การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายสมชัย พุทธา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายสมชัย พุทธา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FACTORS ANALYSIS AND INDICATORS DEVELOPMENT OF SCHOOL- BASED MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOLS

By

Somchai Phuttha

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง“การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เสนอโดย นายสมชัย พุทธา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

……..

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

...../...../.....

48252910 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด / การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมชัย พุทธา : การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร 537 หน้า .

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ช่วง คือ 1) การวิเคราะห์เอกสารร่วมกับศึกษาโรงเรียนต้นแบบเพื่อสร้างประเด็นการวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) พัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ บันทึกสนาม แบบสอบถามความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และแบบสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 255 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูทำหน้าที่แผนงาน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 765 คน ผู้เชี่ยวชาญประเมินตัวชี้วัด 7 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factors analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การวิเคราะห์ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (jury of experts) ด้วยฐานนิยม (mode) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ด้านความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเป็นครูมืออาชีพ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด

2. ตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 77 ตัว จำแนกเป็น ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ 11 ตัวชี้วัด ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน 17 ตัวชี้วัด ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน 7 ตัวชี้วัด ด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 ตัวชี้วัด ด้านสมรรถวิสัยแบบองค์คณะบุคคล 8 ตัวชี้วัด ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 10 ตัวชี้วัด ด้านความเป็นครูมืออาชีพ 5 ตัวชี้วัด ด้านวัฒนธรรมองค์กร 5 ตัวชี้วัด และด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด 5 ตัวชี้วัด

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา .....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1..... 2 .....

48252910 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : FACTORS / INDICATORS / SCHOOL – BASED MANAGEMENT
SOMCHAI PHUTTHA: FACTORS ANALYSIS AND INDICATORS DEVELOPMENT OF SCHOOL – BASED MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D., ASSOC. PROF. SIRICHAI CHINATANGUL, Ph.D. 537 pp.

The purposes of this research were to 1) inform the components of the school-based management(SBM) of basic education schools and 2) to present the school-based management indicators development of basic education schools. Its procedure consisted of 3 phases as follows : 1) using both documentary and field-study to build the variable items of school-based management, 2) analyzing the components of school-based management , and 3) developing the indicators of school-based management of basic education schools. The survey instruments used were field-notes, opinion and feasibility in practice questionnaires, and jury of experts judgment questionnaires. The sample participants were 765 respondents from 255 basic education schools and included principals, teachers whom oversee school planning, and school-board chairmen. There were 7 executive jury of experts who developed the indicators. For the data statistical analysis; frequency and percentage were manipulated to status data, means, standard deviations and exploratory factors analysis were done by SPSS, content analysis was translated into variables of the components, and finally, the mode was used for the indicator development.

The results found that :

1. The SBM of basic education schools has 9 components as follows : 1) establishment sound procedures for ensuring school to the clients, 2) promote the stabilities and development of school management, 3) the school stake-holders, 4) the knowledge and skills needed to implement SBM, 5) the capacities by the body of school-board membership, 6) the change agent of principal professional leadership, 7) the teachers as the professional, 8) the cultural organizations, and 9) adjusting institutional structures at the central and the regional levels.

2. There are 77 SBM indicators of basic education schools within the 9 components as follow : establishment sound procedures for ensuring school to the clients 11, promote the stabilities and development of school management 17, the school stake-holders 7, the knowledge and skills needed to implement SBM 9, the capacities by the body of school-board membership 8, the change agent of principal professional leadership 10,the teachers as the professional 5, the cultural organizations 5, and adjusting institutional structures at the central and the regional levels 5 indicators.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009
Student's signature ……
Dissertation Advisors' signature 1…….2……..

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา) เล่มนี้ ผู้วิจัยทำสำเร็จได้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ทั้งในเรื่องที่เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยได้รับ และผลงานจากการค้นคว้าที่เกิดขึ้น ซึ่งทั้งสองเรื่องดังกล่าวจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าขาดองค์ประกอบคุณูปการของบุคคลต่อไปนี้ ได้แก่ องค์ประกอบคณาจารย์ผู้ประสิทธิประสาทวิชาการ องค์ประกอบผู้เป็นแหล่งข้อมูลให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ องค์ประกอบผู้ให้ความช่วยเหลือ และองค์ประกอบผู้ให้กำลังใจ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพยิ่งต่อคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้แก่ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์ ผศ.ดร.ปราณี นิลกรณ์ อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และขอกราบไว้อาลัยต่อ อาจารย์ ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์ ที่ได้เคยร่วมเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ล่วงลับไปแล้ว

ผู้ที่มีอุปการคุณต่อการสนับสนุนข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการสร้างสรรค์งานวิจัยที่ต้องขอแสดงความซาบซึ้งในความกรุณาได้แก่ ผอ.สิงห์โต แก้วกัลยา(ร.ร.วัดเทียนถวาย) ผอ.สมชาย เสมากูล(ร.ร.บ้านเขาวง) ผอ. พะโยม ชิณวงศ์(โรงเรียนโสตศึกษานครปฐม) ผอ.ดร.สำเริง กุจิระพันธุ์(โรงเรียนอนุบาลนครปฐม)) ผศ.ดร.ศิลปชัย กงตาล(ม.ราชภัฏนครปฐม) ผอ.ดร.วสันต์ นาวเหนียว(สพท.อุทัยธานีเขต1) ผอ.นคร ตังคะพิภพ (ที่ปรึกษาเลขาธิการกพฐ.) ผศ.ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม(ม.บูรพา) ผอ.ดร.สมเดช สีแสง (สพท.นครสวรรค์ เขต1) อาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเศียร(ม.ราชภัฏสวนดุสิต) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์(รองเลขาธิการ กพฐ.) ดร.คมศร วงษ์รักษา(รองผอ.สมศ.องค์การมหาชน) ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส (ที่ปรึกษา กพฐ.ด้านนโยบายและแผน) รศ.ดร.บุญมี เณรยอด(จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ(ม.ธุรกิจบัณฑิต) และMISS.ELANA BARTFELD(ครูชาวอเมริกันร.ร.เสนา “เสนาประสิทธิ์)

ผู้วิจัยรู้สึกเป็นหนี้ในน้ำใจอันประเสริฐของเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่น เพื่อนนักศึกษา รุ่นน้อง และรุ่นพี่ ได้แก่อาจารย์ สายสุดา เตียเจริญ ผอ.ไพวัลย์ เหล็งสุดใจ คุณอนงค์ สระบัว อาจารย์ ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล ผอ. อรพรรณ ตู้จินดา และผอ.ดร.ประคอง รัศมีแก้ว

ท้ายสุดสำหรับกำลังใจอันล้นเปี่ยมของผู้ใกล้ชิดในครอบครัวได้แก่ คุณครูผานิต พุทธา คุณครูสุคนธ์ เย็นกาย อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ คุณพัศนี นาคใหญ่ และคุณอินทรา พุทธา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญแผนภูมิ ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2

ปัญหาของการวิจัย 10

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 14

ข้อคำถามของการวิจัย 14

กรอบแนวคิดของการวิจัย 14

นิยามศัพท์เฉพาะ 17

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 19

ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 19

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 19

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 24

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ 30

หลักการสำคัญ 30

ความสำคัญของการบริหารแบบ SBM 31

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM 32

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 33

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารแบบSBM 37

สรุปเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสกศ..... 41

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 43

บทที่ หน้า

หลักการสำคัญ 43
ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา 44
กลไกการสนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ดูแล
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
ระดับสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 46
กลไกการยับยั้งและแก้ไขการใช้อำนาจ 46
ขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษา 47
รายงานการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของธนาคารโลก.....49
นิยามความหมายของ SBM..... 53
ทฤษฎีสนับสนุน SBM 57
ข้อพึงตระหนักบางประการของ SBM 59
ศาสตร์ว่าด้วยการจัดแบบต่างๆของ SBM 61
การปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างต่อเนื่อง 63
หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม..... 67
หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง–การมีส่วนร่วม-
ความรับผิดชอบให้ตรวจสอบ 70
การปฏิรูปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่ดำเนินการอยู่ทั่วโลก..... 74
รูปแบบ SBM ในประเทศสหรัฐอเมริกา 75
ระบบการบริหาร SBM ในประเทศเนเธอร์แลนด์ 79
การบริหารโดย SBM ในประเทศแม็กซิโก 83
การปฏิรูป SBM ในประเทศสเปน 89
การดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในประเทศอินโดนีเซีย 97
กรอบความคิดที่น่าสนใจเพื่อการวิเคราะห์ SBM 104
SBM สามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมและพัฒนาผลงานโรงเรียน..... 108

บทที่ หน้า
การประเมินโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 115
การนิยามความหมายการจัดกระทำภายใน 116
องค์ประกอบสำคัญของผลกระทบ 118
การศึกษาเชิงลึก 125
การศึกษาในเชิงวรรณกรรมของ SBM 142
ข้อแนะนำในการดำเนินการศึกษาผลกระทบ 144
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคาล์เวล (Caldwell) 150
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของอุทัย บุญประเสริฐ..... 162
งานวิจัยหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 169
หลักการกระจายอำนาจ 173
หลักการบริหารตนเอง 178
หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร 189
หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 195
หลักการพัฒนาทั้งระบบ 201
หลักการให้ตรวจสอบได้ 206
สรุปประเด็นการดำเนินการ SBM และจากงานวิจัย 212
การพัฒนาตัวชี้วัด 214
ตัวชี้วัดตามรูปแบบทางทฤษฎีการประเมิน..... 214
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ.. 232
ตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาเพื่อระบบการศึกษาของชาติ 236
ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยของระบบการศึกษาแห่งชาติ 238
ตัวชี้วัดด้านกระบวนการตามระบบการศึกษาชาติ 247
ตัวชี้วัดด้านผลผลิตจากระบบการศึกษาแห่งชาติ 256
ตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม 261
สรุป 263

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินการวิจัย	265
	ขั้นตอนการวิจัย	265
	ระเบียบวิธีวิจัย	268
	แผนแบบของการวิจัย	268
	ประชากร	269
	กลุ่มตัวอย่าง	270
	ผู้ให้ข้อมูล	272
	ตัวแปรที่ศึกษา	273
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	274
	การสร้างเครื่องมือ	275
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	277
	การวิเคราะห์ข้อมูล	277
	สถิติเพื่อการวิจัย	278
	สรุป	278
4	การวิเคราะห์ข้อมูล	280
	ตอนที่ 1 สรุปประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	281
	ตอนที่ 2 สรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาพหุวีธี โรงเรียนผู้บริหารต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	296
	ตอนที่ 3 สังเคราะห์ประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	324
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	344
	ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติตามประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	347
	ตอนที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	369
	ตอนที่ 7 การวิเคราะห์การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	379

บทที่ หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 395
สรุปผลการวิจัย 396
อภิปรายผล 401
ข้อเสนอแนะ 441
บรรณานุกรม 444
ภาคผนวก 456
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษา 457
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย 460
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ 463
ภาคผนวก ง. ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย 466
ภาคผนวก จ. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 479
ภาคผนวก ฉ. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 507
ภาคผนวก ช. ค่าวิเคราะห์องค์ประกอบ 516
ภาคผนวก ซ. หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ
ประเมินตัวชี้วัด 521
ภาคผนวก ฌ แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมิน
เพื่อพัฒนาตัวชี้วัด 524
ประวัติผู้วิจัย 537

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการให้การสนับสนุนทางการเงินจาก ธนาคารโลก เพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในช่วงปี 2000 – 2006	51
2	แสดงภารกิจที่ได้รับมอบจากการกระจายความรับผิดชอบในประเทศที่เลือกมา	55
3	ประเทศที่ได้มีการปฏิรูปด้วย SBM	72
4	วิธีจะวัดผลกระทบของโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	119
5	การศึกษาและผลกระทบ : สิ่งที่เกิดจากการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาในเชิงลึกแบบเข้มข้นตั้งแต่ปี 1995	127
6	ตารางเปรียบเทียบการบริหารองค์กร	203
7	ความแตกต่างของกระบวนทัศน์เชิงปริมาณ และกระบวนทัศน์เชิงคุณภาพ	230
8	สรุปตัวชี้วัดหลักในด้านปัจจัยที่แยกออกเป็นส่วนของระบบการศึกษา	246
9	แสดงเป็นตารางตัวชี้วัดแกนหลักแสดงส่วนย่อยของกระบวนการ ในระบบการศึกษา	253
10	ตัวอย่างขององค์ประกอบย่อยๆ ด้านผลผลิตของระบบการศึกษา	260
11	แนวทางพัฒนาตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม	262
12	แสดงจำนวนประชากรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละจังหวัดในภาคกลาง	269
13	จำนวนตัวอย่างตามสัดส่วนของโรงเรียนในเขตภาคกลาง	271
14	รายนามผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนผู้บริหารต้นแบบ SBM	273
15	รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	276
16	สรุปประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	281
17	สรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพแบบพหุวิธีการ	297
18	ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎี/วรรณกรรม และจากโรงเรียนต้นแบบ	325
17	แสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	345
18	ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ตามประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	345
19	องค์ประกอบที่ 1	369
20	องค์ประกอบที่ 2	371

ตารางที่ หน้า

21 องค์ประกอบที่ 3 373
22 องค์ประกอบที่ 4 374
23 องค์ประกอบที่ 5 375
24 องค์ประกอบที่ 6 376
25 องค์ประกอบที่ 7 377
26 องค์ประกอบที่ 8 378
27 องค์ประกอบที่ 9 378
28 ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ..... 380
29 ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน 383
30 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน..... 385
31 ด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน..... 387
32 ด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล 388
33 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 389
34 ด้านความเป็นครูมืออาชีพ 391
35 ด้านวัฒนธรรมองค์กร 392
36 ด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด..... 393

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบของการวิจัย	17
2	การจำแนกโรงเรียนปฏิรูป SBM จากการดำเนินการอย่างหลากหลายในประเทศต่างๆ	66
3	จุดเชื่อมประสานการปกครองดูแลพึ่งตนเอง – การมีส่วนร่วม	69
4	กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ในรายงานการพัฒนา WDR ปี 2004	106
5	กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ใน SBM	107
6	แสดงการวิเคราะห์ศักยภาพ	181
7	แสดงการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธะกิจ	182
8	แสดงการวางแผนกลยุทธ์	182
9	แสดงการดำเนินการตามแผน	183
10	แสดงการประเมินผล และการรายงาน	185
11	ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวชี้วัดข้อมูลเชิงประจักษ์และเกณฑ์	215
12	การกำหนดคุณค่าเชิงเดี่ยว	216
13	การกำหนดคุณค่าเชิงพหุ	217
14	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอก 219	
15	Indicators and Criteria for the Evaluation 225	
16	A framework for the development of indicators of education systems	239
17	แสดงขั้นตอนการวิจัย	267

บทที่ 1
บทนำ

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า “การพัฒนา” ทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองนั้นขึ้นอยู่กับผลของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคคลให้เป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ การศึกษามีบทบาทอันสำคัญยิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคมประชาธิปไตยอันเป็นอุดมคติของประเทศในโลกเสรีทั้งหลาย และการที่จะพัฒนาประเทศให้บรรลุผลตามอุดมคติดังกล่าวได้โดยการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาของประชาชนให้สูงขึ้น ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักปรับปรุงตนเองในการครองชีพและเศรษฐกิจครอบครัว ตลอดจนถึงการส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักปรับปรุงสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่นของตนเอง นอกจากนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการศึกษาคือ การถ่ายทอดวัฒนธรรม ตลอดจนช่วยส่งเสริมปรับปรุงแต่งวัฒนธรรมให้ดีขึ้น และให้เหมาะสมกับความจำเป็นและความต้องการในแต่ละกาลสมัย ดังนั้น กระบวนการศึกษาได้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมดังกล่าว จึงเป็นการช่วยสร้างเสริมความสามัคคีในชุมชนและในชาติ ทำให้สังคมเป็นสุข ลดความขัดแย้ง เพราะการศึกษาสามารถทำหน้าที่ที่เชื่อมโยงบุคคลต่างๆ ในสังคมเข้าด้วยกันได้ ทั้งนี้ด้วยการถ่ายทอดความรู้ความคิดต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมส่วนรวม และช่วยให้สังคมส่วนรวมมีความคิดเห็นเป็นกลุ่มเป็นก้อน ก่อให้เกิดมติมหาชนที่เหมาะสม เป็นผลดีแก่ประเทศชาติ การศึกษาจึงเป็นผลรวมของประสบการณ์ทั้งมวลที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เรียนรู้ การศึกษาช่วยให้สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาคือกระบวนการสร้างความเจริญเติบโตงอกงาม(process of Growth) ดังนั้น เมื่อเราจะเริ่มพัฒนาชุมชนใด เราจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่การศึกษาเป็นอันดับแรก ด้วยเหตุที่การพัฒนาบุคคลโดยการให้การศึกษาเป็นการปูพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาชุมชนด้านอื่นๆโดยสรุปแล้ว เราจึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษามีคุณประโยชน์มหาศาลในการพัฒนา เนื่องด้วยสามารถเตรียมสภาพเงื่อนไขประการหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา โดยการสร้างให้สมาชิกสังคมเกิดความตระหนักในสภาพและปัญหาชุมชนสามารถใช้ทรัพยากรที่มีในชุมชนเพื่อ

การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้สามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านสังคม หรือทางการอาชีพอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา[1]

เมื่อกระบวนทัศน์ (paradigm) ในการปฏิรูปการศึกษาไทยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นั่นคือไปสร้างความพร้อมให้สถานศึกษาพร้อมที่จะทำงานแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งนี้ก็เพราะผลของการศึกษาที่เกิดกับนักเรียนอยู่ที่โรงเรียนไม่ได้อยู่ที่กระทรวง กรม เขต หรือจังหวัด เฉกเช่นเดียวกับผลของคนจะตายหรือจะหายจากการเจ็บป่วย อยู่ที่โรงพยาบาลไม่ได้อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับสถานศึกษาในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น และจะต้องใช้พลังความรู้ความสามารถ ความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ นักเรียน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น และสังคมประเทศชาติ การบริหารจัดการตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติมานั้นอาจจะไม่สอดคล้องกับแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษาอย่างสมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้แนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาระดับโรงเรียน หรือหน่วยงานผลิต จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนในวิธีการคิด ความเชื่อ เจตคติ และพฤติกรรมการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนโดยให้เป็นการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-Based Management : SBM) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการระดับโรงเรียนที่สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต หลักปรัชญาแนวความเชื่อในการสร้างสังคมที่พึงประสงค์ของชาติในยุคสมัยปัจจุบันที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ ดังนั้นแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯทรงพระราชทานให้กับปวงชนชาวไทยในโอกาสต่างๆจึงควรได้มีการน้อมนำมาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวางรากฐานด้านความคิดและปลูกฝังจิตสำนึก ก่อให้เกิดทักษะการดำเนินชีวิตที่ยั่งยืนสืบไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เอกสารรายงานของธนาคารโลกชื่อ “สิ่งที่เราทราบในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (What Do We Know About School - Based Management ?)” ในเดือน พฤศจิกายน ปี 2007 โดยฝ่ายเครือข่ายการพัฒนาการศึกษาเพื่อมวลมนุษย์ (Education Human Development Network)

---

[1] ถวิล มาตรเลี่ยม, การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหาร, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม,2544),1-2.

ได้อ้างคำกล่าวของ แจน เอมอส คอมเมเนียส (Jan Amos Comenius) ไว้ในหน้าก่อนบทนำเอกสารรายงานนี้ว่า “มากกว่า 100 ปี มาแล้วเป็นที่ยอมรับกันว่ายังขาดวิธีการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่จาก 30 ปีที่ผ่านมาแล้วนี้ได้มีความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว และคำตอบของโจทย์นี้ก็ยังค้นหากันอยู่ โรงเรียนก็ยังวนเวียนอยู่กับสภาพเดิมๆอย่างนั้นหรือ ? (For more than 100 years, the lack of a school management methodology has been the cause of countless complaints. But it has been only in the last 30 years that efforts have been made to find a solution to this problem. And what has resulted so far? Schools continue exactly the same as before.)” นอกจากนี้ในบทนำของเอกสารดังกล่าวยังได้ให้ความสำคัญในการการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management :SBM) พอสรุปได้ให้เห็นถึง SBM กำลังเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ ในหลายประเทศที่พัฒนาแล้วมีการใช้ SBM เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เอลซัลวาดอร์ เนเธอร์แลนด์ ฯลฯ แต่การใช้ SBM ยังต้องมีการพัฒนารูปแบบกันไปอีกนาน เนื่องจาก SBM เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่หลากหลาย และโครงสร้างรูปแบบเส้นทางการบริหารด้วยตนเองยังมีข้อจำกัดอีกมาก แต่โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างมีอยู่จำกัด รวมทั้งการศึกษาในเชิงเศรษฐศาสตร์ของ SBM ยังทำกันน้อย[2] อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM ได้รับการให้ความสำคัญจากรัฐบาลหลายๆประเทศแทบทุกประเทศที่ต้องการเห็นโรงเรียนให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง การจัดระบบ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนมีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาส่งผลต่อผู้เรียน จนทำให้สร้างสังคมและเศรษฐกิจที่ดีในชาติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างให้โรงเรียนเกิดผลงานการเปลี่ยนแปลง ในประเทศอังกฤษมีโรงเรียนมากกว่า 25,000 ใช้การบริหารแบบนี้ เช่นเดียวกับนิวซีแลนด์ และออสเตรเลียในรัฐวิคตอเรีย และแม้กระทั่งในโรงเรียนในแคนาดา และสหรัฐอเมริกาก็มีประวัติประสบการณ์พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ จากตัวกำหนดกรอบและมาตรการ (scope and scale) ที่เป็นตัวชี้ความสำคัญว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถูกให้ความสนใจเกิดขึ้นเมื่อคราวการประชุมเอเปคครั้งที่ 3 (the 3rd APEC Education Ministerial Meeting) ของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ที่เมืองซานติเอโก ประเทศชิลี เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ.2004 ในคราวประชุมเครือข่ายผู้นำประเทศด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (APEC : Asia Pacific Economic Cooperation) กลุ่มเอเปค 21 ประเทศ เป็น 1 ใน 3 ข้อที่ตกลงร่วมกันบรรจุไว้เป็นสาระข้อที่รัฐบาล

---

[2] The World Bank, What Do We Know About School - Based Management ? (Washington DC: The World Bank,2008), 1-14.

ให้ความสนใจด้านคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษโดยเฉพาะการกระจายอำนาจโดยเร่งปฏิรูปการศึกษาในมิติของการกระจายอำนาจ[3]

ส่วนความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยนั้น อุทัย บุญประเสริฐ ได้นำเสนอรายงานการวิจัยต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ (เดิมคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี) ในปีพ.ศ. 2542 โดยกล่าวถึงความพยายามที่จะปฏิรูประบบบริหารการศึกษา เพื่อให้มีเอกภาพในนโยบายและการบริหาร มีประสิทธิภาพในการจัดการ และกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่นและสถานศึกษาเริ่มในปี พ.ศ. 2517 แต่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายหลังเหตุการณ์ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 เสียก่อน ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้มีการตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้ความเห็นชอบหลักสูตรท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณ นอกจากนี้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) แผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ ได้ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการจัดองค์กรไปจนถึงการพัฒนาผู้บริหาร มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ประชาชนและสถาบันในสังคม ชุมชน องค์กร ธุรกิจเอกชน และองค์กรเอกชนสาธารณประโยชน์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ครั้นพอมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกของไทยที่มีบทบัญญัติว่าด้วยการศึกษา กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 43) และจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 81) จึงเป็นที่มาของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542[4] และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย ในหมวด 1 มาตรา 9 กำหนดว่า “ให้มี

---

[3] Brian J. Caldwell, School – Based Management (Paris France : The International Institute for Educational Planning UNESCO,2005),1.

[4] อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี,2542), 64-67.

การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" ยิ่งทำให้เห็นความชัดเจนว่ากระทรวงศึกษาธิการจะต้องกระจายอำนาจการบริหารไปที่สถานศึกษา เพราะการกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีอำนาจบริหารจัดการตามกฎหมายที่ถูกต้อง ทั้งนี้ยังมีมาตรา 39 กำหนดอีกว่า "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง" ซึ่งก็เป็นการเพิ่มความชัดเจน ย้ำให้เห็นความสำคัญและจำเป็นที่ต้องมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเมื่อพิจารณาแนวทางที่โรงเรียนต้องปฏิบัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 กำหนดว่า "ให้มีคณะกรรมการโรงเรียน ทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน" ซึ่งก็คือโรงเรียนต้องมีการบริหารแบบองค์คณะบุคคลในรูปของคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนบุคคล กลุ่มบุคคล และหรือองค์กรดังกล่าวข้างต้นร่วมกันตัดสินใจในกิจการของโรงเรียนตามมาตรา 39 ที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ในส่วนของมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา หมวด 6 มาตรา 47 มาตรา 48 และมาตรา 49 ได้ระบุให้สถานศึกษาทุกระดับมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ให้มีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจะทำการประเมินอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งก็หมายถึงการที่สถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการที่ได้ดำเนินการมาเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณได้ตรวจสอบ ก็เป็นหลักการที่การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกำหนดเอาไว้

ตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เสาวนิตย์ ชัยมุสิกได้สรุปความการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School-Site Management) กล่าวคือ สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและจัด

การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบ ภายใต้กรอบนโยบายและแผนงานที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบได้ตลอดเวลา เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารตนเอง สามารถวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาได้สออดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว และที่สำคัญยังเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจการของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ[5] ด้วยเหตุนี้จึงสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 34 จึงได้กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา... วรรค (2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ....จากพระราชบัญญัติดังกล่าวมานี้ย่อมเห็นเจตนาของบทบัญญัติแล้วว่ามีความสอดคล้องต้องการให้เกิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบองค์คณะบุคคลแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน[6]และที่สำคัญที่สุดคือได้มีกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 1 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี

---

[5] เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ (กรุงเทพฯ : บุคพ้อยท์ จำกัด,2544). 5-6.

[6] "พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 62 ก (6 กรกฎาคม 2546) : 33-37.

ต่อจากนั้นจึงมีประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน[7] เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับ ดูแล เป็นต้น 3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ และ 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาที่เกิดขึ้น

จากนั้นล่าสุดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้มีบทบัญญัติที่ยังคงให้ความสำคัญแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐาน

---

[7] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ,2550),1.

แห่งรัฐ ส่วนที่ 4 แนวนโยบายด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้....วรรค (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ[8] นั่นหมายถึงการที่รัฐโดยกระทรวงศึกษาธิการจะต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับกรอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีพ.ศ.2542โดยมีหลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม(Rule of Law) หลักคุณธรรม(Ethics) หลักความโปร่งใส(Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความสำนึกและรับผิดชอบ (Accountability) และหลักความคุ้มค่า (Value for money)[9] ซึ่งสถาบันพระปกเกล้าได้นำแนวคิดหลักการในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการผลิต การบริการ พัฒนาตัวชี้วัดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตัวชี้วัดการประหยัดและตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน เครื่องชี้ผลในการปฏิบัติหรือการประเมินผลของการดำเนินการนั้นซึ่งสามารถประยุกต์เผยแพร่ใช้ในภาครัฐภาคและเอกชน

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ที่เป็นที่มาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการส่งเสริมพัฒนาคนให้คนไทยให้มีการศึกษาดีขึ้น เป็นการสร้างปัญญาให้สังคม เพื่อเป็นสังคมแห่งปัญญาหรือสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นผลให้สังคมไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจสูงขึ้นและสามารถพัฒนาระบบเศรษฐกิจให้ดีขึ้น เติบโตขึ้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรของธรรมชาติให้เป็นทุนมนุษย์ เข้าสู่กระบวนการทางเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ ราคาและมูลค่าเพิ่ม ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้การจัดการศึกษาโดยการปฏิรูปการศึกษาจึงดำเนินไปเพื่อ “การศึกษาตลอดชีวิต” ตามแนวทางการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ APEC กำหนดไว้ ประการหนึ่งคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาที่ดีที่สุด เพราะมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้

---

[8] “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550,” ราชกิจจานุเบกษา., เล่ม124, ตอนที่ 47 ก (24 สิงหาคม 2550) :24.

[9]สถาบันพระปกเกล้า, วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี,พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า,2548),19.

เพื่อการแข่งขันของประเทศ จะเห็นได้ว่านโยบายด้านเศรษฐกิจดังกล่าวนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อการแข่งขัน การอยู่รอดในสังคมที่ยึดเศรษฐกิจเป็นหลักแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา เพื่อความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การกำหนดยุทธศาสตร์ในทางธุรกิจเพื่อเพิ่มพูนผลผลิตแข่งขันในตลาดโลก การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างระบบเศรษฐกิจฐานความรู้โดยตรง ดังนั้น การศึกษาของไทยตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา มุ่งหวังเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การศึกษาที่พึงประสงค์ของไทยจึงไม่ควรจะตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเดียว เพราะการพัฒนาคนเป็นเป้าหมายหลักนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสังคมไทยให้มีความมั่นคงแข็งแรง คนมีความรู้มีการศึกษาดี ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบ มีวินัย ประหยัด มีความซื่อสัตย์ อดทน มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี สังคมจะเป็นสังคมฐานความรู้ที่จะช่วยพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ศาสนา วัฒนธรรมของประเทศต่อไป[10] โดยวิธีหรือแนวทางการบริหารจัดการศึกษาตามแนวพระราชดำรินั้นมีวิธีหรือแนวทาง คือการจัดการศึกษาด้วยการส่งเสริมการแก้ปัญหาและการแสวงหาข้อเท็จจริง เนื่องด้วยการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคคลจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ปัญหาเหล่านี้จะมีเหตุปัจจัยทำให้เกิดผลต่อเนื่องตามมา การแสวงหาข้อเท็จจริงอันเป็นเหตุและผลของปัญหาจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ รู้หลักวิชาการวิเคราะห์และแนวทางแก้ปัญหาด้วยการใช้ปัญญา การจัดการศึกษาด้วยการส่งเสริม ฝึกทักษะกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยหลักความรู้ หลักเหตุผลข้อเท็จจริงและหลักธรรมจะทำให้บุคคลมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ข้อเท็จจริงอย่างมีเหตุผล มีระบบวิธีคิด นำมาปฏิบัติใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งในการดำรงชีวิตเพื่อความสุข และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในที่สุด วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพ ความเป็นไปได้ สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ จุดแข็ง จุดอ่อน ทางเลือกและโอกาส เป็นทักษะของกระบวนการคิดอย่างใช้เหตุผล นอกจากนี้การจัดการศึกษาด้วยการส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้ เนื่องด้วยความรู้ต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามสภาวการณ์ของโลกมีองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นแต่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในพื้นฐานของความรู้เดิม การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อส่วนตัวหรือโดยรวมให้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต้องรู้จักบูรณาการองค์ความรู้ต่างๆเข้าด้วยกัน การจัดการศึกษาด้วยการส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้ให้บุคคลได้ฝึกฝนอบรม การคิด วิเคราะห์

---

[10] สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์, <u>การศึกษาพอเพียง ตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง</u> (กรุงเทพฯ: ซี.ซี. นอลลิตจ์ลิงค์,2550),19-20.

อธิบายความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงของสรรพสิ่งต่างๆ ทำให้รู้จักการแสวงหาความรู้ ข้อมูล จัดระบบหมวดหมู่ความสำคัญเป็นองค์ความรู้ที่หลากหลายเป็นสหวิทยาการ บูรณาการแล้วเลือกนำมาประกอบกันใช้อย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของคุณธรรม อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลและประโยชน์ร่วมกันทั้งส่วนตนและโดยรวม เป็นเรื่องศาสตร์หรือวิชาการ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนต้องมีอิสระที่จะคิดสร้างองค์ความรู้[11] ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการบริหารจัดการที่ดีจึงจะสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะในเชิงบูรณาการ อันส่งผลต่อชุมชนและสังคมต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรยุทธ บุญมี ได้ศึกษาเรื่องธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู้หายนะประเทศไทย โดยได้กล่าวว่าท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่รุนแรง และกำลังจะนำมาซึ่งวิกฤตใหญ่ทางสังคม เขาได้เสนอแนวคิดธรรมรัฐแห่งชาติขึ้นเพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการกอบกู้วิกฤตเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้น ธรรมรัฐแห่งชาติเป็นพัฒนาการขั้นสำคัญของการก่อตัวเป็นสังคมเข้มแข็ง กล่าวคือ เป็นขั้นของการก่อตัวขึ้นเป็นอุดมการณ์ร่วมกันของสังคม เป็นแนวคิดในเชิงปฏิบัติการที่เรียกร้องให้มีระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือกันอย่างจริงจังของภาครัฐ ภาคสังคม และภาคเอกชน เพื่อปฏิรูประบบต่างๆในสังคมเสียใหม่ และสร้างระบบการบริหารประเทศที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้[12]

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัญหาที่เกี่ยวข้องคือ ได้มีการสร้างตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดในบางกลุ่มสถานศึกษา จะเห็นได้จากได้จัดให้มีแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ฯ พ.ศ. 2550 โดยมุ่งประสงค์กลุ่มเป้าหมายไปที่โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียน 500 ขึ้นไปและผ่านเกณฑ์การประเมินของสมศ.ทุกมาตรฐานในระดับดี ตามหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 ซึ่งก็ได้มีการกำหนดมาตรฐานการบริหารและการจัด

---

[11] วิจารณ์ พานิช, การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. ซี. ที คอมมินิเคชั่น, 2546), 8.

[12] สถาบันพระปกเกล้า, ทศธรรม ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(กรุงเทพฯ : บริษัทศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด,2549), 25.

การศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางและเครื่องมือในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยกำหนดเป็น 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่[13]

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการบริหารและการจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการใช้ผลการประเมินด้านคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพ

ซึ่งในแต่ละตัวบ่งชี้ก็มีเกณฑ์การประเมินและระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นมาตรฐานกลางที่ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ได้รับความเชื่อถือยอมรับไว้วางใจจากสาธารณชน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาจากมาตรฐานที่ 13 ของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการเพิ่มความชัดเจนเรื่องการกระจายอำนาจ ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

จึงเป็นปัญหาว่า โรงเรียนที่มีนักเรียนนอกเหนือจากเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเช่น มีนักเรียนไม่ถึง 500 คนและหรือไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สมศ. หรืออาจเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 2 ยังมิได้มีโครงการพัฒนาสร้างตัวชี้วัดเฉพาะตามขนาดจำนวนนักเรียนขึ้นใช้ ซึ่งแนวทางในการกระจายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวางเป้าหมายให้สถานศึกษาประเภทที่สอง โดยมอบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ และหรือประกาศจัดเป็นเครือข่ายสถานศึกษา[14] นั่นก็คืออยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั่นเอง จึงทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาว่าเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 185 เขต ก็ต้องสร้างและพัฒนากันเอง ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรได้ทราบองค์ประกอบและพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) ให้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์

---

[13] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,2550), 25-27.

[14] เรื่องเดียวกัน,26-27.

หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ใช้สำหรับสถานศึกษาประเภทที่ 2 พัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและเตรียมความพร้อมเข้าสู่การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน โดยยกระดับจากเดิมร้อยละ 25 และใหม่ร้อยละ 30 ให้สามารถเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 ซึ่งต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดี ในปีการศึกษา 2551[15] อันจะนำไปสู่การสร้างการบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานสถานศึกษาต่างๆ ตลอดจนมีการปรับแนวทางการบริหารการศึกษาไปสู่แนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมไปกับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังที่เคยมีปัญหาอุปสรรคการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากผลงานการวิจัยของอรพรรณ พรสีมา[16] เรื่อง “รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งพบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละด้านของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ ด้านบริหารทั่วไป โรงเรียนในโครงการมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่มีข้อจำกัดคือการที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบเกี่ยวกับการเงินและการบริหารบุคคลอย่างเคร่งครัด จึงทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานภายใต้โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไม่อาจปฏิบัติตามกรอบทฤษฎีว่าด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเต็มที่ หากกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายเกี่ยวกับสภาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลบังคับใช้ โรงเรียนต่างๆคงจะสามารถบริหารจัดการได้ใกล้เคียงกับแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ถือปฏิบัติในต่างประเทศได้ ด้านวิชาการ มีกิจกรรมบางอย่างที่โรงเรียนในโครงการฯส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการ เป็นต้นว่า การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชน และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านระเบียบปฏิบัติที่มีผลบังคับใช้ในขณะนั้น ด้านบริหารบุคคลโรงเรียนในโครงการอาจเสนอการตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาหรือส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไปพิจารณาได้ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องดำเนินการบุคลากร

---

[15] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, OBEC’s Policy 2008 นโยบาย สพฐ. ปี 2551 ทุกย่างก้าวสู่เป้าหมาย....We go for Goal (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2550), 67.

[16] อรพรรณ พรสีมา, รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น,2546),ข-จ.

ด้วยตนเองตามแนวทางของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และด้านงบประมาณ โรงเรียนในโครงการไม่สามารถตั้งงบประมาณ จัดสรรงบประมาณ บริหารการเงิน พัสดุ สินทรัพย์ และบัญชีได้ด้วยตนเองตามแนวทางของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ยังพบปัญหาทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากรายการงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ[17] ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย" มีผลสรุปที่ยังเป็นปัญหากล่าวคือ โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ดำเนินการไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ แต่ยอมรับว่าการกระจายอำนาจเป็นสิ่งดี ผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา บางจังหวัดคุณภาพอยู่ในระดับ "ควรปรับปรุง" บางจังหวัดอยู่ในระดับ "พอใช้" และอยู่ในระดับ "ดี" มีน้อยมาก ในประเด็นปัญหาอุปสรรคที่จะมีเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารนั้น ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานจะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่นงบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทบไม่ได้ยกประเด็นปัญหาด้านกระบวนการ (คือการบริหารและการจัดการเรียนการสอน) และปัญหาด้านผลผลิตเลย มักจะปกป้องตนเองเป็นหลัก ในการสนทนากับผู้ไม่ใช่ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะเป็นส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนมีอยู่เป็นปกติ และความสนใจในด้านวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่นๆ กอปรทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมากพอสมควร ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานว้าเหว่ และขาดขวัญกำลังใจ นอกจากนี้ปัญหาการใช้ครู อาจารย์ไปทำหน้าที่อื่น นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนคุณภาพนักเรียน การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม, ความรู้ ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายโรงเรียนอยากได้แนวคิดหรือสมองจากคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน การยอมรับหรือเห็นด้วยกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ครูอาจารย์ในระดับ "มาก" แต่การดำเนินการยังมีไม่มากนัก เช่น ศักยภาพในการยอมรับการกระจายอำนาจการบริหารยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะศักยภาพด้านการบริหารวิชาการ แต่มีศักยภาพด้านการบริหารทั่วไปมีสูงกว่าด้านอื่น

---

[17]ธีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น ,2545),135-136.

ทั้งหมด บุคลากรทางการศึกษาคิดว่า การกระจายอำนาจการบริหารจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการศึกษาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้ไม่มากนัก และจะมีปัญหาอุปสรรคในระดับ “ปานกลาง” โดยปัญหาอุปสรรคอันเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนจะมีน้อยกว่าจากด้านอื่นทั้งหมด และจะเน้นไปมากในปัญหาด้านงบประมาณและอาคารสถานที่ ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการ และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก เพื่อให้การรับการกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการศึกษาฝึกอบรมในเนื้อหาสาระวิธีต่างๆในระดับ “มาก” จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรทำวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อคำถามเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอะไรบ้าง
2. ตัวชี้วัดองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอะไรบ้าง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ศึกษาตามกรอบแนวคิด 2 ประการด้วยกันคือ

1. องค์ประกอบของการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานศึกษาประเด็นทางทฤษฎี/วรรณกรรมจากหน่วยงาน องค์กรและนักทฤษฎี นักวิชาการและงานวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย หลักการ SBM, ความสำคัญของ SBM, ปัจจัยที่เอื้อของ SBM, กลยุทธ์ที่ SBM ประสบความสำเร็จ, งานวิจัยของรศ.ดร.บุญมี เณรยอด เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วย หลักการแนวทางการกระจายอำนาจ,ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำ SBM ไปใช้ในสถานศึกษา, กลไกการสนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ดูแล การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ขอบข่ายงานสถานศึกษา

1.3 ธนาคารโลก (The International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank) ประกอบด้วย นิยามความหมาย (School-Based Management Defined), ทฤษฎีสนับสนุน SBM (The Theory behind School-Based Management), ข้อพึงตระหนักบางประการของ SBM (A few Caveats), ศาสตร์ว่าด้วยการจัดประเภทของ SBM (A Typology of School-Based Management), การปกครองดูแลตนเองของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (The Autonomy Continuum), หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม (The Autonomy – Participation Nexus), หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง-กับการมีส่วนร่วม-ความรับผิดชอบการตรวจสอบ (The Autonomy – Participation - Accountability Nexus), การปฏิรูป SBM ที่ได้มีการดำเนินการอยู่ทั่วโลก (The School-Based Management Reforms around the World ; ในสหรัฐอเมริกา, เนเธอร์แลนด์, สเปน, อินโดนีเซีย, แม็กซิโก), กรอบความคิดที่น่าสนใจเพื่อการวิเคราะห์ SBM (Toward a Conceptual Framework for Analyzing School- Based Management), SBM สามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมและพัฒนาผลงานของโรงเรียน (How School-Based Management Can Increase Participation and Improve School Outcomes), การประเมินโครงการ SBM (School-Based Management Program Evaluation), การนิยามการจัดกระทำภายใน (Defining the Intervention), องค์ประกอบสำคัญของผลกระทบ (Element of Impact), การศึกษา SBM เชิงลึก (Identification), การศึกษา SBM เชิงทฤษฎี (The Assessment of Literatures), ข้อเสนอแนะในการดำเนินการศึกษาผลกระทบ (Guidance on How to Implement Impact Evaluation)

1.4 อุทัย บุญประเสริฐ, ว่าด้วย แนวคิดพื้นฐานและที่มา, รูปแบบโรงเรียนตามหลักการ SBM, แนวปฏิบัติที่สำคัญของ SBM, และกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำรูปแบบ SBM ไปใช้

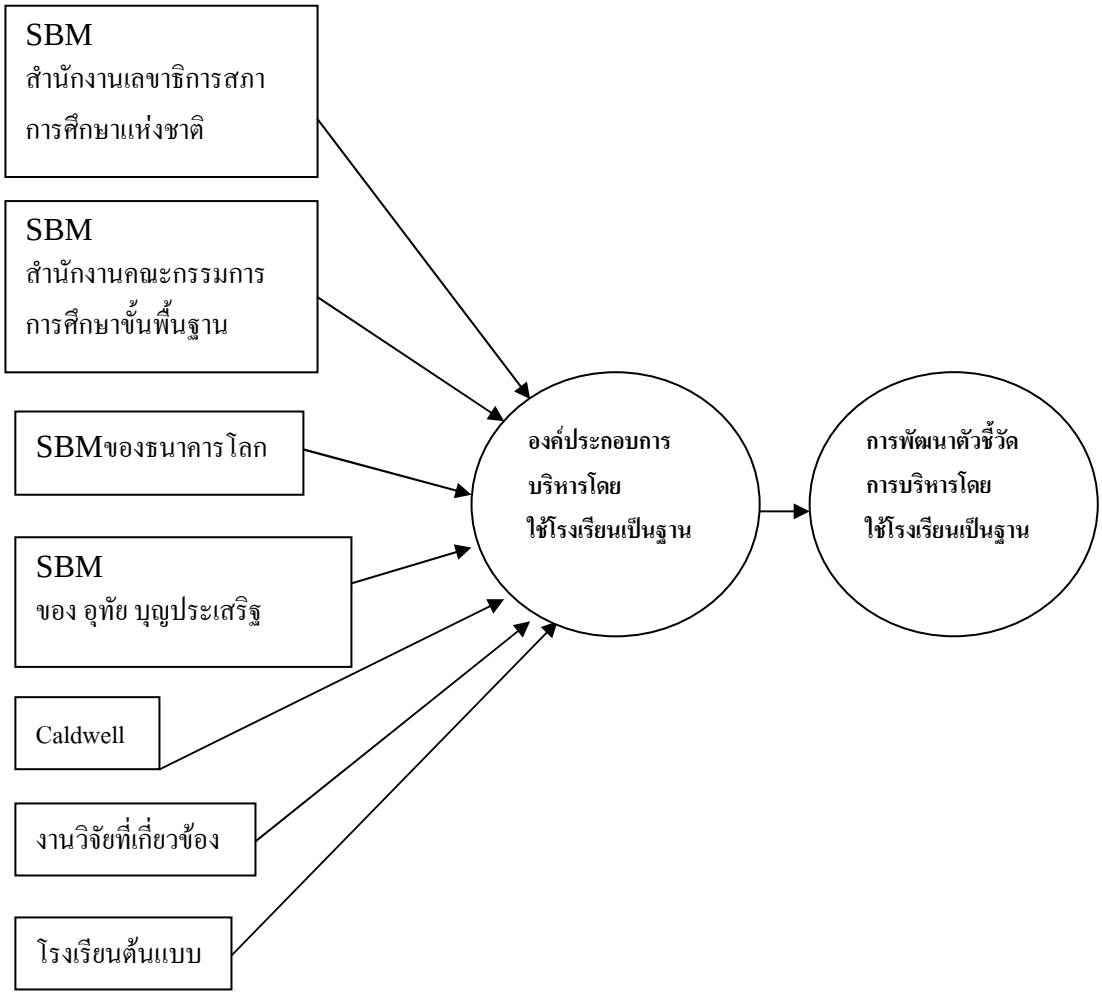
1.5 คาล์ดเวล (Caldwell) ได้แก่ เร่งรัดการปฏิรูปเรื่องสำคัญ 3 ประการ (Emergence of three major reforms ; self- managing, learning outcomes, and learning organizational society), ข้อกังวลเรื่องรวบอำนาจกับกระจายอำนาจ (Tensions between

centralization and decentralization), สาระความเห็นต่างเชิงนโยบายที่ต้องหาข้อยุติ (A contentious issue in different political contexts), ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ (The search for evidence), การนำเอา SBM มาประยุกต์ใช้ในประเทศกำลังพัฒนา (Applications in developing countries), SBM สู่การเรียนรู้จากผลงาน (Linkages with learning outcomes), ผลงานวัดจากผลของการเรียนรู้ (Measurement of impact on learning outcomes), การปรับตัวของหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Change at the centre and in schools), การกระจายอำนาจทางการเงินให้กับโรงเรียน (Decentralization of budget to the school level), การสร้างสมรรถวิสัยในการบริหาร SBM (Capacity building requirements), และการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่ใช้ SBM (Synergy through network)

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่งานวิจัยของอาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเศียร เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” งานของรศ.ดร.บุญมี เณรยอด เรื่อง “รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods)”, งานของ อกัสตินุส แบนเดอร์ (Agustinus Bandur) เรื่อง “A study of The Implementation of School – Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia. การศึกษาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตรัฐฟลอเรสของประเทศอินโดนีเซีย” และอื่นๆ

1.7 โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนผู้บริหารต้นแบบ SBM ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2544-2545 จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี, โรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี, และโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม

2. การพัฒนาตัวชี้วัดตามทฤษฎีการประเมินคุณค่าโดยผู้เชี่ยวชาญของศิริชัย กาญจนวาสี, กูบาและลินคอล์น (Guba &Lincoln), และ ไอส์เนอร์ (Eisner) ผู้วิจัยนำมาบูรณาการเป็นขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่เป็นไปตามแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามที่ได้มีการศึกษารวบรวมไว้โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ธนาคารโลก (The World Bank) คาล์ดเวล (Caldwell) อุทัย บุญประเสริฐ โรงเรียนต้นแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตัวชี้วัด หมายถึงการสร้างตัวประกอบ ตัวแปร หรือลักษณะที่สังเกตได้ ให้เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อบ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะของ ทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้สร้างและพัฒนามาจากแนวคิดของศิริชัยกาญจนวาสี,กูบาและลินคอล์น (Guba &Lincoln), และ ไอส์เนอร์ (Eisner)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึงโรงเรียนของรัฐบาลที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคกลาง 28 จังหวัด 50 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 7,394 โรงเรียน

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเนื้อหาสาระของการศึกษาว่าด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1 องค์ประกอบหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ความหมาย แนวคิด และหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของธนาคารโลก (The World Bank), การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของอุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคาล์ดเวล (Caldwell), และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2 การพัฒนาตัวชี้วัดประกอบด้วย ความหมาย และแนวทางของศิริชัย กาญจนวาสี,กูบาและลินคอล์น(Guba &Lincoln), และไอส์เนอร์ (Eisner)

ทั้ง 2 ข้อเป็นการค้นคว้า รวบรวม สังเคราะห์ และนำเสนออ้างอิงจากเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัย มีรายละเอียดแต่ละตอนดังนี้

ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

ถวิล มาตรเลี่ยม[18] ได้สรุปไว้ว่า โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ : SBM หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน นั่นคือ สมาชิกโรงเรียนอันได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์การอื่นๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้

[18]ถวิล มาตรเลี่ยม, การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม,2544), 41.

ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

คาลด์เวล (Caldwell) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)[19] ว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบการกระจายอำนาจลงสู่ระดับโรงเรียนให้มีอำนาจใช้ทำการตัดสินใจพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในเรื่องที่มีความสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานที่ได้มีการพิจารณากำหนดเป้าหมาย, นโยบาย, หลักสูตร, มาตรฐาน, และการตรวจสอบจากส่วนกลาง"

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก กล่าวไว้ว่า คำว่า School-Based Management มีความหมายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร หรือการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่โรงเรียน การใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหาร (เพราะคำว่า School ให้ความหมายของการศึกษา) หรือจะแปลความหมายว่า การบริหารฐานโรงเรียนตามที่ท่านศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ได้เคยเสนอไว้ในการสัมมนาเรื่องการบริหารจัดการที่สถานศึกษา ก็ถือเป็นความร่ำรวยของคำในภาษาไทยที่มีไว้ให้เลือกใช้ตามอรรถรสของเจ้าของภาษา[20]

ดิเรก วรรณเศียร กล่าวว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด[21]

---

[19]Brian J. Caldwell, Caldwell, School – Based Management (Paris : The International Institute for Educational Planning.UNESCO,2005),1.

[20]เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ (กรุงเทพฯ: บุคพ้อยท์ จำกัด,2544), 2.

[21]ดิเรก วรรณเศียร, "หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์การ จัดโดยภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี ,12-14 กันยายน 2543 (อัดสำเนา),9.

มาเลน,โอกอนส์ และกรังง์ (Malen, Ogawns and Krang) ให้ความหมายว่าSBM เป็นวิธีการบริหารโดยการกระจายอำนาจ (Decentralization) ไปสู่โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่ควรให้ความเชื่อถือ และได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อการกระตุ้นและพัฒนาที่ยั่งยืน

แคนดอล (Candoll)กล่าวว่า SBM เป็นวิธีการหนึ่งที่จะบังคับให้โรงเรียนได้รับผิดชอบในสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนของตน โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนได้จัดโปรแกรมการเรียนตามความต้องการของนักเรียน และบุคลากรของโรงเรียนจะต้องสามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลายและจะต้องรู้จักนักเรียนและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน

ฮอลลิงเกอร์,เมีย์ยพลีร์ และเฮาส์แมน (Hallinger, Meerplry and Hausman) SBM เป็นกระบวนการบริหารที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ การกระจายอำนาจขององค์การ การบริหารจัดการ และการดูแลระบบโรงเรียน เช่น การสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด (ครู พ่อแม่ ผู้บริหารโรงเรียน) การมอบบทบาทและความรับผิดชอบให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับระบบโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน

แคมป์เบล-อีแวนส์ (Campbell- Evans) SBM เป็นกระบวนการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา(stakeholder) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในภารกิจ และพันธกิจของโรงเรียน[22]

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน (American Association of School Administrators) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

เดวิด (David) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจมากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เอ็ดเลย์ (Edley Jr.) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ได้มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

---

[22] เสาวนิตย์ ชัยมุสิก,การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ, 2-3.

เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กำหนดการและตารางเวลาต่างๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากร และงบประมาณ

จากการประเมินผลของโรงเรียนการจัดการ (Assesment of School-Management) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนและในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการอีกด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น

เชง (Cheng) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสร่วมจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น[23]

รายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) ได้นิยามความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการใช้อำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลาง (central government) ไปสู่ระดับโรงเรียน เพื่อสามารถใช้เป็นรูปแบบโครงสร้างทางแนวคิดทางเลือกการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งที่ลงลึกไปถึงความเป็นโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาโดยตรง (primary unit of improvement) และสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเมื่อได้มอบความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจปกครองดูแลตนเองได้แล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงยั่งยืน (stimulated and sustained improvement) ด้วยเหตุนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีสำนึกรับผิดชอบ (responsibility) และมีการตัดสินใจใช้อำนาจหน้าที่ดำเนินการโอนไปให้กับผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้ปกครอง บางครั้งอาจรวมถึงนักเรียน และสมาชิกในชุมชนด้วย สิ่งที่ต้องการตามมาก็คือการเปลี่ยนแปลงการปกครองดูแลและการบริหารจัดการโรงเรียน (school governance and management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การเงินการคลัง

---

[23] อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 13-15.

โรงเรียน (school financing) การให้ตรวจสอบได้ (accountability) และการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรโรงเรียน[24]

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า SBM แท้ : ซึ่งขณะนี้เรายังไม่มี คงเป็นโอกาสต่อไปจริงๆ แล้วพวกเราจะทำงานเพื่อผลักดันหรือเอื้ออำนวยการไปสู่ SBM แท้ ในสายตาของวิจารณ์ พานิช SBM แท้หมายความว่า ต้องมีการกำหนดเป้าหมายความมุ่งมั่น (purpose) ของระบบการศึกษาในภาพรวมและของโรงเรียน ในระดับประเทศ ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมายระดับชาติหรือภาพรวมของประเทศ ที่เราบอกว่า centralization หรือ top-down ไม่ดีจริง แต่ centralization หรือ top-down ยังต้องมีบางส่วนแต่ว่าต้องน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น ฉะนั้นเป้าหมายในภาพรวมก็ต้องเป็น centralization แต่ก็ต้องเป็นcentralization แบบมีส่วนร่วมในระดับโรงเรียน โรงเรียนเป็นผู้กำหนดรายละเอียดต่างๆของตัวเองรวมทั้งความมุ่งมั่น และป้าหมายของแต่ละโรงเรียนด้วย ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันในต่างโรงเรียน ต่างกลุ่มโรงเรียน ต่างท้องที่ ต่างพื้นที่กัน ต่างสภาพแวดล้อม ต่างสภาพเศรษฐกิจ เพราะรายละเอียดจะแตกต่างกันไป แต่ภาพรวมต้องเป็นภาพเดียวกัน เพราะเราเป็นประเทศเดียวกัน[25]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของ SBM (School-Based Management หรือ Site-Based Management) ว่า “การบริหารและจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board, School Committee, or School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของ

---

[24] The World Bank, Impact Evaluation for School – Based Management Reform : Doing Impact Evaluation No.10 (London : Poverty Reduction and Economic Management . Theoretic Group on Poverty Analysis Monitoring and Impact Evaluation,2007), 3.

[25] วิจารณ์ พานิช, การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่, พิมพ์ครั้งที่2(กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น,2546), 7.

ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด[26] และล่าสุด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นรูปแบบในการบริหารและจัดการศึกษา ในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบคล่องตัวในการบริหารและจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น[27]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจกลยุทธ์ของสถานศึกษา

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (David) [28] ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

---

[26] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ผลจากการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ฯ ใน 4 ภูมิภาค (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด,2544),2.

[27] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ให้ไว้ ณ วันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2550” ,ในแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,2550),14.

[28] J.L. David, quoted in Yin Cheng Cheong, School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism For Development (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996), 66-67.

ด้วยกันคือ 1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนให้มากขึ้น แล้วลดการควบคุมจากส่วนกลางลง และ 2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำหรับการปฏิรูปความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเรื่องนี้ เชง (Cheng) ได้ทำข้อสรุปแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดแบบดั้งเดิม ที่นิยมใช้การบริหารแบบการควบคุมจากภายนอก กับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นแนวทางแบบใหม่ไว้เช่นกัน 2 เรื่อง คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เนื่องจากมีผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนจำนวนมาก สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อนและอาจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเป็นสำคัญ เน้นผลของการบริหารที่ประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงและคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก และ 2) หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน ด้านวิธีการและหลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญ หลักการในเรื่องความหลากหลายนั้นเป็นทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ตรงกับแนวคิดของ แฮคแมน และวอลตัน (Hackman and Walton) แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ที่เชื่อว่าการที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธี การบริหารควรมีความยืดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงาน หรือใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เหมือนกัน ต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายจากส่วนกลางหรือของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่ามีวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้หลายวิธี การให้โรงเรียนมีระบบบริหารด้วยตนเอง ส่วนกลางเพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวมอย่างกว้างๆ แล้วให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานซึ่งอาจเลือกได้หลายวิธีที่แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียน จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นระบบที่สามารถบริหารได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องเป็นหน่วยรอปฏิบัติงานตามคำสั่งอยู่ตลอดเวลา ในด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน สำหรับการบริหารบุคคลยุคใหม่ที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และ

พฤติกรรมศาสตร์นั้น มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ การบริหารยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก และมีผลการวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า องค์การที่มีสมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีประสิทธิผลสูงสุดและเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น[29]

นอกจากนี้ เชง (Cheng) ยังได้จัดทำข้อสรุปการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดพื้นฐาน หลักการ และทฤษฎีของการบริหารทั้ง 2 รูปแบบที่มีแนวทางตรงกันข้ามในหน้าที่และลักษณะสำคัญด้านต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อเปรียบเทียบเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธกิจของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการตามความเชื่อ ค่านิยม และความมุ่งหวังตามวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้นมาสมาชิกจะยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะให้ความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงานแม้จะพบความยากลำบากหรือสิ่งท้าทาย

2. ด้านธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดกิจกรมเป็นการสร้างแรงจูงใจและให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรม การจัดกิจกรรมและแก้ปัญหาจึงมีความยืดหยุ่นด้วยรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย จะเป็นการสร้างประสิทธิผลแก่โรงเรียนเป็นแบบหลักสูตรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Curriculum Design) และการพัฒนาการบริหารหลักสูตรด้วยบุคลากรที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Staff Development)[30]

3. ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร (Management Strategies) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญและน่าสนใจในเรื่องต่อไปนี้คือ (1) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumptions about Human Nature) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์หลายแบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับครูหรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติมนุษย์ 2 แบบ ตามทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์นั้นขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการ

---

[29] Wayne K. Hoy and Miskel Cecil, Education Administration : Theory, Research and Practice (New York : Mcgraw Hill, 1991), 78.

[30] Andrews Latham, “Site-Based Management,” Educational Leadeship 55 7 (April 1998):85-86.

บังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y มนุษย์มีความขยันและชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานมีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ต้องถูกบังคับก็จะยิ่งมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี Y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรมีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน จะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียน การบริหารตามทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเหมาะสม เพราะมีความยืดหยุ่นและจะเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถตามความต้องการ และตามทฤษฎีของมาสโลว์ และอัลเดอร์เฟอร์ (Maslow and Alderfer) ก็ได้แสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนมีความต้องการที่แตกต่างกันในหลายระดับ ความต้องการพื้นฐานคือการมีส่วนร่วมในสังคม การประสบความสำเร็จตามความต้องการ การมีโอกาสได้รับการพัฒนา สำหรับความต้องการในระดับสูงขึ้นไปคือการได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น[31](2) ในด้านความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น หากแต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและพัฒนาตนเองด้วย โรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโต ไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู และทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตชีวา การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่วนรวม[32] (3) ในด้านรูปแบบของการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับโรงเรียนจึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายของโรงเรียนมักไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงง่าย การร่วมมือกันของครู ผู้ปกครอง ตลอดจนศิษย์เก่าจะเป็นการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อสะท้อนสภาวการณ์ปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น 2) เป้าหมายของโรงเรียนมีหลายระดับ และภารกิจของโรงเรียนซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องระดมสติปัญญาแนวคิดและความพยายามของคนจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายนั้นให้เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู นักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ 3) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิก

---

[31]Yin Cheong Cheng, “The theory and characteristics of school-based management,” International Journal of Educational Management No.7(1993) : 6-13.

[32] อุทัย บุญประเสริฐ,การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน , 33.

รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาเพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียนให้สำเร็จ และ 4) ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผูกพันกับโรงเรียน[33](4) ในเรื่องแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย์ (Human Leadership) ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Educational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน งานโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือนอกจากจะใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษย์แล้ว ยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบกันอีกด้วย[34](5) ในด้านการใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของการใช้อำนาจของเฟรนช์ และลาเวน (French and Raven) นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้ 5 แบบได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก ปัจจุบันนี้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรของโรงเรียนมีระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นอำนาจการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญจะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาอาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครู และการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่[35](6) ในด้านทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การ ได้พบว่ามีทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การต่างๆ เช่นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง การ

---

[33]เรื่องเดียวกัน.

[34]Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1984), 43.

[35]J.R.P. French and Jr. B. Raven, Studies in Social Power (Ann Arbor : Institute for Social Research University of Michigan, 1959), 150-167.

ใช้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเป็นต้น โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น (7) ด้านการใช้ทรัพยากร (Use of Resources) ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปนั้น ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินอย่างใกล้ชิด โรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตามระเบียบและปรึกษากับเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางในแทบทุกขั้นตอน และระเบียบต่างๆ ส่วนใหญ่ก็ไม่เอื้อให้โรงเรียนจัดหาทรัพยากรเองด้วย โรงเรียนจึงมักจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรตรงกับความต้องการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการแก้ปัญหาและพัฒนา ในทางตรงกันข้ามปรากฏว่าส่วนกลางต้องสูญเสียกำลังคนและงบประมาณเป็นจำนวนมากในการติดตามควบคุมดูแลโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนในประเทศอังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา จึงเน้นการให้โรงเรียนมีอำนาจในการดูแลรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น และจากการที่โรงเรียนได้มีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรด้วยตนเอง ทำให้โรงเรียนสามารถบริหารงานบรรลุเป้าหมายตรงสภาพการณ์ของโรงเรียน มีประสิทธิผลสูง ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ และเวลาในกระบวนการติดตามควบคุมและตรวจสอบ[36]

4. บทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้พบความแตกต่างในบทบาทที่น่าสนใจมาก บทบาทของโรงเรียน บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน บทบาทของสมาชิกของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นบทบาททางตรงหรือทางอ้อมมักจะขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านการศึกษาของรัฐบาล ภารกิจของโรงเรียน กิจกรรมในโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารและรูปแบบการใช้ทรัพยากร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวคิดเรื่องบทบาท ดังนี้ (1) บทบาทของโรงเรียน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การ ดังนั้นบทบาทโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มและพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู (2) บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา ในการบริหารที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา (Education Department) หรือส่วนกลาง จะมีบทบาทน้อยมากหรือเป็นบทบาทในการให้คำปรึกษาให้การสนับสนุนเท่านั้น (3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารในแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำของการพัฒนาไปสู่เป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียนโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน (4) บทบาทของครู สำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของครูคือการเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและ

---

[36]อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 35-38.

การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิผล และร่วมพัฒนาอย่างกระตือรือร้น และ (5) บทบาทของผู้ปกครอง ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือเด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้นและสนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

5. ด้านความสัมพันธ์ของคน (Human Relations) ในเรื่องนี้ เชง (Cheng) ได้แบ่งบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเป็น 4 แบบ คือ แบบผูกพัน (Commitment Style) แบบไม่มีหัวหน้า (Headless Style) แบบปล่อย (Disengagement Style) และแบบควบคุม (Control Style) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบการร่วมมือและเป็นแบบเปิด มีการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ของคนในองค์การเป็นแบบผูกพัน

6. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ และเทคนิคการบริหารที่ทันสมัยแล้ว ยังต้องเรียนรู้และมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับความก้าวหน้า และแก้ปัญหาจากการที่โรงเรียนถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

7. เรื่องตัวบ่งชี้ประสิทธิผล (Indicators of Effectiveness) ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสิทธิผลของโรงเรียนจะมีได้หลายระดับ การวัดประสิทธิผลจึงต้องทำหลายระดับ ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบุคคล และรายบุคคล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวทั้งระบบ จะมีตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต สำหรับการวัดและประเมินทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนาการของนักเรียน[37]

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ[38]

หลักการสำคัญ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่าง

---

[37]เรื่องเดียวกัน.

[38]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ผลจากการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ฯ ใน 4 ภูมิภาค , 3-4.

หมอกับคนไข้ ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นเดียวกัน เป็นกิจกรรมที่โรงเรียน ระหว่างครูกับผู้เรียน ไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน ในส่วนของประเทศไทยก็มีการกระจาบอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติเช่นเดียวกัน

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล คือคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วยเสีย (Stakeholder) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหารโดยองค์คณะบุคคลก็ตาม ก็ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อโยงใยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนี้ [39]

---

[39] Myers and Stonehill;1993, Heman and Herman;1992, Flolida Department of Education;1998, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด ,2456),15.

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน

2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น

3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ

5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร

6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา

9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา

10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ ๆ

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาของโวฮ์ลสเตตเตอร์ (Wohlstetter) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญก็คือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” (Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นโอดเดน และ โวฮ์ลสเตตเตอร์ (Odden & Wohlstetter) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามี

หลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ [40] คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหาร งบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร
2. อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จ[41] ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (Subcommittees) ขึ้นมากี่คณะแล้วแต่จะเห็นสมควร (ปกติมี 3 -12 คณะ) โดยให้รายงานหรือขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลัก ๆ ของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอนอาจมีสมาชิกเฉพาะผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมสม่ำเสมอ

---

[40] Wohlstetter;1995, Odden and Wohlstetter;1995,อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) , 16.

[41] เรื่องเดียวกัน, 17.

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการ และต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผล รูปแบบการพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอกแล้วมาขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียน มีการนิเทศและแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างครูด้วยกันในระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีโครงการเชิญวิทยากรภายนอก เช่น จากมหาวิทยาลัยหรือจากเขตการศึกษามาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ สาธิตการสอนแบบใหม่ ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิคการตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้ง ทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหารงบประมาณ การสัมภาษณ์ ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้วยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยมศึกษา) ด้วย

ในโรงเรียนที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก การพัฒนามักจะเป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะบุคคล มักเป็นการอบรมระยะสั้น ๆ แล้วขาดการนำไปปฏิบัติและติดตามผล โรงเรียนเหล่านี้มักขาดแผนการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารมักจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเป็นครั้งคราวไป และไม่ได้มีการวางแผนระยะยาวและแผนในภาพรวมว่าใครควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้างและเมื่อไร

3. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เรื่องที่เกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้รูปแบบต่อไปนี้ เช่น ใช้กลุ่มงาน

(Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน ซึ่งโดยปกติครูแต่ละคนจะเป็นคณะทำงานหรือสมาชิกในกลุ่มงานต่าง ๆ 2 หรือ 3 คณะขึ้นไป การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่านกลุ่มงานจะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วทั้งโรงเรียน ใช้การประชุม (Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนดให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นทันทีหลังจากการประชุมหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันการ บางโรงเรียนจัดชั่วโมงประชุมไว้ทุกเช้า เพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกได้ประชุมปรึกษาหารือกันก่อนลงมือทำงาน ซึ่งทำให้ครูได้รับรู้เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกัน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็น รายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไปโรงเรียนต้องจัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือ กิจกรรมทางคณิตศาสตร์ ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น บางโรงเรียนมีการจ้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองด้วย

การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็น สารสนเทศ เช่น ผลการเรียน ผลการดำเนิน/โครงการของโรงเรียน ผลการเรียนของนักเรียนซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่างๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบและให้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-ling Computer) การเขียน Homepages หรือ Website ในเครือข่าย Internet เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนได้ ข้อมูลที่บรรจุไว้นั้น นอกเหนือจากผลการเรียนแล้ว อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับงาน/โครงการ การจัดซื้อ/จัดจ้าง กำหนดการสำคัญ ข้อมูลงบประมาณและบุคลากร หลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal) โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน และการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้แต่บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดเวลาอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากร จัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกับองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และ สื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัย ในการพัฒนา วิชาชีพครู ติดต่อกับภาคธุรกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยี และการติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนนอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์กรและเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการ จัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดสินใจเรื่องต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-Building Process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกันการจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับเขต ระดับรัฐ และระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นไปตามหลักสูตรในที่สุด

6. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นเงินการให้ค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียน รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่อาจจัดให้ เช่น การให้คำปรึกษา (Mentoring) บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้โล่รางวัล ฯลฯ

ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการค้าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาส และในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ได้พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 6 ประการ[42] ดังนี้

1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวันโดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอน

2. ความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำ โครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏ ผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความท้อแท้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้น ต้องใช้เวลานานมาก คือ ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

3. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่ละบุคคลที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นใหม่ ทั้งครู ลูกจ้าง ผู้ปกครองหรือนักเรียน ต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากรนโยบาย และเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็น สำหรับการตัดสินใจและการบริหารขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนส่วนมาก จะขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและทักษะอื่น ๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเอง หรือของ

---

[42]David;1992, Spilman;1996,and Latham;1998, อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) , 21.

คณะกรรมการ ว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการโรงเรียนที่ตนเองสังกัดนั้น เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ สิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปคือเรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจ เรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง ความขัดแย้ง ดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นในกลุ่มครูซึ่งโดยปกติจะให้ความสนใจเรื่องการจัดการเรียนการสอนมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ดังนั้นหากมีประเด็นปัญหา ที่ไม่ตรงกับความสนใจของตนเอง ครูก็มักผลักภาระในการตัดสินใจกลับไปให้ผู้บริหารโรงเรียน เช่นเคย

5. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำนโยบายการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว จากการวิจัยยังพบอีกว่า หากไม่ได้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงไปให้แก่โรงเรียน โรงเรียนก็เห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือน “เรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว (Same old thing) ” กล่าวคือมีเพียงแต่รูปแบบแต่ขาดการปฏิบัติให้เกิดผล มีความเป็นรูปธรรมเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเท่านั้น

6. จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน คือเรื่องการจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไป เน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษการแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น แทบจะไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังจากนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

แม้การปฏิบัติงานตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่สถานศึกษาในขั้นเริ่มต้นในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน และมีความหลากหลายในการปฏิบัติการแต่มีแนวคิดตรงกันที่จะกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษา และชุมชนโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา และมีเป้าหมายสุดท้ายร่วมกัน คือ คุณภาพการศึกษาและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้นว่า ในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทุกแห่ง จะต้องใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ภายในวันที่ 20 สิงหาคม 2545 ตามบทเฉพาะกาลในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงแนวคิดหลักการ แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ควรทำการศึกษาวิจัยในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาแบบจำลองหรือรูปแบบการบริหาร ทำการทดลองทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาแบบจำลองหรือรูปแบบการบริหาร ทำการทดลองในลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปโดยเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติต่อไป

นอกจากนี้ จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย ((School – Based Management : Thai Ways and Methods) โดยโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ทำการศึกษาโดย บุญมี เณรยอด[43] พบว่า

ก. **สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา** ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษย์สัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

ข. **ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** 1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็น สำคัญ 2) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย 4) กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน 5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน 7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย 9) ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการ ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 10) วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร 11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 13) สนับสุนนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน 14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้

---

[43]เรื่องเดียวกัน,ง.

ปรับปรุงแผนงานต่อไป 15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

หากพิจารณาสมรรถนะจากค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ในปัจจุบันสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวบ่งชี้

ค. ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ

1. ลักษณะหรือวิธีการจัดการของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่ามีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและการประเมินผลโครงการต่างๆ ที่ได้รับการอนุมัติ

2. การพัฒนาบุคลาการ พบว่ามีการจัดทำโครงการเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรชัดเจนขึ้น รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

3. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ผู้บริหารและครู – อาจารย์ ร่วมปรึกษาและวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่น มีการจัดหลักสูตรท้องถิ่น

4. การวิจัยปฏิบัติการ พบว่า ครู-อาจารย์มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงจุดมากขึ้น ในส่วนของการวิจัยปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง บุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และพบว่าการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยวิธีดำเนินการไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียนเป็นวิธีการที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในหลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู้มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายในสถานศึกษา

6. การพัฒนาชุมชน พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือมากขึ้น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในวิธีการและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชน

ง. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบที่ 1 รูปแบบผู้นำสามประสาน (The Triarchic Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหาร ครู และชุมชน มีความพร้อมและตั้งใจที่จะพัฒนา รูปแบบนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้งาน ใช้เวลาน้อย

รูปแบบที่ 2 รูปแบบผู้บริหาร-ครู เป็นผู้นำ (Principal-Teachers Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ มีความพร้อมและตั้งใจ แต่คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนยังไม่มีความเข้าใจและยังไม่พร้อม รูปแบบนี้ต้องอาศัยความตั้งใจ และความร่วมมือของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ต้องพยายามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 3 รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Leading Model) คือ รูปแบบที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนา แต่ครู-อาจารย์ และชุมชนยังขาดความพร้อมรูปแบบนี้ต้องใช้เวลามากในการดำเนินงาน แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 4 รูปแบบครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (The Teachers-Community Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารย้ายมาจากที่อื่นในขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว โดยที่คณะครู-อาจารย์และชุมชนในโรงเรียนนั้นได้รับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและตัดสินใจ

ข้อค้นพบจากการศึกษาในการดำเนินงานครั้งนี้พบว่า ขนาดที่ตั้ง และสังกัดของโรงเรียนมิได้เป็นตัวแปรในการจำแนกรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน หากแต่เกิดจากศรัทธาในตัวผู้บริหารเป็นสำคัญอันดับแรก นอกนั้นคือการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจ อีกประการหนึ่งได้แก่ การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของท้องถิ่นนั้น การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวกว่าในการดำเนินงานและใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

สรุปเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สกศ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีได้แสดงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไว้ดังต่อไปนี้[44]

---

[44]เรื่องเดียวกัน, 90-100.

ด้านการกระจายอำนาจ มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษา 2) กระจายงานเป็นฝ่ายต่างๆ 3) แบ่งกลุ่มทำงานตามความสมัครใจ 4) ให้อิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา & กิจกรรมการสอน 5) มอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย 6) จัดทำแผนปฏิทินดำเนินงาน 7) ปรับโครงสร้างการปริหารให้ชัดเจน และ 8) มอบหมายให้หมวดต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ

ด้านการมีส่วนร่วม มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 2) มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน 3) มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน 4) ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน 6) มีการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง 7) ให้คณะครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และ 8) มีการจัดตั้งสภานักเรียน

ด้านการตรวจสอบได้ มี 10 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลงาน 2) มีการติดตามประเมินผลงาน 3) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจน 4) มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ 6) มีระบบกำกับติดตามงาน 7) มีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง 8) จัดทำแฟ้มสะสมงาน 9) ครูต้องส่งแผนการสอนล่วงหน้า และ 10) มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง

ด้านการบริหารจัดการตนเอง มี 14 องค์ประกอบได้แก่ 1) มีการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนและชุมชน 2) มีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา 3) มีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 5) มีการจัดทำระบบสารสนเทศ 6) มีการจัดกิจกรรมชุมชน 7) มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 8) มีการบริหารโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ 9) มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน 10) ส่งผู้บริหาร ครูเข้ารับการฝึกอบรม 11) จัดศึกษาดูงานภายนอก 12) มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนทราบ 13) จัดนิเทศภายในโรงเรียน และ 14) สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง

ด้านการบริหารทั้งระบบ มี 8 องค์ประกอบได้แก่ 1) การบริหารตนเองระดับสายชั้น 2) การจัดตั้งคณะกรรมการระดับสายชั้น และระดับโรงเรียน 3) จัดระบบโครงสร้างเป็นฝ่าย /งาน /หมวดวิชา /บุคคล 4) ให้ทุกหน่วยจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง 5) การติดตามประเมินผลตามแผนที่จัดทำ 6) จัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น 7) การขยายผลการเรียนรู้สู่กลุ่มอื่นๆ /ระดับอื่นๆ และ 8) สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและเครือข่ายผู้ปกครอง

ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มี 11 องค์ประกอบได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ 2) ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ภายนอก 3) อำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองของครู 4) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการโครงการต่างๆ 5) ประสานความร่วมมือกับชุมชน 6) ให้การนิเทศและคำปรึกษา 7) สร้างขวัญและกำลังใจ 8) จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร 9) ส่งเสริมการจัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 10) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และ 10) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน[45]

หลักการสำคัญ คือ

1. ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจหรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

3. เป็นรูปแบบการบริหารตนเอง สถานศึกษาจะมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ภายใต้การบริหารงานแบบองค์คณะบุคคล

4. เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา

5. เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุด

6. เป็นรูปแบบที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง

จากหลักการ แนวคิด ดังกล่าวข้างต้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง

---

[45]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,2550),13-14.

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คล่องตัวในการบริหาร และจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา[46]

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หากนำไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรมียุทธศาสตร์ดำเนินการดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น สร้างความเข้าใจการทำงานเป็นทีม เป็นต้น 2) การส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูงาน และ 3) แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนมิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลักษณะการมีส่วนร่วมการบริหารและการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะหลายอย่าง เช่น 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพ เป็นต้น 2) มีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา เช่นการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น และ 3) มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ เช่นมีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละ ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

---

[46] เรื่องเดียวกัน, 18-21.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากจะมีผู้บริหารที่มีลักษณะที่สำคัญของนักบริหารโดยทั่วไปแล้ว เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะผู้นำทางด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังต้องมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้านำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือทีมงาน การบริหารแบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษา เกิดผลดีต่อชุมชน ครู นักเรียน หากมีการสร้างเครือข่ายอย่างหลากหลาย การทำงานจะง่ายขึ้น เช่นเครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ เครือข่ายบุคลากรในและนอกสถานศึกษา เครือข่ายกิจกรรมผู้เรียน เครือข่ายระดมทรัพยากร เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศน่าจะมีความจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เที่งตรงและสามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น 1) ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ และทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น 2) ข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ และจากการบริจาคของผู้สนับสนุนภารกิจโรงเรียน องค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า เอกชน และอื่นๆ ข้อมูลรายรับ รายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น 3) ข้อมูลด้านบุคคล ได้แก่ครู กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา อายุ ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ วุฒิทางการศึกษา เป็นต้น และ 4) ข้อมูลด้านการบริหารทั่วไป มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมุลนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากร เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นต้น

กลไกการสนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ดูแล การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน[47]

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาครูและบุคลากร กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และการนำแนวคิดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาใช้ในสถานศึกษาว่ามีประโยชน์อย่างไร

2. ต้องพัฒนางานฐานข้อมูลของสถานศึกษาให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องและสามารถนำมาใช้ได้ทันที

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา และการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเหมาะสม

4. ร่วมและสนับสนุนให้มีกลุ่มเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความร่วมมือ

5. พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศของสถานศึกษาให้เข้มแข็งเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนสามารถติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้โดยรวดเร็ว

ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาและดำเนินการให้สถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นั้น ขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถและความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล และอาศัยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา รวมทั้งบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน และท้องถิ่น ในการที่จะช่วยกันนำแนวคิดไปใช้ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

กลไกการยับยั้งและแก้ไขการใช้อำนาจ

เมื่อกระบวนการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไม่ได้ดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือคณะกรรมการฯ ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 หรือหากพบว่าองค์กรใด หรือบุคคลใด หรือองค์คณะใดก็ตามที่ใช้อำนาจไปในทางมิ

---

[47]เรื่องเดียวกัน, 142-144.

ชอบก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจที่จะสั่งการยับยั้ง และแก้ไขการใช้อำนาจได้

การยับยั้งและการแก้ไขการใช้อำนาจ อาจมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดย

ระยะสั้นอาจสั่งการให้ชะลอการใช้อำนาจไว้ก่อน เพื่อทำการตรวจสอบ ถ้ายังเห็นว่าข้อเท็จจริงยังไม่ชัดเจน หรือถ้าได้ข้อเท็จจริงที่ชัดเจนแล้ว อาจสั่งให้หยุดการใช้อำนาจ และแก้ไขให้ถูกต้องก็ได้ แต่ทั้งนี้มิใช่ว่าจะไม่ต้องดำเนินการทางวินัย หรืออาญา หรือแพ่ง ถ้าหากการกระทำโดยการใช่อำนาจในทางมิชอบนั้นเข้าข่ายเป็นความผิดทางวินัย ผู้บังคับบัญชาก็ต้องดำเนินการทางวินัยตามแต่กรณี ถ้าเข้าข่ายเป็นความผิดทางอาญา หรือทางแพ่ง ผู้เสียหายก็สามารถดำเนินการฟ้องร้องได้ หรือผู้เสียหายจะฟ้องร้องไปยังศาลปกครองก็สามารถดำเนินการได้เช่นกัน

ระยะยาว อาจจะต้องกำหนดกรอบ หรือแนวทางในการใช้อำนาจในแต่ละเรื่อง หรือกรณีให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจจะให้ผู้ใช้อำนาจไม่มีอำนาจอีกต่อไป โดยใช้อำนาจทางบริหารของผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า หรือสั่งย้าย หรือสั่งให้พ้นหน้าที่

ขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่โรงเรียนมีอิสระในการบริหาร เกิดความคล่องตัว มีการตัดสินใจโดยสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภารกิจ 4 ด้านได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่ายงานและภารกิจดังต่อไปนี้[48]

ขอบข่ายงานบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรสาระท้องถิ่น การวางแผนด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล/ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี่เพื่อการศึกษา

---

[48]เรื่องเดียวกัน,151-154.

ขอบข่ายงานบริหารบุคลากร ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นๆ

การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและการคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและการายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและทำงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

การบริหารทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนงานการบริหารการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยี่เพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และ

สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

รายงานการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของธนาคารโลก (The World Bank)

ธนาคารโลกได้เสนอรายงานไว้ในเอกสารชื่อ “สิ่งที่เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (What Is School – Based Management)” เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2007 โดยเครือข่ายการพัฒนาการศึกษาเพื่อมนุษยชาติ(Education Human Development Network)[49] กล่าวถึงข้อผูกพันของผู้แทนรัฐบาลและผู้แทนนานาชาติด้านการศึกษา กำลังหาทางให้ประชาชนทั่วโลกได้รับการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความเสมอภาคทั้ง เด็ก สตรี ชนเผ่า (indigenous peoples) และผู้ยากไร้อื่น ๆ ซึ่งกลุ่มผู้ขาดโอกาสเหล่านี้มักจะได้รับการศึกษาที่จำกัด หัวข้อการเข้าถึงการศึกษาเป็นภาระผูกพันสำคัญอันดับต้น ๆ ของประชาชาติ เช่น การศึกษาเพื่อมวลชน (Education for All) ในเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยให้ประเทศยากจนเหล่านี้ก้าวไปสู่ความสำเร็จมีการศึกษาที่ยกระดับที่มั่นคงตามเป้าหมายพัฒนาสู่ความมั่งคั่ง (Millennium Development Goals : MDGs) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีสถานศึกษาให้เด็ก ๆได้รับการศึกษา คุณภาพของการศึกษาที่จัดให้ก็ยังตกต่ำอยู่มาก และปรากฏเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จากการทดสอบการเรียนรู้ระดับนานาชาติ เช่น การสอบแนวโน้มการเรียนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Trends in Inter national Mathematics and Science Study: TIMSS) การสอบวัดการอ่านวรรณคดีศึกษานานาชาติ (Progress in International Reading Literacy Study :PIRLS) และการจัดโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ(Programmer for International Student Assessment : PISA) ที่นักเรียนทั้งหมดมาจากประเทศกำลังพัฒนามีผลการสอบอยู่ใน

[49]The World Bank, What Is School – Based Management ?.(Washington DC : The International Bank for Reconstruction and Development,2008), 1-18.

ระดับต่ำกว่าที่ควรเป็น จึงมีความชัดเจนว่า ถึงแม้จะมีการเพิ่มการจัดสรรทรัพยากรอย่างเต็มที่ก็ไม่ทำให้เพิ่มความเท่าเทียมหรือพัฒนาการศึกษาในส่วนที่ขาดหายไปจากการปฏิรูปทางการศึกษาได้[50]

รัฐบาลทั่วโลกกำลังนำเสนอวิถีกลยุทธ์(range of strategies)ตั้งเป้าหมายไปที่การพัฒนาปรับปรุงด้านการเงินการคลังและการให้บริการทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพพร้อมทั้งการเพิ่มปริมาณ (จำนวนผู้เข้าเรียน) ในการศึกษากลยุทธ์หนึ่งนั้นก็คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการศึกษา (To decentralize education decision - making) โดยการเพิ่มความเกี่ยวข้องผูกพันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งนิยมเรียกกันคือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (The School - Based Management : SBM)ซึ่งการใช้ SBM ก็คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปกครองและชุมชนได้ดูแลสนับสนุนตามความต้องการและรับประกันสิ่งที่โรงเรียนจัดการศึกษาจนเกิดประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจที่สะท้อนถึงสิ่งที่เป็นความต้องการชุมชนท้องถิ่นได้ดีที่สุด[51] จึงจัดให้มีองค์กรการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ (Education reforms in Organization for Economic co-operation and Development : OECD) โดยใช้แนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะทั่วๆไปบางอย่างของสิ่งต่อไปนี้คือ การเพิ่มการดูแลพึ่งตนเองของโรงเรียน การเพิ่มความรับผิดชอบ การเพิ่มตามความต้องการของท้องถิ่น และเหนือวัตถุประสงค์ใด ๆทั้งหมดก็คือการพัฒนาผลงานทางวิชาการของนักเรียน หลายๆประเทศที่นักเรียนมีผลงานดีในการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับนานาชาติล้วนให้ท้องถิ่นใช้อำนาจและให้โรงเรียนมีการปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างเข้มแข็ง มีสาระหลักสูตรเป็นของโรงเรียนเอง และการบริหารจัดการทรัพยากรกันเอง[52]

มีประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศเพิ่มจำนวนการนำเอา SBM ทำการปฏิรูปการศึกษาโดยมีเป้าหมายในการให้อำนาจครูใหญ่และคณะครูหรือสร้างจุดแข็งเน้นที่การจูงใจต่อวิชาชีพครู

---

[50] Hanushek, A. Eric,and L. Woessmann, “The Role of Education Quality for Economic Growth” in World Bank Policy Research Working Paper Number 4122 , quoted in The World Bank, What is School-Based Management? (Washington,DC :The World Bank,2008),1.

[51] M. Lewis, “Decentralizing Education : Do Communities and Parents Matter?” in Mimeo.Center for Global Development, quoted in The World Bank, What is School-Based Management? (Washington,DC :The World Bank,2008),1.

[52] OECD, “Raising the Quality of Educational Performance at School. Policy Brief, quoted in The World Bank, What is School-Based Management? (Washington,DC :The World Bank,2008),1.

(professional incentive)ด้วยการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน การปฏิรูปทั้งหลายเหล่านี้ได้สร้างความเข้มแข็งความผูกพันเกี่ยวข้องของผู้ปกครองที่เพิ่มมากขึ้นต่อโรงเรียนอีกด้วย นั่นก็คือการมีคณะกรรมการสภาโรงเรียน (School councils) จากโครงการทั้งหมดในรายงานของธนาคารโลกที่ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการศึกษาในปี 2000 - 2006 เป็นการสนับสนุนโครงการ SBM ทั้งหมดมี 11 เปอร์เซ็น เพียง 17 โครงการจากโครงการทั้งหมด 157 โครงการ (ดูตามตารางที่ 4) โดยคิดเป็นเงิน 1.75 พันล้านดอลลาร์อเมริกา หรือคิดเป็น 23 เปอร์เซ็นต์ของเงินที่ใช้จ่ายในการศึกษาของธนาคารโลกในภาพรวม

ตารางที่ 1 แสดงการให้การสนับสนุนทางการเงินจาก ธนาคารโลก เพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในช่วงปี 2000 – 2006

รายการ	**ภาพรวม**	**SBM**	**%**
จำนวนโครงการทางการศึกษา	157	17	10.8
เงินกู้เพื่อการศึกษา (Billion)	7.6	1.7	22.9

ที่มา : The World Bank, What is School - Based Management? (Washington DC : Education Human Development Network,2007), 2.

จำนวนโครงการ SBM ส่วนใหญ่ตามรายงานของธนาคารโลกอยู่ในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกัน (Latin American) และกลุ่มประเทศเอเชียใต้ (South Asian) ประกอบด้วย อาร์เจนตินา บังคลาเทศ กัวเตมาลา ฮอนดูรัส อินเดีย แม็กซิโก และศรีลังกา มีเพิ่มเติมอีกจำนวนหนึ่งเข้าร่วมสมทบโครงการมาจากกลุ่มภาคพื้นอาฟริกา (Africa) โดยมีการสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการระดับโรงเรียน SBM ยังมีอีก 2 โครงการเช่นกันที่ธนาคารโลกให้การสนับสนุนในฐานะเป็นโครงการ SBMในยุโรปและเอเชียตอนกลาง (Europe และ Central Asia) ซึ่งในอดีตก็คือกลุ่มประเทศสาธารณรัฐยูโกสลาฟของมาซิโดเนีย และในเซอร์เบียและในมอนเตนีโกรกับอีกประเทศหนึ่งในเอเชียแปซิฟิคตะวันออก (East Asia and the Pacific) ฟิลิปปินส์ และ ในตะวันออกกลางกับอาฟริกาเหนือ (The Middle East และ North Africa : เลบานอน)

แต่รายงานการศึกษาที่ดียังมีน้อย จากกรณีศึกษาการดำเนินการ SBM ที่มุ่งศึกษาสาระประเด็นการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเข้มข้น (strongly impact) จากการศึกษาครบถ้วนแล้ว

ในที่ต่างๆ[53] ในรายงานดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับแนวความคิดของ SBM (Concept of SBM) และแบบแผนที่แตกต่างกันหลายมิติและนำเสนอกรอบความคิดเพื่อความเข้าใจเรื่องดังกล่าว การให้ความหมายของ SBM อย่างกว้าง ๆ รวมเอาการบริหารจัดการที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community - based Management) และโครงการการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง แต่ไม่ได้มีการรวมโรงเรียนพึ่งตนเอง (Stand - alone) หรือโรงเรียนนอกระบบ (one - off) อย่างชัดเจน (ที่มีโครงการต่างๆ อนุมัติระดับโรงเรียนที่ไม่ได้หมายถึงเป็นการปฏิบัติประจำตลอดเพื่อใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน)

โครงการ SBM มีเส้นทางมายาวนานอย่างต่อเนื่อง มีระดับความเข้มข้นอยู่ที่มีการตัดสินใจที่มอบขยายลงไปสู่ระดับท้องถิ่น อำนาจที่มอบลงมาบางอย่างเป็นเพียงให้พื้นที่อิสระการปกครองดูแลพึ่งตนเอง(single area of autonomy) ในขณะเดียวกันกับเรื่องอื่น ๆ ที่ต้องทำต่อก็คือมอบอำนาจในการจ้างและปลดครู การใช้อำนาจหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้มากขึ้น ขณะที่เป้าหมายมุ่งไปข้างหน้าเพื่อส่งเสริมให้เอกชนและ/หรือชุมชนบริหารจัดการโรงเรียน พร้อมทั้งให้ผู้ปกครองพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นจึงมีแบบของ SBM ทั้งที่มีความเข้มข้นและแบบบางเบา ขึ้นอยู่กับว่าจะมีอำนาจการตัดสินใจมีเข้มข้นเพียงใดที่ได้มอบโอนไปยังโรงเรียน

รายงานการพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลกได้เสนอกรอบแนวความคิดสำหรับ SBM ที่ WDR [54] (World Bank Development Report) ได้แย้งให้เห็นแนวความคิดเรื่องการดูแลพึ่งตนเองและความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลได้(autonomy and accountability)ของโรงเรียนสามารถช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาบางปัญหาที่ลุกลามขยายตัวได้ ขณะที่การใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างไม่รู้จักพอ ที่นำมาสนับสนุนด้านการศึกษาที่ทวีขึ้นเพื่อให้การศึกษาที่ตกต่ำจะได้ดีขึ้น ซึ่งเพียงใดก็ไม่พอ กระบวนการ SBM จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการให้บริการไปผู้ยากไร้โดยการเพิ่มให้มีทางเลือกและการมีส่วนร่วมในการจัดบริการโดยให้ประชาชนมีสิทธ์มีเสียงในการบริหารจัดการศึกษา โดยนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้งานให้ได้อย่างรอบด้าน และเสริมสร้างเพิ่ม

---

[53] World Bank, the International Bank for Reconstruction and Development, What Do We Know About School-Based Management?, quoted in The World Bank, What is School – Based Management? (Washington, DC : The World Bank,2008),2.

[54] World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People , quoted in The World Bank, What is School –Based Management? (Washington,DC : The World Bank,2008),2.

ความเข้มแข็งเพื่อโรงเรียนสามารถจัดให้บริการกับผู้ยากไร้ขาดโอกาส รวมทั้งมาตรการลงโทษหากจัดแล้วเกิดความสูญเปล่า

นิยามความหมายของ SBM ของธนาคารโลก

(School- Based Management Defined)

คาล์ดเวล (Caldwell) ได้ให้ความหมายของ SBM ว่า คือการกระจายอำนาจการใช้อำนาจหน้าที่ที่มาจากรัฐบาลส่วนกลาง (Central government) ที่มอบไปให้ระดับโรงเรียน[55] เช่นเดียวกับ มาเลนและคณะ (Malen) ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถให้มุมมองแนวความคิดว่า เป็นทางเลือกรูปแบบของโครงสร้างระบบบริหาร (governance structure)ที่เป็นแนวทางการกระจายอำนาจที่ให้ลงลึกถึงรายละเอียดที่เป็นลักษณะเฉพาะในความเป็นตัวตนของโรงเรียน (individual School)เอง ในฐานะที่เป็นหน่วยงานผู้สร้างการพัฒนา และเป็นต้นตอแห่งความตระหนักถึงความต้องการที่จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นอันดับแรกที่มีต่อการพัฒนาซึ่งต้องการการกระตุ้นจูงใจและได้รับการค้ำจุนสนับสนุน[56]

ด้วยเหตุนี้เองความเป็น SBM อยู่ที่ความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลการใช้อำนาจทำการตัดสินใจที่มีต่อการปฏิบัติการในโรงเรียนที่ถูกโอนมาให้ครูใหญ่ คณะครู และผู้ปกครอง และในบางครั้งอาจถึงนักเรียนและสมาชิกอื่น ๆ ที่อยู่ในชุมชนแวดล้อมโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติระดับโรงเรียนเหล่านี้ก็ต้องดำเนินการตามนโยบายที่ถูกกำหนดจากรัฐบาลกลางด้วย โครงการ SBM ที่กำลังมีการดำเนินอยู่ มีความแตกต่างกันหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นบุคคลผู้ที่มีอำนาจทำการตัดสินใจ และในส่วนที่เป็นระดับความเข้มข้นของการทำการตัดสินใจที่มอบมาให้แก่ระดับโรงเรียน ในขณะที่บางโครงการถ่ายโอนการใช้อำนาจมาให้เพียงครูใหญ่หรือคณะครูเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่นๆ เช่นการส่งเสริมหรือสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มักจะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการโรงเรียน (หรือสภาโรงเรียนหรือคณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียน) อาจไม่มี โดยทั่วไปแล้ว โครงการ SBM ถ่ายโอนการใช้อำนาจให้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือมากกว่าในกิจกรรมต่อไปนี้คือ : การจัดสรรงบประมาณ การจ้างและการปลดครูและบุคลากรอื่นๆของโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดซื้อ-จัดจ้างหนังสือ

---

[55]B. J Caldwell, School – based Management. Education Policy Series , quoted in The World Bank, What is School –Based Management? (Washington,DC : The World Bank,2008),2.

[56]B. Malen, R. T. Ogawa, and J. Kranz. “What Do We Know about Site – Based Management : a Case Study of the Literature” in A Call for Research. Vol. 2,ed , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?(Washington,DC : The World Bank,2008),2.

ตำราและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอื่น ๆ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมกำกับติดตามและการวัดผลประเมินผลการทำงานของครูและผลการเรียนรู้ของนักเรียน (ดูตามตารางที่ 5)

ตารางที่ 2 แสดงภาระกิจที่ได้รับมอบจากการกระจายความรับผิดชอบในประเทศที่เลือกมา

หน้าที่ของกรรมการ	EDUCO เอลซัลวาดอร์	PRONADE กัวเตมาลา	PROHECO ฮอนดูรัส	ASP นิคารากัว	PEC แม็กซิโก	AGES แม็กซิโก	บราซิล	ชิคาโก	ฟลอริดา	นิวยอร์ค	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	DSSP โมแซมบิค	COGES ไนเจอร์	EPESP เคนยา
ด้านการบริหารบุคลากร															
การจ่ายเงินเดือนบุคลากร	*	*	*	*							*	*			
การขึ้นเงินเดือนครู				*							*	*			
การจ้าง-ปลดครู	*	*	*	*				*	*	*	*	*		* (some)	
การจ้าง-ปลดครูใหญ่				*							*	*		* (some)	
การนิเทศและประเมินครู	*	*	*	*							*			*	
จัดทุนฝึกอบรมครู						*						*			
ด้านวิชาการ การเรียน - การสอน															
การจัดชั่วโมงวิชาเรียน				*								*			
การเลือกตำราหลักสูตร				*				*	*	*		*			*
วิธีการสอน								*	*			*			
ปฏิทินปฏิบัติงาน		*		*											
ด้านการดูแลรักษาโครงสร้างพื้นฐาน															
การรักษาอาคารเรียน	*	*	*	*	*	*						*		*	
การซื้อวัสดุอุปกรณ์	*	*	*	*	*	*						*	*	*	*

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านงบประมาณ															
การควบคุมงบประมาณ	*	*	*	*			*				*	*	*	*	
การจัดสรรงบประมาณ				*				*			*	*	*	*	*
การกำหนดค่าธรรมเนียมโรงเรียน				*										*	
ด้านการควบคุมกำกับติดตามและวัดผลประเมินผล															
กิจกรรมการบริหาร							*					*	*	*	
การตัดสินผลการเรียน							*					*		*	

หมายเหตุ : คัดลอกมาจาก di Gropello, 2006

ที่มา : ประยุกต์ประเด็นเชิงทฤษฎีของธนาคารโลก What is school_Based Manage ment?(Washington, DC : Human Development Network,2007), 3.

ทฤษฎีสนับสนุน SBM

(The Theory behind School - Based Management)

การศึกษาที่ดีไม่ใช่เพียงมีแต่ปัจจัยทางกายภาพ เช่นมีห้องเรียน ครู และตำราเรียนแต่ยังต้องมีเครื่องกระตุ้นจูงใจ(incentives)ที่นำไปสู่การสอนและการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอีกด้วย ระบบการศึกษากำลังต้องการในเรื่องของระบบการบริหารจัดการอย่างมาก ทั้งทางเทคนิควิธี และศักยภาพทางด้านจัดการเงินการคลังของภาครัฐ และด้วยเหตุดังกล่าวในฐานะที่การศึกษาเป็นเรื่องของการให้บริการ การศึกษาจึงมีความซับซ้อนมากในการสร้างและจัดโดยการรวมศูนย์อำนาจตามแบบเดิมที่เป็นอยู่[57] นอกจากนี้ฮันนูเชค และวูสส์แมนน์ (Hanushek และ Woessmann) ได้เสนอว่า เครื่องกระตุ้นที่มีผลต่อการเรียนรู้ทั้งหมดที่คาดหวังก็คือความเป็นธรรมชาติของสถาบันการศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีรายละเอียดแยกเป็นประเด็นหลักๆได้ 3 ประการ คือ; 1) ทางเลือกและการแข่งขัน; 2) การปกครองดูแลพึ่งตนเองของโรงเรียน ; และ 3) ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียน ความคิดที่มาของทางเลือกและการแข่งขัน (Choice and competition) ก็คือการที่ผู้ปกครองเกิดความสนใจเป็นอย่างมากกับการให้บุตรหลานตนเองมีผลการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง สามารถเลือกที่จะส่งบุตรหลานไปเข้าเรียนและได้รับการศึกษาอย่างดีที่สุด (ในส่วนที่เป็นผลจากภาควิชาการ) ตามที่พวกเขาพยายามใฝ่หาโรงเรียนดังกล่าว ความประสงค์ดังกล่าวนี้คือการสร้างความกดดันให้กับโรงเรียนต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้บริการผู้เรียนขณะเดียวกันกับการทำการตัดสินใจของท้องถิ่น และการกระจายอำนาจทางด้านการเงินสามารถที่จะมีผลทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างเช่นคะแนนสอบวัดผล หรืออัตราผู้สำเร็จการศึกษาจากการได้รับผิดชอบของโรงเรียนด้าน “ผลผลิต (Outputs)” [58] จากรายงาน ของ The World Development Report ปี 2004, เรื่อง Making Services Work for Poor People ก็ได้เสนอกรอบงานที่มีความคล้ายกันมากในข้อเสนอแนะด้านคุณภาพที่ดีว่า การให้บริการที่ทันกับความต้องการ

---

[57] Montreal Economic Institute. “Decentralization of School Management : Ideas from Abroad” in Economic Note, Education Series, February. 2007 , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?(Washington,DC : The World Bank,2008),4.

[58] Hanushek, A.Eric,and L. Woessmann, “The Role of Education Quality for Economic Growth” in World Bank Policy Research Working Paper Number 4122,quoted in The World Bank, What is School –Based Management? ,4.

สามารถสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นได้ ถ้าบริการที่ให้นั้นให้มีการตรวจสอบได้จากผู้ใช้บริการ (clients) ในภาค/ส่วนการจัดการศึกษาก็คือนักเรียน และผู้ปกครองของนักเรียนนั่นเอง[59]

ในบริบทของประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สาระความคิดแกนหลักของ SBM เป็นเรื่องของประชาชนให้ความสนใจโรงเรียนกับการควบคุมกำกับการบริหารจัดการสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน(school building) ในประเทศกำลังพัฒนาสาระความคิดหลักของ SBM ให้ความสำคัญการเกี่ยวข้องของชุมชน และผู้ปกครองให้เกิดกระบวนการคิด การตัดสินใจเรื่องกิจกรรมของโรงเรียนค่อนข้างมากกว่าการสนใจเรื่องการเข้าไปควบคุมเบ็ดเสร็จทั้งหมด อย่างไรก็ตามทั้งสองกรณี เป็นบทบาทหน้าที่ประจำทางการศึกษาของรัฐบาลกลาง และการนิยามให้ชัดเจนของบทบาทดังกล่าวนี้สะท้อนถึงกิจกรรมที่เสริมสร้างจินตนาการของ SBM กับการนำไปดำเนินการ

SBM ที่มีการดำเนินการมาแล้วทั้งหมดล้วนเกี่ยวข้องกับสมาชิกชุมชนของโรงเรียนในการทำการตัดสินใจ เพราะสมาชิกในชุมชนเหล่านี้โดยปกติแล้วก็คือผู้ปกครองนักเรียนที่นำเด็กมาเข้าเรียนในโรงเรียน ความคาดหวังของเขาคือการพัฒนาการศึกษาให้บุตรหลานของพวกเขา ในด้านสร้างผลงานนั้น SBM สามารถเป็นความหวังในการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์นักเรียนได้ และยังได้ด้านอื่นๆตามที่ประชาชนท้องถิ่นมีความประสงค์ด้วย จากการติดตามกำกับอย่างใกล้ชิดในการบริหารบุคลากรโรงเรียน การวัดผลประเมินผลนักเรียนก็ดีขึ้น ด้วยความที่เขาอยู่ใกล้ชิดระหว่างความต้องการของเขากับนโยบายของโรงเรียน และจะทำให้การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จากตัวอย่างที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมานั้นยังผสมปนเปกันอยู่ในจำนวนประเทศทั้งหลาย เช่นในปาปัวนิวกินี(Papua New Guinea) อินเดีย(India) และนิคารากัว(Nicaragua) พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารจัดการโรงเรียนทำให้ครูลดนิสัยชอบขาดสอน(teacher absenteeism) [60]

SBM ยังให้ประโยชน์อีกนานานับ ภายใต้การจัดการแบบ SBM ทั้งหลายนี้ โรงเรียนถูกจัดการอย่างโปร่งใสมาก เนื่องจากมีการลดโอกาสในการคอรัปชั่น (Corruption) และเช่นเดียวกัน SBM มักจะให้โอกาสผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพิ่มทักษะของพวกเขา ในบางโอกาสมีการฝึกอบรมการทำการตัดสินใจร่วมกัน ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal skills) และทักษะการบริหารจัดการ (management skills) เพื่อ

---

[59] World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People , quoted in The World Bank, What is School –Based Management? ,4.

[60] H. Patrinos and Ruth Kagia, “Maximizing the Performance of Teacher Absenteeism” in The Many Faces of Corruption – Tracking Vulnerabilities at the Sector Level, ed., quoted in The World Bank, What is School –Based Management,4.

นำมาใช้ในการเป็นสมาชิกสภากรรมการโรงเรียน ตามที่พวกเขาทั้งหลายได้กลายมาเป็นผู้มีส่วนร่วมที่เต็มไปด้วยศักยภาพสูงในกระบวนการทำงานของ SBM และในขณะเดียวกันก็นำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนทั้งหมดได้ด้วย[61]

ข้อพึงตระหนักบางประการของ SBM (A Few Caveats)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทฤษฎีพื้นฐานของ SBM ไม่มีนักทฤษฎีผู้ใดโต้แย้งในเรื่องการบริหารภาครัฐ การบริหารโรงเรียน พฤติกรรมการทำงานของครู และสิ่งสุดท้ายของทั้งปวง ก็คือทัศนคติของผู้ปกครอง (parental attitudes) ดังนั้นจากการนิยามความหมายถึงการนำเอา SBM มาใช้ในการปฏิบัติงานจึงเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดเหล่านี้ทำงานร่วมกันในความรู้สึกยึดมั่นร่วมกันเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอำนาจที่ให้ไปยังโรงเรียนยังมีนัยความหมายอีกว่า กลุ่มผู้คนที่อยู่นอกสถานศึกษาบางกลุ่มอย่างเช่นเขตพื้นที่ทางการศึกษา (District education offices) หรือสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น (local education offices) ที่ต้องสูญเสียอำนาจบางอย่างของพวกเขาออกไป ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงกลไกการใช้อำนาจที่มีในแต่ละโรงเรียนเช่นนี้ อาจหมายถึงว่าครูต้องยอมให้มีการควบคุมบ้างในเรื่องวิธีการที่ใช้ในการเลื่อนชั้นเรียน หรือสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นอาจต้องยอมสูญเสียการควบคุมการใช้จ่ายเงินบ้าง และด้วยเหตุที่อำนาจมากับสิ่งเหล่านี้ ด้วยเหตุนี้ การเข้าถึงรายละเอียดของ SBM ในส่วนของการถ่ายโอนอำนาจจะต้องเกิดความยุ่งยากลำบากในการดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะว่าขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนได้รับโอกาสมีความคืบหน้าเข้าร่วม แต่ส่วนอีกฝ่ายกลับสูญเสีย สิ่งนี้สามารถเป็นความขัดแย้งแห่งอำนาจได้ เป็นเรื่องธรรมดาจากข้อเท็จจริงที่ว่าเมื่อมีการสูญเสียอำนาจไปให้กับระดับโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดีที่สุดของโรงเรียน เช่น ได้การบริหารงาน (งบประมาณ และการบริหารบุคคล) ได้งานทางด้านวิชาการการเรียนการสอน (pedagogy : หลักสูตร และการสอน) และปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (external relation) กับรัฐบาลและชุมชนท้องถิ่น มีการสร้างการตัดสินใจมากขึ้นจากการได้อำนาจบริหารบุคลากรคืนกลับมาโรงเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนท้องถิ่น จากที่เคยเป็นของสำนักงานส่วนกลางและสำนักปกครองท้องถิ่นซึ่งต้องเป็นผู้สูญเสียการใช้อำนาจอย่างค่อนข้างมาก และที่มากที่สุดคือการตัดสินใจด้านงบประมาณ และกับการจ้างและปลดครูบุคลากรและอีกหลายๆอย่างที่ทำให้น่าขุ่นข้องจากการสูญเสีย ตัวอย่างเช่น ในชิคาโก(Chicago)การใช้อำนาจสร้างการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ได้รับถ่ายโอนไปให้คณะกรรมการสภาโรงเรียนได้แก่ครูใหญ่ ผู้แทนคณะครู ผู้ปกครอง

---

[61]K. Briggs and P. Wohlstetter, Key Elements of a Successful School – Based Management Strategy, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,4.

และสมาชิกชุมชนท้องถิ่น[62] ในบางครั้ง สมาชิกชุมชนท้องถิ่นต้องเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าหนึ่งแห่งหรือหลายแห่งได้ และแล้วเมื่อมีการดำเนินการให้สมาชิกชุมชนท้องถิ่นลงมติกำหนดเป็นนโยบาย (เช่นการเพิ่มให้ชุมชนควบคุมทรัพยากรของเมือง และการเรียกร้องให้นำมาใช้เป็นประเด็นเพื่อควบคุมการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ) ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อการศึกษาของเด็กๆ ผลที่เกิดขึ้นก็คือ นายกเทศมนตรีได้มีมติให้มีการทดลองใช้ SBM โดยการปฏิรูปการใช้อำนาจ กับการจัดทำงบประมาณ และด้วยเหตุนี้จึงเป็นประเด็นที่นำไปสู่การที่คณะกรรมการโรงเรียนท้องถิ่นใช้อำนาจมากเกินความจำเป็น[63]

เช่นเดียวกันกับที่ SBM มักต้องการให้ครูแสดงบทบาทร่วมในการปกครอง และบริหารจัดการโรงเรียนเพิ่มขึ้นในโรงเรียนที่ตัวเองสอนอยู่ ทำให้ขอบข่ายงานของครูเพิ่มมากขึ้นอีก ครูจึงต้องใช้เวลาและกำลังงานเพิ่มเติมจากภาระการสอนตามมาอีกด้วย และในบางครั้งไปจำกัดอิสรภาพดั้งเดิม(traditional freedom)ของครูที่ต้องการทำภารกิจหน้าที่ที่มีภายในชั้นเรียนของครู อาการสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นอยู่ในช่วงรอยต่อของการนำ SBM มาใช้[64] ไม่ใช่ครูทั้งหมดที่มีความชื่นชมยินดีกับการเข้าไปร่วมรับผิดชอบด้วย

จากการทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา SBM จึงไม่ได้ตั้งสมมุติฐานบทบาททั้งหลายไว้ที่การกระทำที่เกิดจากการสั่งการในหน้าที่ราชการ หรืออาจมองข้ามความเป็นปัจเจกบุคคลของครูไปเลย ซึ่งโรงเรียนรัฐบาลหลายแห่งมักจะแขวนติดชะงักอยู่กับนโยบายบางประการในระดับที่สูงกว่า และเนื้อหาการบริหารที่ส่งผลในการปฏิบัติของโรงเรียนอยู่เสมอ ความสำคัญจึงอยู่ที่บทบาทการตัดสินใจที่จริงใจของรัฐบาลเพื่อให้ได้ลักษณะเฉพาะที่เป็นความต้องการของประชาชน

---

[62] T.D. Cook, H.D. Hunt, and R.F. Murphy, “Comer’s School Development Program in Chicago : A Theory - based Evaluation” in American Educational Research Journal 37(2), quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,5.

[63] T.D. Cook, “School-based Management in the United States” in Background paper prepared for the programmatic study on school-based management for the World Bank, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,5.

[64] G. Whitty, S.Power, and D. Halpin, Devolution and Choice in Education : The School, the State and the Market ,quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,5.

ศาสตร์ว่าด้วยการจัดแบบต่างๆของ SBM

(A Typology of School - Based Management)

SBM ได้แพร่หลายในประเทศที่มีความหลากหลายแตกต่างกันเช่นในนิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เอลซัลวาดอร์ นิคารากัว กัวเตมาลา เนเธอร์แลนด์ ฮ่องกง ราชอาณาจักรไทย และอิสราเอล อย่างไรก็ตามการปฏิรูป SBM ในประเทศเหล่านี้ล้วนมีความแตกต่างแบบฟอร์มกันไป (Uniform) และยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงความหลากหลายอย่างกว้างขวางตามวิธีการ/หนทางที่มีความแตกต่างกัน จากการนิยามความหมายของ SBM สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจที่ทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางร่วมของการพัฒนาทางการศึกษาและตระหนักถึงการกระจายความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้เป็นช่องทางอันดับแรกในการนำมาซึ่งการพัฒนาทั้งหลาย การให้ความหมายนี้ได้มองข้ามเพื่อให้มีตีความความสง่างามการแบ่งชั้นระดับสายงาน แต่ความจริงในขณะนี้มีชนิดของ SBM ที่แตกต่างกันมากมายหลายแนวที่ได้ดำเนินการกันมา การปฏิรูป SBM ได้ถูกกำหนดสร้างเพื่อให้มีวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปโดยร่างเป็นนโยบายของประเทศอย่างกว้างๆตามบริบททางสังคม

วิธีการของ SBM แตกต่างกันใน 2 วิธีการที่เป็นหลักสำคัญคือ: คำว่า “ใคร (Who)” ที่เป็นผู้ใช้อำนาจทำการตัดสินใจ (decision - making authority)” ที่ถูกรับมอบมา และคำว่า "อะไร (what)” นั่นคือ ระดับความเข้มข้นของกิจกรรมการปกครองดูแลพึ่งตนเองตามที่ได้รับมอบกระจายลงมา สิ่งนี้คือที่เราเรียกว่าตัวประสานหรือการพบกันระหว่างการพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม (autonomy - participation nexus) ความกลมกลืนกันที่หลากหลายต่างๆของมิติทั้ง 2 มิติเหล่านี้เป็นทั้งหมดในทุกๆลักษณะเฉพาะของการปฏิรูป SBM การวิจัยพัฒนาการทางการศึกษาภาคตะวันตกเฉียงใต้(The South – west Educational Development Laboratory) ในประเทศสหรัฐอเมริกา(http ://www.sedl.org) มีรายการประดิษฐ์กรรมรูปแบบ SBM มากกว่า 800 รูปแบบ [65] และมีประมาณ 29 รูปแบบจากทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นได้ถูกนำมาศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง [66]ในขณะที่ คุก (Cook) ได้อธิบายถึง SBM ว่าเป็นโครงสร้างของการคงอยู่ที่ทันสมัยที่สุด (modest entitivities) ในอีกนัยหนึ่งก็คือรูปแบบที่ไม่สามารถมีแบบฉบับเฉพาะที่ใช้ได้กับทุกๆแห่ง

---

[65] B. Rowan, E. Camburn, and C. Barnes, Putting Pieces Together : Lessons from Comprehensive School Reform : A Review of Research, ed, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,5.

[66]G.D. Borman, G.M. Hewes, L.T. Overman, and S. Brown. “Comprehensive School Reform and Achievement : A Meta-analysis.” Review of Educational Research 73(2): (2003). 125-230.

ขึ้นอยู่ที่การนำไปใช้ดำเนินการ (ดูตาม Box 1) ซึ่งหมายถึงว่าการปฏิรูป SBM ที่มีการใช้อยู่ทั่วโลกมีความแตกต่างซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบอย่างหนึ่งอย่างใดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการอภิปรายได้ข้อเสนอว่าให้มีการสำรวจรูปแบบหลักๆที่ใช้ในการทำงานของ SBM แต่การกระทำดังกล่าวไม่ได้หมายถึงว่ามีการจัดประเภทแบบต่างๆของ SBM แบบอื่นๆเป็นสิ่งที่ผิด (exhaustive typology) [67]

กล่องข้อความที่ 1 แนวทางการใช้ SBM

Box1. แนวทางการใช้ SBM : The Modest Entitivity of School-Based Management.

ในปี 1999 สภาคองเกรสของสหรัฐอเมริกาได้ประกาศใช้กฎหมายปฏิรูปโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ (Comprehensive School Reform Act) ซึ่งได้สรุปเป็นโครงร่างองค์ประกอบโรงเรียนของท้องถิ่นที่ให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองได้ 11 ประการ อย่างไรก็ตามไม่มีใครพร้อมจะใช้องค์ประกอบ 11 ด้านทันทีทันใดพร้อมๆกัน เป็นแต่ว่าทั้งหมดต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้โรงเรียนได้นำไปพิจารณานำไปใช้ปฏิรูปให้ก้าวสู่การเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ หรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) อีกทั้งไม่ใช่ให้นำไปกำหนดทั้งในส่วนย่อย ๆ หรือเป็นแกนหลัก ๆ ในการสร้างคุณลักษณะที่ต้องการของโรงเรียนเพื่อสร้างคุณภาพผ่านการรับรองตามเกณฑ์หรือไม่ก็เป็นการประกาศสรรพคุณโรงเรียน (Label) อย่างไรก็ตามองค์ประกอบเหล่านี้มีความชัดเจนอย่างมาก ที่ได้ผนวกรวมเอาแผนของ SBM ที่มีผู้สนับสนุนนิยมจำนวนมากได้นำไปใช้เปลี่ยนแปลงองค์การ ความจริงในสหรัฐนั้นถือเป็นการสร้างความหลากหลายตามระดับความเข้มข้นที่โรงเรียนสามารถปฏิบัติได้และเลือกทำจากองค์ประกอบเหล่านี้ได้ องค์ประกอบหนึ่งสามารถนำเอามาเป็นแกนกลางของโรงเรียนซึ่งขึ้นอยู่กับโรงเรียน หรือเอาไว้เป็นแค่ส่วนประกอบภายนอกของแผนกลยุทธ์โรงเรียนและอาจนำเอาไปใส่ไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติในฐานะที่เป็นจุดมุ่งเน้นให้เกิดประดิษฐ์กรรม (Inventor) หรือถูกนำเอาไปยกระดับแนวทางที่นักประดิษฐ์กรรมอาจยังไม่ยอมรับหรือชอบ ทั้งหมดที่ให้มานั้นมีความเป็นไปได้ว่าการนำเอาองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ ต่างก็เกิดความชัดเจนแตกต่างกันจึงมีจำนวนวิธีการ SBM นับพันๆวิธี ที่ได้นำเอามาใส่รวมกันไว้เป็นแผนโรงเรียน และวิธีการใดๆที่ดำเนินการประสบความสำเร็จแล้วก็ต้องใช้อย่างต่อเนื่องเป็นของโรงเรียนและสำหรับโรงเรียนปฏิรูปทั้งหมด

โรงเรียนอาจเลือกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการขยายผลให้ครอบคลุมการบริหารวิชาการและความสัมพันธ์กิจการภายนอกหรือปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยจากทั้งหมด อาจใช้อำนาจตัดสินใจหลัก ๆ ให้ไว้กับครูใหญ่หรือใช้ร่วมกับคณะครูหรือใช้การมีส่วนร่วมกับครู ผู้ปกครองและผู้แทนอื่น ๆในชุมชน การสร้างหลักการตัดสินใจครั้งใหม่ๆอาจเลือกนำเอาเป้าจุดประสงค์สำคัญขององค์ประกอบมาปรับพัฒนาหลักสูตรหรือปรับปรุงพฤติกรรมทางสังคมของนักเรียน หรือปรับปรุงผลงานทางวิชาการของนักเรียน หรือลดอัตรากำลังครู (teacher turnover) หรือทำทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น การกำกับติดตามการปฏิบัติงานอาจทำ

---

[67]T.D. Cook, “School-based Management in the United States.” Background paper prepared for the programmatic study on school-based management for the World Bank, Washington, DC.2007.

BOX 1 (ต่อ)

จากภายนอก (peripheral) หรือจะไม่ประเมินที่ตัวบุคคลหรือถ้ามีตัวบุคคลก็อาจใช้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเป็นเพียงการสะท้อนกลับผลงานให้ทราบอย่างไม่เป็นทางการ ผู้ปกครองอาจเรียกร้องขอดูผลงานในหลายๆด้านของโรงเรียนหรือเกี่ยวข้องเฉพาะที่เกิดกับตัวเองเท่านั้น และผู้ปกครองทั้งหลายอาจเกี่ยวข้องหรืออาจมีเพียงเล็กน้อยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นจึงไม่ใช่แค่แต่ละองค์ประกอบ 11 ข้อ แต่สามารถนำไปปฏิบัติการโดยวิธีการที่หลากหลาย แต่ก็เช่นเดียวกันว่าในแต่ละองค์ประกอบสามารถเสนอเป็นประเด็นทางทฤษฎีได้เป็นหลายพันวิธีการแปรเปลี่ยนทั้งหลายตามองค์ประกอบด้านอื่นๆ ผลงานเชื่อมโยงตามมาอยู่ที่ว่าสิ่งใดก็ตามที่ได้ผลสำเร็จสอดคล้องในเชิงทฤษฎีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ SBM ยังมีการคงสภาพตามความเหมาะสมกับระดับของโรงเรียน จึงไม่มีการขาดหายไปจากความคิดแกน และสามารถนำมาเพิ่มเติมต่อยอดได้อยู่เสมอเพื่อยกระดับความเข้มข้นตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามระดับให้ทั่วถึงครอบคลุมทั้งโรงเรียน อย่างไรก็ตามในบริบทสิ่งที่ SBM มีการปฏิบัติก็คือตัวแปรตัวหนึ่งของการทำงานด้าน SBM ของโรงเรียนหนึ่งอาจจะไม่เหมือนมุมมองอีกโรงเรียนหนึ่งเป็น

แหล่งที่มา ; Cook,2007

การปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างต่อเนื่อง

(The Autonomy Continuum)

โครงการ SBM มีความเป็นมาสืบยาวนานในเรื่องความเข้มแข็งด้านการตัดสินใจที่มอบลงมายังระดับถ้องถิ่นจากที่เคยถูกจำกัดการพึ่งตนเอง เพื่อให้โครงการมีความมุ่งมั่นมากขึ้นที่จะให้โรงเรียนจ้างและปลดครูได้เอง โครงการที่จะให้โรงเรียนควบคุมกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า จากสิ่งดังกล่าวมาแล้วนี้เพื่อให้เห็นได้จากการบริหารจัดการโดยเอกชนและชุมชนของโรงเรียน และจากสิ่งที่ว่าเหล่านี้อาจมีเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้ปกครองมีการพัฒนาสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ในแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นภาพความต่อเนื่องที่นำเสนอการดำเนินการปฏิรูป SBM ของบางประเทศที่มุ่งเน้นไปที่ความต่อเนื่องแบบ “เบาบาง” (Weak) ไปจนถึง “เข้มข้น” (Strong) ในการปฏิรูป อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า เราไม่ได้ชี้ว่าแบบที่เบาบางและเข้มข้นมาแยกออกจากความเป็นระบบเป็นส่วนๆของ SBM หรือเพียงแต่ให้เห็นถึงการเปรียบเทียบว่าใครดีกว่ากัน หรือใครต่ำกว่าใคร แต่เป็นการให้ง่ายต่อการนิยามความหมายถึงระดับความเข้มข้นในการปกครองดูแลพึ่งตนเองได้ชื่นชมเป็นกำลังใจในระดับโรงเรียน จากตัวอย่างต่อไปนี้ ได้ให้ความหมายของการปฏิรูป SBM ตามความหมาย “ความเบาบาง” ว่าเป็นการที่โรงเรียนมีเพียงการดูแลปกครองพึ่งตนเองที่ถูกจำกัดพื้นที่ทำงาน โดยทั่วไปแล้วเกี่ยวข้องกับวิธีการการทำการสอนหรือการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เช่นเรื่องของโครงการโรงเรียนคุณภาพในประเทศแม็กซิโก ได้แก่

โครงการ The Program Escuelas de Calidad : PEC[68] เมื่อกรรมการโรงเรียนเพียงช่วยให้บริการด้านคำปรึกษา ตัวอย่างใน Prince William County ในรัฐเวอร์จิเนีย[69] หรือในเอ็ดมอนตั้น ประเทศคานาดา[70] จึงสามารถทำการแยกประเภทให้เป็นการปฏิรูปสูงขึ้นขั้น "ปานกลาง" (Moderate)เช่นจากการกระทำของคณะกรรมการให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองได้อย่างมากขึ้น มีการได้รับเงินค่าใช้จ่ายโดยตรงจากรัฐบาลกลาง หรือในระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ตัวอย่างเช่นการให้เงินยอดรวมค่าใช้จ่ายเพียงครั้งเดียวหรืออนุมัติเป็นเงินก้อน) และการให้จ้างครูและบุคลากรและปลดครูและครูใหญ่ และการจัดทำหลักสูตรได้เอง สิ่งนี้แสดงถือความเข้มข้นมีมากขึ้นตามแบบของการปฏิรูป SBM โรงเรียนที่เป็นเช่นนี้พบได้ในประเทศเอลซัลาวดอร์[71] และประเทศนิวซีแลนด์[72] ในตอนท้ายสุดของความต่อเนื่องคือระบบการศึกษาของรัฐที่จัดโดยท้องถิ่นจนทำให้ผู้ปกครองมี่ทางเลือกที่เพียงพอ และเข้าควบคุมการตัดสินใจทางการศึกษาไว้ได้ทั้งหมดในฐานะเจ้าของ โรงเรียนเป็นหน่วยงานยืนอยู่ได้ด้วยตนเอง และเป็นสถานที่ทำการการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการทั้งหมด การเงินการคลังของโรงเรียน และการบริหารจัดการทางการศึกษาถูกจัดทำโดยคณะกรรมการสภาโรงเรียนหรือคณะบริหารโรงเรียน กรณีเหล่านี้ผู้ปกครองหรือสมาชิกชุมชนอื่นๆ บางคนสามารถแม้กระทั่งจัดตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายแบบปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างเต็มที่ในโรงเรียนรัฐบาลคล้ายเป็นเช่นเดียวกับในโรงเรียนเอกชน เช่น ในประเทศเดนมาร์คและ

---

[68] E. Skoutfias and J. Shapiro, "The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program Using Non-experimental Data"in Policy Research Working Paper No. 4036, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,6.

[69] Drury, Darrel, and Douglas Levin, "School – based Management : The Changing Locus of Control in American Public Education" in Prepared for the Office of Educational Research Office of Research, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,6.

[70] I. Abu-Duhou, School-based Management. Fundamentals of Educational Planning 62, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,6.

[71] E.Di Gropello, "A Comparative Analysis of School-based Management in Central America" in World Bank .Working Paper No.72 , quoted in The World Bank, What is School – Based Management?, 6.

[72] C. Wylie, "Finessing Site-based Management with Balancing Acts" in Educational Leadership 53(4) : (1996). 54-59, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?, 6.

เนเธอร์แลนด์ และมีอีกบางกรณีที่เป็นโรงเรียนในกำกับตามประกาศของรัฐ(charter schools) ที่รัฐบาลให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างเต็มที่อย่างเช่น ในบางมลรัฐของสหรัฐอเมริกา และในสหราชอาณาจักร[73]มีสิ่งที่น่าสนใจตามข้อสังเกตถึงขอบเขตบางเรื่องว่า ผู้ปกครองมีความเข้มแข็งในการปกครองดูแลพึ่งตนเองและมีทางเลือกคล้ายกันทั้งสองแบบจากโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนและในการจัดตั้งเงินค่าใช้จ่ายเพื่อสาธารณะที่โรงเรียนมีการปกครองพึ่งตนเองได้อย่างเต็มที่

[73] I. Abu-Duhou, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?, 8.

แผนภูมิที่ 2 การจำแนกโรงเรียนปฏิรูป SBM จากการดำเนินการอย่างหลากหลายในประเทศต่างๆ

เบาบาง	ปานกลาง	บางอย่างเข้มข้น	เข้มข้น	เข้มข้นจัด
ระบบถูกกระจายไปยังมลรัฐหรือองค์กรท้องถิ่น แต่ในแต่ละโรงเรียนต่างๆไม่มีการปกครองดูแลพึ่งตนเอง	การปกครองดูแลพึ่งตนเองถูกจำกัด นอกเหนือจากกิจการสำคัญหลักๆเพื่อการวางแผนและการสอน	สภากรรมการโรงเรียนได้รับการจัดตั้งขึ้นแต่มีบทบาทเพียงแค่ให้คำปรึกษา คณะกรรมการมีการปกครองดูแลพึ่งตนเองในการจ้าง/ปลดครูและครูใหญ่ และจัดทำหลักสูตร...	.....และควบคุมการใช้ทรัพยากรให้คุ่มค่า (ตัวอย่าง..การจัดสรรค่าใช้จ่ายให้เป็นเงินก้อนครั้งเดียว) ผู้ปกครองหรือชุมชนควบคุมโรงเรียน	....และรูปแบบทางเลือกผู้ปกครองบุคคลอื่นสามารถสร้างสรรค์โรงเรียน
อาร์เจนตินา ชิลี	แม็กซิโก สาธารณรัฐเชค	เวอร์จิเนีย (US) แคนาดา บราซิล ไทย พลอริดา อิสราเอล[2] กัมพูชา[3]	ชิคาโก นิวยอร์ค สเปน	นิวซีแลนด์ เอลซัลวาดอร์ ฮอนดูรัส นิคารากัว กัวเตมาลา ออสเตรเลีย ฮ่องกง	สหราช - อาณาจักร	เนเธอร์แลนด์

1.ประเทศเหล่านี้มีอัตราระดับความต่อเนื่องของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง และการใช้อำนาจหน้าที่ที่ใช้ตามกฎหมายในโรงเรียนโดยมีรูปแบบที่หลากหลายในการปฏิรูป SBM

2.โรงเรียนในอิสราเอลมีการปกครองดูแลพึ่งตนเอง ยกเว้นการจัดสรรงบประมาณ โดยที่บางองค์กรท้องถิ่นเป็นผู้ควบคุมการตั้งงบประมาณโรงเรียนในฐานะผู้แทนได้เป็นเพียงเศษส่วนเล็กน้อยในภาพรวมการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายกิจการสาธารณะ เพราะว่าการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดถูกควบคุม และจัดทำโดยรัฐบาลกลาง ไม่มีคณะกรรมการโรงเรียน หรือสมาคมผู้ปกครองเข้าร่วมในการใช้อำนาจทำการตัดสินใจ

3.โรงเรียนของชาวกัมพูชาในโครงการ The EQIP ได้รับเงินสดเป็นก้อนและได้มอบให้ผู้ปกครองและบุคลากรโรงเรียนร่วมกันทำการตัดสินใจ แต่กรรมการโรงเรียนไม่ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการที่แน่นอน

ที่มา : คณะผู้วิจัยธนาคารโลกได้สรุปเรียบเรียงจากประเด็นทางทฤษฎีใน What is School - Based Management ? (Washington, DC : Human Development Network,2007), 7.

หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม

(The Autonomy – Participation Nexus)

มิติอื่นๆ คือผู้มีอำนาจทำการตัดสินใจเมื่อได้มอบอำนาจมายังระดับโรงเรียน ที่มีในโลกธรรมดาโดยทั่วไปเราจะพบรูปแบบ 4 แบบ ที่พอจะนำมาให้ความหมายหมายถึงผู้ที่จะถูกมอบให้อำนาจทำการตัดสินใจในการปฏิรูป SBM[74] คือ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ควบคุม ฝ่ายครูวิชาชีพเป็นผู้ควบคุม ฝ่ายชุมชนเป็นผู้ควบคุม และทุกฝ่ายสร้างความสมดุลในการควบคุม

ฝ่ายบริหารควบคุม SBM (Administrative Control SBM) ส่งทอดการใช้อำนาจไปให้แก่ครูใหญ่ของโรงเรียน จุดประสงค์ของรูปแบบที่จะทำให้แต่ละโรงเรียนถูกตรวจสอบได้มากขึ้นจากสำนักงานเขตส่วนกลางหรือสำนักงานคณะกรรมการ ประโยชน์ของรูปแบบ SBM ชนิดนี้เป็นการเพิ่มองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการคิดคำนวณค่าใช้จ่าย ด้านการบริหารบุคคล และด้านหลักสูตรการเรียน ด้วยการกำหนดให้บุคคลหนึ่งคนใดในแต่ละโรงเรียนแสดงตัวตนสามารถแสดงความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้จากการใช้อำนาจของส่วนกลาง

ฝ่ายวิชาชีพครูควบคุม SBM (Professional Control SBM) เป็นการส่งทอดการใช้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญไปยังคณะครู รูปแบบนี้มีจุดประสงค์เพื่อจะได้ใช้ความรู้ของครูที่มีอยู่อย่างมากหลากหลาย ให้นำมาใช้กับสิ่งที่โรงเรียนต้องการที่จำเป็นในระดับชั้นเรียน การมีส่วนร่วมอย่างเต็มตัวในกระบวนการสร้างการตัดสินใจสามารถจูงใจให้ครูสร้างผลงานที่ดีๆ และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีๆ และความมีประสิทธิผลในการสอนได้ด้วยเช่นกัน

ฝ่ายชุมชนควบคุม SBM (Community Control SBM) เป็นการส่งทอดการใช้อำนาจสร้างการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆไปให้กับผู้ปกครอง โดยมีสมมติฐานว่าโจทย์ที่ต้องการต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนองตามความต้องการของผู้ปกครอง ประโยชน์อีกประการหนึ่งก็คือในเรื่องของหลักสูตรโรงเรียนสามารถสะท้อนความต้องการของท้องถิ่นได้ และได้รับการเลือกนำไปใช้

ทุกฝ่ายควบคุม SBM แบบดุลยภาพ (Balanced Control SBM) เป็นการทำให้การใช้อำนาจสร้างการตัดสินใจอย่างสมดุลระหว่างผู้ปกครองและครูผู้เป็นกลุ่มหลัก ที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสองกลุ่มในโรงเรียน มีจุดประสงค์ให้มีการนำข้อได้เปรียบของความรู้ทางวิชาการอย่างลึกซึ้งของครูเกี่ยวกับโรงเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียน ผนวกกับการทำให้โรงเรียนมีการตรวจสอบอย่างเข้มข้นจากผู้ปกครอง

---

[74]K. Leithwood and Teresa Menzies, “Forms and Effects of School-Based Management : A Review” in Educational Policy 12(3), quoted in The World Bank, What is School –Based Management?, 8.

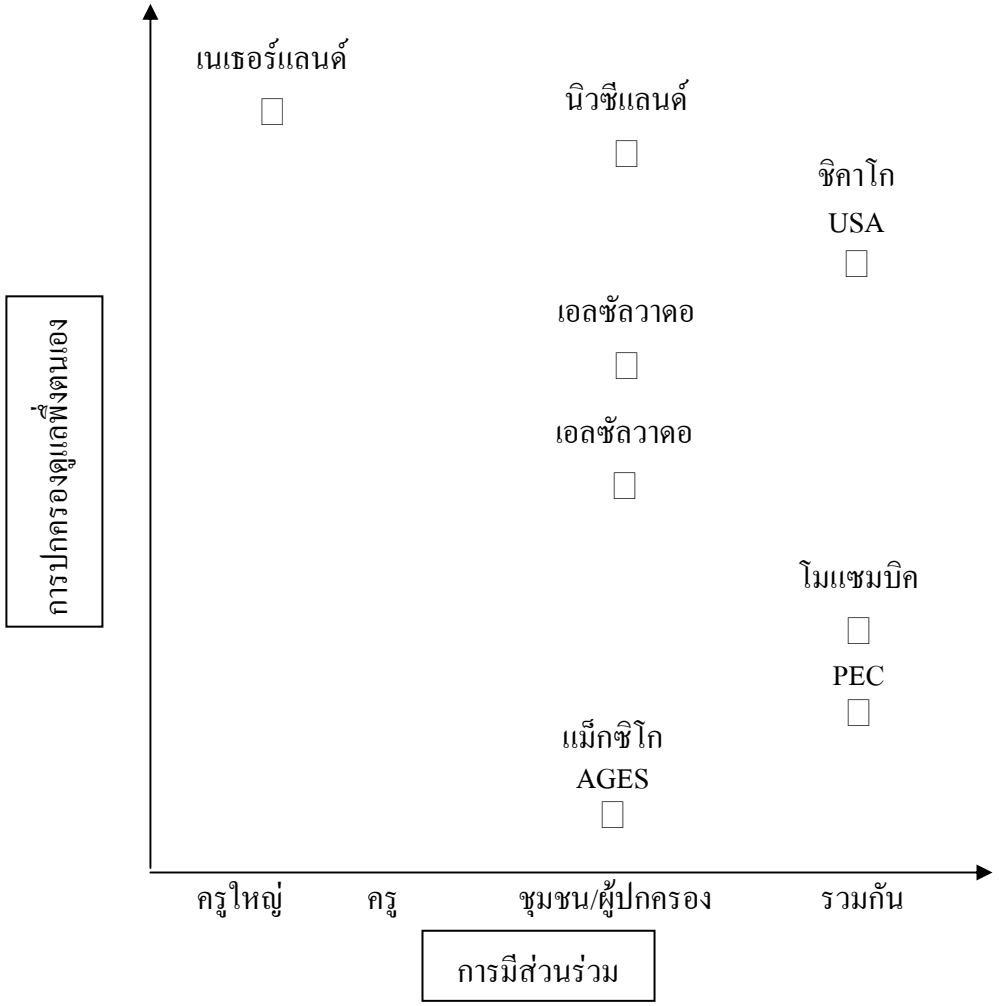
รูปแบบฝ่ายบริหารควบคุมโดยของตัวมันเองไม่สามารถที่จะอยู่ได้อย่างคงที่ ในเมื่อครูใหญ่ไม่เคยปฏิบัติงานด้วยตนเองเพียงลำพัง ครูใหญ่ต้องการผู้อื่นทำงานให้กับเขาและช่วยเขาทำการตัดสินใจในเรื่องโรงเรียน การคงอยู่ของรูปแบบ SBM ที่มีอยู่ทั่วโลกโดยทั่วไปแล้วก็เป็นแบบผสมผสานกันอยู่ในรูปแบบทั้งสี่ดังได้อธิบายไว้แล้ว อำนาจจะถูกลดผ่านลงมาด้วยการบัญญัติข้อกฎหมายรองรับรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยครูพร้อมทั้งครูใหญ่ แบบฉบับ SBM ส่วนใหญ่เกือบจะทั้งหมดผู้แทนชุมชนทำหน้าที่ในคณะกรรมการชุมชนหรือกลุ่มด้วย เป็นผลให้การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนสามารถรับรู้คนในท้องถิ่นว่าใครที่สามารถเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ และเป็นไปได้ค่อนข้างมากที่จะได้นำความต้องการของท้องถิ่นและความต้องการการตรวจสอบเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในเรื่องความรู้นั้นผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นจะสะท้อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่หลักสูตรบทเรียนให้กับทางโรงเรียนนำไปปฏิบัติ แม้ว่าความข้องเกี่ยวผูกพันกับชุมชนสามารถพัฒนาการวางแผนโครงการและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านี้บางครั้งการเกี่ยวข้องผูกพันในการบริหารงานบุคลากร บางโอกาสโรงเรียนที่สมาชิกชุมชนเข้าร่วมบ้าง ก็ไม่สร้างความซับซ้อนยุ่งยากให้กับครูใหญ่และครู[75] ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมีบทบาทในการทำหน้าที่ใน SBM แต่บทบาทเหล่านี้ไม่ชัดเจนในทางสากลและไม่ใช่เป็นบทบาทหลักเสมอไป อย่างไรก็ตามในบางกรณีลำพังเพียงการใช้กฎหมายที่มีการใช้อำนาจหลักๆให้ดำเนินการ SBM เป็นแบบคณะกรรมการผู้ปกครองทั้งๆที่ผู้ปกครองทั้งหลายไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากครูและครูใหญ่[76]

จุดนัดพบแสดงการผสมกลมกลืนในการปกครองดูแลพึ่งตนเอง - การมีส่วนร่วมในความหมายถึงสาระของการปฏิรูป SBM ในแผนภูมิที่ 3 แสดงโครงการปฏิรูป SBM เป็นเพียงไม่กี่โครงการที่รู้จักกันมากที่มีอยู่ทั่วโลก ที่แสดงให้เห็นจุดเชื่อมประสานการปกครองดูแลพึ่งตนเอง - การมีส่วนร่วมนี้

---

[75] World Bank, Implementation Completion and Results Report for a Punjab Education Sector Development Policy Credit , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,8.

[76] T.D. Cook, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,8.



แผนภูมิที่ 3 จุดเชื่อมประสานการปกครองดูแลพึ่งตนเอง - การมีส่วนร่วม
ที่มา : คณะผู้วิจัยธนาคารโลกรวบรวมประเด็นทางทฤษฎี What is School - Based Management ? (Washington, DC : Human Development Network,2007),9.

โครงการ AGES ในแม็กซิโกมีการดูแลปกครองพึ่งตนเองเพียงเล็กน้อยจากคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งมีผู้ปกครองเป็นหลัก[77]ดังที่แสดงใน แผนภูมิที่ 3 ที่จุดตัดจึงมีพื้นที่ด้านการปกครองดูแลพึ่งตนเองของผู้ปกครองและชุมชนต่ำ พิจารณาอีกฟากหนึ่ง คือประเทศนิวซีแลนด์จะพบว่ามีพื้นที่ของการปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างสูง จึงมีเส้นการใช้อำนาจทำการตัดสินใจทอดยาวสูงที่สุดเป็น

[77]P.Gertler, H. Patrinos, and M. Rubio-Codina, “Empowering Parents to Improve Education : Evidence from Rural Mexico” in World Bank Policy Research Working Paper 3935, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,8.

ของผู้ปกครองชุมชน [78] ของประเทศเนเธอร์แลนด์ก็เป็นอีกแห่งหนึ่งของความเป็นที่สุด ซึ่งในปี 1985 ได้ส่งสอบอำนาจการสร้างการตัดสินใจไปให้กับครูใหญ่เพื่อทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมาก ในขณะเดียวกันผู้ปกครองในประเทศนิวซีแลนด์ก็ได้รับมอบความไว้วางใจในการสร้างสรรค์โรงเรียนแนวใหม่ที่เขาได้ทำการเลือกตามความต้องการทางพื้นฐานทางวัฒนธรรมและศาสนาที่ต้องการ แต่ในเมืองซิคาโกของสหรัฐอเมริกาที่แสดงตัวอย่างที่ดีของระบบโรงเรียนซึ่งมีการประสานงานกันร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชนครูและครูใหญ่จึงทำให้พื้นที่ด้านการปกครองดูแลพึ่งตนเองแบบสมดุลมีระดับสูง [79]

หัวใจสำคัญในการปกครองดูแลพึ่งตนเอง – การมีส่วนร่วม-ความรับผิดชอบให้ตรวจสอบ (The Autonomy – Participation – Accountability Nexus)

ยังมีความเชื่อมโยงกันอีกชุดหนึ่ง คือ การปกครองดูแลพึ่งตนเอง - การมีส่วนร่วมเชื่อมโยงกับการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ ในบรรดาประเทศทั้งหลาย หนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการนำเอา SBM มาใช้ในโรงเรียนก็คือการให้มีการตรวจสอบมากขึ้น และการบริหารจัดการต้องทำด้วยความโปร่งใส (Transparent) แอนเดอร์สัน[80] (Anderson) ได้เสนอแนะไว้ว่าความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ของ SBM มี 3 รูปแบบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนพึงต้องทำให้เกิดได้แก่ 1) ให้ตรวจสอบเพื่อการยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์ข้อบังคับกับการให้ตรวจสอบเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ทางการศึกษา 2) การให้ตรวจสอบเพื่อยึดมั่นเพื่อสร้างมาตรฐาน และการให้ตรวจสอบในความเท่าเทียมกัน (The peers) และ 3) ให้ตรวจสอบได้ในเรื่องผลการเรียนรู้ของนักเรียนและการตรวจสอบจากสาธารณะโดยทั่วไป โครงการ SBM มีทั้งให้ตรวจสอบได้ทั้งที่เป็นแบบสร้างความแข็งแกร่งสุดๆและชนิดเป็นแบบสำหรับการรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบจากการให้อำนาจทั้งหลายแก่ระดับโรงเรียนเพื่อสะสมเรียนรู้การตัดสินใจเอาไว้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุจากการเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการ จึงมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและผลงานด้านอื่น ๆ ตามที่ตั้งเป้าไว้ในการปรับปรุงพัฒนาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับโรงเรียนวัดประเมินได้จากการบริหารบุคคลของโรงเรียน การพัฒนาการวัดผลประเมินผลนักเรียน การสร้างความมั่นใจอย่าง

---

[78] C. Wylie, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

[79] T.D. Cook, H.D. Hunt, and R.F. Murphy., quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

[80] J.A. Anderson, "Accountability in Education. Education Policy Series" in The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

ใกล้ชิดระหว่างความต้องการของโรงเรียนเชิงนโยบาย และสุดท้ายคือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพให้มากขึ้น

จากการเพิ่มความโปร่งใสนี้ทำให้ SBM สามารถลดเรื่องคอรัปชั่นได้ด้วย ดังตัวอย่างการปกครองดูแลพึ่งตนเองที่จัดตามโครงการ PEC ในการปฏิบัติ SBM ในประเทศแม็กซิโกที่ได้รับประโยชน์ (Credited) ในการเพิ่มความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบได้และความโปร่งใสพร้อมๆ กับการป้องกันและการกำจัดการทุจริตในหน้าที่บริหารจัดการทางการศึกษาด้านการใช้จ่ายเงิน[81] ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าคณะกรรมการโรงเรียนถูกตรวจสอบทั้งจากการใช้อำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลาง (การให้ตรวจสอบได้ตามสายงานในแนวตั้ง :Vertical accountability) และ จากชุมชนผู้ให้การสนับสนุน(การให้ตรวจสอบได้จากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดในแนวนอน:Horizontal accountability) ถ้าโครงการแบบนี้ขยายผลจะมีศักยภาพลดการคอรัปชั่นได้อย่างเบ็ดเสร็จ จากการตรวจสอบเอกสาร[82] จะเห็นได้จากตารางที่ 6 มีประเทศที่ได้นำ SBM มาใช้แล้วได้ผลตามเป้าหมายของการให้ตรวจสอบได้ที่เพิ่มขึ้น และการเพิ่มกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองเพื่อการตัดสินใจในมิติของการตรวจสอบได้จนเกิดการปฏิรูป SBM จะเห็นได้ถึงประเด็นสำคัญ (Highlighted)เช่นกันในรายงานธนาคารโลก WDR .ปี2004 [83] (World Bank Development Report) ถึงการเป็นวิธีการสร้างความแข็งแกร่งในการให้ตรวจสอบได้ระหว่างสัมพันธภาพของผู้ใช้บริการ (Clients: ผู้ปกครองละนักเรียน) และผู้ให้บริการ (Service providers: ครู ครูใหญ่และรัฐบาล)

---

[81] S.Karim, C. A. Santizo Rodal, and E. C. Mendoza, Transparency in Education , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

[82] H. Patrinos and Ruth Kagia, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

[83] World Bank, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,9.

ตารางที่ 3 ประเทศที่ได้เลือกมาจากการปฏิรูปด้วย SBM

ประเทศ	ปีที่เริ่มดำเนินการ	วัตถุประสงค์/การจูงใจในการปฏิรูป	การจัดประเภทของ SBM
ออสเตรเลีย	1970s	เพิ่มประสิทธิภาพที่มีต่อการปกครองดูแลพึ่งตนเองทั่วทั้งหมดแบบเบ็ดเสร็จ	เข้มข้น
แคนาดา	1970s (เอดมอนตัน) 1996 (ออสตราริโอ)	เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการปกครองดูแลพึ่งตนเองทางการศึกษาและให้โรงเรียนอนุมัติตัดสินใจที่ระดับโรงเรียนให้มากขึ้น	ปานกลาง
สหรัฐ (ชิคาโก ,ฟลอริดา,เวอร์จิเนีย ,นิวยอร์ค,และอื่นๆ	1970s และ 1980s	การปฏิรูปทั้งหมดแสวงหาการเพิ่มประสิทธิภาพ การมอบอำนาจให้ครู และความผูกพันกับชุมชนของโรงเรียน ในการปฏิรูปบางแห่ง (เช่นในชิคาโก) ทำเพื่อวัตถุประสงค์พัฒนาผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้ชัดเจน	ปานกลางไปจนถึงบางอย่างเข้มข้น
บราซิล	1982	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน สร้างประชาธิปไตย และผู้นำทางการศึกษาให้เข้ามาสู่กระบวนการเลือกตั้งการบริหารบุคคลของโรงเรียนให้มากขึ้นด้วยการเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง	ปานกลาง
สเปน	1985	มีประชาธิปไตยในวงการศึกษา	บางอย่างเข้มข้น
สหราชอาณาจักร	1988	ให้โรงเรียนปกครองดูแลพึ่งตนเองด้านการเงินการคลัง เพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน	เข้มข้น
นิวซีแลน	1990	เพิ่มการปกครองดูแลและความมีประสิทธิภาพของชุมชน	เข้มข้น
เอลซัลวาดอร์	1991	เพิ่มการเข้าถึงการศึกษาให้กับพื้นที่ชนบท ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาคุณภาพของการจัดโรงเรียน	เข้มแข็ง
นิคารากัว	1991	เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนได้รับทรัพยากรการเงินการคลังในส่วนที่เกินจากการจัดเป็นค่าใช้จ่ายจากรัฐบาล และเพิ่มประสิทธิภาพ	เข้มข้น
ฮ่องกง	1991	เพิ่มการให้ตรวจสอบได้ ทำการตัดสินใจโดยผู้มีส่วนร่วม และประสิทธิผลของโรงเรียน	เข้มข้น
เนเธอร์แลนด์	1991	มอบอำนาจให้ครูใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	เข้มข้นจัด
สาธารณรัฐ เชคห์	1993	ทำระบบให้เปิดกว้างให้มากขึ้น มีความยืนหยุ่น และเป็นประชาธิปไตย	ปานกลาง
กัวเตมาลา	1996	เพิ่มการเข้าถึงระบบการศึกษา กระจายอำนาจสร้างการตัดสินใจทางการศึกษา เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชน และดำรงรักษาความหลากหลายของวัฒนธรรมพื้นเมือง	เข้มข้น

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเทศ	ปีที่เริ่มดำเนินการ	วัตถุประสงค์/การจูงใจในการปฏิรูป	การจัดประเภทของ SBM
แม็กซิโก (AGES)	1996	เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียนพื้นที่ชนบท	ปานกลาง
ไทย	1997	พัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ	บางอย่างเข้มข้น
โมแซมบิค	1997	เพิ่มการเข้าถึงการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพที่มีต่อการบริหารจัดการที่ได้รับการกระจายอำนาจ และการจัดสรรงบประมาณ	ปานกลาง
อิสราเอล	1997	พัฒนาระบบโรงเรียนของรัฐ การบริหารจัดการโรงเรียน การควบคุมกำกับติดตามและการวัดผลประเมินผล	บางอย่างเข้มข้น
กัมพูชา	1998	พัฒนาการศึกษา	บางอย่างเข้มข้น
ฮอนดูรัส	1999	เพิ่มการเข้าถึงการศึกษาในพื้นที่ชนบท และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน	เข้มข้น
แม็กซิโก (PEC)	2001	พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดย การอนุมัติให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองให้มากที่โรงเรียน	ปานกลาง

การจำแนกชนิดของ SBM มีดังต่อไปนี้ : **เข้มข้นจัด** (very strong) - เต็มพิกัดหรือการควบคุมโรงเรียนเบ็ดเสร็จโดยคณะกรรมการผู้ปกครองหรือผู้บริหารโรงเรียนมีทางเลือกเต็มที่โดยผ่านความเป็นไปได้ของการสรรสร้างโรงเรียนของรัฐแบบใหม่ (ตัวอย่างคือโรงเรียนในกำกับ) **เข้มข้น** (strong)-ระดับในการปกครองดูแลตนเองที่ให้กับกรรมการโรงเรียนมีสูงในด้านการจัดตั้งงบประมาณการจัดบุคลากรฯ และมีการควบคุมยกเว้นเรื่องงบประมาณ (ตัวอย่างโรงเรียนได้รับงบประมาณเป็นภาพรวมเป็นค่าใช้จ่าย หรืออนุมัติให้เป็นก้อน **บางอย่างเข้มข้น** (somewhat strong) - กรรมการมีการใช้อำนาจในการจ้างแก้ปลดครูและ / หรือครูใหญ่ และมีการจัดทำหลักสูตร แต่มีข้อจำกัดมากในการปกครองกูแลพึ่งตนเอง ยอมรับกับการเงินการคลัง และการควบคุมทรัพยากร **ปานกลาง** (Moderate) -คณะกรรมการมีการจัดตั้งแต่เป็นเพียงตั้งเพื่อให้มีบทบาทให้คำปรึกษาเป็นหลัก หรือมีการปกครองดูแลพึ่งตนเองที่ถูกจำกัดเพื่อการวางแผนและวางกลยุทธ์ **บางเบา** (Weak)- ระบบโรงเรียนรัฐบาลถูกกระจายอำนาจไปให้กับองค์กรปกครองท้องถิ่นหรือระดับเขตพื้นที่ภูมิภาค แต่โรงเรียนไม่มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองอย่างเป็นแก่นสาระที่จะทำหน้าที่บริหาร หรือตัดสินใจเรื่องหลักสูตร

ที่มา : ผู้วิจัยของธนาคารโลกได้สรุปรวบรวม จากประเด็นทางทฤษฎี What is School - Basal Management ? (Washington, DC : Human Development Network,2007), 10.

ด้วยเหตุนี้โดยธรรมชาติของ SBM มีศักยภาพพอที่จะนำพาให้ระดับโรงเรียนมีความรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบในส่วนที่เป็นผู้ทำการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน อย่างไรก็ตามในหลายๆแห่งยังอาจมีความจำเป็นที่ยังต้องเพิ่มการสร้างศักยภาพให้กับสมาชิกชุมชน คณะครู และครูใหญ่ในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมหรือความกล้าหาญเพื่อให้มีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้

การปฏิรูปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ดำเนินการอยู่ทั่วโลก

(School - Based Management Reforms around the World)

ดังที่เราจะเห็นได้ในตารางที่ 3 ถึงภาพกว้างๆของนานาประเทศที่ได้ทดลองใช้หรือปฏิรูปด้วย SBM เบื้องหลังแรงผลักดันทั้งหมดในการปฏิรูปเหล่านี้มาจากนโยบาย การเงินการคลัง หรือปฏิกิริยาต่อความเป็นไปของภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหาย (natural disaster) หรือจากความขัดแย้งภาคพลเมือง (civil conflict) มีค่อนข้างมากกว่าเป็นปฏิกิริยาทางการศึกษา อย่างไรก็ตามในกรณีทั้งมวล เป้าหมายที่ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นการบริหารจัดการก็ยุ่งยากด้วยเช่นกัน ตามที่ยกมาในตารางที่ 3 ไม่มีผลเสียอันใดเมื่อประเทศทั้งหลายจำนวนมากๆที่กำลังทดลองใช้ SBM ในระดับโครงการทดลอง บ่อยครั้งที่มักจะเป็นการสนับสนุนของธนาคารโลก นอกจากประเทศทั้งหลายที่กล่าวถึงไว้ในตารางแล้ว ก็ยังมีโครงการทดลองเพิ่มในเคนยา (Kenya) ปารากวัย (Paraguay) เซอร์เบีย (Serbia) และมอนเตนีโกร (Montenegro) และอดีตกลุ่มประเทศสาธารณรัฐยูโกสลาฟของมาซิโดเนีย (Yugoslar Republic of Macedonia)มีผลงานตีพิมพ์ของธนาคารโลกร่วมอีกเล่มในชื่อ What Do We Know About School Based Management?[84] เน้นไปที่เรื่องชุดงานย่อยภายในของประเทศเหล่านี้ในตารางที่ 8 ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบ (impact evaluation) บางประเภทและถกเถียงหาข้อสรุปจากการศึกษาในเรื่องผลกระทบทั้งหลายของ SBM ที่มีต่อผลงานของโรงเรียน (school outcomes) และความท้าทายที่นักวิเคราะห์เผชิญกับแหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีจำกัดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นพิเศษที่จะเห็นระดับของการพัฒนาในประเทศดังกล่าวที่ใช้การปฏิรูป SBM เป็นรูปแบบการปฏิรูป ชนิดที่มี “ความเข้มข้นจัด” (strongest) เมื่อได้ใช้แล้ว และในบางส่วนประสบความสำเร็จ (หรือค่อนข้างมั่นคงยั่งยืน) ในการสร้างผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในประเทศที่พัฒนาแล้ว (developed countries) เช่น ในประเทศนิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สเปน หรือในประเทศมีสถานการณ์ขัดแย้งอย่างเช่น เอลซัลอาดอร์ และนิคารากัว หรือประเทศที่ประสบภัยธรรมชาติ อย่างเช่น ฮอนดูรัส พร้อมกันนั้นประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายอย่างเช่น แม็กซิโก บราซิล และปากีสถาน กำลังอยู่ในช่วงทำการทดลอง SBM ที่เป็นแบบค่อนข้าง “บางเบา” (weaker) จึงเป็นโจทย์ให้ต้องถามว่า รูปแบบที่ว่านี้คือความชัดเจนแน่นอนอยู่

---

[84] Ibid.,10.

ที่ชุมชน หรือโครงสร้างทางสังคมมีความจำเป็นต้องหาทางสร้าง SBM ในวงกว้างของประเทศทั้งหลายต่อไป เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธการนำเสนอตามตารางดังกล่าวนี้ ซึ่งสิ่งดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจนประการใด

รูปแบบ SBM ในประเทศสหรัฐอเมริกา

(The United State Model(s) of School - Based Management)

คุก (Cook) [85] ได้เสนอแนะไว้ว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ความคิดของ SBM ที่ได้มีการถกเถียงหาข้อยุติในเชิงทฤษฎีตั้งแต่ประมาณตั้งแต่ช่วงปี 1960s เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม ความคิดที่ได้ทำอย่างแท้จริงในอเมริกาเริ่มในช่วงประมาณปี 1990s ต่อมา ได้ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนการปฏิรูปโรงเรียนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive School reform : CSR) และการตรากฎหมายว่าด้วยการนำ CSR มาเป็นกรอบศูนย์กลางแนวคิดทำการปฏิรูป ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนควรเปลี่ยนแปลงที่ระดับพื้นฐานมากกว่าที่ส่วนบน เป็นเหตุให้สมควรประกาศใช้ “ปฏิรูป” (reform) มากกว่า “เปลี่ยนแปลง” (change); 2) สมควรให้ประกาศใช้ “สมบูรณ์แบบอย่างหลากหลาย” (comprehensive) จากการปฏิรูปควรครอบคลุมถึง การบริหาร การเรียนการสอน และเปิดสัมพันธ์กับกิจการภายนอกโรงเรียน และ 3) การปฏิรูปควรเป็นที่ระดับโรงเรียนหรือห้องเรียน มากกว่าที่ระดับเขตพื้นที่ปกครอง แผนการ CSR ได้กลายมาเป็นเรื่องปกติธรรมดาในเชิงทฤษฎีทางการศึกษา มากกว่าเรื่อง SBM ในสหรัฐอเมริกา แม้ว่าข้อที่ (2) จะมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ความแตกต่างหลักๆเป็นเรื่องที่ SBM สามารถตีความให้เกี่ยวข้องเพียงแง่มุมเฉพาะการปกครองดูแลหรือการบริหารอย่างจำกัดแคบๆ จึงเป็นไปได้น้อยที่ CSR ซึ่งมีนัยความหมายกว้างๆ และเปลี่ยนแปลงขยายตัวอย่างเข้มข้น อย่างไรก็ตาม การนิยามที่แคบกว่าของ SBM ไม่ได้ครอบคลุมแพร่กระจายกว้างออกไปในส่วนของวิธีที่ใช้ดำเนินการในทางปฏิบัติ และทั้ง SBM และ CSR ก็มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ในระดับโรงเรียน การเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่หลากหลายในการตั้งเป้าหมายของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติในการสอนของครู และการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มข้นระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนที่แวดล้อม ดังนั้นทั้ง CSR และ SBM จึงใกล้เคียงคล้ายคลึงกัน (synonymous) อย่างยิ่งในทางปฏิบัติ

ในสหรัฐอเมริกา ความนิยมในแนวคิดของ CSR ที่ได้ผ่านการประกาศใช้เป็นกฎหมายปฏิรูปโรงเรียนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive School Reform Act) ในปี 1999 อย่างเหมาะต่อ

---

[85] Cook., quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,11.

เหตุการณ์ กฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดโครงร่างองค์ประกอบ 11 รายการของโรงเรียนที่มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองโดยท้องถิ่น[86] ดังต่อไปนี้

1. แต่ละโรงเรียนต้องใช้รูปแบบของ SBM ให้เป็นที่รับรู้กันจนกว่าจะประสบความสำเร็จหรือมีสัญญาณทีท่าว่าจะเป็นไปได้ (Each school must adopt a model of SBM that is known to be successful or has the promise of being so) สิ่งนี้มีความหมายเป็นนัยว่าจำนวนรูปแบบของ SBM ที่ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ที่มีอยู่แล้วและเหมาะสมตามภารกิจที่สำคัญ โรงเรียนสามารถเลือกนำมาปฏิบัติได้เลย แต่ไม่ใช่เป็นเพราะเหตุว่าประเทศอื่นๆทั้งหลายมี SBM มากกว่าสหรัฐ

2. วิธีการที่ได้ผ่านการทดสอบใช้แล้วในการสอน การเรียนรู้ และการบริหารจัดการ ควรได้นำมาใช้ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของรูปแบบที่ใช้ CSR หรือการต่อยอดจากที่ได้ผ่านการใช้งานมาแล้ว (Proven methods of teaching, leaning, and management should be used in the schools, whether as part of the adopted CSR model or grafted onto it) ซึ่งถึงแม้จะยังไม่มีความชัดเจนที่พบว่าผ่าน “ทดลองใช้แล้ว (proven)” แต่อย่างไรก็ตาม ในความหมายในที่นี้การอ้างว่าเป็นความจำเป็นเพราะกฎหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นยังไม่เพียงพอในเรื่องการเป็นโรงเรียนปฏิรูปสมบูรณ์แบบ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงการสอนและการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

3. วิธีการในการสอน การเรียนรู้ และการบริหารจัดการควรนำมาบูรณาการร่วมกันเป็นชุดสำหรับเชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุผล (The methods for teaching leaning, and management should be integrated into a coherent package)

4. ควรมีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง (There should be continual professional development for staff) องค์ความรู้ที่เป็นองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงลักษณะของโรงเรียนเป็นเรื่องยุ่งยาก ครูใหญ่และคณะครูมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานที่พัฒนาใหม่ๆอยู่เสมอ หรือทำในสิ่งเก่าๆโดยวิธีการที่ใหม่ๆแตกต่างกันออกไป

5. บุคลากรควรสนับสนุนการก่อริเริ่มปฏิบัติงาน SBM ได้โดยอิสระ (Staff should support the SBM initiative) เหตุผลหนึ่งของ SBM ก็คือถ้าบุคลากร (หรือในฐานะที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทน) มีสิทธิมีเสียงอันชอบธรรมในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ซึ่งการทำเช่นนี้จะทำให้มีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งทั้งหลายได้มากขึ้น

---

[86]Borman., quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,11.

6. ความรับผิดชอบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการควรได้กระจายออกไปอย่างกว้างขวางทั่วถึงกันทั้งโรงเรียน (Formal and informal responsibilities should be distributed widely within each school) โดยปกติแล้ว ครูใหญ่จะมีงานหนักและยุ่งยากมากและจะต้องถูกกำหนดให้ต้องทำการตัดสินใจในการทำงานตลอดทั้งวัน จุดมุ่งหมายหนึ่งของ SBM ที่หวังก็คือการแบ่งงานกันทำหน้าที่กันตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในโรงเรียนพร้อมทั้งมีการรับผิดชอบในสิ่งที่ได้ทำการตัดสินใจเรื่องกิจกรรมของโรงเรียนด้วย

7. ผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นควรผูกพันเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (Parents and the local community should be involved in the school) ข้อตกลงเบื้องต้นนี้เป็นโจทย์ที่จะทำให้ครูมีท่าทีต่อนักเรียนในด้านเป็นงานสวัสดิการเพื่อนักเรียน ก่อนเป็นความรู้สึกว่าเป็นผู้ครอบครองนักเรียนในด้าน ; ความเป็นมนุษย์, การเงินการคลัง และทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ จะได้หลั่งไหลเข้าสู่โรงเรียนด้วยความบริสุทธิ์ศรัทธาในการสนับสนุนของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน ; อาจจะทำให้นักเรียนจะได้เรียนรู้มากขึ้น ทั้งจากที่โรงเรียนและในชุมชนของเขา ที่มีความตั้งใจและกระทำการที่ดี ให้คุณค่าอย่างสูงกับทางโรงเรียน

8. มีการสนับสนุนทางด้านเทคนิควิธีจากภายนอกโรงเรียนในสิ่งใดก็ตามเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสร้างงานให้ได้ (There will be external technical support for whatever changes the school is making)

9. ควรมีการใช้ตัวเทียบเคียงที่วัดค่าได้ (Measurable benchmarks should be used) ส่วนกลางเป็นฝ่ายดำเนินการจะดีที่สุดในช่วงปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพัฒนาและการกำหนดวิธีการวัดดังกล่าวชั่วคราวก่อนในระยะก่อการแรกๆ ถ้าจำเป็นควรมีการพบกันครึ่งทางในการวัดเทียบเคียงก็ทำได้

10. การวัดผลประเมินประจำปี มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการจัดทำเพื่อต้องการทราบ - ผลการดำเนินการของ SBM และการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลงานของนักเรียนบางประการ (Annual evaluation are needed of how SBM is being implemented and of any changes in student performance) การวัดประเมินผลเหล่านี้จะวัดถึงความเป็นไปของความก้าวหน้าที่ตั้งไว้เป็นเป้าหมายขององค์กร (เพื่อดูว่า SBM สร้างการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กร)

11. ระบบกลไกทั้งหลายจำเป็นต้องหาข้อค้นพบความเป็นมนุษย์และทรัพยากรการเงินการคลังจากแหล่งภายนอกร่วมอยู่ด้วย (Mechanisms are needed for finding additional human and financial resources from external sources)

ขณะที่รายได้โรงเรียนทั้งหมดคาดหวังว่าจะได้มาจากรัฐบาลและจากค่าธรรมเนียมต่างๆ เปลี่ยนเป้าหมายมาเป็นโครงสร้างการบริหารจัดการโดยโรงเรียนที่มักจะบวกเอาความต้องการไร้

ขีดจำกัดเข้าไป และทรัพยากรการเงินการคลังที่รัฐบาล และทางผู้ปกครองไม่อาจจัดหาให้ได้ หรือไม่สามารถจัดหาให้ได้ ในประเทศสหรัฐอเมริกาทรัพยากรพิเศษในส่วนที่โรงเรียนจะได้เพิ่มเติมนี้อาจมีได้โดย 1) ผู้ปกครองเป็นผู้เสียสละเวลาหรือบริจาคเงินให้กับโรงเรียน 2) การขอความช่วยเหลือจากผู้ประกอบการในท้องถิ่นเป็นเงินสดและตามชนิดที่ประกอบการในท้องถิ่นเป็นเงินสดและชนิด-บริการที่ประกอบการ 3) ความพยายามในการเพิ่มเงินค่าใช้จ่ายงบประมาณจากองค์กรภาคประชาชน และ 4) การเข้าชี้แจงทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็น (Lobbying) ต่อรัฐบาล สมมติฐานภูมิหลัง SBM ในประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ใช่ว่าการปฏิรูปทั้งหมดใช้เงินที่ได้จากงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างเต็มที่จากเงินของรัฐ

ไม่มีใครโต้แย้งว่าองค์ประกอบทั้งหมด 11 รายการเหล่านี้ต้องนำมาพิจารณาจัดมีในการนำเอา CSR หรือ SBM มาใช้ในการปฏิรูปการศึกษา การที่มีบางคนกำหนดระบุเฉพาะขั้นต่ำสุดหรือไม่ก็กำหนดเฉพาะข้อหลักๆที่เป็นคุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย แต่กระนั้นก็คือสิ่งที่เข้าใจได้ชัดเจนว่าองค์ประกอบเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผน SBM มีจำนวนมากเป็นรากฐานสนับสนุนสำคัญในการทำเปลี่ยนแปลงองค์ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาองค์ประกอบรูปแบบที่ใช้ในสหรัฐอเมริกา ค่อนข้างจะเป็นงานลำบากสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายหากทำเลียนแบบ จากตัวอย่างดังกล่าวมาแล้วนั้นไม่มีประเทศกำลังพัฒนาใดๆที่มีฐานข้อมูลการดำเนินการ SBM ทั้ง 29 ชนิด ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ทำการศึกษามุ่งความเป็นตัวนโยบายและสภาพการณ์ทางวัฒนธรรมของสหรัฐอเมริกา[87] เช่นเดียวกันหากประเทศที่มีรายได้ต่ำ (low - income countries) อาจมีความพยายามไม่ถึงพอในการฝึกฝนอบรมการให้นำเอา SBM มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น ในโครงการที่มีในปัจจุบันในจังหวัดปัญจาบ (Punjab province) ในประเทศปากีสถานที่องค์ประกอบคณะกรรมการโรงเรียนในโครงการยังไม่มีรูปร่างให้เห็น หรือการเปิดโอกาสกว้างเมื่อมีการนำไปใช้อย่างที่คาดหวัง หนึ่งในเหตุผลสำคัญคือความเฉื่อยชา หรือขาดความเป็นประชาสังคม (lack of civil society) หรือองค์กรที่ไร้การบริหารปกครอง (non - governmental organizations) พอที่จะสามารถช่วยให้คณะกรรมการโรงเรียนสร้างศักยภาพตนเองได้[88] สิ่งเหล่านี้คือเหตุผลเล็กๆน้อยๆที่เป็นเหตุให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเลือกที่จะเริ่มใช้ SBM ในแบบที่ยังมีความบางเบา (weaker forms) ไปก่อนมากกว่าที่จะเลือกใช้รูปแบบที่มีความเข้มข้นมาก (Stronger forms)

---

[87]Ibid.,12.

[88]World Bank, quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,12.

ระบบการบริหาร SBM ในประเทศเนเธอร์แลนด์ [89]

(The SBM System in the Netherlands)

หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของระบบการศึกษาของชาวดัทช์ (Dutch) คือเสรีภาพทางการศึกษา เสรีภาพในการจัดตั้งโรงเรียนและจัดระบบการสอน โรงเรียนทั้งหมดเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ได้รับการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการโรงเรียนที่มาจากภาคเอกชนและโรงเรียนทั้งหมดได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาล ผู้ปกครองสามารถที่จะเลือกส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนได้อย่างหลากหลาย และโรงเรียนก็มีการให้ข้อมูลเผยแพร่กิจการของโรงเรียนสู่สาธารณะอย่างกว้างขวางตามความต้องการของผู้สนใจ

เป็นเรื่องง่ายของผู้ปกครองในการเข้าถึงข้อมูลผู้ให้บริการจัดการศึกษาใหม่ๆ มีผู้ปกครองจำนวนน้อยที่ไม่มีข้อมูลเรื่องโรงเรียนมาก่อนเลย ก่อนที่จะนำบุตรหลานเข้าเรียน รัฐบาลต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในโรงเรียนตั้งแต่แรกเข้าตามค่าใช้จ่ายที่เป็นจริง และองค์กรปกครองท้องถิ่น (เทศบาล) ถูกกำหนดให้ต้องดูแลจัดการในเรื่องอาคารสถานที่เรียน ความต้องการของผู้ปกครองต้องการจัดโรงเรียนอย่างหลากหลายตามความหลากหลายของจำนวนประชากรที่อยากเรียนจากจำนวน 200 เทศบาลเล็กๆไปถึง 337 แห่งในกรุงเฮก (Hague) แม้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจะได้รับจัดสรรค่าใช้จ่ายจากภาครัฐดำเนินงานบนพื้นฐานของการไม่แสวงประโยชน์ใดๆ คณะกรรมการโรงเรียนก็ได้รับอนุญาตให้หารายได้เก็บรักษารายได้ที่หาได้เพิ่มเติมได้อีก โรงเรียนทั้งหลายมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้โดยผู้ปกครอง รัฐบาล และภาคสังคม การมีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนหมายให้รวมถึงว่าโรงเรียนมีอิสระในการพิจารณาในเรื่องวิธีการสอนด้วย

ในขณะที่ระบบการตลาดมีอิทธิพลกดดันให้การดำเนินงานในระบบโรงเรียนของชาวดัทช์ให้เอาจริงเอาจัง รัฐบาลก็ไม่ได้ละเลย การออกระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการจัดสรรค่าใช้จ่ายภาครัฐบาลในด้านกิจการสาธารณะ และให้คณะกรรมการโรงเรียนรับผิดชอบสนองตอบต่อการดำเนินการตามระเบียบในแต่ละโรงเรียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้เกี่ยวข้องกับมาตรฐานทางคุณภาพของการศึกษาที่ปรับใช้กับโรงเรียนสองส่วน คือส่วนของโรงเรียนเอกชน และส่วนของโรงเรียนของรัฐ สิ่งเหล่านี้กำหนดเป็นเกณฑ์ใช้เป็นหัวข้อ

---

[89]The World Bank, Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online], accessed 1 February 2008. available from http://www.worldbank.org/education/economicsed, 1-31.

สาระสำคัญเพื่อนำมาศึกษาเป้าหมายทิศทาง และเป็นเนื้อหาสาระเพื่อการวัดผลประเมินผลระดับชาติ พร้อมกันนี้ก็มีการควบคุมกำกับชั่วโมงการสอนของครูต่อปี การฝึกฝนอบรมครูในการสอน การประพฤติปฏิบัติตนของผู้ปกครองและนักเรียนที่จะต้องรับรู้ในเรื่องราวเกี่ยวข้องกับโรงเรียน และการวางแผนที่ถูกต้อง มีการรายงานตามเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ระบบการศึกษาของชาวดัทช์จึงประสานเชื่อมโยงกับการรวมอำนาจที่ส่วนกลางในส่วนที่เป็นนโยบาย แล้วกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้โรงเรียน ระบบถูกสร้างให้เกิดคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) คณะทำงานจากส่วนกลางที่เป็นคณะใหญ่ 2) บริการให้คำแนะนำของโรงเรียนอย่างหลากหลาย และเป็นตัวสำคัญในการประชาสัมพันธ์งาน 3) การตรวจการที่เข้มงวดกวดขัน และ 4) กฎข้อบังคับที่เข้มงวดเคร่งครัด คณะผู้ตรวจการทางการศึกษาถูกควบคุมกำกับจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยการนิเทศมุ่งเพื่อให้ปฏิบัติในแนวทางเติมเต็มความรับผิดชอบการตรวจสอบถ่วงดุลร่วมกับโรงเรียน

โรงเรียนเอกชนดำเนินการโดยมูลนิธิหรือศาสนจักร การใช้อำนาจของเทศบาลเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นในพื้นที่ที่มีโรงเรียนตั้งอยู่ คณะกรรมการโรงเรียนทั้งหมดเป็นชาวแคธอร์ลิค (Catholic) หรือชาวโปแตสแตนท์ (Protestant) แต่ก็มีโรงเรียนที่อยู่นอกเหนือการควบคุมที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมุ่งเน้นด้านศาสนาหรือลัทธิความเชื่อบ้างเหมือนกัน โรงเรียนต่างๆขับเคลื่อนโดยรัฐบาลซึ่งต้องรับนักเรียนทั้งหมดเข้าเรียน แต่โรงเรียนเอกชนทั้งหมดก็ปล่อยให้มีนโยบายไม่จำกัดการรับเข้าเรียน ในโรงเรียนศาสนจักรหลายๆ แห่งก็กำลังทำการลดความเข้มงวดการบริหารจัดการภายในลง และในหลายๆแห่งก็จัดขึ้นเพื่อผู้ที่ไม่ใช่ชาวคริสเตียน

สำหรับนักเรียนเมื่อได้เข้าอยู่ในโรงเรียนแล้ว รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนในภาพรวมด้วยความเสมอภาคกันในแต่ละโรงเรียนเป็นรายโรงเรียนตามมูลค่าลงทุนใช้จ่ายของโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเหล่านี้ต้องเสนอกรอบการใช้จ่ายที่เป็นจริงของตนเองครอบคลุมในเรื่องเงินเดือนครู และรายจ่ายอื่นๆ โรงเรียนเอกชนก็สามารถเสนอรายจ่ายเพื่อรับค่าใช้จ่าย และยังเรียกเก็บค่าธรรมเนียมมาเสริมได้อีกเช่นกัน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติก็ยังมีข้อจำกัดที่เข้มงวดอยู่ โรงเรียนไม่สามารถปฏิเสธการรับเด็กเข้าเรียนถ้าผู้ปกครองนักเรียนไม่สามารถจ่ายได้ หรือไม่ต้องการจ่าย โรงเรียนที่สังกัดเทศบาลเรียกเก็บค่าธรรมเนียมบ้างเล็กน้อยในช่วงการศึกษาภาคบังคับไม่เกิน 12 ปี ของการจัดการศึกษา โรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลจากผู้ปกครองได้อย่างเต็มที่ในเรื่องวิธีการที่นำค่าธรรมเนียมมาใช้จ่าย ภาคเอกชนอื่นๆอาจบริจาคให้การสงเคราะห์และเป็นผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ก็อนุญาตให้รับได้ แต่ไม่ให้เป็นไปเพื่อสนับสนุนเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์การค้าวัสดุอุปกรณ์ให้โรงเรียน และโรงเรียนต้องไม่มีข้อผูกมัดใดๆกับผู้สนับสนุนเหล่านี้ สูตรการคิดคำนวณค่าใช้จ่าย

ของโรงเรียนในการจัดสรรจากรัฐบาลใช้เพื่อให้น้ำหนักไม่ให้เกิดการเสียเปรียบได้เปรียบของเด็กแต่ละคน ตัวอย่างเช่น สำหรับเด็กที่เป็นพลเมืองชั้นสองหรือชนกลุ่มน้อยที่ได้รับเข้าศึกษาไว้ในโรงเรียน โรงเรียนจะได้รับเพิ่ม 1.9 ส่วนจากจำนวนที่ต้องจ่ายสำหรับเด็กอื่นๆในขณะที่นักเรียนจากพื้นฐานที่เสียเปรียบ (โดยพิจารณาจากรายได้ของผู้ปกครอง และภาษาที่ใช้) จะได้รับจัดสรรเพิ่ม 1.25 ส่วน จากจำนวนของที่ให้เด็กปกติ

ในแต่ละครอบครัวสามารถสร้างข้อพิจารณาในการเลือกโรงเรียนเอาไว้ ซึ่งจะเป็นโรงเรียนรัฐบาล – โรงเรียนเอกชน ตามที่พวกเขาต้องการให้บุตรหลานเข้าเรียนที่เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจากกรอบรายการที่เสนอ อันที่จริงรัฐบาลแห่งชาติส่งเสริมให้ผู้ปกครองได้ทดลองในการเลือกโรงเรียนที่ถูกต้อง ผู้ปกครองจะได้รับข้อมูลประชาสัมพันธ์ที่จัดเสนอแนะนำโรงเรียนให้ทำการเลือก มีการให้ข้อมูลสารสนเทศในด้านระบบการศึกษา มูลค่าการใช้จ่าย กฎระเบียบข้อบังคับ เป้าหมาย ทิศทางของโรงเรียน และข้อปฏิบัติประพฤติสำหรับผู้ปกครอง มีแม้กระทั่งการทำรายการสำรวจเพื่อที่จะสอบถามก่อนที่จะมีการเลือกโรงเรียน

ประมาณทศวรรษล่วงมาแล้วนี้ หนังสือพิมพ์รายวัน Trouw (www.trouw.nl) ได้ขึ้นศาลเพื่อร้องต่อศาลให้ความยุติธรรมในการตีพิมพ์ผลในการตรวจสอบการทางการศึกษา ในปี 1997 หนังสือพิมพ์ชนะคดี และได้ตีพิมพ์ผลงานการบริหารโรงเรียน และได้ตีพิมพ์ออกเผยแพร่จำหน่ายขายหมดเพียงไม่กี่ชั่วโมง ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ผู้ตรวจการทางการศึกษาจึงได้ทำการเสนอผลงานเป็นประเด็นที่ให้รายละเอียดโรงเรียนในรายงานและลงในเว็ปไซด์ และต่อมาก็ได้มีการตีพิมพ์เป็นปกติในหน้าหนังสือพิมพ์เป็นประจำ

ผู้ตรวจการทางการศึกษามีประมาณ 200 คนได้ทำการตรวจเยี่ยมโรงเรียนมากกว่า 10,000 ครั้งในทุกๆปีเพื่อที่จะสังเกตการทำงานของครูในห้องเรียน และทำการประเมินวิธีการสอนของครูทุกๆปีผู้ตรวจการทางการศึกษาได้จัดทำข้อเสนอเป็นรายงานให้พิจารณาประมาณอยู่ราวๆ 25 รายงาน ประกอบด้วยรายงานการจัดการศึกษาประจำปีให้กับรัฐมนตรี เลขาธิการมลรัฐ และรัฐสภา ข้อมูลรายงานผลของโรงเรียนสร้างหลักประกันว่าข้อมูลสารสนเทศในด้านคุณภาพทางการศึกษาในโรงเรียนที่เข้าสู่เปิดเผยต่อสาธารณะ (www.owinsp.nl) โรงเรียนสามารถเพิ่มเติมข้อสังเกต ถ้ารายงานของผู้ตรวจการพบว่ายังมีความบกพร่องไม่ไปเป็นไปตามคุณภาพที่สมบูรณ์

ในประเทศเนเธอร์แลนด์มีการสร้างผลงานให้ได้คะแนนสูงๆสุดๆในการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการระดับชาติ เช่น The Third International, Mathematics and Science. Study. (TIMSS) เป็นการสอบวัดความสามารถสูงสุดในสองวิชาคือวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ในปี 2003 (สำหรับชั้นระดับ 4 จัดครั้งที่ 7, ระดับชั้น 8 จัดครั้งที่ 9 ในวิชาคณิตศาสตร์) และก็เช่นกันการวัดผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ในตอนสิ้นปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่

จัดขึ้นโดย TIMSS ในปี 1995 โดยมี 25 ประเทศเข้าร่วม ซึ่งนักเรียนจากประเทศเนเธอร์แลนด์ได้รับคะแนนสูงสุด เมื่อดูจากผลคะแนนแยกเป็นรายทักษะแล้ว ประเทศเนเธอร์แลนด์ก็ยังคงเป็นอันดับหนึ่งสูงสุดในด้านความรู้ทางคณิตศาสตร์ (Mathematics literacy) นอกจากนี้ประเทศเนเธอร์แลนด์ยังประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบคะแนนสูงที่ TIMSS ทำการเปรียบเทียบกับนาๆประเทศแม้ภายหลังเมื่อได้มีการควบคุมตัวแปรด้านระดับรายได้แห่งชาติมาใช้คำนวณ (พร้อมการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียน) ด้วยเหตุนี้ ระบบการศึกษา SBM ของประเทศเนเธอร์แลนด์ไม่เพียงแต่สร้างผลงานด้านคะแนนสูงๆในการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์นักเรียนแล้ว แต่ยังมีประสิทธิภาพในด้านค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา (cost – effective) อีกด้วย

เมื่อได้พิจารณาตามความจริงของระบบเศรษฐกิจการเงินที่ใช้เป็นมาตราวัด ก็ต้องทำใจในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นที่ต่อระบบการศึกษา SBM ในระดับประถมศึกษา มีบางโรงเรียนมีขนาดเล็กมากในเรื่องของจำนวนนักเรียนดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนบางคณะกำลังวางแผนให้มีการรวมกันมากกว่าหนึ่งโรงเรียน ขณะเดียวกันจำนวนโรงเรียนก็ลดลงอย่างน่าใจหายจากเมื่อตอนช่วงท้ายหลังปี 1980 จากนั้นเป็นต้นมาจำนวนโรงเรียนมีอยู่ต่ำกว่าครึ่งของช่วงปี 1990 ก็ลดลงเล็กน้อยจากจำนวน 8,375 โรงเรียน ในปี 1996/1997 ลดลงมา 8,207 ในปี 2000/2001 แต่จำนวนคณะกรรมการโรงเรียนที่จะต้องจัดสรรค่าใช้จ่ายลดลงไปจากปกติที่เพิ่มจำนวนมาก ก็ลดลงตามมาจากจำนวน 3,116 ชุด ลดลงมา 2,078 ชุด ด้วยเหตุนี้โดยเฉลี่ยแล้วก็จะเป็นการรวมเอาโรงเรียน 3 แห่งภายใต้กรรมการแต่ละชุดในปี 1996 และตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมาก็จะเป็นโรงเรียน 4 แห่งต่อคณะกรรมการ 1 ชุด

ระบบ SBM ของประเทศเนเธอร์แลนด์ได้ให้โรงเรียนมีอิสรภาพในการใช้ปัจจัยทรัพยากรที่โรงเรียนเห็นควรเหมาะสม มาตรฐานกลางยังคงตั้งไว้เป็นแกนหลัก เสรีภาพในการคิดการกระทำของโรงเรียนถูกจำกัดเพียงการใช้กฎหมายที่ว่าด้วยคุณสมบัติของครูให้เหมาะสมกับหน้าที่การให้เงินเดือน และเงื่อนไขในการสร้างมาตรฐาน ปัจจุบันรัฐบาลต้องให้ข้อแนะนำกลไกการคิดค่าใช้จ่ายแบบใหม่ๆเพื่อควบคุมการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายในระดับชาติ เป็นผลให้โรงเรียนที่ขาดแคลนกำลังพยายามจำกัดค่าใช้จ่ายโดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นจากตัวอย่าง เช่น การแนะนำให้ใช้ขยายวิธีการสอนให้เพิ่มมากขึ้น จึงไม่มีเหตุปรากฏการณ์ให้โรงเรียนปฏิเสธไม่รับนักเรียนที่เสียเปรียบมาเข้าเรียนในระยะยาว

ในขณะที่ชาวดัทช์มีการกระจายอำนาจและขับเคลื่อนระบบการศึกษามาตั้งแต่ปี 1917 เป็นต้นมา จนมีแนวโน้มในปัจจุบันมุ่งไปสู่ความก้าวหน้ามากขึ้นในการบริหารปกครองดูแลตนเองกับการกระจายอำนาจ อำนาจทั้งหลายที่เป็นของรัฐบาลกลางหลายอย่างถูกโอนเปลี่ยนถ่ายมายังระดับโรงเรียนมีมากขึ้น การควบคุมของรัฐบาลกลางถูกกำจัดขอบเขตในพื้นที่เฉพาะที่เป็น

คณะกรรมการสร้างนโยบายและการสร้างพัฒนาสภาพเงื่อนไขความถูกต้องชอบธรรมเพื่อการจัดให้มีการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สถาบันการศึกษาทั้งหลายกำลังมีเสรีภาพอย่างมากต่อการที่โรงเรียนจัดการกับทรัพยากรของโรงเรียนได้เองและทำการบริหารในฐานะเป็นเจ้าของกิจการ แม้ว่าโรงเรียนยังคงสามารถตอบสนองต่อรัฐบาลให้ได้ถึงผลการปฏิบัติและนโยบายทั้งหลาย โรงเรียนได้รับเงินค่าใช้จ่ายพิเศษเพื่อใช้ในการต่อสู้แก้ปัญหาผู้เสียเปรียบทางการศึกษาต่างหากอีก แผ่นพับของโรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศแสดงถึงสิ่งที่โรงเรียนนำเสนอและคุณลักษณะนักเรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนที่เป็นจุดขายถูกตีพิมพ์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ระบบการศึกษาของชาวดัทช์เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง ขณะเดียวกันก็สัมพันธ์กับมูลค่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ เมื่อคำนวณจากอัตราส่วนของ GDP คือ 4.6 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย OECD เฉลี่ยอยู่ที่ 5.8 ต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายมวลรวมจากการที่มีคณะกรรมการโรงเรียนจำนวนมากเกินความจำเป็นที่ควรมีกับจำนวนนักเรียนที่ต้องมาจัดสรรเป็นงบประมาณรายจ่ายที่มีความเหมาะสม ในขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กมักจะมีปัญหาทางการเงิน ด้วยเหตุนี้เมื่อพิจารณาตามเชิงระบบเศรษฐกิจการเงินเป็นมาตรวัด การเสริมสร้างความแข็งแกร่ง(consolidation)ด้วยระบบ SBM ได้ก่อให้เกิดผลในเชิงการลงทุนที่คุ้มค่า

การบริหาร SBM ในประเทศแม็กซิโก [90]

(Mexico's School – based Management Program – AGES)

ในประเทศแม็กซิโก โครงการ SBM ตามโรงเรียนในชนบทประสบความสำเร็จเชิงคุณภาพในระดับปานกลางตามเป้าหมายการศึกษาสำหรับนักเรียนที่เป็นผู้เสียเปรียบ ในขณะที่ประชาชนทั่วไปที่อาศัยอยู่ในชนบทยังคงต้องเผชิญกับความขาดแคลนบริการทางสาธารณูปโภคพื้นฐาน ขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐาน และมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐาน สภาแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนาทางการพัฒนาการศึกษา (The National Council for Educational Development : CONAFE) สถาบันการปกครองดูแลตนเองในระดับส่วนกลางได้สร้างความคืบหน้าอย่างสำคัญต่อการเข้าถึงประชากรกลุ่มผู้เสียเปรียบนี้ ตรงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนี้ ความไม่แน่นอน และข้อจำกัดอันเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการการกระจายอำนาจระบบการศึกษาของชาวแม็กซิกัน จากกรณีพิเศษตามโครงการชดเชยโอกาสของ CONAFE ภายใต้กลยุทธ์แบบหลากหลายมิติเพื่อการปรับปรุงผลผลิตทางการศึกษา โดยมีโรงเรียนเป้าหมายเป็นโรงเรียนที่เสียเปรียบ และอยู่ในพื้นที่ชนบทห่างไกลขาดการดูแล มีโครงการเพื่อการสร้างโอกาสทดแทนหลายๆโครงการ และต้องสนับสนุนทุนการศึกษาจัดให้ควบคู่ไปด้วย เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่เสียเปรียบเหล่านี้ ตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมาโครงการ Progresa – Oportunidades เป็นโครงการด้านการเงินเพื่อโอนให้

---

[90] Ibid.,24.

โรงเรียนในโครงการของแม็กซิโก เพื่อจัดเป็นทุนการศึกษาตามความต้องการของเด็กๆจากครอบครัวยากจนที่อยู่ในชุมชนที่เสียเปรียบที่มีอยู่มาก ในปี 1993 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ก่อตั้งโครงการ CONAFE เพื่อบริหารโครงการชดเชยทดแทนของผู้เสียเปรียบ โดยออกแบบเพื่อลดนักเรียนที่เสียเปรียบจากความยากจนและถูกละเลยโดยความรวมมือกับมลรัฐ คณะครู และชุมชนภายใต้โครงการนี้ก็คือ การสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียน (The Support to School Management : AGES) เน้นไปที่การบริหารแบบ SBM ตั้งแต่แรกเริ่มโดยเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับการให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในระบบบริหารโรงเรียน กระนั้นก็ตามถึงแม้ว่าโครงการนี้คือส่วนในองค์ประกอบที่เล็กที่สุดของโครงการ CONAFE แต่มันก็มีผลงานที่ดีที่สุด โครงการ AGES ได้ลดอัตราการซ้ำชั้นเรียนและอัตราการออกกลางคันในนักเรียนผู้เสียเปรียบในชนบทห่างไกลได้อย่างสูงมาก[91]

โครงการชดเชยทดแทนโดยเฉพาะโครงการ AGES ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เรื่องระบบการศึกษาของแม็กซิโกซึ่งได้เคยใช้การรวบอำนาจสู่ส่วนกลางสูง ในช่วงตอนต้นศตวรรษที่ 20th รัฐบาลกลางได้ทำการควบคุมระบบการศึกษา และตัวแทนทางการศึกษาแห่งชาติต้องทำงานตามคำสั่งที่มาจากสถาบันส่วนกลางตามอำนาจที่มีเหนือกฎหมายมลรัฐ และระบบการศึกษาของพวกเขา ในช่วงต้นๆของช่วงปี 1940 รัฐบาลภายหลังการปฏิวัติได้จัดสถาบันการศึกษาตามแนวทางเอื้อต่อผู้ใช้แรงงาน ชาวไร่ชาวนา และสหภาพข้าราชการชั้นผู้น้อย กรรมการและสมาพันธ์ต่างๆ ภายใต้นโยบายทางการเมืองเช่นนี้ ทำให้กลุ่มดังกล่าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานของสำนักงาน ในระบบความร่วมมือเช่นนี้ สหภาพครูได้ออกมาเป็นผู้นำกลุ่มในระบบการศึกษาใหม่ตั้งแต่นั้นมา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสหภาพครูและการใช้อำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทำให้เกิดผลงานที่ตกต่ำลง ไม่แน่นอน มีข้อจำกัดและท้าทายอย่างชัดเจนอย่างมีนัยสำคัญ ในอีกด้านหนึ่งก็ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับสภาพอย่างต่อเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงในการใช้อำนาจทางการศึกษาทุกๆ 6 ปี เป็นไปตามนโยบายของประธานาธิบดีที่ได้รับการเลือกตั้งมาตามวาระ อีกด้านหนึ่งคือการที่สหภาพครูยังคงรักษาสถานะภาพอย่างเหนียวแน่น แม้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงการใช้อำนาจจัดการศึกษาและโครงการสร้างทางการเมือง สหภาพผู้ปฏิบัติงานทางด้านการศึกษาแห่งชาติ (The National Union of Education Workers : SNTE) เป็นสหภาพที่ใหญ่ที่สุดในลาตินอเมริกาด้วยจำนวนสมาชิก 1.4 ล้านคน ได้เข้าร่วมในเครือข่าย

---

[91] P. Gertler, H. Patrinos, and M. Rubio-Codina., quoted in Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online], accessed 1 February 2008. available from http://www.worldbank.org/education/economicsed, 1-31.

ทำงานเป็นเวลานานกับพรรคปฏิวัติสถาบัน (Institutional Revolutionary Party : PRI) เป็นเวลานานและได้แสดงบทบาทในทางการเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเลือกตั้ง เมื่อเป็นเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่าสหภาพครูเป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปและการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศแม็กซิโก[92]

ในปี 1995 เมื่อกระบวนการดำเนินการมาได้ 3 ปี รัฐบาลกลางได้มีมติให้ออกบันทึกข้อตกลงแห่งชาติว่าด้วยการสร้างความทันสมัยของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (The National Agreement for the Modernization of Basic Education) ซึ่งบันทึกนี้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและทำความเข้าใจกับสหภาพครู (the teacher's union : SNTE) และผู้ว่าการมลรัฐ (the state governors) ในการปฏิรูปนี้มีประเด็นหลักที่เป็นมิติทางการปฏิรูป 3 ประการประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจการบริหาร 2) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ทางวิชาการ และ 3) การพัฒนาสถานภาพครูเพื่อทบทวนการประเมินบทบาทการทำหน้าที่ การปฏิรูปมีความก้าวหน้าไปมาก ยกเว้นการกระจายอำนาจซึ่งพอมีบ้าง โดยที่มีนัยปัญหาที่เพิ่มเข้ามาในเรื่องอำนาจหน้าที่ของมลรัฐ ซึ่งถูกรวมศูนย์ตามข้อตกลงด้วยเงื่อนไขของสหภาพครู โดยเฉพาะเป็นพิเศษอย่างยิ่งในเรื่องของส่วนที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน และค่าชดเชยอันเรื่องมาจากการปฏิรูป โดยหลักการในการกระจายอำนาจแล้วเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรับผิดชองนักเรียนจำนวน 14 ล้านคน ครูจำนวน 513,000 คน ผู้ปฏิบัติงานบริหาร 115,000 คน และจำนวนโรงเรียนอีก 100,000 แห่งจากรัฐบาลกลางไปยังองค์กรปกครองมลรัฐ[93] อย่างไรก็ตาม ในขณะที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจเต็มในการปกครองจัดสรรทรัพยากรด้วยตนเองให้แก่มลรัฐ จึงทำให้มลรัฐใช้อำนาจจัดการเรื่องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณากระบวนการกระจายอำนาจ รัฐบาลกลางและองค์กรปกครองมลรัฐได้จัดทำขั้นตอนในการเพิ่มประสิทธิภาพและความเสมอภาคกับการพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษาในเรื่องการกระจายอำนาจ ระบบการศึกษาในประเทศแม็กซิโกยังคงมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงและในช่วงระหว่างรอยต่อกระบวนการนี้ องค์กรปกครองมลรัฐใช้อำนาจปกครองโรงเรียน ต่อมาฝ่ายผู้ปกครองนักเรียนได้เข้ามาใช้อำนาจพร้อมกับมีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของบุตรหลานของพวกเขา การบริหารจัดการโรงเรียนที่ได้รับการกระจายอำนาจได้กลายมาเป็นความรับผิดชอบ

---

[92]C. Ornelas, quoted in The World Bank, Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online],accessed1February2008.availablefrom http://www.worldbank.org/education/economicsed, 1-31.

[93]Ibid.,25.

อันยิ่งใหญ่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) อีกทั้งมีความก้าวหน้าในด้านความต้องการของผู้ปกครองเพิ่มขึ้นตลอดหลายๆปีต่อมา ประชาคมภาคพลเมือง (civil society) ภาคเอกชน (private sector) สื่อมวลชน (Media) และนักวิจัยทางด้านความก้าวหน้าทางวิชาการการศึกษาได้ทำการประเมินเป็นช่วงๆ โดยเริ่มต้นในปี 1998 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเริ่มดำเนินการให้มีการทดสอบตามมาตรฐานในโรงเรียนขั้นพื้นฐานโดยการสุ่ม และในปี 2006 รัฐมนตรีได้เสนอแนะให้มีการประเมินโรงเรียนทั่วไปทั้งหมดเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของคะแนนนักเรียนในหมู่โรงเรียนทั้งหมด ต่อจากนั้นตั้งแต่ปี 2000 ประเทศแม็กซิโกได้เข้าร่วมในการทดสอบนักเรียนนาๆชาติ (PISA) ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินมาใช้เปรียบเทียบระหว่างประเทศ ซึ่งเมื่อปี 1995 ประเทศแม็กซิโกก็ได้เข้าร่วมในการทดสอบ TIMSS แต่ผลงานการทดสอบยังไม่มีการตีพิมพ์เผยแพร่

ในเรื่องกฎหมายการศึกษาในประเทศแม็กซิโกได้สร้างระบบกลไกให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน สมาคมผู้ปกครอง (Parents' Association) ได้ถูกบัญญัติไว้ในกฎหมายให้มีบทบาทในระดับโรงเรียนร่วมกันกับภาคท้องถิ่น สมาคมผู้ปกครองในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เพราะว่าเป็นสิ่งที่ได้เคยปฏิบัติกันมาบ้าง อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ก็ไม่ได้เพิ่มปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ปกครองจะมีกับคณะครูต่อการใช้อำนาจของโรงเรียน และผู้ปฏิบัติที่มีความสำคัญอื่นๆในระบบการศึกษา อย่างไรก็ตามโครงการชดเชยทดแทนหนึ่งในนั้นที่เป็นพิเศษก็คือโครงการ The Program to Abate Educational Lag (PAREIB) ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน โครงการ PAREIB ได้ให้ประโยชน์พึงได้กับผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมในโรงเรียนของบุตรหลานของพวกเขาด้วยการตั้งเป้าหมายปลายทางทางด้านการฝึกอบรมของโรงเรียนดังต่อไปนี้ 1) คุณค่าทางด้านการศึกษาบุตรหลานที่จะมีต่อชุมชน 2) การได้มีส่วนรับผิดชอบของผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนที่จะได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นประโยชน์แก่บุตรหลาน และ 3) ความจำเป็นในการพัฒนาในวัยเด็ก โครงการ CONAFE ได้พัฒนาแนวความคิดของการศึกษานี้เพื่อให้อำนาจผู้ปฏิบัติของโรงเรียนทั้งหมดประกอบด้วยครูใหญ่ คณะครู ชุมชน และผู้ปกครอง

เมื่อองค์ประกอบหนึ่งของโครงการ PAREIB คือโครงการ AGES ได้พัฒนาขึ้นในปี 1996 ได้ถูกตั้งเป้าหมายไปที่การกระทำในระดับการปฏิบัติงานภาคสนามสำหรับนักเรียนที่เกิดมาเสียเปรียบโดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กับผู้ปกครอง การสนับสนุนโครงการ AGES และการเงินสมาคมของผู้ปกครอง (APES หรือ APECS) และให้การฝึกอบรมแก่พวกเขาในการบริหารจัดการโรงเรียนด้านการเงินการคลัง และส่งเสริมพวกเขาให้มีส่วนร่วมในการศึกษาของบุตรหลานของพวกเขา การร่วมแบ่งปันกัน

รับผิดชอบกับคณะครู การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของต้นทุนทางสังคม การรับผิดชอบรับภาระต่อผลงานทางด้านวิชาการของบุตรหลานของพวกเขา และการควบคุมกำกับติดตาม และเข้าไปเกี่ยวข้องผูกพันในกิจกรรมของบุคลากรในโรงเรียนของพวกเขา การสนับสนุนทางการเงินประกอบด้วยการอนุมัติประจำปีโดยให้โอนเป็นไตรภาคเข้าบัญชีธนาคารของสมาคมผู้ปกครอง สมาคม The Communitarian Association of the Education Promotion (Association Promotora de Education Communitarian หรือ APEC) คือปัจจัยพื้นฐานเบื้องต้นที่สำคัญของตัวแบบนี้ในชนบทและชุมชนผู้เสียเปรียบ การอนุมัติเหล่านี้สามารถนำไปลงทุนในโครงการพื้นฐานที่ผู้ปกครองคิดเห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับโรงเรียน กิจกรรมถูกทำแผนโดยผู้ปกครอง ครูใหญ่ของโรงเรียน และคณะครู โครงการ AGES ได้เสนอวิธีคิดค่าใช้จ่ายไว้ต่ำเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองพร้อมทั้งกรรมวิธีที่ใช้คิดมูลค่าที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงผลการเรียนรู้ เกอร์ทเลอร์และคณะ (Gertler, et al) [94] ได้พบว่าโครงการ AGES มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางด้านคุณภาพของโรงเรียนในระดับปานกลาง ทำให้ระดับอัตราการตกซ้ำชั้นลดลง และลดอัตราการออกกลางคันมีอัตรา 6 – 8 เปอร์เซ็นต์ได้เพียงภายใน 3 ปีเท่านั้น ผลเหตุนี้เป็นผลที่แตกต่างจากผลที่เกิดจากวิธีจัดกระทำภายในอื่นๆบางวิธีการ

อย่างในปัจจุบันนี้มีการริเริ่มอื่นๆที่ใช้รูปแบบ SBM ในการปรับปรุงสภาพเพื่อเด็กผู้เสียเปรียบ ภายหลังโครงการ AGES โครงการโรงเรียนคุณภาพ (Programa Escuelas de Calidad หรือ PEC) คือโครงการที่มีความจำเป็นที่สุด การเริ่มต้นในปี 2000 โครงการได้ดำเนินการในพื้นที่ยากจนที่เป็นเขตเมือง และได้กำหนดให้มีการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ทางด้านกายภาพ และกิจกรรมการสอน) และเพิ่มการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกของชุมชนของโรงเรียนในการบริหารจัดการโรงเรียน โครงการ PEC ได้จัดให้มีการอนุมัติเงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนที่ได้ถูกกำหนดโดยกลุ่มคณะครู และผู้ปกครองร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชนต้องประชุมพบปะเพื่อสร้างความต้องการที่ชัดเจน แต่การมีส่วนร่วมของโรงเรียนตามโครงการเป็นการเข้ามาในแบบอาสาสมัครเสียเป็นส่วนใหญ่ โครงการ PEC มีการมอบอำนาจให้ชุมชนของโรงเรียน ประกอบด้วยครูใหญ่ คณะครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โครงการ PEC

---

[94] Gertler et al., quoted in The World Bank, Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online],accessed1February2008.availablefrom http://www.worldbank.org/education/economicsed, 25.

ได้แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพภายหลังการดำเนินการได้เพียง 3 ปีที่ได้มีการดำเนินการมา[95]

ตั้งแต่ปี 1993 ประเทศแม็กซิโกได้สร้างความก้าวหน้าอันมีความสำคัญในความก้าวหน้าพัฒนาด้านการกระจายอำนาจในระบบการศึกษา ประเทศแม็กซิโกได้ทำการรณรงค์ในด้านความโปร่งใส (transparency) ความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้ (accountability) และความเป็นประชาธิปไตย (democracy) ก่อนหน้าโครงการนำร่องในเวลานั้น ระบบการศึกษาได้รวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางอย่างสูงมาก และในระดับประเทศก็ปกครองโดยพรรคการเมืองผูกขาดทางนโยบายเพียงพรรคเดียว ผนวกกับตัวแทนภาครัฐทั้งหมดขาดความโปร่งใส และขาดความรับผิดชอบในการตรวจถ่วงดุลได้ อย่างไรก็ตามในตอนเริ่มต้นในปี 1993 และเรื่อยมาจนกระทั่งมีการเลือกตั้งตามแบบระบบประชาธิปไตยในปี 2000 ประเทศแม็กซิโกเริ่มดำเนินการตามครรลองกระบวนการกระจายอำนาจ ในปี 1998 ในขั้นตอนแรกมุ่งไปที่ความโปร่งใสได้ถูกนำมาใช้ เมื่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการภายใต้นโยบายทางการเมืองแบบเดิมได้ดำเนินการให้มีการวัดผลประเมินผลทางการศึกษาแห่งชาติขึ้นเป็นครั้งแรกในขณะที่ มลรัฐได้นำผลจากการวัดผลประเมินผลมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจากรัฐบาลกลางได้พัฒนาโครงการที่รณรงค์ให้มีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารจัดการโรงเรียน ในปี 2000 ประเทศแม็กซิโกได้ส่งนักเรียนเข้าร่วมการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนนาๆชาติตามโครงการ OECD

ในบริบทนี้ โครงการ THE AGES สามารถเข้าถึงปัญหาความอ่อนแอจากรูปแบบของโครงการ SBM ในส่วนที่เป็นนโยบายทางการเมืองที่ซับซ้อนและระบบรวมศูนย์อำนาจการศึกษาเอาไว้ แม้จะถูกจำกัดด้านปัจจัยทรัพยากรการเงิน (monetary resources) แต่ก็มีผลเชิงบวกในด้านผลงานทางการศึกษา ข้อจำกัดของรูปแบบ SBM นี้อาจเป็นความเหมาะสมในรายกรณีเฉพาะที่ไม่มีร่องรอยความเป็นมาของการมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้และการมีส่วนร่วมและในที่ที่ประเทศเพิ่งเริ่มให้มีนโยบายการปฏิรูประบบตามการรวมศูนย์อำนาจและผู้ใช้อำนาจ ด้วยเหตุนี้ประเทศอื่นๆที่มีรูปแบบรวมศูนย์อำนาจและไม่มีประชาธิปไตยที่เดินไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อเพื่อเปิดสังคมและความเป็นสังคมประชาธิปไตยอาจทำให้ได้เรียนรู้ได้จากบทเรียน

---

[95] J. S. Shapiro and E. Skoufias, quoted in The World Bank, Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online],accessed1February2008.availablefrom http://www.worldbank.org/education/economicsed ,26.

จากประสบการณ์ของชาวแม็กซิกันในเรื่องที่อาจจะเป็นรูปแบบความเหมาะสมของ SBM ที่เป็นไปตามสภาพการณ์ปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่

การปฏิรูป SBM ในประเทศสเปน [96]

(School – based Management Reforms in Spain)

คำถามถึงระดับความเข้มข้นในการปกครองดูแลตนเอง (Autonomy) ของโรงเรียนในประเทศสเปนควรเป็นหนึ่งในหัวข้อที่เกิดขึ้นอีกครั้งในการถกเถียงในรอบสองสามปีที่ผ่านมานี้ การปกครองดูแลตนเองสำหรับโรงเรียนได้รับการคุ้มครองปกป้องโดยภาคชุมชนของโรงเรียนจำนวนมากว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อการยกระดับการปรับปรุงคุณภาพของระบบการศึกษา เมื่อได้สร้างความเป็นจริงให้โรงเรียนพึ่งตนเองให้เกิดขึ้น ยกระดับตนเองถึงระดับที่พอสมควรเหมาะสมสถานะและความต้องการ แต่ความแตกต่างกันทางความคิดเห็นในด้านสาระและขอบเขตของการปกครองดูแลตนเองทำให้การขยายพื้นที่การดำเนินการที่คืบหน้ายังดำเนินไปอย่างช้าๆ

ในการผ่านกฎหมายการศึกษาฉบับใหม่ที่ได้มีมติในปี 2006 (Education Act in 2006) รัฐบาลชาวสแปนิช (Spanish) ตั้งจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความเข้มข้นในการปกครองดูแลตนเองของโรงเรียน กฎหมายฉบับใหม่นี้ได้พยายามปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพระบบการศึกษา และการนำพาประเทศสเปนเข้าร่วมกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปปี 2010 (European Union for 2010) ด้วยการสนับสนุนที่ยิ่งใหญ่ภายใต้ความยืดหยุ่นกลมกลืนไปกับระบบการศึกษา การจัดให้โรงเรียนได้มีการปกครองดูแลตนเองในแนววิธีการที่ตนเองเป็นเจ้าของเป็นเรื่องที่จำเป็นทีจะต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานขึ้นก่อน (prerequisite) ในกระบวนการจัดทำนี้ นักกฎหมายได้มองเห็นเช่นกันว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนของโรงเรียนในการบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการของโรงเรียน และการจัดหน้าที่ของโรงเรียนก่อให้เกิดความราบรื่นเป็นหนึ่งของเสาค้ำหลัก (keystones) ของระบบการศึกษาของชาวสเปนิช และเป็นตัวเชื่อมประสานที่สำคัญเป็นพิเศษต่อบทบาทของผู้ปกครอง

ความก้าวหน้าที่ทำกันผ่านมา 15 ปี ที่มีต่อการจัดตัวแบบการจัดการโรงเรียนซึ่งมีนัยสำคัญด้านปกครองดูแลตนเองที่จะนำความก้าวหน้ามาสู่เนื้อหาสาระ 3 เรื่องได้แก่ เรื่องหลักสูตร การจัดองค์กรและการเงินการคลัง คู่ขนานไปกับระบบกลไกเพื่อสร้างหลักประกันในความมั่นใจการมีส่วนร่วมของชุมชนของโรงเรียนในการบริหารจัดการและการจัดองค์กรของ

---

[96]The World Bank, Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online],accessed1February2008.availablefrom http://www.worldbank.org/education/economicsed, 27.

โรงเรียนให้มุ่งสู่การสร้างตัวอย่างมั่นคง ความก้าวหน้าเหล่านี้เป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่าประเทศที่มีรัฐบาลกลางที่เข้มแข็งและมีแบบวิธีการจัดการภายในที่เป็นแบบฉบับของตนเองที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาช้านานซึ่งเมื่อได้ลดอำนาจลงไปสู่ระดับภูมิภาค (regions : ซึ่งก็ได้มีการเริ่มมาตั้งแต่ช่วงปี 1980) ไม่ใช่มีความหมายไปในทางมีระดับความเข้มข้นของแนวทางการพึ่งตนเองในการปกครองดูแลตนเองสำหรับโรงเรียน และเป็นการจัดเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามจุดประสงค์ของเครือข่ายของโรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชน ที่ยังทำไม่ได้ ก็คือความเป็นปรนัยของการวัดเหล่านี้ (ความสำเร็จในระดับสูงขึ้นที่เกี่ยวข้องกับส่วนชุมชนของโรงเรียน) ซึ่งไม่ได้จัดทำเตรียมเอาไว้

รัฐธรรมนูญของชาวสเปนิชในปี 1978 ได้นำทางสู่การปฏิรูปองค์การที่สำคัญหลักๆเอาไว้ เมื่อมาดูเส้นทางเทียบกับเรื่องราวทางการศึกษาที่ถูกหยิบยกอ้างอิงแล้ว ความรับผิดชอบที่ในขณะปัจจุบันนี้ได้ถูกแบ่งแยกไปจากรัฐบาลแห่งชาติเป็นการปกครองดูแลตนเองของชุมชนในประเทศสเปนและเป็นหน่วยงานปกครองท้องถิ่น รัฐบาลแห่งชาติรับผิดชอบสำหรับองค์กรทั่วๆไปของระบบการศึกษา การตีความนิยามความหมายที่ปฏิบัติในส่วนปลีกย่อยตามความต้องการของโรงเรียน การอบรมหลักสูตรทั่วไปเพื่อใช้สอน การนิเทศทางวิชาการ และการรับรองคุณสมบัติทางวิชาชีพ และการสร้างความเชื่อมั่นถึงความต้องการจะนำมาสู่ความสำเร็จตามปรารถนาทั่วทั้งประเทศจนถึงการตรวจการอุดมศึกษา (Higher Education Inspectorate) คณะกรรมการปกครองดูแลตนเองมีอำนาจบริหารภายใต้ขอบเขตอำนาจรัฐจัดให้กับพวกเขา พวกเขาได้พัฒนาสร้างสรรค์และรับรองใบอนุญาตให้โรงเรียน จัดการคณะครู กำหนดกรอบการสอน และให้บริการแนะแนวแก่นักเรียน การใช้อำนาจของรัฐประจำท้องถิ่นได้รับมอบพื้นที่การทำงานให้กับการดูแลอาคารสถานที่โรงเรียนของรัฐ การรับผิดชอบเพื่อดูแลการเงินในการศึกษาของเด็กปฐมวัย (Kindergarten) และโรงเรียนประถมศึกษา (primary school) จัดระบบหลักสูตรพิเศษ และกิจกรรมเสริมหลักสูตร และควบคุมกำกับติดตามจุดอ่อนในการบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการจัดโรงเรียนเพื่อการศึกษาภาคบังคับ (Compulsory Schooling)

เมื่อล่วงมาถึงช่วงกลางๆปีสมัยศตวรรษที่ 1990 ความเกี่ยวข้องสำคัญหนึ่งประการของรัฐบาลสเปนที่ต้องมีการยกระดับมาตรฐานการศึกษาที่ต้องจัดให้กับกลุ่มเยาวชนของประเทศ ในส่วนของความพยายามจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้กับนักเรียนทั้งหมด เป็นการนำเอาเรื่องเก่าที่คั่งค้างอยู่ในความสนใจของผู้คนทั้งหลาย คุณลักษณะและสถานการณ์เฉพาะบุคคล ที่โรงเรียนได้รับการอนุมัติให้ใช้อำนาจทำการตัดสินใจในองค์กรและปฏิบัติการต่างๆของพวกเขา กฎหมายทั้งหลายได้รับการประกาศใช้ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ซึ่งมีระดับความเข้มข้นในการปฏิบัติสร้างความหลากหลาย หาแนวทางให้เกิดสมดุลในการปกครองดูแลตนเองที่ระดับโรงเรียนกับกรอบงานทั่วไปสำหรับกิจกรรมทางการศึกษาที่โรงเรียนทั้งหมดต้องยอมรับ

กฎหมายว่าด้วยการมีส่วนร่วม การวัดผลประเมินผลและระบบบริหารของโรงเรียน (The Participation, Evaluation and Governance of School Act : LOPEG) ได้ประกาศใช้ในปี 1995 โดยให้มีสาระแสดงถึงจุดหมายในการยกระดับคุณภาพของการศึกษาจัดโดยการเสริมความแข็งแกร่งในการปกครองดูแลตนเองของโรงเรียน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับผิดชอบของสมาชิกทั้งหมดในชุมชนของโรงเรียน เครื่องมือที่จะเข้าถึงเพื่อการส่งเสริมการปกครองดูแลตนเองทางการศึกษาของโรงเรียนรายโรงเรียน ก็คือ The School's proyecto educativo, ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างง่ายๆ แสดงถึงปรัชญา และพันธกิจทางการศึกษาของโรงเรียน กับกรอบงาน ที่ถูกนำมาใช้สร้างรายละเอียดให้กว้างขวางออกไปอีก ซึ่งถูกจัดทำขึ้นเป็นการให้ The proyecto educativo , ต้องได้รับการตอบสนองตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจากสภาคณะกรรมการโรงเรียน ด้วยตัวโครงสร้างแบบนี้ทำให้มีความรับผิดชอบตามมาด้วย เพื่อเป็นการแสดงความพึงพอใจ และรับผิดชอบต่อการวัดผลประเมินผลของโครงการ The proyecto educativo ณ ตลอดเวลาที่มีการยอมรับความชอบธรรมของคณะครูในการทำการสอนให้อยู่ในการจัดกระบวนการทางการสอนในแบบฉบับที่เป็นของตนเอง The school's proyecto eduativo ต้องสร้างภาพความสำเร็จล่วงหน้าและมีเส้นทางในการปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมให้กับนักเรียนและความต้องการทางการศึกษาเข้าไว้เป็นภารกิจเพื่อการพิจารณาให้ต้องทำ ในกรณีเป็นโรงเรียนเอกชน (The private concertado Schools) ซึ่งโรงเรียนเอกชนที่สนับสนุนโดยเงินงบประมาณจากภาครัฐ ที่โรงเรียนแบบ The school's proyecto educativo สามารถสะท้อนแสดงให้เห็นธรรมชาติเฉพาะตัวของโรงเรียน ตัวอย่างได้แก่ ถ้าโดยที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมาตามที่เป็นโรงเรียนของศาสนจักรหรือเป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นตามแนวคิดอุดมการณ์เป็นการพิเศษซึ่งก็สามารถผนวกบรรจุเอามุมมองแง่คิดในการสอนไว้ในการจัดองค์การได้

เกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร โรงเรียนต้องยกระดับและเจาะลึกในรายละเอียดเน้นในเนื้อหาสาระ การวางแผนกิจกรรมการสอน และยกระดับความครบถ้วนสมบูรณ์ และการฝึกปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้เจาะลึกเข้าถึงคุณลักษณะที่เป็นจุดขายของโรงเรียน กฎหมาย LOPEG ก็ได้ให้นิยามไว้ด้วยเช่นกันในด้านความเป็นเลิศในรายละเอียดขอบข่ายการปกครองดูแลตนเองขององค์การและการบริหารจัดการโรงเรียน การห้ามในรายการบางชนิดที่มีการกระทำนอกเหนือจากการที่โรงเรียนสนับสนุนโดยเงินค่าใช้จ่ายภาครัฐ (ที่เป็นโรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชนแบบ private concertado schools) เกี่ยวกับการบริหารจัดการทางด้านระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย LOPEG ได้สร้างความจริงให้เกิดขึ้นในเรื่องหน่วยงานต้นสังกัดทางการศึกษาให้อนุมัติแบบการปกครองใช้องค์คณะของโรงเรียนรัฐบาลในด้านความถูกต้องชอบธรรมในการจัดซื้อ-จัดจ้างสิ่งของและบริการ ทำสัญญาซ่อมแซมและการจ่ายภายใต้ข้อกำหนดโดยกฎระเบียบ สามปีต่อมาในปี

1998 การบริหารจัดการด้านทรัพยากรการเงินการคลังได้ถูกถ่ายโอนไปยังโรงเรียน ในกรณีของโรงเรียนแบบ Concertado Schools กฎหมาย The LOPEG มีข้อห้ามโรงเรียนอย่างจริงจังชัดเจนในการรับเงินตามจำนวนบางประเภท ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม อาจให้ได้ถ้ามีการนำเสนอคุณสมบัติพร้อมกับการจ่ายเงินให้สอดคล้องกับการนำไปใช้ในกิจกรรมการสอน ดูราวกับว่าเรื่องของกฎระเบียบที่เพิ่มเข้ามาสร้างการควบคุมกำกับติดตามการใช้ทรัพย์สินของสาธารณะภาครัฐ และเป็นการรับประกันถึงทรัพย์สินเหล่านี้จะไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดการบริหารโรงเรียนที่มีค่าใช้จ่ายแพงมากกว่าที่ทางภาครัฐจัดให้

กฎหมาย The LOPEG ก็มีจุดเน้นและกำหนดผนวกให้ยกระดับการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่นของโรงเรียนจากการเข้าร่วมในคณะกรรมการโรงเรียนและของคณะครูที่มีต่อ The Claustro (องค์กรที่ทำการเป็นตัวแทนของครูในโรงเรียน) และจัดเพื่อให้ผู้ปกครองด้วยเพื่อให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการศึกษา และกิจกกรมในองค์การของโรงเรียนในเรื่องของสมาคมของพวกเขาและเพื่อนักเรียนให้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องการรวมกลุ่มของพวกเขาในฐานะผู้เป็นตัวแทนด้วยเช่นกัน กฎหมายยังเสนอการปรับแก้ความสำคัญของกฎหมายที่ประกาศใช้ปี 1985 ว่าด้วยการให้มีการเลือกตั้งครูใหญ่โดยชุมชนของโรงเรียน เพื่อสร้างภารกิจของพวกเขาให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้นและเพื่อต้องการทักษะอย่างมากกับความเป็นมืออาชีพที่มีในความเป็นผู้นำของครู (พิจารณาจากผลงานที่ผ่านประสบการณ์มา และการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่)

กฎหมายว่าด้วยคุณภาพการศึกษา (The Education Quality Act : LOCE) ได้ประกาศใช้ในปี 2002 กฎหมายฉบับนี้เกี่ยวข้องกับการปกครองดูแลพึ่งตนเองทางการศึกษา ทางการจัดองค์การ และระบบเศรษฐกิจของโรงเรียน การพึ่งตนเองทางการศึกษาดูได้จากผลงานในโครงการ The school’s proyectos educativos เป็นโครงการประจำปีโดยทั่วไปของพวกเขา การสอนทำโครงการของหน่วยงานต้นสังกัด โครงการวางแผนปฏิบัติการในการสอนนอกเวลา และแผนการมุ่งมั่นสู่วิชาการกับการอาชีพ ตามกฎหมาย LOCE ตามความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนทำให้สูญเสียการควบคุมบางประการที่พวกเขาทำนอกหลักสูตร The school’s proyecto curricular (เป็นกรอบกำหนดตามความแตกต่างเฉพาะแห่งที่กำหนดโดยโรงเรียน) ถูกจัดไว้แบบกลางๆ ทั่วๆไป เพื่อให้หน่วยงานนำไปปรับจัดทำโครงการสอนเพื่อการวางแผนหลักสูตรและการดำเนินงานตามหลักสูตรในแต่ละงานภาควิชาการหรือพื้นที่การสอนในซีกวิชาชีพ ในกรณีโรงเรียนแบบของ Concertado schools กฎหมายได้บัญญัติว่า The school’s proyecto educativo ควรเป็นไปตามธรรมชาติเฉพาะของพวกเขา ความแปลกใหม่ที่สำคัญได้เสนอนำไว้ในกฎหมาย LOCE เป็นการให้โรงเรียนได้รับอนุญาต (ด้วยภารกิจที่ต่อเนื่องในเรื่องการใช้อำนาจ) เพื่อเสริมแรง หรือขยับขยายแง่มุมของหลักสูตรที่ชัดเจนเพื่อนำไปจัดวิชาทางด้านภาษาศาสตร์ มนุษย์

ศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปะศาสตร์ กีฬา หรือ ICT ด้านสิ่งแวดล้อม ท้ายสุดในโรงเรียนของรัฐคณะครูได้รับอนุมัติให้มีอิสระในการเลือกตำราเรียนในโรงเรียน และเลือกสื่อวัสดุอุปกรณ์ใช้ประกอบหลักสูตรโดยปราศจากการครอบงำจากการใช้อำนาจสำนักงานหน่วยงานต้นสังกัด

กฎหมาย The LOCE ได้ปรับแก้การถืออำนาจที่มีมาก่อนด้วยการใช้การมีส่วนร่วมเป็นองค์คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีการเลือกตั้งผู้เป็นหัวหน้าครูในโรงเรียน (head teachers) มันจึงเป็นการกำจัดอิทธิพลของคณะกรรมการสภาโรงเรียน และให้มีอำนาจมากขึ้นในการใช้อำนาจทางการศึกษา ข้อบัญญัติทั้งหมดในกฎหมาย LOPEG เป็นการรับกับโครงการ Concertado School ยังคงถูกรักษาเอาไว้

แม้ว่ากฎหมาย The LOCE ได้พยายามให้คำตอบที่ท้าทายถึงในบางส่วนที่เป็นหลักสำคัญของระบบการศึกษาของชาวสเปนิช ข้อเสนอของกฎหมายนี้ไม่ได้นำความพึงพอใจมาพิจารณาจากส่วนที่เป็นอิทธิพลของชุมชนโรงเรียน เมื่อดูตามผลที่เกิดขึ้นกฎหมายการศึกษา (The Education Act : LOE) ได้ประกาศใช้ในปี 2006 ไปลบล้างกฎหมายที่มีอยู่ก่อน (กฎหมาย LOGSE - 1990, LOPEG - 1995, และกฎหมาย LOCE - 2002) และได้ก่อให้เกิดสาระความเป็นกฎหมายเชิงเดี่ยว กฎหมายฉบับใหม่นี้ได้มุ่งความสนใจเป็นพิเศษต่อการพึ่งตนเองของโรงเรียน ทั้งคู่ที่เป็นในส่วนของมิติทางการศึกษาของกฎหมายที่มีตามกฎหมาย The Proyectors educativos และในการบริหารจัดการที่เป็นการประหยัดด้านปัจจัยและด้านผลผลิตขององค์กรกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมายฉบับนี้ยังมีความโดดเด่นมากอีกเช่นกันที่ให้มีบุคลากรมหาวิทยาลัยอยู่ในองค์คณะของโรงเรียน (ในคณะกรรมการสภาโรงเรียน คือ สภา The Claustro และองค์กรคณะกรรมการประสานงานการสอน) และมอบอำนาจให้เลือกครูใหญ่และอธิบายกระบวนการคัดเลือกและการทำหน้าที่ในโรงเรียนของรัฐให้พวกเขา เมื่อพิจารณาถึงการพึ่งตนเองในการปกครองดูแลทางการศึกษา กฎหมายฉบับใหม่อนุมัติให้โรงเรียนปกครองดูแลตนเองเพื่อให้ทำการสร้าง ตรวจสอบ และดำเนินการตามที่กฎหมาย The Proyecto educativos บัญญัติไว้ ซึ่งพวกเขาต้องทำโดยเปิดเผย นอกจากนี้กฎหมายยังเอื้อเปิดกว้างในการสร้างตัวแบบโปรแกรมการสอน และสื่อการสอนที่ตรงกับความต้องการทั้งของครูและของนักเรียน ในส่วนกรณีที่เป็นโรงเรียนเอกชน (Concertado schools) กฎหมาย The proyecto educativos ได้บรรจุเรื่องคุณลักษณะของโรงเรียนและการให้มีการรับรองในการประกันสิทธิของคณะครู ผู้ปกครองและนักเรียนที่มีตามรัฐธรรมนูญและในกฎหมายฉบับอื่น ๆ และจะเป็นการสร้างความรู้ให้กับชุมชนของโรงเรียนทั้งหมด

เมื่อพิจารณาถึงการพึ่งตนเองในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร กฎหมายฉบับใหม่ได้ให้อำนาจทางการศึกษาเรื่องสิทธิในการจัดสรรทรัพยากรมากขึ้นเป็นอย่างมากไปยังโรงเรียนของรัฐ

และโรงเรียนเอกชนแบบ Concertoda schools เพื่อทำโครงการต่าง ๆ ตามเงินค่าใช้จ่ายที่ต้องการเป็นพิเศษ (ตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนขนาดใหญ่ก็มีความจำเป็นพิเศษเพิ่มขึ้น) เพื่อที่จะได้รับเงินค่าใช้จ่ายพิเศษเหล่านี้ โรงเรียนรัฐบาลต้องสร้างโครงการที่แสดงถึงการบริหารจัดการองค์กรและการใช้วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมนุษย์ของพวกเขา โรงเรียนรัฐบาลสามารถหาทรัพย์สินวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมให้เพียงพอด้วยการปรับตามความเห็นของคณะกรรมการสภาโรงเรียนภายใต้เงื่อนไขเดียวกันกับที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายที่มีกำหนดไว้แล้ว เช่นเดียวกับการใช้อำนาจจัดการศึกษาของท้องถิ่นสามารถมอบหมายความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหาสินทรัพย์และบริการ การทำสัญญาผูกพันในการซ่อมแซม การบริการและการจ่ายเงินให้ยึดเป็นเรื่องปกติวิสัยต่อการยอมรับให้สอดคล้องต้องกันกับระเบียบปฏิบัติโดยการปกครองแบบองค์คณะของโรงเรียนรัฐบาลภายใต้ข้อจำกัดตามกฎระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติ ในด้านโรงเรียนเอกชนแบบ Concertado School กฎหมาย LOE ได้ปล่อยให้มีการพิจารณาในเรื่องที่เป็นคุณลักษณะพิเศษของความร่วมมือในการสอนเพื่อการใช้ระเบียบข้อบังคับเพื่อการปกครองดูแลโรงเรียนเหล่านี้อย่างต่อเนื่องในการสร้างการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ประหยัดที่คล่องตัวขึ้น ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โรงเรียนรัฐบาลได้รับอนุญาตให้กำหนดระดับความต้องการและการฝึกอบรมตามความต้องการเพื่อให้มีตำแหน่งที่แน่นอนในการสอนตามที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่สร้างจากการใช้อำนาจทางการศึกษา ในวิธีการเดียวกัน การใช้อำนาจทางการศึกษาก็ได้มอบอำนาจครอบคลุมการบริหารจัดการบุคลากรให้เป็นแบบองค์คณะบุคคลในโรงรัฐบาล ขณะที่ครูใหญ่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสินทรัพย์เพื่อใช้ในการใช้สอยของโรงเรียน การบริหารจัดการโดยองค์คณะกลุ่มบุคคลจะได้ผูกพันตามที่คาดหวังในอนาคตตลอดไป ที่กฎหมาย The LOE นำเสนอขั้นตอนมุ่งให้บุคคลในพื้นที่ซึ่งมีตัวปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนรัฐบาลมีการในการปกครองดูแลพึ่งตนเองที่น้อยที่สุดอยู่แล้ว ซึ่งท้ายที่สุดแล้วโรงเรียนก็จะแสวงหาการพึ่งพาตนเองเช่นกันเพื่อสร้างกฎระเบียบของตนเองขึ้นมาใช้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่ในทุกๆวันในตอนแรกเริ่มต้นปีการศึกษาของทุกๆปี การศึกษาโรงเรียนจะต้องสร้างโครงการประจำปีของพวกเขา ที่มีการนำเอามิติทั้งมวลขององค์กรของโรงเรียน และการปฏิบัติการประกอบด้วยโครงการด้านวิชาการหลักสูตร แผนการรับนักเรียนระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนและแผนปฏิบัติการทั้งหมด

กฎหมายฉบับนี้ยังมีการเน้นเป็นพิเศษในเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในองค์กรระบบบริหารและการทำหน้าที่ในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมาย LOE ยังรับรองสถานะของผู้ปกครองในกระบวนการรับนักเรียน และในคณะกรรมการสภาโรงเรียนในโรงเรียนทั้งหมดโดยสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่าย (ได้ทั้งโรงเรียนของรัฐบาล และโรงเรียนเอกชน concertado schools) ใน

คณะกรรมการสภาโรงเรียน ผู้แทนของผู้ปกครองและของนักเรียนอาจมีจำนวนไม่มาก อาจจะน้อยกว่าหนึ่งในสามของสมาชิกกรรมการทั้งหมด มีความแปลกใหม่ได้เสนอเอาไว้ในกฎหมายเป็นการให้โรงเรียนได้สร้างแรงจูงใจสร้างข้อตกลงทางการศึกษาระหว่างทางครอบครัวกับทางโรงเรียนในการกำหนดกิจกรรมที่ผู้ปกครอง กลุ่มครูที่ทำการสอนและนักเรียนจะได้นำไปพัฒนาผลการเรียนรู้ให้เกิดกับนักเรียน

การพึ่งตนเองในการปกครองดูแลตนเองที่มากขึ้นของโรงเรียนย่อมหมายถึงกระบวนการใหม่ๆที่ได้ถูกเสนอแนะเพื่อการวัดประเมินผลจากวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ทางการศึกษาที่ถูกใช้จ่ายโดยการวัดประเมินถึงผลงานที่ได้รับจากความพยายาม

การรับรู้ผลประเมินผลของกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนเกี่ยวกับตัวชี้วัดทางการศึกษาสำคัญของประเทศสเปนนั้นพัฒนาตลอดทศวรรษที่ผ่านมา เหตุผลก็เพื่อดูให้เห็น (รวมในเรื่องตัวประกอบที่เป็นตัวบุคคลหรือครอบครัว) องค์ประกอบในการทำงานกับโรงเรียนรายโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันอย่างเช่น สิ่งที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมนุษย์ที่ได้นำมาใช้ สิ่งที่โครงการการศึกษาเกิดขึ้น และการมีวิธีจัดระบบการสอน

ข้อมูลแสดงให้เห็นอย่างกว้างๆด้านอัตราการเข้าเรียนในการจัดโรงเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเป็น 104 เปอร์เซ็นต์ และ 108 เปอร์เซ็นต์ที่มีการเปิดเผยในปีการศึกษา 2003 - 2004 ตัวเลขเหล่านี้ที่มีเกินกว่า 100 เปอร์เซ็นต์เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงที่ว่านักเรียนบางส่วนซ้ำชั้นหลายปีการศึกษา เรื่องผลการศึกษาทั้งสองอัตรามีความจริงให้เห็นถึงอัตราลดลงมาหลายปีจนถึงปัจจุบันในระดับประถมศึกษาลดลง 6 จุดตั้งแต่ปี 1992 - 1993 และระดับมัธยมศึกษาลดลง 2 จุดตั้งแต่มีการดำเนินการทั่วไประหว่างปีการศึกษา 1999 - 2000 อัตราการลดนี้แสดงถึงว่าจำนวนนักเรียนที่ต้องเรียนซ้ำชั้นหลายปีในทั้งสองระดับลดลงที่พิจารณาทั้งสองช่วงแล้ว

เช่นเดียวกับประเด็นการประเมินจากผลลัพธ์ของระบบการศึกษาโดยกว้างๆจะดูจากการศึกษาภาคบังคับในระดับมัธยมศึกษาสำหรับในปีการศึกษา 2002 - 2003 นักเรียน 70 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มที่มีอายุ 16 ปีที่สำเร็จการศึกษาตามช่วงชั้นปี มีข้อเท็จที่ว่าเมื่อแรกเข้าในชั้นเรียนแรกจนถึงจบการศึกษา (ตามที่มีระเบียบกำหนดไว้ในปี 1990) คือหนึ่งปีการศึกษา คือ ปี 1999 - 2000 ที่จะต้องคิดเผื่อไว้สักเล็กน้อยเพื่อการวิเคราะห์บางอย่างที่เกี่ยวกับเวลาเรียน ในบางกรณีเราควรทำใจให้ได้ว่าจำนวนเลขที่บอกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ที่มีผู้ไม่จบการศึกษาในปี 2002 – 2003 ไม่ควรมีการตีความทางทฤษฎีว่านักเรียนบางส่วนที่ไม่จบการศึกษาอาจเข้าเรียนในชั้นเรียนที่ต่ำกว่าและอาจจบการศึกษาได้ในปีถัดไป ในส่วนที่เติมเต็มอัตราการจบการศึกษาในแบบภาพกว้างๆ ยังมีอีก 2 ประเภทอัตราที่ปกติแล้วศึกษาถึงความสำเร็จนักเรียนที่จบปีที่สี่และสำเร็จชั้น

จากโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปีการศึกษา 2002 - 2003 นักเรียนที่สำเร็จชั้นปีที่สี่ (ได้แก่ นักเรียนผู้ที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษา) มีจำนวนที่คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ 74 เปอร์เซ็นต์ จากจำนวนที่มีตัวในชั้นปีที่สี่ตั้งแต่เริ่มต้นปีการศึกษา และเป็น 73 เปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่เข้าเรียนในปีการศึกษาแรกเข้าเมื่อสี่ปีก่อนหน้านี้

ในท้ายที่สุด มีตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งคือตัวที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสหภาพยุโรป (The European Union's objectives) ที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาและการฝึกอบรมสำหรับโรงเรียนจำนวน 2010 โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีอัตราการออกกลางคันในปี 2005 ร้อยละของนักเรียนของกลุ่มระหว่างอายุ 18 ปี และกลุ่มอายุ 24 ปี ผู้ออกกลางคันจากระบบการศึกษาของชาวสเปนนิชคือ 30.8 เปอร์เซ็นต์ ระหว่างปี 1994 และปี 2005 มีการลดลงลักษณะค่อยเป็นค่อยไปถึงประมาณร้อยละ 6 จุด งานศึกษาอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในโรงเรียนระหว่างปี 1994และปี 2005 แสดงให้เห็นว่าผลการศึกษาอยู่ในระดับกลางขึ้นมา 9 จุด (จาก 72 เปอร์เซ็นต์ เป็น 81 เปอร์เซ็นต์) ขณะที่ร้อยละของนักเรียน ผู้ที่ไม่ศึกษาต่อจาก ชั้นประถมศึกษาลดลงอย่างช้าๆค่อยเป็นค่อยไป

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการบริหารจัดการโรงเรียน และการปกครองดูแล พึ่งตนเองของโรงเรียนคือ 2 วัตถุประสงค์หลักของกฎหมายทั้งหมดที่ประกาศใช้ในยุคสมัยประชาธิปไตยในประเทศสเปน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูปที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเหล่านี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตระดับซึ่งชุมชนของโรงเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงนำให้เกิดการปฏิรูปเป็นพิเศษ แม้ว่าโรงเรียนจะมีทีมงานบริหารจัดการเป็นผู้ที่เข้าใจกลไกขับเคลื่อนของโรงเรียนเหล่านั้นและแม้ครูและผู้ปกครองสร้างข้อพันธะในการนำพาการบริหารจัดการตามภารกิจ ดังนั้นการพึ่งตนเองของโรงเรียนอันแท้จริงในประเทศสเปนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายนอก 2 องค์ประกอบ (กรอบของกฎหมายเพื่อสร้างความเป็นไปได้ และการกระตุ้นปลุกเร้าสร้างความเข้าใจ) และองค์ประกอบภายใน (ความเกี่ยวข้องของประชาชนกับความพยายามสถาบันการศึกษา และความสามารถที่จะปฏิบัติได้จริง)

ตัวแบบของ SBM ที่ได้ดำเนินการในประเทศเสปนพยายามค้นหาดุลการดูแลปกครองพึ่งพาตนเองให้มากที่สุดของโรงเรียนที่มีต่อการสอน การจัดองค์กร และทรัพยากรด้วยการประสานงานที่จำเป็นและควบคุมการใช้อำนาจงานของบุคคลที่งานนั้นเป็นงานเรื่องรับรองของประกันสภาพเงื่อนไขธรรมดาเล็กน้อยเพื่อระบบการศึกษาทั้งมวลเพื่อให้สามารถทำให้มันได้เติมเต็มตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้สมบูรณ์

ในลักษณะคู่ขนานไปกับการมอบอำนาจให้กับโรงเรียนนี้ กระบวนการวัดผลประเมินผลที่คัญที่ต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาตัวชี้วัดทางการศึกษาหลักๆสำคัญของ

ประเทศสเปนแสดงให้เห็นพัฒนาการอย่างมากมายในสาระเนื้อหา ทั้งๆที่เส้นทางยังคงเดินหน้าต่อไปเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ เมื่อหวนมองย้อนกลับหลังแล้ว SBM (ทั้งๆที่ไม่มีความเข้มข้นในการปฏิบัติให้พบในรายงานการศึกษาเลย) ได้นำมาดำเนินการที่โรงเรียนจนสามารถยกระดับการบริหารจัดการและการสอนของโรงเรียนทั้งหลายเป็นของเจ้าของอันงดงามตามความต้องการที่แท้จริง และมีผลงานให้เห็น และสร้างผลงานทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี การปกครองดูแลพึ่งพาตนเองนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษในประเทศอย่างประเทศสเปนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมายและหลากหลาย

การดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศอินโดนีเซีย[97]

(The Implementation of SBM in Indonesia)

ความจริงแล้วการดำเนินการบริหารSBMในประเทศอินโดนีเซียถือกำเนิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาที่ผ่านมากว่า 2 ทศวรรษ ด้วยเห็นว่าการศึกษานำไปสู่วิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงท้ายหลังจากปี1990 เป็นต้นมา ซึ่งสร้างปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่รุนแรง ด้วยเหตุนี้กระทรวงการศึกษาแห่งชาติของอินโดนีเซีย(Indonesian Ministry of National Education)จึงได้ตั้งคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(Commission of National Education)ขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. 2001 คณะกรรมการชุดนี้ได้ทำงานจนถึงเดือนธันวาคม ปีเดียวกันด้วยความรับผิดชอบต่อภารกิจ คือ 1) กำหนดวางข้อเสนอแนะทางนโยบายให้มีการศึกษาอย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น 2) เตรียมการหาปัจจัยให้กับรัฐบาลในด้านการกระจายอำนาจทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ยังถูกคาดหวังว่าจะนำมาซึ่งการปฏิรูปการศึกษาของอินโดนีเซียอย่างสมบูรณ์แบบ หนึ่งในข้อเสนอแนะของกรรมการชุดนี้ คือ การพัฒนาคณะกรรมการทางการศึกษาในระดับเขตปกครอง และคณะกรรมการการศึกษาในระดับโรงเรียน

ดังนั้น การพัฒนาทางการศึกษาและคณะกรรมการโรงเรียน คือหนึ่งในนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่การลดอำนาจ และการใช้อำนาจหน้าที่จากรัฐบาลกลางไปสู่โรงเรียน เป็นผลให้เกิดการพัฒนา หลักการประชาธิปไตย(Democratic principles)การมีส่วนร่วมของชุมชน ความเสมอภาคพร้อมทั้งยอมรับความต้องการและความสนใจของท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย โดยมีความเชื่อว่าชุมชนท้องถิ่น คือคณะกลุ่มบุคคลผู้มีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของพวกเขาเองและทำการตัดสินใจพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ได้ดีกว่า ใน

---

[97] Agustinus Bandur, “A Study of The Implementation of Schoo l- Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia” (Ph.D. Thesis, The University of Newcastle, Australia, 2008), quoted in Departemen Pendidikan Nasional. Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2004.,74-80.

ความรับผิดชอบในเรื่องของพวกเขา ด้วยตัวพวกเขาเอง ในการดำเนินการตัดสินใจในส่วนที่เป็นนโยบายทางการศึกษา ด้วยจุดมุ่งหมายเช่นนี้ รัฐบาลกลางได้เริ่มจัดให้มีแบบแผน(form)ของคณะกรรมการการศึกษา(education councils)และคณะกรรมการโรงเรียน(school councils)ขึ้นในแต่ละเขตปกครองของเขตปกครองสุมาตราตะวันตก(district of Western Sumatra)บาหลี(Bali), และเขตชวาตะวันออก(Eastern Java)บนพื้นฐานของความพยายามเหล่านี้ คณะกรรมการถูกพิจารณาถึงวิธีการในการจัดการอย่างดีในการปรับปรุงการศึกษาแห่งชาติของชาวอินโดนีเซีย

เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว รัฐบาลก็ได้กำหนดประเด็นเป็นชุดแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการใช้ SBM ในปี 2002 และต่อมาได้มีการทบทวนแก้ไขอีกในปี 2004 เพื่อให้ได้แบบองค์คณะการจัดระบบบริหารโดยความร่วมมือบริหารกันเป็นองค์คณะกรรมการโรงเรียน(body type school councils)โดยขยายความได้ว่า “ในซีกหนึ่งแห่งความเป็นจริงเชิงประจักษ์พึงปรารถนาให้เกิดช่องทางนโยบายนำไปสู่การกระทำที่ร่วมกันโดยคณะกรรมการทางการศึกษาที่ตั้งอยู่เขต/เมือง และระดับโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษา (This concrete one-sidedness requires to be channeled politically to become collective action placed by Educational Council located in the district/city and School Council at the level of educational unit)” ข้อความดังกล่าวนี้เป็นคำแถลงของรัฐบาลโดยกระทรวงการศึกษาแห่งชาติในปี 2002

ต่อจากนั้นมา กฎหมายการศึกษาฉบับที่ 20/2003 (Education Act 20/2003) โดยระบบการศึกษาแห่งชาติอินโดนีเซียที่ได้เน้นการจัดแบบแผนสร้างความเข้มแข็งในรูปคณะกรรมการโรงเรียนต่อกรณีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อการสร้างผลสัมฤทธิ์การศึกษาที่มีคุณภาพให้ดีขึ้นตามมาตรา 56 (Article 56)ของกฎหมายฉบับนี้ต้องการให้สมาชิกในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของการศึกษา ในกรณีนี้ คณะกรรมการทางการศึกษาและคณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้แทนมาจากชุมชน จากข้อความว่า “ชุมชนจะเข้ามาดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพของบริการทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การควบคุมกำกับติดตาม และการวัดผลประเมินผลของโครงการทางการศึกษาผ่านทางคณะกรรมการทางการศึกษและคณะกรรมการโรงเรียน(Community shall take part in the quality improvement of education services which include planning, monitoring , and evaluation of educational programs through the Educational Council, and School Council)” ซึ่งบัญญัติในกฎหมายการศึกษาฉบับที่ 20/2003 ตามมาตรา 56 (Education Act 20/2003, Article, 56)

กฎหมายฉบับนี้ได้ให้บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความเป็นองค์คณะที่มีอิสระในการให้คำแนะนำ การควบคุมและสนับสนุนการบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวกและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และควบคุมกำกับกิจการของโรงเรียน(มาตรา 56) บนพื้นฐานของกฎหมาย

รัฐบาลได้วางระเบียบอำนาจกับการใช้อำนาจหน้าที่ให้ไปยังคณะกรรมการโรงเรียน พร้อมทั้งความเป็นแบบลักษณะพิเศษเฉพาะและความเป็นแบบแผน ความเป็นสมาชิกและโครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน

เป็นเรื่องที่ชัดเจนว่าการใช้อำนาจหน้าที่ได้ถูกกระจายมอบลงมายังคณะกรรมการโรงเรียนและคณะกรรมการที่มีอำนาจก็เพื่อจะได้สร้างการศึกษาที่มีคุณภาพให้ได้ดีขึ้นในโรงเรียนของพวกเขา ตามมาด้วยรายละเอียดที่บัญญัติเอาไว้อย่างมากที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจในการใช้อำนาจหน้าที่ (devolution of authority)ไปยังคณะกรรมการโรงเรียน

อำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่ของสภาโรงเรียนในอินโดนีเซีย

(Power and Authority Vested in School Councils)

การดำเนินการ SBM ในประเทศอินโดนีเซียเป็นผลของการกระจายอำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่ที่มอบลงมาให้คณะกรรมการในโรงเรียนเพื่อทำการตัดสินใจ อำนาจของคณะกรรมการและการใช้อำนาจหน้าที่ลงมาให้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อทำการตัดสินใจที่เป็นอำนาจของคณะกรรมการและการใช้อำนาจหน้าที่นี้เกี่ยวข้องกับบทบาทหลัก 4 ประการสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งได้แก่ 1) เพื่อกำหนดและ/หรือ อนุมัตินโยบายทางการศึกษาในระดับโรงเรียน ; 2) เพื่อสนับสนุนสองเรื่องในด้านการเงินการคลังและที่ไม่ใช่เรื่องการเงินการคลัง ; 3) เพื่อควบคุมโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบที่จะให้ตรวจสอบถ่วงดุล(transparency and accountability)ในระดับโรงเรียน ; 4) เพื่อเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน รัฐบาลและชุมชน ซึ่งบทบาทหลักทั้ง 4 ประการนี้มีอยู่ในกรมการศึกษาแห่งชาติ (Departemen Pendidikan Nasional)ใช้มาตั้งแต่ปี 2002 , 2004 เป็นต้นมา

เพื่อให้เป็นไปตามเส้นทางเดินและแนวทางของกระทรวงการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดเป็นประเด็นสาระเอาไว้ตั้งแต่ปี 2002 และในหลายส่วนที่บัญญัติไว้ในกฎหมายการศึกษาฉบับที่ 20/2003 แต่ละโรงเรียน กรรมการโรงเรียนแต่ละแห่งจะมีอำนาจต่อไปคือ 1)จัดทำและอนุมัติใช้นโยบายของโรงเรียน 2)จัดทำกำหนดและอนุมัติใช้พันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3)จัดทำกำหนดและอนุมัติโครงการโรงเรียนประจำปี การออกแบบการวางแผนทางกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของโรงเรียน 4)การพิจารณาความดีความชอบของครูใหญ่ครูและบุคลากรทำหน้าที่บริหาร 5)พัฒนาองค์ประกอบทางศักยภาพของโรงเรียนเพื่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์นักเรียนทั้งเรื่องที่เป็นงานวิชาการ(school examinations)และไม่ใช่งานวิชาการ (non-academic : เรื่องศาสนา , กีฬา , ศิลปะ , ทักษะตามความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน เช่น ทักษาทางการเกษตร , ทักษาการทอผ้า , และเทคโนโลยีพื้นฐาน) 6)ยกระดับเพิ่มเงินทุนค่าใช้จ่ายของโรงเรียนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งงบประมาณการเงินที่ใช้ในโรงเรียน 7)ระดมทรัพย์สินเพื่อ

โรงเรียนทั้งที่เป็นเรื่องการเงินและไม่ใช่เป็นเงิน(แรงงานเพื่อการก่อสร้างและอำนวยความสะดวก, ความคิดและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ 8)ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้มากขึ้นให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในการกำหนดแผนการดำเนินการ , การควบคุมกำกับติดตามนโยบายของโรงเรียน 9)สรรสร้างความโปร่งใส การตรวจสอบและบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียนเพื่อเป็นเป้าของการศึกษาที่มีคุณภาพในโรงเรียน 10)ตอบสนองตามความต้องการของหลักสูตรแห่งชาติและหลักสูตรท้องถิ่น 11)สร้างเครือข่ายความร่วมมือประสานงานและเป็นหุ้นส่วนร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนากระบวนการ และผลผลิตทางการศึกษา 12)วินิจฉัยและแก้ไขปัญหาของโรงเรียน และ 13)ประเมินผลนโยบายและโครงการของโรงเรียนรวมทั้งควบคุมการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกพร้อมทั้งที่ดินของโรงเรียน

คุณลักษณะและการสร้างรูปแบบของสภา(คณะกรรมการ)โรงเรียน

(Characteristics and Formation of a School Councils)

คุณลักษณะเด่นเป็นหลักเฉพาะของสภาโรงเรียนของชาวอินโดนีเซีย คือ การมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง (independence)ที่ไม่ใช่เป็นความสัมพันธ์กับระบบราชการกับรัฐบาลในขณะเดียวกันที่หลักการของการจัดรูปแบบของคณะสภาโรงเรียนควรมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความเป็นประชาธิปไตยตามที่กรมการศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ (Departemen Pendidikan Nasional, 2004, 2002)

วิธีการมากมายถูกนำมาใช้ในการจัดการองค์คณะการบริหาร อย่างไรก็ตามรัฐบาลกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมายระบบกลไกของกระบวนการนี้ อันดับแรกโรงเรียนต้องการให้มีการจัดคณะกรรมการสภา ชุดนี้จึงควรประกอบไปด้วยอย่างน้อยที่สุด มีสมาชิก 5 คนเป็นผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษา ตัวอย่างเช่น เป็นครูใหญ่และผู้แทนที่มาจากคณะครู ผู้ปกครอง มูลนิธิทางการศึกษา และผู้แทนของชุมชน(NGOs, ผู้มีอำนาจในท้องถิ่น, ผู้เป็นสัญลักษณ์สาธารณะ(public figure), ผู้นำศาสนา และคหบดี) แล้วคณะกรรมการชุดนี้ควรเตรียมการและอำนวยการให้เกิดการเลือกตั้ง คณะสมาชิกกรรมการโรงเรียน ตามขั้นตอนนี้ คณะกรรมการจึงควรจัดการตามขั้นตอนดังนี้ 1)ขณะสมาชิกอนุกรรมการชุมชนที่ต้องการจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียนรวมตัวกัน 2)การกำหนดเกณฑ์เพื่อการเลือกตั้งสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนและทำการแสดงตัวเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครเป็นทางเลือกด้วยการหาเสียงจากชุมชน 3)ทำการคัดเลือกจากผู้สมัครตามที่ชุมชนต้องการ 4)ประกาศรายชื่อผู้สมัครเข้ารับการเสนอชื่อให้ชุมชนรับรู้ 5)จัดทำบัญชีรายนามของสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนที่จะถูกเลือก 6) อำนวยการให้เกิดการเลือกตั้งผู้ที่ดีที่สุดเป็นคณะกรรมการ

เข้าไปร่วมเป็นคณะกรรมการและมีฐานะเป็นสมาชิกคณะกรรมการ และ 7)ทำการรายงานผู้ที่ได้รับฐานะการเป็นสมาชิกจากการเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการโรงเรียนให้กับครูใหญ่

สถานะสมาชิกและโครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน

(Membership and Structure of School Councils)

เมื่อมีการนำเอา SBM มาใช้ รัฐบาลกลางพิจารณาโครงสร้างและการรวมตัวกันของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามแต่ละโรงเรียนก็มีการให้อำนาจดำเนินการได้เองตามขนาดของโรงเรียนเพื่อให้ได้จำนวนกรรมการโรงเรียน กระทรวงการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้วางแนวทางเป็นพื้นฐานเอาไว้ แต่ละโรงเรียนต้องเลือกให้มีคณะกรรมการอย่างขั้นต่ำสุดต้องมีสมาชิก 9 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ผู้ที่เป็นสมาชิกโดยฐานะตำแหน่งควรประกอบด้วยครูใหญ่ ผู้แทนที่มาจากครู, นักเรียน, ผู้ปกครอง, มูลนิธิของโรงเรียน, องค์กรปกครองท้องถิ่น, และจากชุมชน ในส่วนที่เป็นผู้แทนจากชุมชน ควรประกอบไปด้วย ผู้แทนที่มาจาก (1) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของชุมชน (2) ผู้ที่เชี่ยวชาญทางการศึกษา (3) นักอุตสาหกรรมหรือคหบดี (4) องค์กรวิชาชีพครูที่มาจากการเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน และ(5) ผู้แทนของนักเรียน ส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้ง และ/หรือ มาจากการเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่จาก 3 กลุ่มตัวแทนมาจากคณะครู มูลนิธิของโรงเรียน และคณะที่ปรึกษาจากองค์กรปกครองหมู่บ้าน (Badan Pertimbangan Desal : BPD)ไม่มีข้อจำกัดใดๆทั้งสิ้นต่อจำนวนทั้งหมดที่ทำการเลือกตั้งจากชุมชนให้เป็นผู้แทนในคณะกรรมการโรงเรียน

ในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องคัดเลือกคณะกรรมการบริหารโรงเรียน(school councils executive) และกรรมการเจ้าหน้าที่(ผู้ปฏิบัติงาน : standing committees) คณะกรรมการบริหารของแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยอย่างน้อยสุด คือ ประธานกรรมการ (Council President) เลขานุการ(Secretary), และเจ้าหน้าที่การเงิน(เหรัญญิก:Treasurer)ได้มีการกำหนดระเบียบเอาไว้เลยว่าไม่ให้เลือกครูใหญ่เป็นประธานกรรมการ ขณะที่สมาชิกคณะบริหารและกรรมการเจ้าหน้าที่ถูกคัดเลือกมาจากสมาชิกคณะกรรมการและเลือกโดยคณะกรรมการโรงเรียน เป็นเรื่องที่ขึ้นกับความต้องการของโรงเรียนที่จะกำหนดเลือกให้กรรมการเจ้าหน้าที่(Standing committees)ให้ได้ทำหน้าที่อะไรบ้าง ต่อไปนี้ 1) เจ้าหน้าที่การเงิน (Finance) 2) ผู้ควบคุมคุณภาพโรงเรียน 3) เจ้าหน้าที่ระบบผู้เกี่ยวข้องเครือข่ายและสารสนเทศ และ4) เจ้าหน้าที่อำนวยการและอาคารสถานที่(Building and School Facilities)

ตัวอย่างที่ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับ SBM ของชาวอินโดนีเซีย

(Limited Evidence about Indonesian SBM)

งานวิจัยเกี่ยวกับ SBM ในประเทศอินโดนีเซียยังมีอยู่น้อยมาก ยังมีข้อจำกัดอยู่มาก ซึ่งอย่างไรก็ตามพบว่า คาล์ดเวล (Caldwell)[98]ได้เสนอรายงานในปี 2005 ไว้ว่า การดำเนินงานของ SBM ในประเทศอินโดนีเซียได้นำไปสู้การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เขาได้ให้ความกระจ่างของการพัฒนาเป็นเชิงปลุกกระแส (Dramatic improvements)ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ปรากฏขึ้นหลังจากดำเนินการตามนโยบาย SBM มา 12 เดือน ซึ่งประกอบด้วย การจัดบริการให้งบประมาณขนาดเพียงเล็กน้อยให้กับโรงเรียน 79 แห่ง เพื่อนำไปทำโครงการพัฒนาวิชาชีพครูและผูกพันกับการพัฒนาชุมชนให้ส่งเสริมผู้ปกครองเข้ามาสนับสนุนกิจการโรงเรียนของพวกเขา

และในปีเดียวกันนั้นยูโวโน(Yuwono)[99]ก็ได้ทำวิจัยถึงการทำตามนโยบายSBM กับผลที่เกิดตามโครงการต่อการสอนภาษาอังกฤษตามจุดมุ่งหมายที่เชื่อมโยงกับ SBM และโครงการภาษาอังกฤษของโรงเรียนเป็นที่มาของการรับรู้ว่า ครูใหญ่กับครูสอนภาษาอังกฤษจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 แห่งในเขตเทศบาลซาลาติกา(Salatiga municipality)พบว่า SBM เป็นหนึ่งในการปฏิรูปเพื่อปรับปรุงพัฒนาการสอน-การเรียนรู้ภาษาอังกฤษในอินโดนีเซีย อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาอยู่บ้างบางอย่างที่เผชิญอยู่ในโรงเรียนเอกชน (Private school) ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ขาดแคลนปัจจัยอย่างเช่น ขาดแคลนเงินทุกค่าใช้จ่ายและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แต่ในปัจจุบันนี้(ปี 2007)เบนโกเตคูและไฮย์เวอร์ด (Bengoteku and Hayword)[100]ได้แย้งว่า SBM กำลังดำเนินการไปได้ด้วยดีในอินโดนีเซีย เขาทั้งสองได้เสริมย้ำว่าความร่วมมือของภาครัฐของชาวอินโดนีเซียกับองค์การ USAID, UNICEF และธนาคารโลกและโครงการ SBM ทำให้เห็นว่า SBM เป็นวิธีการสร้าง/พัฒนาคุณภาพของการศึกษาและทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ดีขึ้นสำหรับผู้เรียน

---

[98]B.J. Caldwell, School - Based Management [Online], Accessed 12 October 2007. Available from http://unesdoc.unesco.org/.

[99] G. Yuwono, "English Language Teaching in Decentralised Indonesia : Voices from the Less Privileged Schools" in Paper presented at AARE 2005 International Education Research Conference [Online], Accessed 12 October 2007. Available from http://www.aare.edu.au.

[100] B. Bengoteku and M. Heyward, School – Based Management : Can it work in Indonesia? [Online], Accessed 6 July 2007. Available from http://www.thejakartapost.com.

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของอกัสตินุส พันเดอ (Agustinus Bandur)[101]นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิลประเทศออสเตรเลีย(The university of Newcastle, Australia)ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตรัฐฟลอเรสของประเทศอินโดนีเซีย(A study of the Implementation of school base management in Flores primary schools in Indonesia)”เสนอเป็นวิทยานิพนธ์ในปี 2008 มีผลวิจัยพบว่า 1) อำนาจและการใช้อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกตามโครงสร้างปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในเรื่องสำคัญหลายเรื่องเกิดขึ้นในโรงเรียนข้อค้นพบยังพบอีกว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีระดับของการใช้อำนาจทำการตัดสินใจสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าก่อนที่เคยได้ มีการดำเนินการตาม SBM ในทางกลับกันกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการทำการตัดสินใจที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์ภาพแบบความร่วมมือและระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงมากของผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนทั้งมวล การเปลี่ยนแปลงในเชิงปลุกกระแสก้าวกระโดด (Dramatic changes) ในส่วนของสิ่งอำนวยการความสะดวกของโรงเรียนและสภาพการเรียน การสอน ประกอบด้วย ตำราเรียน และอาคารสถานที่เรียนก็บังเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน 2) มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่เป็นผลมาจากการดำเนินการของ SBM คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงในกระบวนการสอน/การเรียนรู้ และผลงานจากการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning outcomes) จึงหมายถึงว่าการพัฒนาผลงานนักเรียนต้องการกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (change – a process) ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่ประกอบด้วยคนหรือสิ่งของจำนวนมาก (numerous steps) ประกอบด้วยการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการสอน/การเรียนรู้ (teaching/learning environments) และวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นที่มาว่าได้รับการพัฒนา ในส่วนของผลงานนักเรียนเมื่อได้มีการนำเอาการปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติผ่านวิธีการของ SBM การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการปรากฏชัดเจนขึ้น จากค่าเปอร์เซ็นต์ของผลการทดสอบปลายปีของปี 2004 ที่เพิ่มขึ้นจนถึงปี 2006 การชี้วัดอื่นๆ ก็แสดงให้เห็นถึงครูแบบใหม่และครูเกี่ยวข้องผูกพันกับผลลัพธ์ที่พัฒนาในผลสอบของโรงเรียน ความสามารถในการอ่านก็เช่นเดียวกับ ที่พัฒนาไปตามการปลุกกระแสก้าวกระโดดอันเป็นผลมาจากโครงการ SBM ซึ่งเป็นความร่วมมือกันประสานภายนอกโรงเรียนระหว่างครูผู้ปกครองและอาสาสมัครในชุมชนในส่วนของผลงานนักเรียนที่เป็น

---

[101]Agustinus Bandur. “A study of The Implementation of School – Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia” (A thesis for the degree of Doctor of Philosophy. The University of Newcastle, Australia, October, 2008),207-209.

ผลสัมฤทธิ์ไม่ใช่เชิงวิชาการ (non-academic achievements) อันเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอย่างสูงและเปิดกว้างให้ชุมชนเข้าร่วมมากขึ้น จึงพบว่ามีแนวโน้มปลุกกระแสการพัฒนาแบบก้าวกระโดดในการกีฬาที่นักเรียนได้เข้าร่วมและมีความตั้งใจ อัตราการออกกลางคันลดลงเมื่อได้มีการดำเนินการ SBM เช่นกัน อันเป็นผลมาจากการอนุมัติเงินเป็นก้อนจากรัฐบาลจัดสรรมาให้โรงเรียนโดยตรงควบคู่ไปกับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 3) มีปัญหาและความท้าทายเกิดขึ้นเมื่อได้มีการดำเนินการ SBM ไปแล้ว ซึ่งได้แก่เรื่องปัญหาการบริหารจัดการกับเวลา (Time management) ความขัดแย้งเกี่ยวกับความสนใจระหว่างทางโรงเรียนเขตปกครองอำเภอและเขตปกครองจังหวัดที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาในเรื่องการใช้หนังสือแบบเรียนที่หน่วยงานทางการศึกษาระดับอำเภอ (District Education Department official)พยายามยึดครองการตัดสินใจเองโดยเฉพาะแยกต่างหาก นอกจากนี้หน่วยงานทางศึกษาระดับจังหวัด (Provincial education department official) ก็เช่นกันที่แทรกแซงครูใหญ่ของโรงเรียนเพื่อขอส่วนแบ่งก้อนเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลกลางและ 4) ในเรื่องความต้องการเพิ่มการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ที่เกี่ยวกับ SBM เรื่องภาวะผู้นำโรงเรียน การปฏิบัติงานลักษณะเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู และแม้กระทั่งความรู้เบื้องต้นในการใช้คอมพิวเตอร์ พบว่าคุณครูต้องการการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาหลักสูตรในยุคของการใช้ SBM เป็นที่น่าสังเกตเช่นเดียวกันว่าสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนต้องการการฝึกอบรมเน้นไปยังสมาชิกคณะกรรมการทั้งหมดไม่ใช่เป็นการอบรมให้กับครูใหญ่ของโรงเรียนและผู้เป็นประธานของคณะกรรมการโรงเรียนเท่านั้น

กรอบความคิดที่น่าสนใจเพื่อการวิเคราะห์ SBM

(Toward a Conceptual Framework for Analyzing school - Based Management)

กรอบงานทางความคิดในเรื่อง SBM สามารถนำเสนอให้เห็นได้ในส่วนของความเคลื่อนไหวที่เป็นข่าวสารจากรายงานของ WDR 2004[102] (รายงานการพัฒนาธนาคารโลก ปี 2004) ได้นำเสนอหลักฐานที่บ่งบอกว่ามีการเพิ่มขึ้นในการปกครองดูแลพึ่งตนเองและการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ของโรงเรียน (School autonomy and accountability) สามารถช่วยแก้ปัญหาที่ลุกลามอยู่ทั้งหมดของการศึกษาได้บ้าง ตามหลักฐานที่ปรากฏนี้ ขณะที่การเพิ่มทรัพยากรอย่างทะลักล้นและมีการสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆเข้าสู่ภาคส่วนการศึกษาเป็นความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ยากไร้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพให้มากขึ้น มันก็ไม่ได้หมายความว่าเป็นความพอเพียง จึงจำเป็นด้วยเช่นเดียวกันเพื่อแปลงทรัพยากรเหล่านี้ให้เป็นการบริการพื้นฐานที่สามารถ

---

[102] World Bank, World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People , quoted in The World Bank, What is School –Based Management?,12.

ส่งไปถึงผู้ยากไร้ให้ได้ โรงเรียนจึงควรได้รับการปกครองดูแลพึ่งตนเองในการใช้ปัจจัย (inputs) ของพวกเขา และมีการให้มีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ไปยังผู้ใช้เพื่อให้ใช้ปัจจัยเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ วรรณกรรม (literature) ที่สนับสนุนการใช้ SBM ให้ข้อเสนอแนะเป็นหลักการ 4 ประการสำหรับการพัฒนาการสร้างบริการให้กับผู้ยากไร้ดังนี้ 1) การเพิ่มทางเลือก (choice) พวกเขาและเพิ่มการมีส่วนร่วม (participation) 2) การให้พลเมือง (citizens) มีการแสดงออก (voice) ให้เข้มข้นขึ้น 3) การสร้างข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้สามารถนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และ 4) การสร้างความเข้มแข็ง (Strengthening) เป็นการตอบแทนเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพกับผู้ยากไร้ และการทำโทษ (penalizing) แก่ผู้จัดบริการที่ล้มเหลว[103]

กรอบงานของรายงานการพัฒนาของธนาคารโลกในปี 2004 เพื่อการวิเคราะห์การจัดบริการทางการศึกษาให้ความหมายการให้มีการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ (accountability) ไว้ 4 ด้านดังนี้คือ

1. ด้านการแสดงความคิดเห็น (Voice) – เรื่องของพลเมืองที่พึงปรารถนาสามารถเข้ายึดกุมการทำนโยบาย (policymakers) การตรวจสอบได้ในเรื่องผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเมื่อพ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

2. ข้อตกลง (Compact) - เรื่องของการปฏิบัติและวิธีการตอบสนองสิ่งที่รับผิดชอบกับ - วัตถุประสงค์ของนโยบายการศึกษาสาธารณะถูกสื่อสารให้ทราบทั่วกันอย่างชัดเจน

3. ด้านการบริหารจัดการ (Management) - เป็นปฏิบัติการที่สร้างประสิทธิภาพของผู้ให้บริการในแถวหน้า (frontline providers) ภายในองค์กร

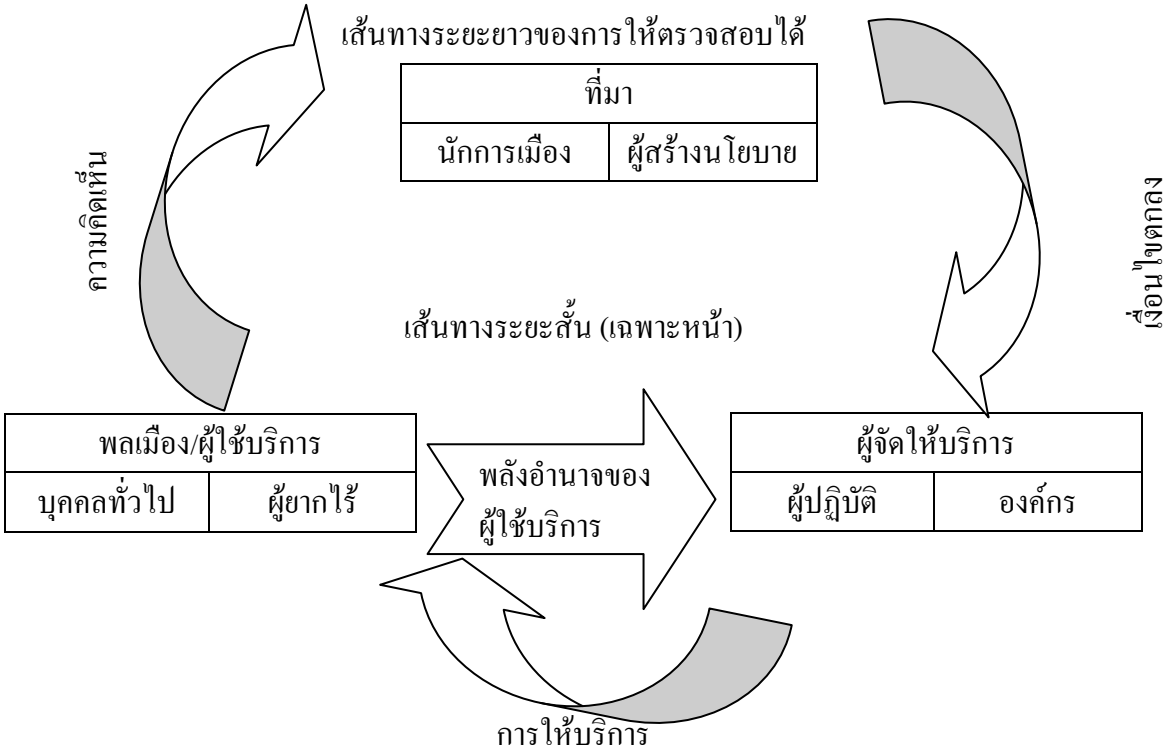
4. ด้านอำนาจของผู้ใช้บริการ (client power) การปฏิบัติของภาคพลเมืองที่เป็นพลเมืองสามารถเพิ่มการให้มีการตรวจสอบได้ของโรงเรียนและระบบโรงเรียน

ในบันทึกข้อมูลรายงานของ WDR ในปี 2004 พบว่าการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างเกี่ยวข้องผูกพันกับการผสมผสานกันของการแสดงออกในความคิดเห็น ตัวเลือก การมีส่วนร่วมโดยตรง และการบัญชาการ และควบคุมทางองค์การ รายงานยังได้เสนอแนะต่อไปอีกว่าความร่วมมือในระบบการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (what successful education system share) ก็คือระบบการให้ตรวจสอบได้อย่างมีความหมาย (meaningful) กรอบงานของ WDR ปี 2004 ถูกนำเสนอเป็นการสร้างมุมสัมพันธภาพจาก 3 ประการด้วยกันคือ พลเมือง นักการเมือง และผู้

---

[103] W.S. Barnett, "Ecconomics of School Reform" in Holding Schools Accountable – Performance – based Reform in Education, ed , quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,13.

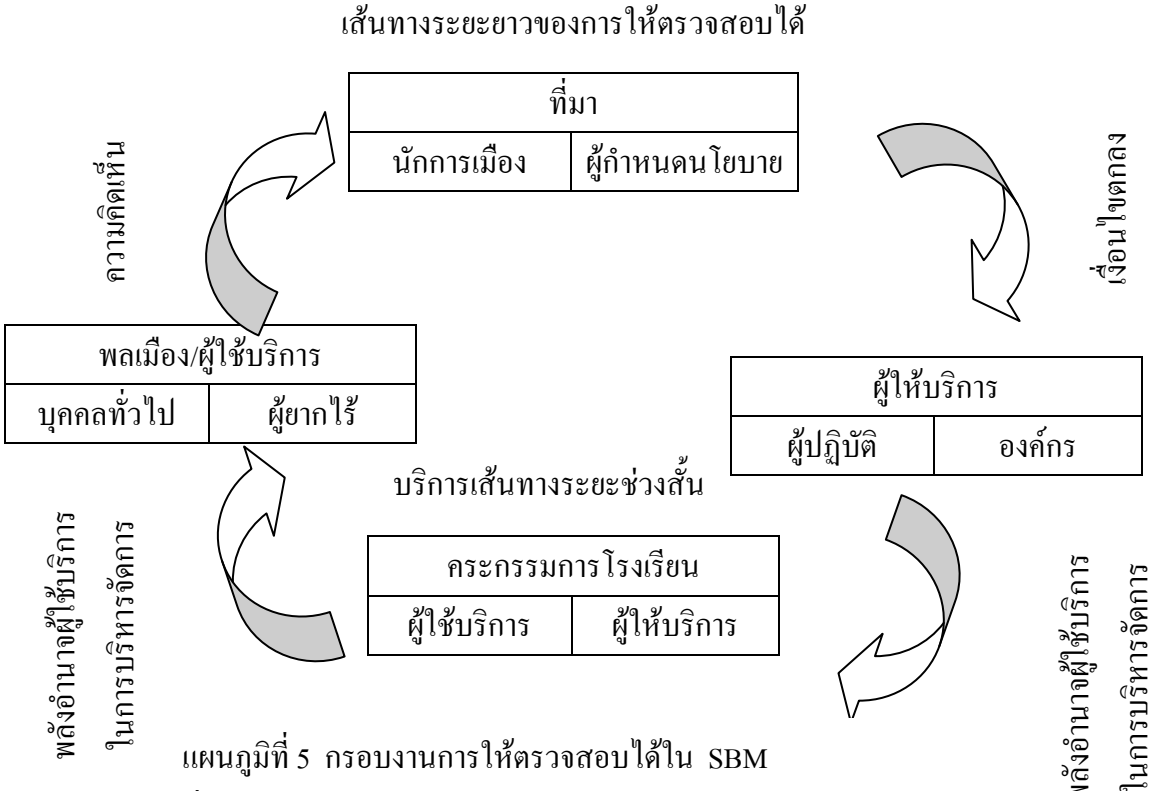
ให้บริการ (แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4) สิ่งที่จัดมาให้บริการและสัมพันธภาพการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ระหว่างผู้ปฏิบัติในเรื่องเหล่านี้มีความซับซ้อน แม้แต่ภายในแต่ละกลุ่มของผู้ปฏิบัติแล้วก็ยังมีความแตกต่างกันเป็นกลุ่มย่อยๆ และสัมพันธภาพของผลประโยชน์กับการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้จากงานของผู้ปฏิบัติของคนหนึ่งกลุ่มอาจแตกต่างจากกลุ่มอื่นที่ปฏิบัติงานเหล่านี้ก็ได้ เมื่อการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ล้มเหลว ความล้มเหลวสามารถบ่งบอกถึงร่องรอยที่เป็นเส้นทางนำไปสู่ระยะยาวหรืออาจจะเป็นเพียงการสิ้นสุดก็ได้ บางครั้งกระบวนการพัฒนาเป็นระยะเส้นทางที่ทอดยาว และในบางสถานการณ์อาจทำไม่ได้ดังตั้งใจ ในกรณีเหล่านี้ WDR ในปี 2004ได้เสนอแนะการสร้างจุดแข็งในระยะสั้น (short route) ในสิ่งที่เป็นการจัดให้บริการเป็นการให้ถูกทำการตรวจสอบได้โดยตรงจากพลเมืองหรือผู้ใช้บริการ ผู้ใช้บริการสามารถพัฒนาบริการที่จัดให้ได้โดยการทำต่อไปนี้ 1) การใช้การแสดงความคิดเห็นของพวกเขาสร้างความมั่นใจประกันว่าบริการทั้งหลายได้ถูกปรับแก้ให้เป็นไปตามความต้องการของพวกเขาได้เอง 2) จากการควบคุมกำกับติดตามเรียบร้อยแล้วและ/หรือที่สังคมยอมรับได้อย่างทันทีให้เป็นการพัฒนาในระยะยาวต่อไปสิ่งเหล่านี้ควรได้นำมาใช้จัดทำ



แผนภูมิที่ 4 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ในรายงานการพัฒนา WDR ปี 2004

ที่มา : The World Bank ,What is School - Based Management? (Washington, DC : Education Human Development Network,2007),14.

ในทางทฤษฎีแล้ว รูปแบบ SBM ครอบคลุมทั่วทั้งหมดทั้ง 4 ด้านของสัมพันธภาพในการให้ตรวจสอบได้ตามที่ WDR ปี2004 นำเสนอไว้ เงื่อนไขสัญญา (Compact) กล่าวถึงระยะเวลาความรับผิดชอบการตรวจสอบได้ ด้วยอะไรหรือด้วยวิธีใดที่รัฐบาลกลางได้มอบหมายงานการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้เป็นสายงานของกระทรวง ซึ่งเป็นผู้มอบหมายการให้ตรวจสอบได้คืนกลับไปยังโรงเรียนเพื่อปฏิบัติงานโดยวิธีการที่หลากหลาย ในความรู้สึกเช่นนี้ ตัวรูปแบบที่แน่นอนของ SBM ก็เป็นการให้ครูใหญ่มีบทบาทสูงในการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ในโรงเรียน เมื่อกระทรวงผู้ถือครองตัวแบบความรับผิดชอบในการจัดบริการให้กับผู้รับบริการผู้ได้รับคืนกลับในฐานะผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายและด้วยเหตุที่มีความคิดเห็น (voice) ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (policymakers) และเป็นการตรวจสอบนักการเมืองในการทำงานของพวกเขา ในกรณีทั้งหมดของ SBM กลไกการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การปฏิรูป SBM ตัวของผู้ใช้บริการเองต้องกลายมาเป็นส่วนของการบริหารจัดการร่วมไปกันกับผู้ปฏิบัติให้บริการ ด้วยเหตุเป็นเส้นทางเฉพาะหน้าระยะสั้นของการให้ตรวจสอบได้จึงมาเป็นแม้แต่ระยะสั้นเฉพาะหน้าเป็นตัวแทนของผู้ใช้บริการ ของผู้ปกครองหรือทั้งของสมาชิกชุมชน ได้รับการใช้อำนาจเพื่อทำการตัดสินใจที่แน่นอนในเรื่องของพวกเขาและมีการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจที่มีผลโดยตรงถึงนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียน กรอบงานนี้ได้นำเสนอไว้ใน แผนภูมิที่ 5 แสดงให้เห็นการบริหารจัดการโรงเรียน ไม่ว่าพวกเขาจะเป็นเพียงเฉพาะแค่ครูใหญ่หรือเป็นคณะกรรมการของผู้ปกครองและครูการปฏิบัติในความรับผิดชอบตรวจสอบดำรงอยู่ต่อไปได้เอง



แผนภูมิที่ 5 กรอบงานการให้ตรวจสอบได้ใน SBM

ที่มา : The World Bank,What is School - Based Management?

(Washington, DC : Education Human Development Network,2007),14.

ด้วยเหตุนี้ SBM จึงสามารถเป็นวิธีการของการสร้างความเชื่อมั่นการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้กับการปกครองดูแลพึ่งตนเองตามที่จินตนาการเอาไว้ใน WDR ปี 2004 แต่กับกลุ่มที่ได้ผนวกเพิ่มเป็นตัวแทนที่เป็นผู้จัดการโรงเรียน (อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นกลุ่มผู้ได้รับมอบให้มีการปกครองดูแลพึ่งตนเอง) กลุ่มนี้โดยปกติแล้วประกอบด้วยหุ้นส่วน (partnership) ที่เป็นตัวแทนอันหลากหลายผู้สามารถเข้าควบคุมในแต่ละด้านอื่นๆของการรับผิดชอบตรวจสอบที่สามารถจัดให้บริการตามความต้องการจำเป็นในกรณีพิเศษของโรงเรียน ความสำเร็จของกลุ่มของตัวแทนที่เพิ่มเข้ามาเป็นแหล่งของการใช้อำนาจที่ได้รับมอบมาเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนที่ยังคงต้องมีการทำให้ได้รับการยอมรับการทำให้

SBM สามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมและพัฒนาผลงานของโรงเรียน

(How School - Based Management Can Increase Participation and Improve School Outcomes)

ไม่เหมือนกับประเทศที่พัฒนาแล้ว (developed countries) ซึ่งเป็นแห่งที่ SBM ได้นำมาใช้พัฒนาผลงานทางวิชาการของนักเรียนโดยมีผลเกิดขึ้นให้เห็น การที่การกระจายอำนาจของโรงเรียนจะส่งผลงานนักเรียนอย่างปรากฏเป็นจริงในประเทศกำลังพัฒนา (developing countries) ยังมีความชัดเจนน้อยมากในส่วนนี้พยายามอธิบายระบุวิธีการที่SBM สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมและเพิ่มความโปร่งใส (Transparency) และการพัฒนาผลงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ชัดขึ้น

อันดับแรกคือรูปแบบของ SBM ต้องอธิบายระบุให้ชัดเจนในเรื่องที่เป็นพลังอำนาจที่ได้ถูกมอบผ่านไปที่บุคคลต่างๆ หรือคณะกรรมการและการที่อำนาจเหล่านี้ทำให้เกิดประสานงานกันเพื่อสร้างแผนการทำงานด้วยกันทั้งคู่ของวัฒนธรรมโรงเรียนและทรัพยากรที่พอเป็นไปได้ของโรงเรียน อย่างไรก็ตามโครงสร้างของการใช้อำนาจต้องการให้มีสภาพคงความยืดหยุ่นเพียงพอที่สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้กับสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นบางเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เสมอๆในระหว่างการดำเนินการ

อันดับที่สองคือ ความสำเร็จของ SBM ปรารถนาให้มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในระดับโรงเรียนอย่างหลากหลายโดยเฉพาะจากคณะครูเป็นพิเศษ[104] เช่นเดียวกันกับความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวาในความสำเร็จของ SBM อยู่ที่ครูใหญ่ของโรงเรียนสนับสนุนการปฏิรูปการกระจายอำนาจ[105] ที่ว่าดังกล่าวนี้ไม่ใช่เป็นการสรุปได้ก่อนล่วงหน้าที่

---

[104] T.D. Cook, quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,15.

[105] A. De Grauwe, "Improving the Quality of Education through School-Based Management : Learning from International Experiences" in Review of Education, quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,15.

แน่นอน เนื่องด้วยในความเป็นครูใหญ่จะยังคงต้องมีความรับผิดชอบโดยหน้าที่ส่วนตัวในภาระงานที่มีต่อโรงเรียนของเขา แต่จะไม่มีการควบคุมเบ็ดเสร็จในระยะยาวนอกเหนือการบริหารจัดการที่รับผิดชอบ ในเรื่องของผลกระทบที่เกิดขึ้น พวกครูใหญ่กำลังถูกเรียกร้องให้มีการยกเลิกการใช้อำนาจบางประการที่ปราศจากการเข้าร่วมลดความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้โดยเป็นนิสัยส่วนตัว เนื่องจากว่าเมื่อมีการนำเอา SBM มาใช้แล้วครูใหญ่ไม่สามารถตำหนิทักท้วงไปถึงนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา (School district) เมื่อมีหลายอย่างเป็นไปในทางไม่ถูกต้อง

การสนับสนุนจาก 2 แหล่งคือจากหน่วยงานท้องถิ่นและจากรัฐบาลแห่งชาติยังเป็นที่ต้องการอีกเช่นกัน จากคำอธิบาย SBM ต้องการอย่างนี้ รัฐบาลยอมปล่อยอำนาจบางอย่างและยอมปล่อยการปกครองดูแลพึ่งตนเองให้กับระดับโรงเรียนแต่รัฐบาลเหล่านี้ก็ยังรักษาความถูกต้องชอบธรรมและความสามารถที่จะเรียกคืน การตรวจสอบการตัดสินใจก่อนในช่วงแรกเพื่อช่วยเหลือสนับสนุน SBM ถ้าเห็นว่าอำนาจที่ให้มานั้นกำลังถูกช่วงชิงไปใช้เพื่อการอื่น

เรื่องสุดท้ายในการอธิบายถึง SBM และเป็นเรื่องของแหล่งสนับสนุนที่สำคัญที่สุดได้แก่จากผู้ปกครองและสมาชิกอื่นๆในชุมชน อย่างไรก็ตามการที่มันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแยกแยะออกจากกันระหว่างสมาชิกผู้ปกครองกับสมาชิกอื่นๆของชุมชน ในขณะที่ผู้ปกครองเป็นส่วนของสมาชิกประจำชุมชนมีหลักแหล่งที่อยู่แวดล้อมโรงเรียนอยู่แล้ว คณะกรรมการโรงเรียนก็ไม่ต้องมีส่วนของผู้ปกครองเป็นสมาชิกกรรมการโรงเรียน ดังตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกาในหลายๆโรงเรียนถูกควบคุมกำกับโดยคณะกรรมการโรงเรียนประจำท้องถิ่นในความรู้สึกที่ว่าผู้ที่มีถิ่นพำนักประจำอยู่ในท้องถิ่นคือกลุ่มผู้กำหนดนโยบายโดยหน้าที่อยู่แล้ว แต่อาจไม่ได้เป็นผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ในบางกรณีคหบดีผู้มีฐานะ (wealthy individuals) ที่มีถิ่นพำนักในชุมชนอาจร่วมเป็นสมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนได้เลยเพราะว่าพวกเขาสนับสนุนทางด้านการเงินการคลังให้กับโรงเรียน

มีกรณีศึกษาเป็นพิเศษจากประเทศที่พัฒนาแล้ว การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในฐานะที่เป็นสมาชิกของคณะกรรมการโรงเรียนหรือในฐานะของกลุ่มที่กำลังช่วยเหลือดำเนินการ SBM แยกต่างหากจากการมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างไรก็ตาม ในประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นกรณีพิเศษในโรงเรียนในชุมชนเล็กๆที่ถูกละเลย หรือในชุมชนในชนบทการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมักจะเหมือนกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในเมื่อในชุมชนเล็กๆเหล่านี้ทุกคนทั้งหมดมีสมาชิกของครอบครัวอยู่ในโรงเรียน

ความคาดหวัง SBM ที่แฝงเป็นนัยว่าความเกี่ยวข้องผูกพันที่สูงมากของผู้ปกครองจะมีความหมายว่าโรงเรียนจะเป็นที่สนองความต้องการของท้องถิ่นได้มาก (ตัวอย่าง เช่น มีวิธีการสอนที่ดี หรือ มีปัจจัยต่างๆมาก) และการตัดสินใจนั้นทำเพื่อประโยชน์ของเด็กมากกว่าของผู้ใหญ่

ความหวังในอนาคตข้างหน้าไกลออกไปอยู่ที่ผู้ปกครองที่ผูกพันเกี่ยวข้องจะกลายมาเป็นคณะผู้ช่วยครูสอนโดยไม่รับค่าจ้างสอนหรือจ่ายบ้างส่วนน้อยทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในชั้นเรียนและในกิจกรรมวิชาใดวิชาหนึ่งอื่นๆ (จากที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างในโครงการ AGES ในประเทศแม็กซิโก) นอกจากนี้ แม้ว่าถ้าผู้ปกครองมีเวลาว่างมากจากการทำงานช่วยเหลือชั้นเรียน ผู้ปกครองเหล่านี้ยังสามารถส่งเสริมเด็กๆให้ทำการบ้านและสอนเด็กเหล่านี้ในหลายๆกิจกรรมที่ทำให้ครอบครัวเกิดคุณค่าในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีคุณค่ากับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน เมื่อผู้ปกครองรวมกันเป็นเครือข่ายโดยวิธีการที่หลากหลายกับผู้นำชุมชน ความหวังที่ต่อเนื่องคือการที่มีการสนับสนุนของผู้ปกครองจะกระตุ้นผู้นำองค์กรชุมชนท้องถิ่นได้สนับสนุนภารกิจของโรงเรียนที่เกินกำลัง SBM ให้เป็นวาระทางด้านนโยบายของคณะกรรมการบริหารท้องถิ่น และด้วยเหตุนี้จึงเป็นการให้โรงเรียนมีทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์มากขึ้น

เมื่อตัวเชื่อมประสานของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง - การมีส่วนร่วม และการให้ตรวจสอบได้ ได้ถูกอธิบายขยายความแผนบริหารจัดการที่เป็นจริงและได้ถูกยกร่างให้มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด จากนั้นแล้วก็มีความเป็นไปได้ที่จะตั้งความหวังถึงผลงานขอโรงเรียนว่าจะดีขึ้น หลังจากนั้นแล้ว ความหวังก็จะอยู่ที่บรรยากาศของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำงานร่วมกันในวิถีทางแบบเพื่อนร่วมงานในการจัดการโรงเรียน อย่างไรก็ตาม มีปรากฏเพียงเล็กน้อยว่าสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นแท้จริงจากการปฏิบัติเช่นเดียวกัน ความเป็นได้ที่เกิดขึ้นนั้นคือครูและครูใหญ่จะไม่พอใจที่ถูกกำกับติดตามผลการทำงานอย่างเข้มงวดกวดขันโดยผู้ปกครอง และสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งจะเป็นเหตุที่ทำความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนเสื่อมลง

ในเวลาเดียวกันนั้น บรรยากาศการสอนในโรงเรียนจะถูกวินิจฉัย ตรวจสอบ ยืนยัน จากมวลชน องค์ประกอบอื่นๆอีกมากมาย เป็นวิธีการกระตุ้นให้ครูเป็นผู้สอนที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ครูต้องรู้วิธีสอนที่ดี การมีหลักการที่ดี การมีหลักสูตรอย่างหลากหลายดี การทำให้ผู้เรียนใฝ่เรียนและจำนวนผู้ปกครองที่ต้องการสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็กๆในสิ่งใดก็ตามที่เป็นหนทางเพื่อพวกเขาจะได้รับการฝึกฝน บางโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงรายงานผลทางวิชาการของตัวเองก็จะต้องทำงานกันอย่างกระตือรือร้นจากองค์ประกอบย่อยบางตัว ในองค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้บางครั้งปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพทางการสอนคือสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด บางครั้งปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพทางการสอนเป็นเรื่องของการจูงใจ (motivational) บางครั้งสิ่งทั้งหลายเป็นสิ่งที่รู้กันในความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ครูรู้แล้ว และบางครั้งสิ่งทั้งหลายเป็นเรื่องทางสังคมในประเด็นความรู้สึกส่วนตัวที่คับแคบจำกัดตัวเองเพื่อปกป้องครูออกจากความเป็นครูมืออาชีพ (professional) ภายใต้การดำเนินการในทางความคิดของ SBM แล้ว จากสิ่งทั้งหลาย

ดังกล่าวผู้ขับเคลื่อนโรงเรียนคือผู้มีความใกล้ชิดอย่างลึกซึ้งในรายละเอียด บนความหลากหลายแตกต่าง (individuals) ของผู้ที่ทำงานสถานที่นั้น พวกเขาจะสามารถเข้าถึงรายละเอียดในปัญหาเฉพาะตามที่เขาต้องการ ให้ความสนใจ และการใช้อำนาจหน้าที่ของพวกเขาก็เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและการดำเนินการแก้ปัญหา

มีสิ่งสำคัญ (caveats) บางประการที่ต้องให้ความสนใจ SBM เกี่ยวกับการกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจ ที่ไม่ได้ให้อำนาจมากในเรื่องที่จำเป็นต่อกิจการสาธารณะทั่วไป เพราะมันคือความอ่อนไหวได้ง่ายต่อการถูกยึดครองจากกลุ่มคนผู้มีอำนาจ (elites) เกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างการกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญกับผู้ยากไร้ (pro - poor growth) และการขจัดคอรัปชั่น (reduced corruption) ได้มีหลักการแสดงให้เห็นประจักษ์[106] ซึ่งบาร์ดาห์น และมุคเฮอร์จี[107] (Bandham และ Mookherjee) กับงานของบาร์ดาห์น(Bardhan) อีกครั้งในปี 2002 ได้เสนอแนะว่าอาจมีเหตุผลอีกมหาศาลเป็นเหตุจากท้องถิ่นเข้าควบคุมการจัดสรรทรัพยากร หรือสร้างการตัดสินใจที่อาจไม่ก่อให้เกิดผลงานตามที่ปรารถนา ประการแรก ประชาธิปไตยระดับท้องถิ่น และการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ในทางการเมืองมักจะมีความอ่อนแออยู่ในประเทศกำลังพัฒนา และสามารถนำไปสู่ยึดอำนาจการปกครองในหลายๆระดับโดยกลุ่มผู้มีอำนาจ ประการที่สองในพื้นที่มีสภาพลักษณะดั้งเดิม (traditional) อย่างเหนียวแน่น และอยู่ในพื้นที่ชนบทที่เกี่ยวเนื่องกับความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ที่ต้องพึ่งพาจากส่วนกลาง (feudalism) กลุ่มผู้ยากไร้ และชนกลุ่มน้อยอาจมีความรู้สึกต้องการการใช้อำนาจหน้าที่จากส่วนกลางที่เข้มข้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบริการที่ให้พวกเขานั้นไม่ใช่เป็นเพียงภาคพลเมืองท้องถิ่นมีอำนาจจัดให้ ประการที่สามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้คือประเด็นที่ว่าอาจยังไม่มีวัฒนธรรมในการมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ที่มาจากภายในชุมชน คือการหมายความว่าไม่มีใครเคยคิดถึงปัญหาจากการปฏิบัติเช่นนี้มาก่อนต่อการที่จะให้โรงเรียนขับเคลื่อนโดยกลุ่มองค์คณะบุคคล[108] สิ่งนี้สามารถเป็นปัญหาได้ในสถานที่ที่ครูได้รับการยอมให้เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่เบ็ดเสร็จ (ultimate authority) โดยสิ่งที่ดีๆคือการเป็นเพียงมาจากคุณสมบัติทางจริยธรรมตามความแตกต่างเฉพาะบุคคลที่มีต่อชุมชน

---

[106] R. Fisman and R. Gatti, “Decentralization and Corruption : Evidence across Countries” in Journal of Public Economics83, quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,16.

[107] P. Bardhan and D. Mookherjee, “Capture and Governance at the Local and National Levels” in American Economic Review 90(2), quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,16.

[108] De Brauwe., quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,16.

“อย่างสูง” (highly) เท่านั้น ประการสุดท้าย สิ่งทั้งหลายดังกล่าวได้ให้การตอบสนองเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนที่อาจจะไม่มีศักยภาพในการบริหารจัดการได้พอซึ่งชี้ประเด็นไปที่ความต้องการที่จะสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาที่ระดับรากหญ้า (grass root) ให้มั่นใจว่าการปฏิรูป SBM ไม่ล้มเหลวในการตอบสนองการสร้างพวกเขา

ข้อทักท้วงเหล่านี้ช่วยสร้างความเข้มแข็งการเข้าใจในแผนแบบของ SBM ในประเทศกำลังพัฒนา (ตามที่ได้มีข้อยุติเอาไว้แล้ว) ในกรณีพิเศษ ข้อทักท้วงเรื่องความเข้มแข็งมีความเห็นว่า การเน้นเฉพาะชนิดของ SBM ที่ได้มีการนำไปใช้ในประเทศขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจระดับนโยบาย (หรือควรจะขึ้นกับความคิดความเชื่อ) ของประเทศเป็นพิเศษจากตัวอย่าง การปฏิรูป SBM ที่มีความเข้มข้นเมื่อได้นำไปใช้ และประสบความสำเร็จได้ดีในชุมชนแห่งที่ถูกขู่เข็ญทำร้าย (forced) จากความหายนะบางอย่าง เช่น จากภัยสงครามหรือความสูญเสียจากภัยธรรมชาติให้เข้าร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อหาทางร่วมกันเพื่อจัดให้มีบริการขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษา (แบบเดียวกับกลุ่มประเทศอเมริกากลาง)

จึงสรุปได้ว่าในขณะที่ SBM มีความแจ่มชัดทางแนวทางความคิด ที่มีวิธีการหลากหลายซึ่งในองค์ประกอบของตัวมันสามารถนำเอาไปเชื่อมโยงต่อยอดและนำเอาไปใช้ดำเนินการได้ในทางปฏิบัติจริง แล้วสิ่งที่ทำให้ SBM เป็นแนวความคิดเพียงแค่การดำรงอยู่ให้ได้พอสมควรที่สุด (modest entivity) หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นความคิดที่ไม่สามารถมีแบบฉบับเฉพาะในเรื่องทั้งหมดได้ถูกนำไปใช้ดำเนินการ มีวิธีการอีกเป็นจำนวนมากกมายมหาศาลในการเชื่อมโยงตามระดับที่แตกต่างกันออกไปของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม และการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้เพื่อสร้างการปฏิรูปเป็นการจำเพาะพิเศษ ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันออกไปต้องเป็นความเหมาะสมกับวัฒนธรรม และการเมืองเฉพาะของประเทศเป็นตัวโจทย์พิเศษ (question) ความยุ่งยากในการออกแบบการปฏิรูปทางความคิดเพื่อให้การจัดสภาพการณ์ไม่มีข้อยุติจากประเทศทั้งหลากในการใช้ SBM ประเทศทั้งหมดที่ได้ใช้ SBM เพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นของผู้ปกครองและชุมชนในกิจการของโรงเรียน หรือการให้อำนาจครูใหญ่ และครูหรือเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์นักเรียน หรือทำการกระจายการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อสร้างกลไกความคิดความรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างกระบวนการการตัดสินใจอย่างมีความโปร่งใสให้มากขึ้น ในบางกรณี ความตั้งใจที่จะมอบอำนาจให้กับประชาชนผู้มีความใกล้ชิดเป็นแกนหลักของบริการที่จัดจะเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ การรายงานชุมชนจึงมุ่งให้ความสำคัญกับแนวความคิดของ SBM ในรูปแบบต่างๆกัน และกรอบงานทางความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจ มีงานศึกษาเชิงประจักษ์แบบเข้มข้นจริงจังเพียงเล็กน้อยที่ได้ทำการวิเคราะห์

ถึงสิ่งที่เป็นระดับของ SBM สามารถทราบผลวัดขนาดได้เพื่อใช้อ้างอิงยืนยันว่าเป็นตามที่การตั้งข้อเสนอที่มาจากงานศึกษาทฤษฎีของธนาคารโลก [109]

มูลค่าการลงทุนค่าใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปค่อนข้างน้อยกว่าประโยชน์ที่ได้รับ ด้วยเหตุที่มีการเพิ่มขึ้นของลักษณะที่ปรากฏจากการปฏิรูป การปฏิรูป SBM จำนวนมากมีเป้าหมายที่หลากหลายทวีคูณ ซึ่งประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการทำผลงานมากกว่าเป็นวิธีการเพื่อให้ผลตามเป้าเช่นเป็นการพัฒนาผลงานการเรียนรู้ การปฏิรูป SBM แบบอื่นๆกำหนดจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมความสนใจของผู้ปกครองในกิจการของโรงเรียนด้วยวิธีใช้การช่วยเสริมตัวค่าใช้จ่ายการจัดการเงินการคลังเป็นครั้งคราว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเป้าหมายที่ชัดเจนของโครงการให้มั่นคง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นประกันว่ามีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในโครงการ เพื่อเติมเต็มให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของ SBM และเพื่อสร้างศักยภาพที่มีความจำเป็นในทุกระดับ การปฏิรูปที่ซับซ้อนด้วยเป้าหมายที่หลากหลายและทรัพยากรที่ถูกจำกัดในสภาพแวดล้อมถูกฝืนบังคับทำให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินการได้

เพราะว่าความอดอยากขาดแคลนของสิ่งที่เกิดขึ้นแผ่กว้างเป็นผลกระทบและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ SBM ที่เรายังคงมีโจทย์คำถามอีกจำนวนหนึ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปแบบไม่มีคำตอบจนกระทั่งมีสิ่งปรากฏขึ้นมากจนเป็นสิ่งที่ใช้งานได้ การเพิ่มขึ้นของงานศึกษาดำเนินต่อมาจนถึงปัจจุบันมีทั้งการศึกษาภายใน การศึกษาเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆในอินโดนิเซีย (Indonesia) เคนยา (Kenya) เนปาล (Nepal) ปากีสถาน (Pakistan) และศรีลังกา (Srilanka) จะสอนให้เรารู้ได้มากเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพของ SBM ในบริบทที่มีความหลากหลาย เป็นองค์ความรู้เป็นฐานให้เจริญเติบโต ซึ่งความสนใจอย่างมากที่ต้องการให้ได้ผลงานเฉพาะที่มาจากรูปแบบของ SBM ที่มีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ฝ่ายบริหารเป็นผู้ควบคุม SBMs ทำงานดีกว่าโอกาสของผู้มีอาชีพครูเป็นผู้ควบคุม SBM หรือไม่ และในบริบทอะไร ? การปกครองดูแลซึ่งตนเองมีความจำเป็นมากให้มอบกระจายไปยังระดับโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลงานระยะกลางและระยะยาวใช่ไหม ? อะไรคือประเภทของการจัดการให้มีการรับผิดชอบให้ตรวจสอบได้ที่ทำงานได้ดีที่สุด และภายใต้เงื่อนไขอะไร ? บทบาทอะไรที่ผู้ปกครองปฏิบัติ ? ผู้ปกครองต้องการเป็นผู้มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการบริหารจัดการโรงเรียนหรือไม่ ? อะไรคือเรื่องราวที่มีจำนวนมากในชุมชน ? และมีความแตกต่างในด้านผลกระทบในเรื่องการพัฒนาในระดับประเทศหรือไม่ ? เป็นประเด็นสำคัญหรือไม่ถ้าหากรูปแบบของ SBM ที่มีระดับความเข้มแข็งหรือบางเบา? ปริมาณและชนิดของการทำหน้าที่ที่มอบไปยังคณะผู้จัดการโรงเรียนสร้าง

---

[109]World Bank., quoted in The World Bank, What is School – Based Management?,16.

ความแตกต่างในด้านผลงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ ? เป็นประเด็นสาระหรือไม่ซึ่งกลุ่มถูกมอบให้ใช้อำนาจทำการตัดสินใจ และครอบคลุมหน้าที่อะไร ?

เช่นเดียวกันเมื่อมีค่าใช้จ่ายมากๆ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้ก็ต้องการตามมา เมื่อได้นำมาใช้ในประเทศกำลังพัฒนาผลปรากฏว่า SBM เมื่อแรกเริ่มนั้นค่าใช้จ่ายไม่สิ้นเปลืองจนเมื่อมันได้ปรับเปลี่ยนการจัดตั้งเข้าสู่ประเด็นที่มีการผสมกลมกลืนพบกันของการทำการตัดสินใจ และประเด็นในเรื่องของจำนวนทรัพยากรที่ไม่มีความจำเป็นในระบบ ถ้ามีผลกระทบทางบวกเพียงเล็กน้อยการศึกษาทั้งหลายก็ถูกต้อง ดังนั้นแล้ว SBM ที่มีค่าใช้จ่ายมากก็มีประสิทธิภาพเป็นก้าวแรกที่นำมาใช้ ดังตัวอย่างในประเทศแม็กซิโกโรงเรียนโครงการ SBM ในชนบทถูกประเมินค่าใช้จ่ายประมาณ $ 6 ต่อหัวนักเรียนซึ่งในส่วนมูลค่าของหน่วยเป็นเพียงประมาณ 8 เปอร์เซ็นต์ของการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (primary education0

ปัจจัยพื้นฐานอีกอย่างหนึ่งที่จะจำเป็นต้องการวิเคราะห์อย่างมากเป็นการศึกษาการปฏิรูป SBM ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมด้านเวลาเป็นประเด็นทางนโยบายเศรษฐกิจ อย่างเช่น บทบาทที่กระทำระดับบางระดับในการสนับสนุนทางด้านการเมืองเหมือนกับบางชนิดอื่นๆที่ใช้ในการปฏิรูปซึ่งอาจเป็นความจำเป็นมากกว่าข้อดีทางเทคนิคของการปฏิรูปที่วางแผนเอาไว้จากความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิรูป SBM อย่างเข้มข้นระดับขอบเขตทั้งวิสัยทัศน์ได้ทำร่วมกันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญชนิดต่างๆนาๆของการปฏิรูป SBM เป็นหัวข้อวิจัยเชิงอนาคตที่สำคัญ อย่างไรก็ตามพวกครูและสหภาพของพวกเขาอาจต้องการต่อต้านขัดขวางการปฏิรูป SBM บ้างที่ให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมีอำนาจมากขึ้น การที่พวกครูจะต่อต้านการปฏิรูปเป็นองค์ประกอบด้านอุปสรรคที่สุดที่มีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ SBM

โดยทั่วไป มีจำนวนขั้นตอนทั้งหลายอยู่ชุดหนึ่งที่รัฐบาลแห่งชาติสามารถนำมาเพิ่มโอกาสความน่าจะเป็นทำให้การปฏิรูป SBM จะประสบความสำเร็จได้ ขั้นตอนแรกรัฐบาลกลางสามารถสร้างการรับผิดชอบให้ตรวจสอบให้มากในการใช้อำนาจหน้าที่ทางการศึกษาระดับท้องถิ่นโดยการเรียกร้องให้ท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนทั้งหมดเพื่อร่วมปรึกษาหารือและใช้เป็นข้อมูลย้อนสะท้อนกลับไปกำหนดออกแบบเป็นนโยบาย และการจัดกระทำภายใน (intervention) ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ระหว่างนั้นรัฐบาลแห่งชาติควรกำหนดการศึกษาผลกระทบที่คาดหวังไว้ของโครงการใหม่ๆก่อนที่โครงการใหม่ๆก่อนที่โครงการต่างๆจะได้ดำเนินการ ต่อจากนั้นโครงการทั้งหลายสามารถทำให้เห็นความเป็นอยู่ของโครงการที่เพิ่มขึ้นต่อการศึกษาผลกระทบที่หนักแน่นน่าสนใจ บางทีอาจจะถูกนำโดยกลุ่มคณะกระทรวงศึกษาธิการเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวิจัย ขณะเวลาเดียวกันนั้นการส่งเสริมองค์กรอิสระเข้าทำการรับรองการศึกษาผลกระทบที่เป็นของโครงการทั้งหมด อันดับสุดท้ายมีความต้องการจำเป็นสำหรับรัฐบาล

และบางทีอาจจะเป็นตัวแทนในระดับนานาชาติ เพื่อให้เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมของ SBM (SBM innovation) ที่ปฏิบัติระดับโรงเรียน และแจกจ่ายตัวอย่างที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติตามโครงการ SBM จากที่มีอยู่ทั่วโลกให้เป็นที่แพร่หลายต่อไป

การประเมินโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียน

(School – Based Management Program Evaluations)

โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลที่ดีควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ[110]

1. นิยามที่ชัดเจนของวิธีการจัดกระทำภายใน (A clear definition of the intervention) วิธีการที่เข้าไปใช้จัดกระทำภายในทั้งหมดสร้างความกระจ่างถึงผลเสียและผลได้อย่างแตกต่างกันสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)ที่แตกต่างกัน มันเป็นข้อพิจารณาเพื่อให้นิยามในสิ่งที่กำลังถูกให้คำจำกัดความในโครงการที่จัดขึ้นใหม่เพื่อขยายผล และต่อผู้ที่ถูกปรับแก้ประยุกต์ใช้

2. คำอธิบายความวิธีใช้ของวิธีการที่ใช้จัดกระทำภายใน (A definition of how the intervention) ที่ถูกคาดหวังในความสำเร็จขั้นสุดท้ายตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การเข้าใจถึงวิธีการจัดกระทำภายใน(intervention) จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาเป็นการขยายงานเพื่อการศึกษาโดยทั่วไปแล้ว ดูราวกับว่าเป็นเรื่องของทฤษฎีทางเศรษฐกิจ[111] ควรนำมาเป็นแนวทางทำการวิเคราะห์ถึงวิธีการที่ใช้จัดกระทำภายในจะส่งผลในผลงานตามที่พึงปรารถนา

3. คำจำกัดความของกลยุทธ์เฉพาะเรื่อง (A definition of the identification strategy) กลยุทธ์การเข้าถึงรายละเอียดเป็นกลไกในสิ่งที่เป็นไปได้ตามลักษณะเฉพาะที่เป็นผลเชิงสาเหตุระหว่างตัวจัดกระทำ (ตัวอย่าง เช่น โครงการ SBM) และชุดของตัวแปรที่ได้รับ (ตัวอย่าง เช่น ผลงานทางการศึกษา เช่น ระดับการออกเรียนกลางคัน หรือคะแนนสอบวัดมาตรฐาน) ตามความสามารถที่จะก่อเกิดลักษณะที่เปลี่ยนแปลงตามตัวแปรผลงานที่เกิดจากโครงการซึ่งจำเป็นต้องเอาชนะปัญหาของตนเองให้ได้กับการเลือกเข้าโครงการ

ในกรณีของโครงการ SBM ขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวนี้คือสาระของการแสดงถึงการประเมินผลกระทบอย่างรุนแรงกำลังท้าทายอย่างน่าสนใจเป็นพิเศษ การสร้างนิยามตัวจัดกระทำภายในเป็นเรื่องที่ยากมากเพราะว่ามีความซับซ้อนในแนวคิดของSBM เช่นเดียวกันกับวิธีการที่ตัวจัดกระทำภายในที่แนวโน้มจะประสบความสำเร็จได้ผลตามที่ปรารถนาจะขึ้นอยู่กับ

---

[110] P. Gertler and H. Rubio – Codina, Methodological Issues in the Evaluation of School – based Management Reforms , quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? (Washington, DC : The World Bank, 2008),2.

[111] World Bank., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,2.

ความซับซ้อนของวิธีการจัดกระทำภายในเฉพาะตามโจทย์ (question) ที่ตั้งไว้ ท้ายที่สุดแล้วมันคือความยากลำบากที่จะลงลึกเจาะถึงผลกระทบเชิงสาเหตุเพราะว่าเนื่องจาก 3 แหล่งของความไม่แน่นอนที่มีต่อการเลือกสมัครเข้าโครงการของโรงเรียน การเข้าร่วมสมัครโดยการใช้อำนาจ และกับกระบวนการที่มาจากที่นักเรียนมาสมัครเข้าโรงเรียนในโรงเรียนแบบ SBM

การนิยามความหมายการจัดกระทำภายใน

(Defining the Intervention)

โครงการ SMB สามารถที่จะจัดรูปแบบได้ตามความแตกต่างของส่วนของผู้ที่มีอำนาจทำการตัดสินใจพร้อมกับระดับความเข้มข้นของการสร้างการตัดสินใจที่ได้เปลี่ยนผ่านกระจายลงไปสู่ระดับโรงเรียน ขณะที่บางโครงการถ่ายโอนการใช้อำนาจเป็นเพียงโอนให้ครูใหญ่หรือคณะครูเท่านั้น ผู้อื่นส่งเสริมสนับสนุนหรือคำสั่งการของผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมมักจะเป็นรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน โครงการ SMB ทั้งหมดถ่ายโอนการใช้อำนาจที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งหรือในหลายกิจกรรม สิ่งเหล่านี้ที่ทำได้เช่น : การจัดสรรงบประมาณ ; การจ้าง และปลดครูออก และบุคลากรอื่นๆของโรงเรียน ; การพัฒนาหลักสูตร ; การเลือกใช้เอกสารหลักสูตรตำราเรียนและสื่ออุปกรณ์ทางการศึกษา ; การปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ; และการควบคุมกำกับ และวัดผลประเมินผลการทำงานของครู และผลงานการเรียนรู้ของนักเรียน ขณะที่เราให้นิยามจำกัดความ SBM โดยกว้างๆเพื่อรวมเอาการบริหารโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community – based management) และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองคือหัวใจสำคัญ เราไม่มีการรวมเอาโรงเรียนประเภทพึ่งตนเอง (Stand – alone) หรือโรงเรียนในโครงการกำกับนอกระบบ (One – off school grants programs) อย่างชัดแจ้ง ที่ไม่ใช่หมายถึงโรงเรียนที่เลือกใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นประจำถาวร[112]

บนพื้นฐานของการนิยามดังกล่าวนี้ มีมิติสำคัญ 2 มิติของกระบวนการเข้าจัดกระทำภายใน คือ ประการที่หนึ่งได้แก่ บุคคลผู้ได้รับการถ่ายโอนอำนาจไปให้ และประการที่สองได้แก่สิ่งที่เป็นแบบแผนของการตัดสินใจในสิ่งพวกเขาถูกมอบอำนาจให้ใช้ในการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าถึงรายละเอียดอย่างลึกซึ้งในมิติทั้งสองมิติตามที่ได้มีการนิยามวิธีการจัดกระทำภายในเอาไว้

ในส่วนของมิติแรก นโยบายของ SBM สามารถถ่ายโอนอำนาจไปให้ผู้ปกครอง ชุมชน โรงเรียนทั้งหลาย หรือทั้งหมดรวมกันของที่กล่าวมา ภายในโรงเรียนหนึ่งแห่ง การถ่ายโอนอำนาจสามารถเป็นของครูใหญ่หรือหัวหน้าสถานศึกษา คณะครู และในบางกรณีให้แม้กระทั่งนักเรียน ตัวอย่างเช่น ในปี 1988 ที่การปฏิรูปในชิคาโกได้ถ่ายโอนอำนาจไปให้ทั้งโรงเรียนและ

---

[112] Ibid.,3.

ชุมชน ในขณะที่การปฏิรูปในเอลซัลวาดอร์ในปี 1991 และในฮอนดูรัสในปี 1999 ได้มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้ชุมชนท้องถิ่น อย่างไรก็ตามมีกรณีโรงเรียนที่มีการถ่ายโอนอำนาจที่ยังไม่ชัดเจนเช่นเดียวกัน (กรณีตัวอย่างในนิคาราก้วในปี 1991) เป็นประเทศที่การถ่ายโอนอำนาจไม่มีความชัดเจน ทำให้การประเมินผลของโครงการที่มีความยุ่งยากอยู่มาก กรอเปลโล[113] (Di Gropello) นำเสนอผลการศึกษาทั่วไปของ SBM ที่ดำเนินการของชาวอเมริกันตอนกลาง (Central American cases of SBM) และ บรีค (Bryk) และคณะอธิบายถึงกระบวนการที่ทำในชิคาโก[114]

ในส่วนของมิติที่สอง เป็นมิติของแบบแผนของการตัดสินใจที่มีต่อสิ่งที่การใช้อำนาจถูกลดกระจายออกไป เป็นแบบแผนของการถ่ายโอนอำนาจสามารถประยุกต์ใช้ตามจำนวนข้อจำกัดของการทำหน้าที่หรือต่อระดับที่เป็นแบบแนวกว้างๆ ออกไปของการทำหน้าที่ มีตัวอย่างหนึ่งของการถ่ายโอนที่ถูกจำกัดอำนาจน่าจะเป็นนโยบายการให้โรงเรียนหรือชุมชนได้กำหนดจำนวนเงินเพื่อให้มีพัฒนาการโครงสร้างพื้นฐาน ที่โรงเรียนอาจตัดสินใจดำเนินการได้ตามความจำเป็นของโรงเรียนได้เอง ตัวอย่างได้แก่การบริหารโรงเรียนของ The Apoyo a la Gestion Escolar (AGES) เป็นการบริหารจัดการโรงเรียนสนับสนุนการปฏิรูปโรงเรียนในแม็กซิโก[115] การถ่ายโอนอำนาจยังได้เกี่ยวข้องในมิติที่แตกต่างหลากหลายของกระบวนการศึกษา อย่างเช่นการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้าง และไล่ครูออกจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน ตัดสินใจด้านหลักสูตรโรงเรียน สิ่งที่เป็นลักษณะทางวิชาการทางการสอนของครูควรถูกนำมาใช้ และสิ่งที่เป็นแบบแผนของการลงทุนทางโครงสร้างพื้นฐานที่ควรสร้างขึ้นมา ในประเทศนิคาราก้ว การใช้อำนาจเหนือการดำเนินการทั้งปวงในมิติของการบริหารจัดการโรงเรียนถูกกระจายไปให้ระดับโรงเรียน การจัดขอบเขตตั้งแต่การว่าจ้างครูไปจนถึงการดำรงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน [116]

---

[113] Di Gropello., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?, 3.

[114] A.S. Bryk, Y.M. Thum, J.Q. Easton, and S. Luppescu, "Academic Productivity of Chicago Public Elementary Schools" in A Technical Report Sponsored by The Consortium on Chicago School Research, March. 1998, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,3.

[115] Gertler, et al, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,3.

[116] Di Gropello., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,3.

องค์ประกอบสำคัญของผลกระทบ (Element of Impact)

วิธีการที่ตัวจัดกระทำภายในจะผลิตผลงานตามความต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เป็นแบบชนิดของโครงการ SBM ได้ถูกนำมาใช้ การออกแบบการเข้าจัดกระทำภายในสามารถนำมาเกี่ยวข้องอย่างซับซ้อนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างหลากหลาย และกับปัจจัยที่ใช้อย่างหลากหลาย หรือสามารถเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปธรรมดาๆในการจัดสรรทรัพยากรเฉพาะเรื่อง

สาขาทางด้านวรรณกรรมต่างๆของ SBM ที่เขียนโดยผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา[117] เสนอแนะไว้ว่าผลกระทบจากโครงการ SBM สามารถที่วัดได้โดยมีการวัดองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ กรอบงาน (Scope) , การตัดสินใจดำเนินการ (decision – making) และ “ความเชื่อถือ (trust)” “กรอบงาน” นั้นหมายความถึงความชัดเจนของเป้าหมายที่ได้มาจากสมาชิกของคณะกรรมการโรงเรียนหรือเป็นการเฟ้นเอาอิทธิพลของโรงเรียนมีอำนาจในการพิจารณาปัจจัยได้เอง “การตัดสินใจดำเนินการ” หมายถึงการลงมือปฏิบัติอันเนื่องมาจากการปฏิบัติตามสิ่งที่คณะกรรมการโรงเรียนต้องการให้ดำเนินการตามปกติ “ความเชื่อถือ” นั้นหมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของชุมชน หรือคณะกรรมการกับผู้ปกครองมีต่อกัน

วรรณกรรมทางทฤษฎีที่กล่าวนี้ (เป็นตัวอย่างจาก ผลงานต้นฉบับของ Bauer และ Bauer และคณะ) ได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่มีความหลากหลายในการวัดปัจจัยองค์ประกอบสำคัญ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือและมาตรการวัดยังยากต่อการนำไปสู่การปฏิบัติจริง จากตัวอย่างกรณีการวัดประเมินทั้งหลายที่ได้ถูกเสนอจงใจให้เป็นที่รับรู้ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนขึ้นกับแต่ละบุคคล และยากต่อการนำมาเปรียบเทียบ ด้วยเหตุผลนี้ จึงควรเสนอแนะถึงเนื้อหาอีกแง่หนึ่งของการปฏิบัติโดยพิจารณายึดเอาทฤษฎีเชิงเศรษฐศาสตร์ที่อยู่เบื้องหลังโครงการ SBM มามุ่งเสนอเป็นชุดที่มีความแตกต่างกันของตัวบ่งชี้(indicators)ที่ใช้ทำการวัดการเปลี่ยนแปลงภายในของโครงการ SBM ในโรงเรียน ในเมื่อมีปัจจัยภายในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไป (สิ่งที่มักจะเรียกเป็นเชิงทฤษฎีว่า “ภายใต้ทฤษฎีหลุมดำ” : inside the black box) ผลงานทางการศึกษาก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตามมาด้วย ตารางที่ 4 ต่อไปนี้นำเสนอชนิดของตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน 2 แบบของตัวบ่งชี้เพื่อการศึกษาผลงานของโครงการ SBM ในโรงเรียน

---

[117] S. C. Bauer, I. E. Bogotch, and H. S. Park. “Modeling Site – Based Decision – making : The Relationship between Inputs, Site Council Practices, and Outcomes” in Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego, CA, April, 1998, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,3.

ตารางที่ 4 วิธีจะวัดผลกระทบของโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มิติ	วัตถุประสงค์	ชนิดของโจทย์ที่ตั้งไว้	ตัวอย่างของคำถาม / หัวข้อเรื่อง
A ทฤษฎีวรรณกรรมทางด้านการศึกษา (Educational literature)			
กรอบงาน (scope)	ความชัดเจนของเป้าหมาย และอิทธิพลที่แท้จริงของคณะกรรมการ	การวินิจฉัยตนเอง ; “ทีมงานผู้ปฏิบัติ” (ตัวอย่างเช่น.. ชุมชน,กรรมการ,หรือคณะกรรมการของโรงเรียน)	สมาชิกทีมผู้ปฏิบัติ (…) เห็นชอบตามสิ่งที่ทีมงานการตัดสินใจว่าอาจปฏิบัติได้และไม่อาจปฏิบัติได้ ; หรือทีมผู้ปฏิบัติมีอิทธิพลที่แท้จริงต่อประเด็นที่มีความจำเป็นจริงๆ
การตัดสินใจดำเนินการ (decision-making)	การดำเนินการปฏิบัติโดยปกติวิสัย	การวินิจฉัยตนเอง ; “ทีมงานผู้ปฏิบัติ”	สมาชิกทำงานเมื่อได้ดำเนินการตัดสินใจในแต่ละครั้งก่อนที่พวกเขาจะลงมือทำขึ้น ; หรือสมาชิกผู้ทำงานทำการแก้ปัญหาที่มีขึ้นระหว่างการปฏิบัติด้วยการตัดสินใจเป็นทีม
ความเชื่อถือ (trust)	ปฏิสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก	การวินิจฉัยตนเอง ; “ทีมงานผู้ปฏิบัติ”	สมาชิกทั้งหมดของทีมงานมีโอกาสเสมอภาคกันในการเข้าร่วมตัดสินใจ ; หรือสมาชิกทีมงานผู้ปฏิบัติสื่อสารอย่างเปิดเผย และมีความจริงใจระหว่างมีการประชุมร่วมกัน
B ทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์(Economic literature)			
ข้อมูลสารสนเทศที่ระดับท้องถิ่น (Information the local level)	เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	การตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคคล (ครู และการบริหารงาน)	การปลดครู, การจ้างครู, การจัดเวลาครูเข้าสอน, การฝึกอบรมครู, ระหว่างอีกฝ่าย : ใครคือบุคคลผู้ตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้
		การตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับเงินใช้จ่าย	เงินใช้จ่ายในการดูแลโครงสร้างพื้นฐาน, การฝึกอบรมครู
		เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษา	เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการเชิงวิชาการทางการสอน ; เปลี่ยนแปลงการจัดช่วงเวลาทำการ ; เปลี่ยนแปลงการความเชื่อที่ผิดต่อการขาดงานสอนของครู
		ระบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษา	จำนวนทรัพยากรจากชุมชนที่ระดมสู่โรงเรียน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มิติ	วัตถุประสงค์	ชนิดของโจทย์ที่ตั้งไว้	ตัวอย่างของคำถาม / หัวข้อคำถาม
การตรวจสอบถ่วงดุลได้และการควบคุมกำกับติดตาม (Accountability and monitoring)	ความเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง และชุมชนในการเข้าร่วมกับโรงเรียน ; มีการตรวจสอบถ่วงดุลได้มากขึ้น และมีการควบคุม กำกับ รายงานผล	ความเกี่ยวข้องโดยตรงของผู้ปกครอง และชุมชนเข้าร่วมกับโรงเรียน	พลังอำนาจของคณะกรรมการโรงเรียน: ชนิดแบบและจำนวนครั้งของการประชุม ; การตัดสินใจในที่ประชุม
		ความเชื่อมโยงระหว่างความเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง และการตัดสินใจในระดับโรงเรียน	นำข้อทักท้วง/ข้อชมเชยเกี่ยวกับครูนำไปสู่การสะท้อนการตัดสินใจเกี่ยวกับครู
		มีการเปลี่ยนแปลงระบบในการตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียน	การดำเนินของระบบ EMIS ; มีการเปลี่ยนแปลงในการตรวจสอบถ่วงดุลตามร่องรอยเส้นทางที่มาเป็นระบบ
		มีการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศของโรงเรียน	การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูและนักเรียนในเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน

ที่มา : วรรณกรรมทางการศึกษา (Education literature) : Bauer et al,1998.วรรณกรรมที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์(Economic literature) : Gertler et al,quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? (Washington, DC : Education Human Development Network, 2007), 4.

ในทางทฤษฎีของ SBM ให้ความสำคัญกับการมีวิธีการที่หลากหลายต่อสิ่งที่เป็นแบบของการเข้าจัดกระทำภายใน(intervention) ที่ สามารถเปลี่ยนแปลงผลงานทางการศึกษาได้[118] ประการแรกหนึ่งในความคิดหลักเบื้องหลัง SBM คือเป็นสิ่งเบ็ดเสร็จทั้งปวงอยู่ที่ระดับท้องถิ่น (สมาชิกในชุมชน, ผู้ปกครอง,บุคลากรในโรงเรียน, และนักเรียน) มีข้อมูลสารสนเทศมากพอเกี่ยวกับโรงเรียนมากกว่าที่รัฐบาลกลางมี นี้ก็หมายถึงว่าผู้คนในท้องถิ่นจะสร้างงานได้ดีกว่า มีทางเลือกสำหรับโรงเรียนที่เหมาะสมกว่าที่ขึ้นกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจากส่วนกลาง หรือ

[118] P. Gertler, H. Patrinos, and M. Rubio – Codina., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? ,4.

แม้กระทั่งว่าการใช้อำนาจจัดการศึกษาของท้องถิ่น จากความรู้สึกนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมต่อเนื้อหาสาระของสิ่งต่อไปนี้ คือ[119]

1. การตัดสินใจที่สำคัญในเรื่องการบริหารบุคคล (Key decisions about personnel, คณะครุ และการบริหารบุคลากร) อย่างเช่นการคัดเลือก, การจ้าง, การเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลา, และการฝึกอบรมครู เป็นความจำเป็นที่จะต้องทราบไม่เพียงสิ่งที่เป็นแง่มุมของตัวแปรเหล่านี้ว่าได้ถูกกระจายไปยังระดับโรงเรียน กับจำนวนความถี่กับสิ่งที่พวกเขามีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจได้เองเพียงลำพัง แต่รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจอย่างแท้จริงเบ็ดเสร็จเด็ดขาดด้วย ตัวอย่างนี้ก็คือการที่ชุมชนหรือผู้ปกครองผู้มีอำนาจอันแท้จริงในการจ้างและปลดครูออกหรือไม่

2. การตัดสินใจหลักสำคัญด้านเงินค่าใช้จ่าย (Key decisions about spending) เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เส้นทางการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างของการคิดค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการ และการฝึกอบรมบุคลากร เช่นเดียวกัน ก็มีข้อพิจารณาเพื่อจะกำหนดผู้ทำการตัดสินใจในการลงทุนสิ่งดังกล่าวมาข้างต้น

3. เปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษา (Changes in Educational process) มีความจำเป็นที่ต้องทำบันทึกการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางวิชาการวิธีการสอนของครู (pedagogic methods) เช่น วิธีการที่ครูใช้ในการควบคุมดูแลชั้นเรียน และขอบเขตของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม(ในฐานะที่เป็นผู้รับผลจากกิจกรรมกับเป็นผู้ทำกิจกรรมด้วยตนเอง : Passive versus Active activities) ในชั้นเรียน SBM อาจปรับเปลี่ยนวิธีคิดของครูในการจัดสรรเวลาทำงานระหว่างเวลาที่ใช้ในการสอน การบริหารงานชั้นเรียน และการประชุมกับผู้ปกครอง / สมาชิกในชุมชน เช่นเดียวกับ SMB สามารถเปลี่ยนแปลงอัตราการชอบขาดงานของครูได้เช่นเดียวกัน

4. การระดมทรัพยากร (Resource Mobilization) ชุมชนที่ดีและความผูกพันเกี่ยวข้องของผู้ปกครองในกิจการหน่วยงานของโรงเรียนบางครั้งสามารถนำมาซึ่งการที่โรงเรียนได้รับบริจาคเงินจากภาคเอกชน(private donations)เพิ่มขึ้นสมทบจากที่ได้รับอนุมัติเพื่อต่อยอดกับเงินที่ได้รับจัดสรรจากภาครัฐบาลกลาง หรืออาจได้มาจากภาษีของท้องถิ่น(local taxes)ก็ได้

ในแนวทางที่สอง ที่ SBM สามารถเปลี่ยนแปลงผลงานทางการศึกษาทางทฤษฎีทำได้โดยการส่งเสริมรณรงค์ให้ชุมชนมีส่วนร่วมสร้างความผูกพันเกี่ยวข้องให้มากจากชุมชนและผู้ปกครอง

---

[119] L. Santibanez, “School – Based Management Effects on Educational Outcomes : A Literature Review and Assessment of the Evidence Base” in Working Paper, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,4.

ให้เข้าถึงโรงเรียนและยึดมั่นในการได้รับการตรวจสอบถ่วงดุลและการควบคุมกำกับติดตามและรายงานในสิ่งที่ได้ทำการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน ตามเส้นทางแนวทางเหล่านี้ มีความสำคัญที่ควรเพ่งพินิจในประเด็นต่อไปนี้

1. ความเกี่ยวข้องโดยตรงของผู้ปกครองและชุมชนในกิจกรรมของโรงเรียน (Direct involvement of parents and community in school) มันมีความจำเป็นเพื่อสอบสวนหาความจริงให้ชัดเจนว่าสิ่งที่เป็นกลไกที่เป็นทางการที่ใช้กันอยู่มีปฏิสัมพันธ์ (จากตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน) ในหมู่สมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง และโรงเรียนกับสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องของหมู่มวลสมาชิกในเชิงลึก เช่นเดียวกันกับมีการวิพากษ์ข้อพิจารณาเพื่อหาให้ได้ว่าจำนวนครั้งในการจัดประชุมพบปะหารือกันในระหว่างชุมชนกับโรงเรียนรวมทั้งรูปแบบของการประชุมด้วย (ตัวอย่างเช่น กระประชุมเพื่อการตัดสินใจปฏิบัติหรือเป็นไปเพื่อแจ้งข้อมูลสารสนเทศ)

2. ความเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของผู้ปกครองกับการตัดสินใจที่ระดับโรงเรียน (Links between parental involvement and decisions at the school level) ตัวอย่างดังเช่น สิ่งที่มีความจำเป็นต้องรู้ถ้าความเป็นระบบการทักท้วง หรือระบบการชื่นชมในเรื่องเกี่ยวกับครูโดยผู้ปกครอง/สมาชิกในชุมชน ถูกนำมาเข้าสู่ระบบการไล่ออกจากงานหรือเป็นการให้กำลังใจเสริมส่งครูในการปฏิบัติงาน มันมีความสำคัญจำเป็นเช่นกันที่จะต้องรู้ว่าถ้าข้อเสนอแนะเหล่านี้ของพวกเขาในด้านเกี่ยวกับปัญหาโครงสร้างพื้นฐานได้นำไปสู่การคิดคำนวณค่าใช้จ่าย (expenditures) เพื่อนำไปแก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วย

3. การเปลี่ยนแปลงในทางการตรวจสอบถ่วงดุล (Changes in accounting) สมาชิกชุมชนและผู้ปกครองจากการที่พวกเขาเองได้เข้าร่วมผูกพันในหน่วยกิจงานของโรงเรียน สามารถที่นำพาโรงเรียนให้ปลดปล่อยโรงเรียนนำไปสู่การพัฒนาด้านระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการทางการศึกษา(Education Management Information System : EMIS) โดยตัวระบบมันมีไว้เพื่อเป็นระบบจัดเก็บข้อมูลร่องรอยเพื่อใช้ดูความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน และเป็นตัวระบบใช้เป็นแหล่งอ้างอิงด้านปัจจัยทางการเงินการคลัง ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถพัฒนาการบริหารของโรงเรียน และผลงานทางการศึกษาอย่างเป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่นถ้ามี EMIS ที่ดีพอในด้านความมีอิสระของครูจากภารกิจงานบริหาร เมื่อนั้นแล้วครูก็จะมีเวลามากพอที่ให้นำมาใช้ทำการสอนได้มากขึ้น

4. มีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน (Changes in the school Climate) ความผูกพันที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือเป็นทางลบ จึงมีความสำคัญมากที่จะต้องรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในด้านพฤติกรรมท่าที ความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ตัวอย่างเช่น การตั้งคำถามอย่างตรงไปตรงมาใน

เรื่องระดับความพึงพอใจต่อเนื้อหาสาระของชั้นเรียน เป็นประเด็นหนึ่งในเรื่องประเด็นอื่นๆ ทั้งหลายอีก

หนึ่งในความซับซ้อนทั้งปวงที่ต้องถูกนำมาให้ความเห็นในการประเมินผลกระทบของโครงการ SBM ก็คือการจัดเวลา (Timing) กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การปฏิรูป SBM ใช้เวลานานกว่าจะได้ผลงานตามที่ได้คาดหวังไว้ ในปีแรกๆ หรือตามปีของการปฏิรูป SBM จะเป็นช่วงของการปรับเปลี่ยน (adjustment period) ระหว่างรอยต่อของสิ่งที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการบริหารบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ (ตัวอย่างได้แก่ การก่อเกิดของคณะกรรมการโรงเรียน) จะถูกนำมาใช้ดำเนินการโดยความสมัครใจ ในระยะวันอันสั้น การปรับเปลี่ยนดังกล่าวนี้อาจมีผลกระทบทางลบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา แต่โอกาสจะเกิดให้โรงเรียนจะก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงในทางบวกสามารถที่สร้างความคาดหวังได้

ความคืบหน้าของผลงานขึ้นอยู่กับความดีงามของชนิดผลงานที่เกิดขึ้นจากการถูกประเมิน บางผลงานสามารถประเมินได้ตามความคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าผลงานอื่น เป็นเพราะว่ามีการเสริมแรงขับให้เคลื่อนไปให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น อัตราความสมัครใจเข้าร่วม ที่วัดได้จากจำนวนวันเข้าเรียนของนักเรียนมีตัวตนในปัจจุบัน เป็นเรื่องง่ายและรวดเร็วเพื่อเปลี่ยนแปลงกว่าการใช้อัตราการสมัครเข้าเรียน ดังนั้น ในช่วงสั้นระยะแรกของการขับเคลื่อน การใช้ตัวจัดกระทำภายในแบบ SBM สามารถมีผลกระทบทางบวกด้านอัตราความสมัครใจเข้าเรียน การซ้ำชั้น และอัตราความสูญเปล่า แต่ผลงานอย่างเช่นอัตราด้านการออกกลางคันหรือคะแนนทดสอบต้องใช้ระยะเวลานานที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีข้อโต้แย้งว่า SBM ต้องการใช้เวลาประมาณถึง 5 ปีในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านขยายผลที่ระดับโรงเรียน และต้องใช้เวลาอีก 8 ปีจึงจะมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยความยากลำบากที่ตัวชี้วัดเห็นผลเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ตัวอย่างเช่นจากจากคะแนนทดสอบ[120] ดูตาม Box 2 เป็นผลสังเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นจาก 800 รูปแบบและมีการศึกษา 29 ครั้งในการทดสอบสมมติฐาน แล้วจึงได้สรุปผลโครงการได้เริ่มให้ผลงานภายหลังการเฉลี่ยจากที่ได้ประเมินการทำงานมา 8 ปีอย่างไรก็ตาม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาความชัดเจนที่เป็นจุดแข็งของเบื้องหลังข้อสมมุติฐานทั่วไปนี้สำหรับแต่ละกรณีตัวอย่างของโรงเรียนในโครงการปฏิรูป SBM โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา ที่ได้ให้ภาพทดลองใช้กว้างๆของการออกแบบที่แตกต่างกันออกไปว่าเป็นไปได้ในการใช้โครงการ SBM

กล่องข้อความที่ 2 ภาพรวมการใช้ SBM

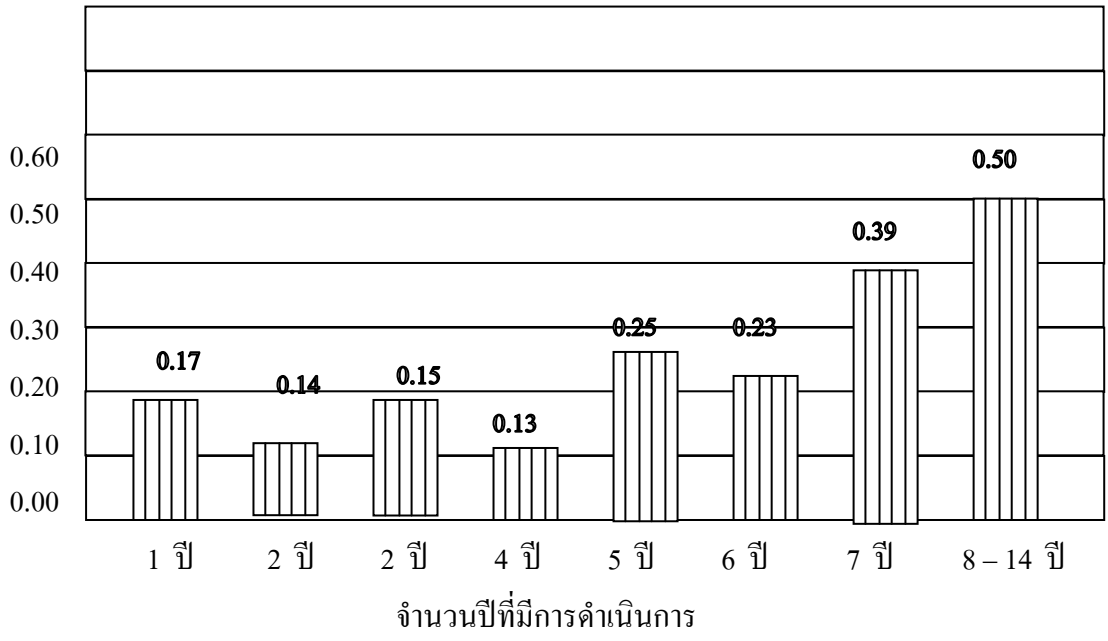
---

[120] Borman, Hewes, and Overman and Brown.,quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,6.

กล่องข้อความที่ 2 ภาพรวมการใช้ SBM

Box 2. ภาพรวม 800 รูปแบบ จากการศึกษา 29 วิธี และใช้เวลา 8 ปีในผลงานที่ได้เกิดขึ้น

ในการวิเคราะห์ผลภายหลังการดำเนินงานของรูปแบบ SBM ในความมีประสิทธิผล ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือโรงเรียนในโครงการปฏิรูปสมบูรณ์แบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive School Reform : CSR) บอร์แมน และคณะ (Borman และคณะ) ได้ศึกษาจากงาน 232 ชิ้นงาน กับการเก็บข้อมูลอิสระอีก 1,111 ครั้ง เพื่อประเมินโรงเรียนในโครงการ CSR จำนวน 29 โรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการเก็บข้อมูล(observations)เหล่านี้ ได้นำเอามาคำนวณขนาดของผลที่เกิดจากรูปแบบเหล่านี้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์นักเรียน ผู้จัดทำได้ให้น้ำหนักเชิงถดถอยส่งผลต่อขนาดของการอธิบายตัวแปร (Moderator Variables) เพื่อให้ได้ส่วนที่เหลือ(residuals)จากการถดถอย(regression)และได้เพิ่มค่าเฉลี่ยให้น้ำหนักส่งผลกับขนาดตัววัดแต่ละตัว ด้วยวิธีนี้ การคำนวณส่งผลต่อขนาดที่ถูกปรับในเชิงสถิติเพื่อเป็นตามระเบียบวิธีของตัวแปรทั้งหมด ได้พบว่าปริมาณของจำนวนปีในการดำเนินการโรงเรียนในโครงการ CSR มีนัยสำคัญทางสถิติเชิงพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนส่งผลต่อขนาดของโรงเรียน



ที่มา : Borman และคณะ, 2003.

การศึกษาเชิงลึก (Identification)

เมื่อได้พิจารณาแล้วในการศึกษารายละเอียดอย่างถ่องแท้ หรือการศึกษาแยกส่วนจากกัน ถึงผลกระทบของโครงการ SBM เป็นเรื่องยากเพราะว่าโครงการเข้าจัดการแบบมองด้านเดียว เป็นการเลือกเอง (self – selection bias) หรือจัดกลุ่มแบบให้เข้าพวกเอียงข้างทางหนึ่งทางใดตามที่ชุมชน โรงเรียนและผู้เรียนถูกเลือกให้เข้าร่วมในโครงการ

ในด้านวรรณกรรมการศึกษาผลกระทบ "มาตรฐานระดับสุดยอด (gold standard)" ของกลยุทธ์การศึกษาเชิงลึกอยู่ที่การสุ่มเลือกตัวใช้จัดกระทำ[121] (Randomization of treatment) อย่างไรก็ตาม ในการที่มีการขาดการสุ่มคัดเลือก มันเป็นไปได้ที่จะทำให้ประเมินผลกระทบที่ถูกต้องของตัวการเข้าจัดกระทำภายในใช้เทคนิควิธีอื่นๆอย่างเช่น วิธีวิเคราะห์การขาดหายเชิงถดถอย (regression discontinuity analysis) ตัวแปรทางเครื่องมือวัด(instrumental variables), วิธีปรับแก้ของแฮกแมน(Heckman correction procedures) สิ่งที่แตกต่างเทียบจากตัวประเมินที่มีผลแตกต่าง (difference in differences estimators) และการจับคู่ตัวประเมิน (Matching estimators) กระบวนการศึกษากลุ่มแรกที่จะกล่าวถึงคือกลุ่มตัวขาดหายเชิงถดถอย ตัวแปรทางเครื่องมือการประเมินและกระบวนการปรับแก้แบบแฮกแมน เป็นการประเมินผลโครงการใช้กฎของการนำเข้าเพื่อเข้าร่วมในระบบของโครงการหรือไม่ก็ใช้วิธีการสร้างตัวแบบโครงการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ส่วนวิธีการศึกษาในกลุ่มที่สอง เป็นวิธีการที่ใช้ความแตกต่างในความแตกต่าง และการจับตู่ตัวประเมิน ซึ่งเป็นวิธีการสร้างกลุ่มควบคุมตัวแปรที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้ว่าไม่ก่อให้เกิดผลดีใดๆจากโครงการ

การสุ่ม และการวิเคราะห์ตัวขาดหายเชิงถดถอย ทั้งคู่เป็นการให้ทำการประเมินของผลที่ถูกต้องของโครงการ หรืออีกนัยหนึ่งคือตัวประเมินของโครงการทั้งหลายไม่ถูกทำให้ลำเอียง อย่างไรก็ตามในหลายๆกรณีการออกแบบของโครงการไม่ได้ให้วิธีการประเภทนี้ใช้ในการวิเคราะห์ ในทางกลับกันแตกต่างกับ ตัวแปรทางเครื่องมือ ความแตกต่างในตัวประเมินที่มีผลแตกต่าง และการจับคู่การประเมิน สามารถนำมาใช้เมื่อกำหนดนโยบายเป็นแบบที่ไม่ใช่แผนแบบการทดลองหรือเมื่อไม่มีเกณฑ์พิจารณาข้อยุติที่ชัดเจนเฉพาะ อย่างไรก็ตามความถูกต้องสมบูรณ์เชิงเหตุผลของวิธีการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการตั้งสมมุติฐานบางประการที่เป็นเรื่องยากที่จะพบเห็นได้อยู่บ้างในบางกรณี

---

[121] E. Duflo, R. Glennerster, and M. Kremer, "Using Randomization in Development Economics Research : A Toolkit" in NBER Technical Working Paper No.333, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? , 6.

การติดตามส่วนที่จะนำมาสู่การพิจารณาในแต่ละเทคนิคเหล่านี้กับข้ออ้างอิงทางทฤษฎี วรรณกรรมแบบเชิงประจักษ์ของโครงการ SBM (the empirical literature of SBM)ได้ปรับพัฒนามาจากงานของแซนติบาเนซ[122] (Santibanez) จากตารางที่ 8 นำเสนอคำอธิบายทั่วไปของการศึกษาอย่างเข้มข้นที่สุดของโครงการ SBM ที่ได้มีการปฏิบัติการมาตั้งแต่ปี 1995

[122] Santibanez., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,7.

ตารางที่ 5 การศึกษาและผลกระทบ : สิ่งที่เกิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาในเชิงลึกแบบเข้มข้นตั้งแต่ปี 1995

ผู้ทำการศึกษา	ประเทศ	ชื่อโครงการ SBM	ว/ด/ป เริ่มโครงการ	ปีที่ศึกษา	การวัดประเมินผล/กลวิธีศึกษาเชิงลึก	ข้อจำกัดในการศึกษา	ผลการศึกษา
A. การสุ่มคัดเลือกกับการออกแบบวิเคราะห์การขาดหายของตัวแปรเชิงถดถอย							
ไม่สามารถทำการศึกษาเชิงประจักษ์ได้							
B. ตัวแปรทางเครื่องมือเก็บข้อมูลกับตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมน							
Di Gropello และ Marshall (2005)	ฮอนดูรัส	PROHECO	1999	2003	ตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมน ; ควบคุมตัวสกัด ; การให้มีน้ำที่ใช้ดื่มได้และการให้บริการชุมชน	การควบคุมตัวสกัดกั้นไม่เข้มข้นพอ	มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในระดับการออกกลางคันของนักเรียนไม่มีผลต่อคะแนนสอบวัดผลสัมฤทธิ์
Gunnarsson และคณะ (2004)*	ในหลายๆประเทศ	หลายๆโครงการ	หลายๆปี	1997	ตัวแปรทางเครื่องมือ ; คุณลักษณะของครูใหญ่และโครงสร้างทางด้านกฎระเบียบ	เครื่องมือไม่มีความเข้มข้นพอ	ไม่มีผลกระทบต่อคะแนนสอบ ; มีผลกระทบทางบวกกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
Jimenez และ Sawada (2003)	เอลซัลวาดอร์	EDUCO	1991	ศึกษาแบบ Panel : ในปี1996 และ 2003	ตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมน : การควบคุมตัวสกัด ; รัฐบาลทำโครงการนำร่องตัวเป้าหมาย ชุดความคิด	การควบคุมตัวสกัดกั้นไม่เข้มข้นพอ	คะแนนการอ่านเพิ่มขึ้นและอัตราการขาดเรียนลดลง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ทำการศึกษา	ประเทศ	ชื่อโครงการ SBM	ว/ด/ป เริ่มโครงการ	ปีที่ศึกษา	การวัดประเมินผล/ กลวิธีศึกษาเชิงลึก	ข้อจำกัดใน การศึกษา	ผลการศึกษา
King และคณะ (2003)*	ในหลายๆประเทศ	ในหลายๆโครงการ	หลายๆปี	ศึกษา 2 ประเด็น:. ในปี 1995 และ ปี 1997	ตัวแปรทาง เครื่องมือ: คุณลักษณะของ ครูใหญ่ และ โครงสร้างทาง กฎระเบียบ	เครื่องมือไม่มีความ เข้มข้นพอ	ไม่มีผลต่อคะแนนผลการ สอบ
C. ความแตกต่างในความแตกต่างกับการจับคู่ทำการจัดประเมิน							
Gertler และคณะ (2006)*	แม็กซิโก	AGE	1996	Panel at school level 1998 – 2002	DDมีผลคงที่ ; แนวโน้มก่อนเข้า จัดกระทำภายใน	ไม่ได้มีการควบคุม ในช่วงเวลาที่ไม่มี การสั่งเกตค่าได้ใน ความแปรปรวน ของเวลา	มีผลกระทบทางบวกต่อ ความสูญเปล่า และอัตรา การเรียนซ้ำชั้น ; ไม่มีผล ต่ออัตราการออกกลางคัน
King และ Ozler (1998)	นิคารากัว	ASP	1991/1993	Pseudo – panel : 1995 และ1997	จับคู่, ควบคุมข้อมูล	ไม่ให้มีการลวง เพื่อให้ถูกต้อง	De jure autonomy ; ไม่มี ผลกระทบ, มีการปกครอง ดูแลพึ่งตนเองอย่างแท้จริง (การจ้างและปลดครู) : มี ผลกระทบทางบวกต่อ คะแนนสอบมาตรฐาน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

Lopez-Calva และ Espinosa (2006)	แม็กซิโก	AGE	1996	2003-2004	จับคู่, ตัดข้ามส่วน	ไม่มีฐานเส้นทางข้อมูล	มีผลทางบวกต่อคะแนนสอบ
Murnane และคณะ (2006)	แม็กซิโก	PEC	2001	Several source : 2000 -2004	DD : มีการตรวจสอบที่เป็นระบบได้มากของแนวโน้มที่สมดุลระหว่างวิธีการจัดกระทำ กระทำกับกลุ่มที่ควบคุม	ไม่ได้มีการควบคุมความแปรปรวนด้านเวลาเพื่อผลของค่าที่ไม่ได้มีการวัด	มีผลกระทบทางบวกต่ออัตราการออกกลางคัน ; ไม่มีผลต่อการซ้ำชั้นเรียน
Paes de Barros และ Mendonca (1998)	บราซิล	การกระจายอำนาจ	1982	Panel, state level ; 1981 – 1993	DD ; ไม่มีแนวโน้มก่อนการเข้าจัดกระทำภายใน	การเกาะกลุ่มกันของข้อมูล ; ไม่มีการลวงเพื่อให้ถูกต้อง	มีผลทางบวกต่ออัตราการตกซ้ำชั้นและอัตราการออกกลางคัน ; ไม่มีผลกระทบต่อคะแนนผลการสอบ
Parker (2005)	นิคารากัว	ASP	1991/1993	2002	จับคู่, ควบคุมข้อมูล	ไม่มีการลวงเพื่อให้ถูกต้อง	มีผลกระทบทางบวกกับคะแนนผลการสอบ
Sawada และ Ragatz (2005)	เอลซัลวาดอร์	EDUCO	1991	1996	จับคู่, ตัดข้ามส่วน	ไม่มีเส้นทางฐานข้อมูล	มีผลกระทบทางบวกกับคะแนนผลการสอบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ทำการศึกษา	ประเทศ	ชื่อโครงการ SBM	ว/ด/ป เริ่มโครงการ	ปีที่ศึกษา	การวัดประเมินผล/ กลวิธีศึกษาเชิงลึก	ข้อจำกัดใน การศึกษา	ผลการศึกษา
Skoufias และ Shapiro (2006)	แม็กซิโก	PEC	2001	2000–2003	จับคู่การวัดประเมินด้วย DD ; ศึกษาแนวโน้ม 1 ปีก่อนเข้าจัดกระทำภายใน	ไม่มีการลวงเพื่อให้ถูกต้อง	มีผลกระทบต่อการออกกลางคัน, ความสูญเปล่า, และอัตราการตกซ้ำชั้น

* จากการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนถึงระดับของการปกครองตนเอง(Autonomy level)

ที่มา : บทความที่ถูกอ้างโดย Santibanez “School – Based Management Effects on Educational Outcomes : A Liturature Review and Assessment of the Evidence Base.” Working Paper, World Bank, Washington, DC.(2006) (Washington DC : Education Human Development Network, 2007), 8.

วัตถุประสงค์ของภาคส่วนนี้เป็นไปเพื่อนำเสนอจุดแข็งที่ค่อนข้างเป็นการศึกษาเชิงทฤษฎีวรรณกรรมมากกว่าจะเป็นการนำเสนอถึงความชื่นชมเชิงรุกของความเป็น SBM (an array of SBM) กล่าวโดยย่อๆถึงการศึกษาทฤษฎีวงวรรณกรรมของโครงการที่ได้มีการศึกษามาตั้งแต่ปี 1995 ถูกเสนอไว้ใน ตารางที่ 8 สำหรับคำอธิบายที่สมบูรณ์มากกว่านี้เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จัดกระทำภายในดูได้จากงานศึกษาของกรอเปลโล (Di Gropello) แปอีส เดอ บารอส และเมนดอนกา[123] (Paes de Barros and Mendonca) และเกอร์ธเลอร์และคณะ (Gertler)

สิ่งสำคัญน่าสนใจที่มีอย่างเด่นชัดทางด้านความคิด 2 เรื่องจากจุดเริ่มแรกก่อนการศึกษาทฤษฎีเชิงประจักษ์เกี่ยวกับ SBM ความคิดแรกมีงานศึกษาเชิงลึกอย่างเข้มข้น (rigorous studies) มีอยู่เพียงน้อยมากที่ศึกษาถึงผลกระทบของโครงการ SBM ที่เป็นอยู่ ซานติมาเนซ[124] (Santibanez)ได้ศึกษาจากงานวิจัยจำนวน 53 เรื่องได้มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 1995 ในเรื่องผลกระทบของโครงการ SBM ที่เกิดขึ้นต่อผลงานทางการศึกษา มีรายงานที่ได้มีการพิจารณาร่วมกันอย่างรอบคอบเป็นเพียงการศึกษาว่าได้สร้างความชัดเจนพยายามเพื่อมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในซึ่งกลั่นกรองจากจำนวนแรกเริ่มจาก 53 ลงมาถึง 13 เรื่อง

ประการที่สองแม้ความจริงจะมีอยู่ว่างานศึกษาจำนวน 13 เรื่องเป็นงานที่ได้ทำการศึกษามาดีที่สุดเท่าที่มีอยู่ บางส่วนของงานเหล่านี้ก็มีข้อจำกัดอย่างมาก อย่างเช่น มีงานศึกษา 5 เรื่องที่ใช้วิธีการตัวแปรทางเครื่องมือที่ใช้ศึกษาด้วยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่ยังน่าเคลือบแคลงอีก 4 เรื่องใช้การศึกษาแบบจับคู่การประเมิน ซึ่งบางส่วนของการศึกษาถูกจำกัด หรือแม้กระทั่งว่าไม่มีเส้นทางฐานที่มาของข้อมูลสารสนเทศ มีเพียงงานค้นคว้าเพียง 2 เรื่องเท่านั้นที่ใช้การวิเคราะห์คู่ตัวประเมินที่แตกต่างเทียบจากผลที่แตกต่าง (difference in differences) ที่ศึกษาอย่างตรงไปตรงมาถึงแนวโน้มระหว่างกลุ่มที่มีการควบคุมกับกลุ่มที่ใช้ทดลองใช้จัดกระทำของ SBM ก่อนที่จะมีการใช้วิธีการจัดกระทำภายใน แต่กระนั้นก็ตาม งานศึกษาทั้ง 13 เรื่องก็ได้เสนอความเพียรพยายามอย่างที่สุดที่จะให้ทันกับการประเมินผลที่เกิดจาก SBM ถึงแม้มีข้อมูลที่จำกัด

---

[123] R. Paes de Barros and R. Mendonca, “The Impact of Three Institutional Innovations in Brazilian Education” in Organization Matters : Agency Problems in Health and Education in Latin America, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,7.

[124] Santibanez, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,7.

ความท้าทายน่าสนใจอีกประการหนึ่งในการศึกษาในทฤษฎีเชิงประจักษ์ก็คือการศึกษาว่าขนาดของผลของผลกระทบเกี่ยวกับการใช้วิธีการที่มีความแตกต่างกัน (heterogeneous) ศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงมาตราวัด (Metrics) กับผลที่พบว่าแตกต่างกัน มีงานวิจัยหลายๆงานเป็นเพียงการศึกษาสัมประสิทธิ์ของผลกระทบ และด้วยเหตุที่มีความยากลำบากมากที่จะเข้าใจต่อการแปลความสิ่งเหล่านี้ให้เป็นขนาดของผลกระทบ เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเครื่องมือที่ข้อมูลทั้งสองแบบคือแบบที่ใช้การตัวแปรที่เป็นอิสระแก่กัน และแบบที่ใช้การวัดที่เป็นตัวแปรไม่เป็นอิสระต่อกันนอกจากนี้ก็เป็นงานที่นำเสนอผลข้อมูลผลการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบร้อยละ (percentage changes)เกี่ยวกับตัวแปรด้านผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการจัดกระทำซ้ำกับการหาเชิงแมททริค (Metric) ของตัวแปรที่ได้มา (output variables) ที่มีความแตกต่างอย่างมากจากการศึกษาวิธีอื่นๆอย่างไรก็ตามรายงานนี้ได้เสนอขนาดของผลที่ได้จากการศึกษาที่มีการตีความได้ชัดเจนเป็นเชิงปริมาณ ในอีกด้านอื่นที่นำเสนอถึงการจัดการ และนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ของผลกระทบ

การสุ่มคัดเลือก และการออกแบบการขาดหายเชิงฉดฉอย (Randomization and Regression Discontinuity Designs : RDD) ทำให้ได้ตัวประเมินที่ไม่เอียงเอนต่อผลกระทบจากโครงการ SBM ที่ไม่ดีก็คือไม่มีการศึกษาใดๆเลยตั้งแต่ปี 1995 ที่มีการศึกษาผลของโครงการ SBM ที่ศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ใช้การสุ่มคัดเลือกหรือการศึกษาแบบ RDD

การศึกษาผลกระทบแบบใช้วิธีการสุ่มคัดเลือกมีฐานความคิดมาจากการเสี่ยงทาย (lottery) จะสร้างอย่างย้อนรอยที่เป็นจริง (de facto) ให้คล้ายตัวจัดกระทำและมีการควบคุมกลุ่มทดลองในสิ่งที่ต้องการได้ค่าสังเกตและคุณลักษณะของค่าที่ไม่สามารถสังเกตได้ ในความเข้าใจเช่นนี้ความหมายของค่าตัวแปรที่วัดได้ และค่าของตัวแปรที่วัดไม่ได้จะให้ค่าที่เสมอกันข้ามกลุ่มที่ใช้ในการทดลองและกลุ่มที่ควบคุม ความแตกต่างนั้นมีเพียงระหว่างการถูกจัดกระทำ และการถูกควบคุมกลุ่มทดลองใช้ ด้วยเหตุนี้ผลลัพธ์บางประการที่แตกต่างออกไปสามารถบอกถึงคุณลักษณะที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานตามโครงการได้อย่างอิสระ

ดังตัวอย่าง กรณีที่มีการสุ่มคัดเลือกแบบบริสุทธิ์เบ็ดเสร็จที่ใช้ประเมินการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบ SBM ในโรงเรียน การสุ่มคัดเลือกจะแสดงให้เห็นผลได้ใน 2 ระดับ ระดับแรกคือโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ SBM ถูกเลือกโดยการสุ่ม และนักเรียนที่นำมาสุ่มก็เป็นนักเรียนที่เกิดจากโรงเรียนที่มีการดำเนินงานแบบ SBM มีเพียงความแตกต่างทางผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพียงแค่ระดับอัตราการออกกลางคันเท่านั้น ระหว่างโรงเรียนที่ใช้ SBM กับโรงเรียนที่ใช้วิธีอื่นๆที่จะทำให้ได้มาในวิธีการโดยไม่ใช้วิธีการเลือกจัดตัวเอง (self – selection)

มีอยู่บ่อยครั้ง การศึกษาเชิงทดลองที่ถูกสุ่มเก็บข้อมูลโดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อยใน 2 ประเด็น คือ ข้อมูลที่เก็บจากวิธีการที่ใช้ และข้อมูลที่เก็บจากกำกับชุมชน โรงเรียน และนักเรียน

ก่อนที่จะใช้วิธีการจัดกระทำ และข้อมูลที่เก็บมาจากตัวชี้วัดเดียวกันที่เก็บจากภายหลังการดำเนินการจัดกระทำตามโครงการแล้ว กลุ่มเส้นทางที่มาของข้อมูลเป็นสิ่งจะเป็นเพราะว่าสามารถนำมาใช้ทดสอบหาว่าการสุ่มคัดเลือกเป็นวิธีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และที่เป็นสองกลุ่ม (กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม : treatment and control groups) ให้ผลค่าวัดที่ได้ (อย่างน้อย สุด) มีความน่าเชื่อถือได้ ในเมื่อมีเหตุผลในประเด็นที่มีเส้นทางการได้มาจากการสุ่มตัวเลือก ในกรณีของ SBM ตัวแปรผลงานของมันอยู่ที่ความเป็นกระบวนการกรรมวิธีตามที่ได้อธิบายไว้ในตารางที่ 1 หรือตัวแปรผลการจัดการศึกษาที่เป็นอัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการออกกลางคัน อัตราการขาดเรียน อัตราการสูญเปล่า และคะแนนการสอบวัดผล

การใช้เวลาในการติดตามผลการรวบรวมข้อมูลเป็นข้อตำหนิในการปฏิรูป SBM การรวบรวม ข้อมูลเหล้านี้ที่เร็วเกินไปภายหลังการดำเนินการบางทีอาจจะสะท้อนให้เห็นได้เพียงช่องของการปรับตัว และอาจแสดงให้เห็นผลกระทบของโครงการที่เป็นลบ อย่างไรก็ตามหลังจากช่วงเวลาปรับสภาพแล้ว นโยบายของ SBM สามารถที่ตั้งความหวังไว้ว่ากำลังส่งสัญญาณไปในทางที่ดีขึ้นต่อผลของทางด้านบวก และด้วยเหตุนี้จึงมีความสำคัญจำเป็นที่จะปล่อยให้มีการดำเนินการต่อไปเป็นช่วงเวลาระยะยาวจนผ่านช่วงที่ก่อนจะมีการติดตามเพื่อเก็บข้อมูล อีกเช่นเดียวกันที่ให้มีการให้ข้อแนะนำในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้มากกว่า 1 รอบอีกด้วย

นโยบาย SBM มักจะเป็นกระบวนการจัดการภายในที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าถ้ามีความเป็นไปได้ที่จะสุ่มและด้วยเหตุที่เป็นผลมาจากความแตกต่างบางประการในผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาจากโครงการ SBM มันเป็นไม่ได้เลยที่เป็นผลได้จากผลกระทบเฉพาะการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในสิ่งทั้งหลายที่อาจเกิดมาจากความข้องเกี่ยวเกิดจากโครงการ ดังเช่น โครงการ SBM อาจเปลี่ยนแปลงทั้งสองเรื่องคือกระบวนการในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจ้างครูและวิธีการที่ครูจัดตารางเวลาทำงาน ถึงแม้ว่าถ้าในการทดลองที่ถูกสุ่มคัดเลือก อาจค้นพบว่าที่โครงการได้เปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา มันน่าจะเป็นเรื่องยากต่อการวินิจฉัยว่าการพัฒนาในผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจ้างครูทำการสอบ หรือสิ่งเหล่านั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิธีการที่ครูทุ่มเทเวลาทำงาน ด้วยเหตุผลนี้มันจึงเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในโรงเรียนซึ่งมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ระดับโรงเรียนส่งผลไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

เป็นไปได้ที่จะใช้ RDD ถ้าโครงการแสดงให้ชัดถึงประโยชน์ของมันที่มีการใช้ ตัวแปรที่กำหนด อย่างเช่นในบางรัฐของประเทศแม็กซิโกในโครงการ Programa Escuelas de Calidad (PEC) เป็นโครงการที่ใช้ตัวชี้วัดด้านความยากจนขาดแคลน ที่มีการนำเอาสภาวะการเงินสดมา

เปลี่ยนเป็นโครงการ Progresa /Oputunidades [125] เพื่อแสดงให้เห็นโรงเรียนว่ามีคุณภาพตามที่โครงการนำมาเอื้อใช้ประโยชน์ โรงเรียนรัฐแห่งอื่นๆก็มีระดับคุณภาพตามแผนงานพัฒนาไปตามลำดับ การวิเคราะห์การขาดแคลนเชิงถดถอยสามารถนำมาใช้ในกรณีเช่นเมื่อตัวแปรมีการกำหนดให้ใช้ และมีการวัดด้วยคะแนนที่ใกล้เคียงกับจุดสิ้นสุด(cutoff point)ที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมที่สร้างขึ้นใช้สำหรับโครงการ ถ้าโรงเรียนทั้งหมดมีคะแนนต่ำกว่าจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจนที่อยู่ในบัญชีทะเบียนขึ้นกับโครงการ แล้วโรงเรียนที่มีคะแนนอยู่เหนือจุดสิ้นสุดเป็นโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ (เป็นโรงเรียนที่จะต้องใช้ประโยชน์จากการศึกษานี้) อาจมีผลของคะแนนไปคล้ายกับโรงเรียนที่มีคะแนนเหนือจุดสิ้นสุด (เป็นโรงเรียนที่เป็นกลุ่มที่ใช้เปรียบเทียบ) ในกรณีเช่นนี้เป็นไปได้ว่าเมื่อมีการเปรียบเทียบตัวแปรด้านผลที่ได้จากทั้งสองกลุ่มและผลที่ถือว่าเป็นความแตกต่างของโครงการ ให้ได้ตามที่ได้ตั้งเป้าไว้ให้โรงเรียนทั้งสองกลุ่มเกิดคุณลักษณะที่คล้ายกันมาก การวิเคราะห์การขาดหายเชิงถดถอยคล้ายคลึงการสุ่มเลือกที่เป็นเพียง “คะแนนที่ต่ำ” หรือ “คะแนนที่สูง” จากการประเมินโรงเรียนในแง่มุมต่างๆจากจุดที่กำหนดขึ้นเองที่เกือบจะคล้ายกับการทำการเสี่ยงทาย (lottery)

อย่างไรก็ตาม ความยากลำบากในกระบวนการเช่นนี้คือเรื่องจำนวนที่ถูกจำกัดทางศักยภาพในการวัดที่เกี่ยวข้องกับการวางจุดกำหนด เมื่อ RDD ทำการประเมินผลของโครงการมีการใช้การวัดค่าจุดกำหนดโดยประมาณ จึงต้องมีการออกแบบสร้างตัวแปรที่มีความยืดหยุ่นให้มีจำนวนที่มีขนาดใหญ่เพื่อการวัดจะได้ใช้ทั้ง 2 ซีก ของค่าของจุดกำหนด (cutoff point) ถ้ามีการวัดเพียงเล็กน้อยแล้วค่าประเมินผลกระทบจะไม่มีความแม่นยำ

นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องตั้งข้อสังเกตว่าวิธีการแบบ RDD เป็นผู้ประเมินเป็นผู้อยู่ในหน่วยงาน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การประเมินที่จะให้ได้ความกระจ่างของผลกระทบที่มีต่อโครงการขึ้นอยู่กับความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิผลต่อการสร้างจุดกำหนดขึ้นมา แต่ก็คงจะไม่นำมากล่าวถึงว่าผลกระทบที่เกิดจากความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้วุดทำให้มีค่าต่ำ (หรืออาจสูง) ในทางตรงกันข้ามคุณลักษณะของการศึกษาแบบ RDD อยู่ที่มีการจำกัดในเมื่อมันไม่ใช่การประเมินจากค่าเฉลี่ยผลกระทบของโครงการตามที่เป็นได้ ในทางตรงกันข้าม คุณลักษณะแบบนี้

---

[125] E. Skoufias and J. Shapiro, “The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program UsingNon-experimental Data” in World Bank Policy Research Working Paper No. 4036,quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,9.

สามารถกำหนดได้ในเมื่อประเด็นผลกระทบทั้งหมดที่มีอยู่ด้านหนึ่งเป็นเรื่องที่มีอยู่จริงเป็นผลกระทบที่ใกล้กับจุดกำหนด (cut off point)

ตัวแปรทางเครื่องมือวัด และตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมน[126] (Instrumental Variables: IV and Heckman Correction Models) ทั้งสองอย่างคือการประเมินตัวแปรโดยเครื่องมือวัดและตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมน มีที่มาจากวิธีการการจำแนกศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับตัวแปรที่สามารถอธิบายได้ในการมีส่วนร่วม ของชุมชน และ/หรือโรงเรียนในโครงการ [127]

ในวิธีการแบบ IV ใช้ตัวแปรหนึ่งตัวกับคุณลักษณะสองประการซึ่งจะสามารถอธิบายถึงการมีส่วนร่วมในโครงการ แต่ไม่มีสัมพันธ์กับการวัดที่ผลงานของสิ่งที่ต้องการ ตัวอย่างเช่นตัวที่ถูกวัดจากที่ตั้งสมมุติฐานที่โครงการอยากทราบเรื่องฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายที่กลุ่มประชาชนที่มีเดือนเกิดที่ทราบแน่ชัดในปีที่อาจต้องการทราบผลกระทบกับโครงการฝึกอบรมที่มีความเป็นไปได้ (Probability) สำหรับผู้จบการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ ในกรณีนี้ตัวที่ถูกนำมาเป็นตัวตั้งโจทย์เป็นเดือนเกิดจะมีความสัมพันธ์กับตัวที่นำเข้ามาในระบบโครงการ แต่จะไม่มีความสัมพันธ์ทางสมมุติฐานที่เป็นสิ่งที่สนใจที่ตั้งไว้ให้นำเอาเดือนเกิดมาใช้ โดยจะใช้เดือนที่มีการเกิดสามารถนำเอามาใช้เป็นตัวแปรทางเครื่องมือวัดได้

ปัญหาหลักสำคัญใหญ่ๆเกี่ยวกับกระบวนการทางตัวแปรโดยเครื่องมือวัดคือการหาความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือของเครื่องมือวัด หรือว่าอีกนัยหนึ่งคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมแต่ไม่ใช่เป็นผลขั้นสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการ ตัวแปรทั้งหมดที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์พร้อมๆกัน แม้กระทั่งว่าถ้าเป็นไปได้เมื่อพบว่าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม มันเป็นไปได้ว่าการทดสอบแม้ว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนที่ไม่สามารถวัดค่าได้ของตัวแปรด้านผลลัพธ์ก็ตาม

---

[126] J.Heckman, "The Common Structure of Statistical Models of Truncation, Sample Selection, and Limited Dependent Variables and a Simple Estimator for Such Models" in Annals of Economic and Social Measurement 5(4), quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

[127] J.D. Angrist and G.W. Imbens., "Two Stage Least Squares Estimation of Average Causal Effects in Models with Variable Treatment Intensity" in Journal of the American Statistical Association 90(40), quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

ทั้งสองงานศึกษาที่ใช้ IV ในการวัดผลการบริหารแบบของ SBM มีความแม่นยำมาก ทั้งสองแบบวิธีการศึกษาเหล่านี้ศึกษาจากผลรายงานการประเมินการพึ่งตนเอง (Self – reported school autonomy) ใช้คะแนนทดสอบ กันนาร์สสันและคณะ(Gunnarsson) ได้ใช้ข้อมูลคะแนนทดสอบในระดับภูมิภาคที่มีข้อมูลการทดสอบจากปี 1997ในหลายๆประเทศกลุ่มลาตินอเมริกัน[128] พร้อมกันนี้คิงและคณะ(King) ได้เสริมเติมเต็มการใช้ข้อมูลเหล่านี้จากผลของการทดสอบมาตรฐานระดับชาติที่ทดสอบแนวโน้มผลการเรียนคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ในระดับนาๆชาติในปี 1995 (Trends in International Mathematics and Science Study : TIMSS, 1995)[129] และ คิง(King) และคณะ ทั้งสองงานศึกษาใช้วิธีตัดขวางข้ามส่วนในการประเมินที่ทำในระดับประเทศ เครื่องมือที่นำมาใช้เป็นโครงสร้างทางกฎหมายของประเทศ (ความมั่นคงทางการเมือง, คุณภาพของระเบียบข้อบังคับ, และบทบัญญัติของกฎหมาย) ตัวแปรนี้สัมพันธ์เกี่ยวข้องอย่างมีสมมุติฐานกับการมีส่วนร่วมในโครงการ อย่างไรก็ตามมันเป็นไปได้อย่างมากที่จะโต้แย้งว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา เหนือคำอธิบายใดๆ มันมีข้อวิจารณ์ว่าเครื่องมือวัดไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานและด้วยเหตุนี้กลวิธีการประเมินที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 2 งานศึกษาเหล่านี้ได้นำเสนอปัญหาในบางกรณีที่มีความเข้มข้น ในงานศึกษาบางงาน ถ้าไม่ใช่งานศึกษาที่ได้พบจากการปฏิรูป SBM หรือไม่ก็มีการรายงานการประเมินตนเองอย่างแม่นยำมากถึงโรงเรียนมีการพึ่งตนเองว่ามีผลกระทบบ้างกับคะแนนสอบวัดผล ตามงานศึกษาของกันนาร์สสันและคณะ ที่พบว่าคะแนนสอบของโรงเรียนกับการบริหารโดยพึ่งตนเองอย่าเข้มแข็งสุดๆ อยู่ระหว่าง 4 เปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่า และ 13 เปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าในโรงเรียนที่ไม่มีการพึ่งตนเอง[130]

---

[128] V. Gunnarsson, P.F. Orazem, M. Sanchez, and A. Verdisco., "Does School Decentralization Raise Students Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation" in Iowa State University Working Paper, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

[129] E. King, P. F. Orazem, and V. Gunnarsson., "Decentralization and Achievement : International Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation" in Paper presented to the Fourth Annual Global Development Conference on Globalization and Equity : Cairo, Egypt, January, 19-21, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

[130] Gunnarsson, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

วิธีการปรับแก้ของเฮกแมนมีความเป็นมาจากฐานของการประเมินจากสมการ 2 สมการ สมการแรกเป็นตัวแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่นตัวแปรตาม(dependent variable) คือตัวชี้วัดของการมีส่วนร่วมในโครงการตามหน้าที่ของตัวแปรค่อนข้างมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมในโครงการ สมการที่สองคือการวัดประเมินผลกระทบของโครงการโดยการถดถอยตัวแปรผลงานที่ค้านต่อองค์ประกอบที่ไม่ได้อธิบายถึงสมการการมีส่วนร่วม ตัวที่เหลืออยู่จากสมการการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วม และตัวแปรอื่นๆ[131]

ในตัวแบบการปรับแก้ของเฮกแมนมีวิธีการ 2 แนวทางในการศึกษาเชิงลึกผลกระทบที่แท้จริงของโครงการ วิธีการแรกคือให้ความสำคัญกับสมมติฐานในด้านการจำแนกในด้านการจ่ายตัวที่ไม่ใช่การมีส่วนร่วมออกไป (errors) และการสร้างสมการผลลัพธ์ (Outcome equation) แต่สมมติฐานเหล่านี้ไม่ค่อยจะน่าเชื่อถือสักเท่าใด ในวิธีการที่สองคือใช้ “การสกัด”ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อยู่ในสมการการมีส่วนร่วม แต่ไม่ได้อยู่ในสมการผลกระทบในการประเมินผลกระทบ มีความชัดเจนว่า วิธีที่สองนี้คล้ายมากกับการหาตัวแปรทางเครื่องมือที่เหมาะสมที่สามารถอธิบายการมีส่วนร่วมได้แต่ไม่ได้ผลลัพธ์สุดท้าย และด้วยวิธีนี้มันจึงยากลำบากที่จะนำเอาวิธีการของ IV มาใช้

การใช้สูตรคิดโดยการสร้างเป้าหมายศึกษาตัวแปรในแบบวิธีตัวแบบปรับแก้ของเฮกแมน จิมเมนเนซ และซาวาดา [132] (Jimenez และ Sawada) ได้วิเคราะห์ในกรณีของโครงการ EDUCO ในประเทศ เอลซัลวาดอร์ (ดูตามคำอธิบายใน ตารางที่ 8) พวกเขาอธิบายว่า SBM ทำให้มีคะแนนการทดสอบมาตรฐานเพิ่มขึ้นและลดอัตราทั้งการขาดงานของครู และอัตราการเรียนของนักเรียน และเช่นเดียวกันนั้นพวกเขายังพบว่าการที่ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในโครงการ EDUCO มากขึ้น ซึ่งมีมากกว่าโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนในโครงการดังกล่าว นอกจากนี้เขาทั้งสอง (Jimenez และ Sawada) ยังได้ใช้วิธีการเดียวกันนี้ศึกษาเชิงลึก แต่คราวนี้ใช้ข้อมูลร่วมกันปี 1996 และปี 1998 (panel data) พวกเขาพบว่า SBM มีผลกระทบทางบวกอย่างมีความน่าจะเป็นไปได้ที่นักเรียนจะให้ความสนใจเรียน เมื่อพิจารณาจากกรณีที่เคยทำมาก่อนคือใช้เครื่องมือวัดที่น่าเชื่อถือในการศึกษาจากแบบสอบถาม ในเบื้องต้นมันค่อนข้างเป็นไปได้อย่างมากกว่าสูตรที่มีการ

---

[131] Heckman, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

[132] E. Jimenez and Y. Sawada., “Do Community – managed Schools Work? An Evaluation of El Salvador’s EDUCO Program” in World Bank Economic Review 13(3), quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,10.

ตั้งเป้าหมายของโครงการว่ามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งไม่มีความเที่ยวตรงไม่มีเหตุตามเครื่องมือที่วิธีศึกษาทั้งสองนำมาใช้[133]

การใช้กระบวนการสองขั้นตอน (two – stage procedure) กรอเปลโล และมาร์แชล (Gropello และ Marshall) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงการ Honduran PROHECO ในประเทศฮอนดูรัสเขาได้ทำการสกัดตัวแปรคือการให้บริการชุมชนรับและการจัดหาน้ำดื่ม คราวหนึ่งพวกเขาได้ปรับแก้เพื่อการเลือกเขาพบว่า SBM ไม่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของครูหรือคะแนนสอบวัดผลของนักเรียน เมื่อเขาทำอีกครั้งหนึ่งก็ยากที่จะค้านว่าวิธีการศึกษาแบบ IV นั้นไม่สัมพันธ์กับตัวแปรด้านผลงานของ SBM[134]

ในช่วงเวลาอันสั้น นอจากงานศึกษาทั้ง 5 งานที่ได้มีการใช้วิธีการแบบ IV หรือกระบวนการของเฮกแมน มีเพียงงาน 2 งานศึกษาที่แสดงถึงว่า SBM มีผลกระทบเชิงบวกกับคะแนนสอบวัดผลนักเรียน และเป็นเพียงสองงานเท่านั้นที่พบว่ามีผลกระทบต่อการออกกลางคันและมีความน่าจะเป็นไปได้ที่นักเรียนจะมีความสนใจในโรงเรียน

เทียบตัวที่แตกต่างในตัวประเมินที่มีผลแตกต่าง (Difference in Differences : DD) และการจับคู่การประเมิน (Matching Estimation : ME) ความหลากหลายที่ปรากฏชัดแจ้ง SBM มีให้ก็คือค้นพบว่าการใช้ DD และ ME ในบางโครงการมีข้อมูลจากการศึกษาผลกระทบ DD ใช้วิธีการแบบไม่อิงกับผลที่เกิดด้านประโยชน์จากชุดการคิด (Non-beneficiaries) ในกระบวนการ DD ผลที่เป็นจริงของโครงการถูกศึกษาอย่างละเอียดเชิงลึกโดยการตรวจสอบความสอดคล้องกับแนวโน้มตามที่วัดได้ (The similarity of trends in observable characteristics) ระหว่างกลุ่มที่ใช้ทดลอง (treatment group) และ กลุ่มควบคุม (Control group) (Athey และ Imbens) ในทาง

---

[133] E. Jimenez and Y. Sawada., "Does Community Management Help Keep Kids in Schools? Evidence using Panel Data from El Salvador's EDUCO Program" in Discussion Paper CIRJEF-236, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,11.

[134] E. Di Gropello and J. H. Mashall., "Teacher Effort and Schooling Outcomes in Rural Honduras" in Incentive to Improve Teaching, Emiliana Vega, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,11.

กลับกัน ME ใช้ค่าสังเกตทั้งหมดเป็นที่มาในคุณลักษณะเพื่อค้นหาคู่สนิท (Close matches)[135] ในกลุ่มควบคุมสำหรับการวัดค่าจากวิธีการที่ใช้ในแต่ละวิธีการ[136]

การศึกษาแบบ DD มีความต้องการในส่วนของข้อมูลมากกว่าของ ME ในการศึกษาแบบ DD มีความต้องการข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับใช้ในกรณีอย่างน้อยสุดในการปฏิบัติการจัดกระทำ 3 เหตุการณ์ คือ ศึกษาดูแนวโน้มในการจัดกระทำ (ที่เป็นข้อมูลย่างน้อย 2 ชุดเหตุการณ์ก่อนใช้การจัดกระทำ) และข้อมูลที่เป็นการจัดประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้กรรมวิธีจัดกระทำได้ถูกนำมาดำเนินการ จำนวนของข้อมูลนี้เป็นข้อมูลค่อนข้างใช้เวลาในการได้มา นอกเหนือจากนี้ก็เป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปในการหางานศึกษาที่ใช้ข้อมูลเพียง 2 ชุดเหตุการณ์ การวัดเพียงหนึ่งครั้งก่อนเข้าจัดกระทำ และอีกหนึ่งครั้งภายหลังเมื่อได้รับการมีส่วนร่วมในแต่ละครั้ง ผลลัพธ์ที่ได้มาในวิธีแบบนี้ไม่สามารถถูกทำให้เป็นจริงได้ นัยอีกด้านหนึ่งคือมันเป็นไปไม่ได้ที่จะกล่าวว่า แม้ว่าผลกระทบที่ประเมินได้มาจากการทำโครงการหรือมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นเป็นที่เรียบร้อยระหว่างทั้ง 2 กลุ่มนำร่องในการดำเนินการตามโครงการ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาแบบ DD มีความสำคัญอย่างมีคุณค่าประการหนึ่ง คือเมื่อถูกประเมินโดยการใช้ผลที่ตั้งเอาไว้เฉพาะ (ตัวอย่างเช่น ตัวแปรดัมมี่สำหรับของแต่ละหน่วยการวัดและตัวแปรดัมมี่ที่เป็นของแต่ละช่วงเวลา) การศึกษาแบบ DD ควบคุมค่าที่วัดไม่ได้ของความแปรปรวนในเรื่องเวลา และความแตกต่างค่าที่วัดได้ระหว่างกลุ่มควบคุมกับกลุ่มที่ใช้การจัดกระทำ หรืออีกนัยหนึ่งคือการประเมินผลที่ได้มีการกำหนดแน่นอนที่ควบคุมกำกับเพื่อความแตกต่างระหว่าง กลุ่ม 2 กลุ่มในเรื่อง 2 เรื่องคือค่าที่สังเกตได้ และลักษณะที่สังเกตค่าไม่ได้ที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลา

การใช้ ME ในการประเมินผลกระทบต้องการฐานที่มาของข้อมูลที่มากมายและหลายหลาก นอกจากนี้ การศึกษาแบบ ME ยังต้องการให้กระบวนการเข้าการเลือกผู้เข้าร่วมโครงการถูกนำมาเป็นฐานเพียงคุณลักษณะที่วัดค่าสังเกตได้ ถ้ามีบางลักษณะที่ไม่สามารถวัดค่าสังเกตได้แสดงบทบาทในกระบวนการเลือกเข้าร่วมโครงการ และแล้วการประเมินแบบ ME จะมีความเอียงเอนนอกจากนี้ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของข้อมูล การศึกษาผลกระทบทั้งหมดที่

---

[135] Athey, S., and G.W. Imbens, "Identification and Inference inNonlinear Difference-In-Difference Models" in Econometrica 74(2), quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,11.

[136] Heckman et al, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? ,11.

ใช้วิธีแบบ ME ถูกวางกรอบให้ใช้ข้อมูลจับคู่กับกลุ่มที่ใช้กระบวนการจัดกระทำกับกลุ่มที่มีการควบคุมที่นำมาร่วมกันในการศึกษาภายหลังเมื่อโครงการได้นำไปดำเนินการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กระบวนการนี้จะสร้างปัญหาเมื่อลักษณะของค่าที่วัดได้ใช้เพื่อการเลือกผู้เข้าร่วมโครงการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกันเพราะว่าการจัดกระทำ [137]

สิ่งที่ปรากฏตามผลกระทบตามโครงการ The Apoyo a la Gestion Escolar (AGES) School Management Support ในประเทศแม็กซิโก ที่นำเสนอในงานศึกษาของเกอร์ธเลอร์ และคณะ[138] (Gertler) เขาได้ใช้การกำหนดโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการ แล้วใช้โครงสร้างการศึกษาแบบ DD ที่มีการควบคุมตามผลที่มีการกำหนดไว้ พวกเขาได้มีการนำเสนอแนวโน้มทิศทางก่อนมีการจัดกระทำระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองแล้วพบว่าไม่มีความแตกต่างกันเลยในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานำร่องก่อนที่จะมีการใช้การจัดกระทำด้วย ด้วยเหตุนี้การเชื่อมั่นว่าถูกต้องในการใช้วิธีแบบ DD เขาได้พบอีกว่าโครงการได้ลดอัตราการตกซ้ำชั้นได้ร้อยละสี่ และลดอัตราความสูญเปล่าได้อีกร้อยละ 4.2 ของโรงเรียนจากการจัดกระทำแต่เขาไม่พบว่ามีผลกระทบต่ออัตราการออกกลางคันตรงกันข้ามกัลโลเปซ คัลวา และ เอสปิโนซา[139] (Lopez Calva และ Espinosa) ที่ได้มีการเก็บข้อมูลในปี 2003 – 2004 และได้มีการใช้เทคนิคการจับคู่ประเมิน (Matching techniques) ได้พบว่า โครงการ AGES ในประเทศแม็กซิโกมีผลกระทบเชิงบวกต่อคะแนนสอบวัดผล ข้อจำกัดประเด็นหลักของการศึกษาแบบนี้คือการขาดฐานเส้นทางที่มาของข้อมูล

---

[137] P.R. Rosenbaun and D.B. Rubin., “The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects” in Biometrica 70(1), quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,11.

[138] Gertler et al., quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? ,11.

[139] L. F. Lopez – Calva and L. D. Espinosa., “Effectos Diferenciales de los Programas Compensatorios del CONAFE en el Aprove - chamiento Escolar” in Efectos del Impulso a la Participacion de los Padres de Familia en la Escuela. CONAFE, Mexico, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,12.

ในการศึกษาผลที่ได้จากการกระจายอำนาจของโรงเรียนที่มีการพึ่งพาตนเองในประเทศบราซิล เปเอสเดอบาร์รอส และเมนดอนซาและคณะ[140] (Paes de Barros และ Mendonca) ได้วางโครงสร้างศึกษาชุดข้อมูลร่วมที่ระดับมลรัฐระหว่างปี 1981 และ ปี 1993 เขาใช้กลวิธี DD กับตัวแบบตามผลที่ถูกกำหนดขึ้นมา ระดับของภาวการณ์รวมกลุ่มของข้อมูล(ที่ระดับมลรัฐ)หมายถึงว่าพวกเขาประสบปัญหาของการมีเพื่อประเมินผลกระทบของโครงการด้วยลำพังเพียงจำนวนที่ถูกจำกัดของการวัดค่า ในบางกรณี เขาพบว่า SBM มีผลกระทบเชิงบวกต่อระดับอัตราการออกกลางคัน (มีการลดลงระหว่าง 3.4 และ 6.6 เปอร์เซ็นต์) และเมื่อมีผลกระทบทางเชิงบวกกับอัตราการตกซ้ำชั้น (มีการลดลงระหว่าง 1.7 และ 4.2 เปอร์เซ็นต์) แต่มันไม่มีผลต่อคะแนนสอบวัดผล

บทความงานศึกษาสองเรื่องที่ได้มีการศึกษาในประเทศแม็กซิโกตามโครงการ PEC โรงเรียนที่อาสาสมัครเปิดตัวเข้าร่วมโครงการเป็นโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมืองทั้งหมดเป็นโรงเรียนของรัฐ เป็นงานศึกษาโดยใช้วิธีแบบ DD เป็นตัวประเมิน ชาปิโร และสเกาเฟียส[141] (Shapiro และ Skoufias) กับเมอร์นาเน และคณะ[142] (Murnane และคณะ) ได้ใช้แหล่งข้อมูลเดียวกันคือวิธี DD ที่เมอร์นาเนและคณะ เข้าร่วมในการศึกษามากกว่า 1 ปีในการวัดค่าสังเกต ชาปิโร และสเกาเฟียสใช้วิธีการจับคู่การประเมินแบบ DD ส่วนเมอร์นาเน และคณะได้แย้งวิธีการของชาปิโรและสเกาเฟียสด้วยการใช้การศึกษาแนวโน้มความแตกต่างก่อนการจัดกระทำ และด้วยเหตุนี้พวกเขาจึงต้องเพิ่มโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มใหม่อีกหนึ่งกลุ่มที่เป็นโรงเรียนร่วมอยู่ในโครงการ เขาพบว่า SBM ลดอัตราการออกกลางคัน และอัตราความสูญเปล่าได้ถึงร้อยละ 0.24

---

[140] M.Carnoy, A. Gove, S. Loeb,.J. Marshall, and M. Socias., "How Schools and Students Respond to School Improvement Programs : The Case of Brazil's PDE" in Fourthcoming in Economics of Education Review, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? ,12.

[141] J. S. Shapiro and E. Skoufias., "Evaluating the Impact of Mexico's Quality Schools Program : The Pitfalls of Using Nonexperimental Data" in World Bank Policy Research Working Paper 4036, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,12.

[142] R. J. Murnane, J. B. Willet, and S. Cardenas., "Did Participation of Schools in Programa Escuelas de Calidad (PEC) Influence Student Outcomes?" in Working Paper, Harvard University Graduate School of Education, Cambridge, MA , quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,12.

จุด และลดอัตราการตกซ้ำชั้นได้ร้อยละ 0.31 จุด ในทางตรงกันข้าม เมอร์นาเนและคณะก็พบว่ามีผลเชิงบวกเพียงอัตราการออกกลางคัน (คิดเปอร์เซ็นต์ได้ 0.27 จุด)

ความชัดเจนในผลกระทบของโครงการ EDUCO ในประเทศเอลซัลวาดอร์ที่ใช้การศึกษาแบบ ME ถูกนำเสนอจากงานศึกษาของซาวาดาและรากาทซ์ (Sawada และ Ragatz) ข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งของการศึกษานี้คือการขาดแหล่งเส้นทางของข้อมูล เขาได้พบว่า SBM ได้เพิ่มจำนวนเวลาการทำงานของครูมากขึ้นในการรับผิดชอบต่องานสอนซึ่งเป็นการปรับตัวในการทำงานของครูในเชิงบวกส่งสัญญาณไปยังคะแนนสอบวัดผลในเชิงบวก[143]

กล่าวโดยสรุปแล้ว การศึกษาทั้ง 6 เรื่องที่ได้ใช้วิธีการแบบ DD และวิธีการแบบ ME มีงานศึกษา 3 เรื่องจากเรื่องทั้งหมดนำเสนอผลปรากฏที่ SBM มีผลกระทบทางบวกต่อคะแนนสอบวัดผล และประเด็นสำคัญของการศึกษาที่ได้มีการนำเสนอความชัดเจนที่ SBM มีผลกระทบเชิงบวกก็คืออัตราการออกกลางคัน อัตราความสูญเปล่า และอัตราการตกซ้ำชั้น

การศึกษาในเชิงวรรณกรรมของ SBM

(The Assessment of Literatures)

ข้อสรุปประการแรกโดยทั่วไปที่เกี่ยวกับสิ่งที่ปรากฏขึ้นตามการบริหารแบบ SBM ตั้งแต่ปี 1995 เป็นเรื่องของกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาพิจารณาร่องรอยอย่างระมัดระวังผลกระทบอย่างเข้มข้นจากการศึกษามีเพียงน้อยมากเป็นการให้ SBM ได้เป็นที่รู้จักแพร่หลายเป็นจำนวนมากไปทั่วโลก สถานการณ์นี้กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปแต่ความรู้ในเรื่องผลของ SBM ในเวลานี้มีน้อยมาก อย่างไรก็ตามการศึกษาด้านผลกระทบที่มีอย่างเข้มข้นที่มีเพียงเล็กน้อย ใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงประจักษ์ที่นำเอามาเปิดเป็นประเด็นโจทย์คำถาม

ถึงแม้กระนั้นก็ตาม งานศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นความสำคัญมุ่งเน้นในเชิงจำนวนของผลกระทบของโครงการ SBM ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งอาจมีข้อโต้แย้งได้ว่า ที่งานศึกษาลดความเอนเอียงโดยที่งานเหล่านี้นำเสนออย่างไม่มีความคืบหน้าเมื่อเปรียบเทียบในการยกระดับทั่วไปนี้มีความคืบหน้าที่สำคัญในการเข้าใจถึงผลกระทบของทิศทางนโยบายของ SBM

แม้ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ยากมากที่จะสร้างขนาดของตัวแปรผลลัพธ์ของสิ่งที่อยากให้เกิดเพราว่า แมททริคที่แตกต่างกันได้นำมาใช้ในกรณีศึกษาอันหลากหลายหรือไม่ก็มีความเป็นไปได้ที่

---

[143] Y. Sawada and A. B. Ragatz., "Decentralization of Education, Teacher Behavior and Outcomes" in Incentives to Improve Teaching, E. Vegas, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,12.

การได้มาของข้อค้นพบเกี่ยวกับผลกระทบของ SBM มีที่มาเบื้องหลังจากผลวิเคราะห์มีความเข้มข้นมากเหลือเกินดังนี้

1. งานศึกษาบางเรื่องพบว่าทิศทางนโยบายของ SBM โดยปกติแล้วได้ปรับเปลี่ยนกลไกของโรงเรียน เป็นเพราะว่าผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นหรือไม่ก็เป็นเพราะว่าครูมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน[144]

2. งานศึกษาในหลายๆเรื่องเสนอผลชัดเจนว่า SBM ให้ผลกระทบเชิงบวกในเรื่องอัตราการตกซ้ำชั้น อัตราความสูญเปล่า และผลกับคะแนนสอบวัดผลที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยรวมทั้งอัตราการออกกลางคัน[145]

3. งานศึกษาที่มีการใช้คะแนนสอบมาตรฐานนำเสนอผลงานเชิงประจักษ์ร่วมผสมอยู่[146]

ข้อค้นพบโดยทั่วไปของ SBM ที่ได้ผลเป็นเชิงบวกตามตัวแปรโดยหลักๆก็คืออัตราการตกซ้ำชั้น ความสูญเปล่า และอัตราการมาเรียนในทากลับกันผลที่ผนวกร่วมกับคะแนนสอบวัดผลสามารถพิจารณาเชื่อมโยงต่อไปยังการจัดการกับการจัดสรรเวลางาน (timing) และจุดแข็ง (strength) ของการปฏิรูป SBM เป็นพิเศษ งานวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอแนะว่าการปฏิรูป SBM ต้องมีการเพิ่มขึ้นในระดับโรงเรียนและเมื่อภายหลัง 8 ปีไปแล้วการดำเนินการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นว่าเปลี่ยนแปลงยากมากจะสามารถบอกถึงตัวชี้วัด (indicators) ได้ อย่างเช่นคะแนนสอบวัดผล อย่างไรก็ตามต่อจากนั้นอาจมีข้อโต้แย้งว่าผลการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นกระบวนการสะสมต่อเนื่อง และเป็นเรื่องที่นักเรียนต้องการโดยเนื้อแท้ในการปฏิรูปในระยะช่วงเวลายาวๆโดยมาจากความสนใจที่ได้ประโยชน์โดยศักยภาพของตนเองอยู่แล้ว

มีงานศึกษา 3 เรื่อง[147] (งานของ Paes de Barros และ Mendonca, ; Lopez – Calva และ Espinosa.; และ Parker) ใช้เวลาในการจัดกระทำมากกว่า 8 ปี ก่อนที่จะมีการวัดประเมินเพื่อศึกษาผลของการจัดกระทำในเรื่องของคะนนสอบวัดผล แปอีส เดอ บาร์รอส และเมนดอนซา พบว่า

---

[144] Gunnarson et al, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management? ,12.

[145] Skoufias and Shapiro, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,13.

[146] Sawada and Ragatz, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,13.

[147] Lopez – Calva and Espinosa, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,13.

การปฏิรูปในประเทศบราซิลไม่ได้ทำให้คะแนนผลการสอนพัฒนาขึ้นเลยหลังจากมีการดำเนินการจัดกระทำมาแล้ว 11 ปี แต่มีงานศึกษาอื่นๆอีก 2 เรื่องแสดงให้เห็นการปฏิรูปในประเทศนิคาราก้ว และประเทศแม็กซิโก มีผลตอบรับทางบวกในเรื่องคะแนนสอบวัดผลภายหลังมีการดำเนินการจัดกระทำมา 11 ปี และ 8 ปีอย่างน่าชื่นชม งานศึกษาที่ศึกษาถึงผลกระทบของ SBM ที่มีต่ออัตราตกซ้ำชั้น และอัตราความสูญเปล่าทางการศึกษา (มีตัวชี้วัดอยู่ในระดับปานกลาง)มีผลใกล้เคียงกับช่วงก่อนเริ่มดำเนินการตามโครงการ และผู้ทำการศึกษางานศึกษาเหล่านี้พบว่ามีผลเชิงบวกภายหลังการดำเนินมาเพียง 2 ปี เป็นงานศึกษาจากโรงเรียนในชนบทของประเทศแม็กซิโก[148] และภายหลังการดำเนินการมาแล้ว 2 – 3 ปีของโรงเรียนในชุมชนเมืองในประเทศแม็กซิโก [149]

ความขาดแคลนการวิเคราะห์ในด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในโครงการ SMB มีช่องว่างที่สำคัญเช่นเดียวกันในการวางกรอบทฤษฎีศึกษา ซึ่งมีความชัดเจนว่าในตอนเริ่มแรกของการดำเนินการ SBM ค่อนข้างประหยัดในการใช้จ่ายเรื่อยมาจนถึงได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจจนเข้าที่ และไม่มีความจำเป็นใดๆต่อการใช้ทรัพยากรจำนวนมากๆในกระบวนการ ถ้ามีการศึกษาแล้วมีผลพบว่าเป็นทางบวกเพียงเล็กน้อยเป็นความจริงแล้ว การบริหารโดย SBM ก็สามารถได้รับการยอมรับในเรื่องความมีประสิทธิภาพในเรื่องงบประมาณดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

ข้อแนะนำในการดำเนินการศึกษาผลกระทบ

(Guidance on How to Implement Impact Evaluations)

เมื่อพิจารณางานที่ได้มีการศึกษาเชิงทฤษฎีของ SBM ถึงผลกระทบที่ตามมาแล้วมีความชัดเจนว่า การศึกษาผลย้อนหลังที่เกิดขึ้นแล้ว (หรือการศึกษาผลการดำเนินการที่ได้มีดารดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว และมีข้อมูลที่ถูกจำกัด) มีความยากลำบากมากที่สุดที่จะดำเนินการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องใช้วิธีการแบบ IV ที่สามารถจะเลือกดำเนินการต้องใช้วิธีการอื่นโดยประเมินในมิติที่คาดหวังต่อโครงการที่ยังมีการดำเนินการอยู่ตามข้อมูลก่อนการจัดกระทำภายใน (Pre-intervention) ที่สามารถมองเห็นและรวบรวมได้พอสมควรในตารางที่ 2 ได้นำเสนอผลการศึกษางานที่กำลังมีการยกระดับกลวิธีการทำงาน

---

[148] Gertler, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,13.

[149] Skoufias and Shapiro, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,13.

มีวิธีการหลักๆอยู่ 3 วิธีที่จะทำการศึกษาเชิงลึกต่อผลเชิงสาเหตุของโครงการ SBM วิธีที่ 1 คือการที่มีกลวิธีในสิ่งที่การสุ่มคัดเลือกของการจัดกระทำถูกนำมาใช้ วิธีที่ 2 คือการมีกลวิธีซึ่งรายการสามารถจัดเข้ามาไว้ในโครงการที่ถูกทำการสุ่มคัดเลือก และวิธีที่ 3 ใช้วิธีที่ให้มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

การสุ่มคัดเลือกในระดับโรงเรียนเป็นเรื่องยากลำบากที่จะข้าไปถึงสิ่งที่เป็นจริง ดังนั้น จึงเป็นการดีที่จะต้องนำเอาเกณฑ์ในระบบภูมิภาคที่เป็นตัวแทนมาใช้ ถึงแม้จะมีการสุ่มในระดับภูมิภาคที่มีความเป็นไปได้ การคัดเลือกจัดสรรนักเรียนตัวแทนที่แท้จริงระหว่างโรงเรียนและเป็นผลลัพธ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นจากการคัดเลือกจากเหตุผลนี้ จึงมีข้อวิจารณ์ถึงการเก็บข้อมูลจากนัดเรียนผู้ที่ย้ายโรงเรียน และทำการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างทางคุณลักษณะของนักเรียนเหล่านั้นที่เข้าร่วมในโครงการของ SBM หนึ่งแบบของโรงเรียน และนักเรียนเหล่านั้นตกลงใจย้ายไปอยู่โรงเรียนอีกประเภทหนึ่งที่มีรูปแบบแตกต่างออกไปของโรงเรียน

เมื่อการสุ่มได้มีการนำเอามาจัดทำด้วยในบางระดับภูมิภาคที่สูงขึ้นไปอีกมากกว่าที่ทำในระดับโรงเรียน จึงจำเป็นที่ต้องการมีฐานข้อมูลที่มีร่องรอยที่ให้รายละเอียด ตัวอย่างเช่น การใช้การสุ่มเมื่อหน่วยของการวัด (Unit of observation) ที่แสดงถึงร่องรอยที่มาแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ขาดสมดุลต่อกลุ่มจัดกระทำและกับกลุ่มควบคุมเป็นเพราะว่ามีจำนวนต่ำด้านขนาดศักยภาพของการวัดและร่องรอยที่มาแหล่งนี้ของข้อมูลอาจมีความแตกต่างกันบางด้านคุณลักษณะอย่างมาก ที่มาของข้อมูลสามารถบ่งบอกได้ไม่ว่าจะมีความแตกต่างบางประการ (ตามคุณลักษณะของการวัดค่าได้) ระหว่างกลุ่มจัดกระทำและกลุ่มควบคุม และเมื่อนักวิเคราะห์สามารถควบคุมทำวันทั้งสองกลุ่มให้ทำการศึกษาได้

ถ้าทำการสุ่มที่ตรงไปตรงมาไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปได้แล้วกลวิธีที่สุ่มกับรายการใช้เวลาที่อาจพอเป็นไปได้ ในกรณีเช่นนี้เมื่อสิ่งที่ SBM ได้ดำเนินการขึ้นในชุมชนท้องถิ่นสามารถถูกเลือกจากการเสี่ยงสุ่ม ตัวอย่างธรรมดาในกรณีศึกษาในสิ่งซึ่งโครงการได้ดำเนินการอันดับแรกในกลุ่มแรกที่อยู่ในชุมชน และต่อมาจึงทำกับอีกกลุ่มหนึ่ง กลุ่มที่ดำเนินการภายหลังเป็นกลุ่มควบคุมเพื่อใช้เป็นกลุ่มในการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่ม ในทางวิธีการคิดแล้วข้อมูลควรถูกเก็บอย่างน้อยที่สุดต้องมีถึง 3 ครั้ง ก่อนที่จะมีการจัดกระทำในกลุ่มที่สอง และเก็บข้อมูลในทางประเด็นตามเวลาภายหลังที่ทั้งสองกลุ่มได้รับการจัดกระทำเรียบร้อยแล้ว ประเด็นที่มีการเก็บข้อมูลชุดสุดท้ายทำอย่างรอบครอบให้มากที่สุดในการป้องกันตัวรบกวนปนเปื้อนมากับผลเพิ่มและตัวรบกวนต่อผลกระทบที่แท้จริง อันที่จริงแล้วการวัดความแตกต่างระหว่างกลุ่มสองกลุ่มเพื่อให้ผู้ศึกษาได้ใช้อ้างอิงในเรื่องตัวรบกวนที่มีผลต่อโครงการ เมื่อกลุ่มแรกจะได้ถูกเปิดเผยผลของโครงการในระยะยาวมากกว่ากลุ่มที่ทำการศึกษาภายกลัง

กลวิธีใช้การสุ่มในขั้นสุดท้ายเป็นเรื่องการใช้ตัวแบบการช่วยสนับสนุน ในเบื้องต้น การกระตุ้นให้กระตือรือร้นได้ถูกนำเอามาสริมนำทางให้สนับสนุนกลุ่มที่เป็นชุมชนที่ถูกเลือกมาโดยการสุ่มให้เข้าร่วมในโครงการเป็นตัวกระตุ้น (campaign) นี้สามารถนำเข้าเป็นตัวสมทบร่วมในการประชาสัมพันธ์โครงการจากภาคองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) หรือจากคนทำงานเพื่อสังคม (Social workers) เอาไว้พรรณนาอภิปรายผลของโครงการและพรรณนาถึงสิ่งดีได้รับเป็นความสามารถทางศักยภาพของวิธีการจัดกระทำส่วนที่เกินข้อมูลของชุมชนจะนำเอาเป็นข้อมูลที่ก็ไปเกี่ยวกับในเรื่องของโครงการ แต่สำหรับแต่สำหรับการมีส่วนร่วมจะไม่ใช่ตัวที่ต้องการใช้ให้เข้าในชุดนี้อย่างจริงจัง ในกรณีเช่นนี้ ตัวที่นำมาใช้กระตุ้นถูกใช้เป็นตัวแปรทางเครื่องมือวัดในการมีส่วนร่วมเมื่อตัวกระตุ้น (Campaign) ไม่ถูกนำมาเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของโรงเรียนในชุมชน แต่มีความสัมพันธ์โดยปกติกับการมีส่วนร่วมภายในโครงการที่มีเครื่องมือใช้ทำการได้ถูกต้อง ดูโฟล และ ซาเอซ[150] (Duflo และ Saez) และฮิราโน และคณะ[151] (Hirano และคณะ) คือผู้ศึกษาจากตัวอย่างที่ใช้กลวิธีแบบนี้

ในเบื้องต้น แนวคิดในการศึกษาจะให้ใช้บางส่วนจากการสุ่มคัดเลือกอย่างไรก็ตาม ถ้าการสุ่มคัดเลือกไม่ใช่ข้อเสนอทางเลือก วิธีการแบบ RDD และ DD ก็จะเป็นทางเลือกในการนำมาใช้ศึกษา ในชั้นแรกวิธีการศึกษาแบบ RDD คือวิธีที่ทำได้เหมะสมในเมื่อโครงการได้ถูกกำหนดเป้าให้มีการใช้ตัวแปรที่ต่อเนื่องเป็นเกณฑ์ในการนำมาใช้ ในการประเมินจะได้ข้อค้นพบผลที่ถูกต้องเป็นจริงของวิธีการที่ใช้จัดกระทำโดยปราศจากความต้องการให้มีการสุ่มคัดเลือกในการกำหนดแผนแบบศึกษาโครงการ ข้อเท็จจริงนี้ใช้วิธีใช้วิธีการแบบ RDD จะเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นได้มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการประเมินผลโครงการที่ได้มีการจัดเตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว

ในข้อตกลงทำความเข้าใจเรื่องที่สองคือวิธีการที่ไม่ต้องมีการสุ่มคัดเลือกใช้วิธีการที่ไม่สุ่มค่อยๆทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นไปได้ที่การใช้แหล่งศึกษาในแบบนี้ในการแปรข้อมูลเพื่อ

---

[150]E. Duflo and E. Saez., "The Role of Information and Social Interactions in Retirement Plan Decisions : Evidence from a Randomized Experiment" in Quarterly Journal of Economics 118 , quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,14.

[151]K. Hirano, G.W. Imbens, D.B. Rubin, and X. Zhou., "Assessing the Effect of an Influenza Vaccine in an Encouragement Design" in Biostatistics 1, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,14.

นำมาวัดผลของโครงการ SBM ตัวอย่างได้แก่งานของเกอร์ธเลอร์ และคณะ[152] (Gerther) ได้ใช้วิธีการแบบนี้โดยเน้นที่ก่อนการจัดกระทำเพื่อจะเป็นวิธีการทางเทคนิคการหยั่งเสียง (Techincally Sound) เพื่อพิจารณาให้ได้ข้อยุติให้แน่ชัดว่ากลุ่มที่ใช้จัดกระทำที่ตามมามีคุณลักษณะของค่าสังเกตก่อนการใช้กรรมวิธีจัดกระทำมีความคล้ายคลึงกัน เช่นกลุ่มที่เข้าร่วมในโครงการแบบแรกเริ่มใหม่ของโครงการ นี่คือการกำหนดโจทย์ตัวตั้งของข้อมูลก่อนใช้กรรมวิธีจัดกระทำที่เหมาะสมพร้อมด้วยกับข้อมูลภายหลังการใช้กรรมวิธีจัดกระทำที่ดี

เมื่อสรุปแล้ว จำนวนของการศึกษาจุดแข็งของผลกระทบของโครงการ SBM เป็นเรื่องที่มีข้อจำกัดมาก มีงานศึกษาที่พบเพียง 13 เรื่องที่ได้สร้างความชัดเจนในความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาของความเป็นกระบวนการภายใน (endogeneity) อย่างไรก็ตามงานศึกษาบางงานมีการจำกัดความอย่างรุนแรง การขาดหายไปโดยไม่ทำการปฏิบัติการแบบถูกสุ่มแล้วจึงมาให้นักวิจัยปฏิบัติศึกษาวิเคราะห์ย้อนแล้ว ซึ่งเปิดโอกาสให้ทำการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องความถูกต้องสมเหตุสมผลของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการใช้การศึกษาความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ และกลุ่มที่ไม่ได้รับประโยชน์จากการจัดกระทำในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเอาไว้ที่ได้พยายามจับคู่กลุ่มที่ได้ประโยชน์กับกลุ่มที่ไม่ได้รับประโยชน์จากกรรมวิธีจัดกระทำถูกจำกัดด้วยการขาดหายไปของข้อมูล หรือไม่ก็เป็นเพราะร่องรอยของข้อมูลไม่มากพอหรือเป็นเพราะก่อนทำโครงการมีข้อมูลแนวโน้มไม่มีเป็นรูปธรรม

ในท่ามกลางงานศึกษาทั้ง 13 งานศึกษาทั้งหมดเป็นงานที่มีความรุนแรง บางงานศึกษาพบว่านโยบายของ SBM โดยปกติแล้วเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานของโรงเรียน หรือไม่ก็เป็นเพราะว่าผู้ปกครองนักเรียนให้ความสนใจในการเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น หรือเป็นเพราะการปฏิบัติหน้าที่ของครูมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้น หลายๆงานที่ได้ทำการศึกษาเสนอผลงานที่ปรากฏให้เห็นว่า SBM มีผลกระทบเชิงบวกต่อระดับการซ้ำชั้น อัตราความสูญเปล่า และมีผลต่อผลการสอบ อัตราการออกกลางคัน แต่งานศึกษาเหล่านี้เมื่อมีการศึกษาถึงคะแนนสอบมาตรฐานได้เสนอผลที่ปรากฏผสมกลมกลืนกันไปในเรื่องผลกระทบที่มีต่อคะแนนสอบวัดมาตรฐานอย่างแยกไม่ออก

สรุปได้ว่าจากรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) ได้นิยามความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการใช้อำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลาง (central government) ไปสู่ระดับโรงเรียน เพื่อ

---

[152] P. Gertler and H. Rubio – Codina.,Methodological Issues in the Evaluation of School – based Management Reforms, quoted in The World Bank, What Do We Know About School – Based Management?,14.

สามารถใช้เป็นรูปแบบโครงสร้างทางแนวคิดทางเลือกการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งที่ลงลึกไปถึงความเป็นโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาโดยตรง (primary unit of improvement) และสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเมื่อได้มอบความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจปกครองดูแลตนเองได้แล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงยั่งยืน (stimulated and sustained improvement) ด้วยเหตุนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีสำนึกรับผิดชอบ (responsibility) และมีการตัดสินใจใช้อำนาจหน้าที่ดำเนินการโอนไปให้กับผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้ปกครอง บางครั้งอาจรวมถึงนักเรียน และสมาชิกในชุมชนด้วย สิ่งที่ต้องการตามมาก็คือการเปลี่ยนแปลงการปกครองดูแลและการบริหารจัดการโรงเรียน (school governance and management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การเงินการคลังโรงเรียน (school financing) การให้ตรวจสอบได้ (accountability) และการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรโรงเรียน โดยมีแนวหลักการในการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้[153]

1. มีการกำหนดกรอบขอบข่ายและโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. มีการปรับโครงสร้างทางสถาบัน / หน่วยงานส่วนกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความชัดเจนในบทบาทการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน

3. มีการส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนที่มอบการตัดสินใจให้ไว้นำไปสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

4. มีการพัฒนาปรับปรุงกลไกและการจัดการด้านการเงินการคลังเพื่อการถ่ายโอนสินทรัพย์ให้กับโรงเรียน

5. มีการสร้างกระบวนการเปิดเผยรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการตรวจสอบได้ของการใช้สินทรัพย์และอำนาจหน้าที่

6. มีความเชื่อมั่นได้ว่าผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนเข้าใจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและมีทักษะในการบริหารจัดการตามความต้องการ

จากสรุปเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) มีงานวิจัยของประเทศไทยสนับสนุนอยู่บ้างได้แก่งานของสุชาติ การสมบัติ วิจัยเรื่องการศึกษา

---

[153] Education Human Development Network., Guiding Principles for Implementing School – Based Management Programs [Online], Accessed 19 July 2009. Available from http://www.worldbank.org/education/economicsed

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน: การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน[154] ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ RobertsonและBriggsประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 7 ตัวคือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียนและคุณภาพของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล (lisrel) ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2) บริบทของโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน โดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือสังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียนจำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบหรือครูแห่งชาติ 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียนและองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน แต่ก่อนหน้านี้มีงานวิจัยในประเทศเกาหลีใต้ของ ปารค์ จอง พิว (Park, Jong Pil)[155] ทำการศึกษาเรื่องการสร้างโรงเรียนชุมชนเพื่อการปกครองตนเอง : การบริหารโรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี (creating an autonomous school community: school-based management in Korea) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อการศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทครู ผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียน ภายหลังนโยบายการปฏิรูปโดยใช้

---

[154] สุชาติ การสมบัติ, "การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), บทคัดย่อ.

[155]Jong Pil. Park, "Creating an Autonomous School Community : School-Based Management in Korea" (Dissertation International, 2000), Abstracts.

สถานศึกษาเป็นฐาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และศึกษาเอกสาร บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา รายงานและแผนการปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะเวลา 4 ปีย้อนหลัง พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจ หลักสูตร งบประมาณ บุคลากร ยังคงอยู่ที่ส่วนกลางรัฐบาลและเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลจากการวิจัยยังระบุเพิ่มเติมว่าความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเป็นฐานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งบทบาทที่กล่าวมานี้ควรกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคาล์ดเวล (Caldwell)

คาล์ดเวล (Caldwell) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)[156] ว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบการกระจายอำนาจลงสู่ระดับโรงเรียนให้มีอำนาจใช้ทำการตัดสินใจพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในเรื่องที่มีความสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกรอบงานที่ได้มีการพิจารณากำหนดเป้าหมาย, นโยบาย, หลักสูตร, มาตรฐาน, และการตรวจสอบจากส่วนกลาง” ในความหมายดังกล่าวมีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปในทางปฏิบัติของแต่ละประเทศเช่น การบริหารจัดการด้วยตนเอง (self – management) และ การบริหารจัดการโดยท้องถิ่น (local management) ก็มีการเรียกกัน[157] ซึ่งเป็นการที่รัฐบาลหลายๆประเทศแทบทุกประเทศต้องการเห็นโรงเรียนให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง การจัดระบบ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนมีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาส่งผลต่อผู้เรียน จนทำให้สร้างสังคมและเศรษฐกิจที่ดีในชาติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างให้โรงเรียนเกิดผลงานการเปลี่ยนแปลง ในประเทศอังกฤษมีโรงเรียนมากกว่า 25,000 ใช้การบริหารแบบนี้เช่นเดียวกับนิวซีแลนด์ และออสเตรเลียในรัฐวิคตอเรีย และแม้กระทั่งในโรงเรียนในแคนาดา และ

---

[156]Brian J. Caldwell, School – Based Management (Paris France : The International Institute for Educational Planning UNESCO, 2005),1.

[157] Brian J. Caldwell, “School – Based Management and its potential to enhance decentralization in education.” Inaugural Keynote Address on the theme ‘ Education Decentralization Revisited : School – Based Management’ at the Third International Forum on Education Reform hosed by Ofice of the Education Council of Thailand, Ambassador Hotel, Bangkok, Thailand, 8 – 11 September 2003.

สหรัฐอเมริกาก็มีประวัติประสบการณ์พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ จากตัวกำหนดกรอบและมาตรการ (scope and scale) ที่เป็นตัวชี้ความสำคัญว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถูกให้ความสนใจเกิดขึ้นเมื่อคราวการประชุมเอเปคครั้งที่ 3 (the 3rd APEC Education Ministerial Meeting) ของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ที่เมืองซานติเอโก ประเทศชิลี เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ.2004 ในคราวประชุมเครือข่ายผู้นำประเทศด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (APEC : Asia Pacific Economic Cooperation)กลุ่มเอเปค 21 ประเทศ เป็น 1 ใน 3 ข้อที่ตกลงร่วมกันบรรจุไว้เป็นสาระข้อที่รัฐบาลให้ความสนใจด้านคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจโดยเร่งปฏิรูปการศึกษาในมิติของการกระจายอำนาจ เช่นเดียวกับการให้มีการตรวจสอบเป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการ จากการที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการเรียกขาน และการปฏิบัติที่หลากหลายวิธีแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ความเป็นโรงเรียน และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมที่แฝงอยู่ในนโยบายของผู้กำหนดต้องการ ดังนั้นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่การดำเนินการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ยกระดับในระดับโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับกรอบการตัดสินใจจากส่วนกลางเพื่อสร้างความมั่นใจในระบบระยะยาว ความสำคัญของการประยุคใช้จึงอยู่ที่ผู้เป็นผู้นำสถานศึกษา (School leaders) จะมีสมรรถวิสัย (capacity) ทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน และสร้างองค์ความรู้ในการตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็นในเบื้องต้น เพื่อให้กรอบที่กำหนดจากส่วนกลาง (centrally-determined framework) จัดระบบโรงเรียนที่ควรจะเป็น

เร่งรัดการปฏิรูป 3 ประการหลัก

(Emergence of three major reforms)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ถูกกำหนดให้เป็นนโยบาย และนำไปสู่การปฏิบัติมากกว่า 3 ทศวรรษ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ายังมีบางประเทศที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายนี้ ที่จริงแล้วการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้เริ่มในศตวรรษที่ 21 ดูเหมือนว่ามีการเปลี่ยนแปลงหลักๆ 3 อย่าง ในระบบการศึกษาคือ ระบบการจัดการด้วยตัวเอง ผลการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้และเศรษฐกิจโลก[158] อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าไม่มีระบบการศึกษาใดที่จะยังคงสภาพตามแนวทางนี้ได้นาน นัยสำคัญอันหนึ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีความสามารถที่จะปรับขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะ

---

[158]B. J. Caldwell and J. M. Spinks, Beyond the self-Managing School (London : Falmer Press, 1998), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management (Brussels Belgium : UNESCO,2005),3.

ตอบสนองความคิดริเริ่มจากส่วนกลาง เพราะสิ่งเหล่านี้อาจจะถูกกำหนดมาจากระดับชาติ จังหวัด หรือระดับอำเภอ

ข้อกังวลระหว่างเรื่องรวบอำนาจกับกระจายอำนาจ

(Tensions between centralization and decentralization)

การรวมอำนาจมาไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) กับการกระจายอำนาจ (Decentralization) สิ่งที่ท้าทายก็คือการบรรลุผลสำเร็จในความสมดุลของการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าต้องการคุณค่าอะไรและความสามารถของคนระดับไหน การปฏิบัติบางอย่างก็คล้ายกันแต่แนวความคิดต่างกับการกระจายอำนาจสิ่งที่เด่นก็คือ การกระจายอำนาจนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนคนซึ่งเคยทำงานในส่วนกลาง เช่น ในระดับเมืองหลวง ไปสู่ยังระดับภูมิภาคหรือจังหวัดให้เกิดการปฏิบัติยิ่งขึ้น ภายใต้การจัดลักษณะนี้ อำนาจ (Power) อำนาจบังคับบัญชา (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอิทธิพล (influence) ก็ยังคงมีอยู่เหมือนกับการรวมอำนาจ แต่ข้อดีของการกระจายอำนาจก็คือเป็นการรวบรวมสติปัญญาการกำหนดทิศทางและการสนับสนุน
โรงเรียน พลังที่ขับเคลื่อนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้ง ความต้องการที่จะให้มีการควบคุมและความเป็นแบบเดียวกันให้น้อยลง และความต้องการที่จะมีอิสระและความแตกต่างให้มากขึ้น ทำให้สนใจในการลดขนาด และการดำรงใต้ระบบราชการ จากส่วนกลางที่มีขนาดใหญ่ พันธกิจที่จะทำให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น และความปรารถนาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมืออาชีพ นัยสำคัญอันหนึ่งก็คือผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้รับบรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัว (comfortable in operating) สามารถดำเนินนโยบายคู่ขนานอย่างสมดุลไปด้วยกันทั้งกับการรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลางกับการกระจายอำนาจให้โรงเรียนรวมทั้งการยกระดับค่านิยม แต่การสร้างองค์ความรู้ด้านศักยภาพของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของหน่วยงานจากส่วนกลางที่จะต้องให้การสนับสนุนอย่างแพร่หลาย

สาระสำคัญเชิงนโยบายที่ต้องหาข้อยุติ

(A contentious issue in different political contexts)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งได้รับแรงขับจากความต้องการที่จะให้ชุมชนเข้มแข็ง และการประสบผลสำเร็จแบบมืออาชีพมักจะนำมาเชื่อมโยงกับรัฐบาลทางฝั่งซีกซ้าย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งได้ถูกขับเคลื่อนโดยความสนใจในเรื่องอิสรภาพที่เพิ่มขึ้น หรือความแตกต่างที่มากขึ้น มักจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับรัฐบาลฝั่งซีกขวา บางครั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็จะถูกมองในฐานะเป็นความพยายามที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในการสร้างการตลาดในหมู่โรงเรียนในเรื่องระบบการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมักจะมีการโต้แย้งกับในยุคแรกๆ ที่ได้นำมาใช้แต่ในที่สุดก็ได้รับการยอมรับ หลังจากใช้เวลาช่วงหนึ่ง ในการชี้ให้เห็นถึงผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) บางส่วนได้หันกลับไปหาวิธีการที่มาจากส่วนกลางมากกว่าในการดำเนินงานของโรงเรียน อย่างไรก็ตามยังมีข้อยกเว้นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในกรณีของฮ่องกงในประเทศจีน การริเริ่มบริหารโรงเรียน School Management Initiative (SMI) ในต้นคริสต์ศักราช 1900 กว่าๆ ได้ถูกนำเสนอในฐานะเป็นการเริ่มต้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่การนำมาใช้ยังเป็นแบบเดิมอยู่ โดยเฉพาะในส่วนที่ได้รับการช่วยเหลือ ถูกมองว่าจากหลายฝ่ายว่าเป็นการบังคับมากกว่าการทำให้มีพลังขับเคลื่อน จึงมีผู้สรุปว่า จุดหมายของการปฏิรูปการกระจายอำนาจของภาครัฐ คือการสร้างความเข้มแข็งในการควบคุม และสร้างความมั่นใจในคุณภาพการศึกษาด้วยการใช้เทคนิคทางการบริหารจัดการ[159] นั่นก็คือ คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องมีเพียงพอกับทรัพยากรที่ใช้ไปคุ้มกันกับการประเมินผลผลิต ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ และการประเมินจากภายนอก ถ้าไม่ได้เรื่องเรื่องการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ การให้อำนาจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ไม่ใช่งานตามเป้าหมายหลักตามมา การปฏิรูปการศึกษาในฮ่องกงก็ยังคงเป็นประเด็นถกเถียงกันอยู่ ผลวิเคราะห์ที่สุดแล้ว แม้จะมีการเร่งรัดขับเคลื่อนการปฏิรูปอย่างหนัก ข้อถกเถียงเรื่องเกณฑ์ในการตัดสินถึงประสิทธิผล (effectiveness) ของการปฏิรูปที่จะให้ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ยังเป็นเรื่องที่ต้องนำมาเกี่ยวข้องหรือนำมาสร้างให้เกิดความสำเร็จสนองผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของผู้เรียนให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับการวัดการประเมินด้วย ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐก็ยังให้ความสำคัญกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใช้เพื่อการปฏิรูปการศึกษาในฮ่องกงอยู่ต่อไป ซึ่งนัยสำคัญประการหนึ่งก็เพื่อสร้างความมุ่งมั่นให้ชุมชนของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเน้นให้เกิดความมั่นใจในการเข้าร่วมงานกับโรงเรียนเพื่อสร้างผลการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ แม้จะยังไม่มีข้อยุติเรื่องข้อดีข้อเสียในการรวบอำนาจกับการกระจายอำนาจ

ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ (The search for evidence)

มีอยู่บ่อยครั้งที่ข้อวิพากษ์ได้ยึดเอาข้อค้นพบในช่วงแรกๆที่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา อย่างไรก็ตามงานวิจัยในระยะต้นๆจำนวนมากได้มุ่งไปยังข้อมูลหรือความคิดเห็นจากระบบที่มีผลกระทบที่เป็นผลงานจากการบริหารจัดการไม่ได้อยู่ในจุดประสงค์ขั้นที่หนึ่งหรือในระดับต้นๆรองลงไปจากการที่นำมาใช้เป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์ในการปรับรื้ออย่างถอนรากถอนโคนกับการปฏิเสธอำนาจจากส่วนกลางในระบบ

---

[159]Y. H. Leung, “The politics of decentralization : A case study of school management reform in Hong Kong.” In Mok, K. H. (Ed), Centralization and Decentralization : Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies. Hong Kong : Comparative Education Research Centre (The University of Hong Kong, & Kluwer Academic Publishers,2003),21-38.

ราชการ หรือการให้อำนาจกับชุมชนกับคณะผู้ประกอบการในโรงเรียน (the community and the professional) แม้ว่ามีผลงานให้เห็นอยู่บ้างตามวัตถุประสงค์ข้อแรก แต่ก็ยากที่จะสรุปว่าเป็นผลงานอันเกิดจากความสำเร็จจากการบริหารจัดการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพราะยังมีข้อมูลที่เป็นฐานนำมาใช้ไม่เพียงพอ ต่อเมื่อมีการศึกษาแล้วมีผลเสนอพบว่ามีการศึกษาอยู่ 3 ช่วงของการศึกษา และพบว่ามีเพียงการศึกษาในช่วงที่ 3 เท่านั้นที่พบว่าได้เห็นผลของผลงานด้านการบริหารจัดการปรากฏขึ้นมาเมื่อมีสภาพเงื่อนไขต่างๆได้ถูกเติมเต็มสมบูรณ์ขึ้น[160] ส่วนในยุคแรกนั้นไม่ได้มีการศึกษาผลกระทบตั้งเป็นสุดประสงค์ในข้อแรกๆ ต่อมาในยุคที่สองมีการศึกษาผลกระทบแต่ยังขาดข้อมูลเป็นฐานที่เพียงพอ ซึ่งในยุคที่สามก็เป็นช่วงท้ายของปีศตวรรษ 1990จนเลยมาถึงช่วงต้นปีศตวรรษ 2000 จึงได้มีข้อค้นพบด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและมีพัฒนาการทางด้านฐานข้อมูลที่แข็งแกร่งขึ้นต่อๆมา นัยสำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนควรจะตระหนักว่าการบริหารตนเองไม่จำเป็นต้องมีผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนและผู้บริหารโรงเรียนควรจะพยายามทำให้แน่ใจว่ากลไกในการทำงานในการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของการดำเนินงานโรงเรียน

การนำเอาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปประยุกต์ใช้ในประเทศกำลังพัฒนา

(Applications in developing countries)

ตัวอย่างที่ดีของผลกระทบต่อการเรียนรู้อาจถูกพบในการพัฒนาประเทศ ซึ่งคาล์ดเวล (Caldwell) ได้สังเกตเห็นสิ่งนี้ในประเทศอินโดนีเซีย เมื่อได้รับเชิญให้ไปในฐานะผู้ประเมินนานาชาติของโครงการนำร่องใน 79 โรงเรียนใน 3 จังหวัด โดยได้รับทุนจาก UNESCO, UNICEF และรัฐบาลของอินโดนีเซีย โครงการนี้รู้จักกันดีในนาม ชุมชนการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์สำหรับเยาวชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเพียงหนึ่งในสี่ของกลวิธีซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ให้งบประมาณจำนวนน้อยแก่โรงเรียนทั้ง 79 โรงเรียน
2. พัฒนาครูและวิธีการสอนใหม่ๆ ตามหลักสูตรและการสอน
3. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนโรงเรียน เพื่อพัฒนาชุมชน
4. สร้างประสบการณ์ที่มีชีวิตชีวาสำหรับนักเรียน เพื่อทำให้นักเรียนอยากมาโรงเรียน

หรือที่รู้จักกันในฐานะการริเริ่มในเรื่อง การเรียนรู้ที่ดีประสิทธิภาพอย่างสนุกสนาน (AJEL) “Active Joyful Effective Learning”

---

[160]B. J. Caldwell, “Autonomy and self-management : Concepts and evidence” in Bush, T., & Bell, L. (Eds.), The Principles and Practice of Educational Management’ (London : Pual Chapman Publishing, 2002), 21-40.

การพัฒนาที่เกิดขึ้นกะทันหันเห็นได้ชัดเจนภายใน 12 เดือน โดยเฉพาะในเรื่อง อัตราการเข้าเรียนและผลการสอบ ภาพนี้ได้ฉายออกมาในรายงานการประเมินผลในเรื่องคุณภาพการศึกษา Latin American Laboratory[161] การศึกษาคุณภาพของโรงเรียนด้วยผลลัพธ์อันโดดเด่นในประเทศละตินอเมริกา 7 ประเทศ ได้สรุปว่า ความสำเร็จได้รับการหนุนจากคุณภาพของการบริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพของการสอนในชั้นเรียน สรุปว่าความสำเร็จจะเชื่อมโยงกับการบริหารส่วนกลาง ความสำเร็จควรที่จะกล่าวว่าฐานะของโรงเรียนเป็นส่วนดีส่วนหนึ่งของความสำเร็จในเรื่องการพึ่งตนเอง การใช้ประโยชน์จากกระแสจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าเพิ่มขึ้นมากกว่าการบริหารแบบกระจายอำนาจและการศึกษาว่าด้วยรูปแบบการสอน[162] นัยสำคัญ คือว่าผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจในกิจการหลักของโรงเรียนในความพยายามที่จะนำผลการเรียนรู้แล้วสำหรับนักเรียนและรวมทั้งหลักสูตร วิธีการสอน การพัฒนาระดับอาชีพ และการให้การสนับสนุนของชุมชน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้อง

(Linkages with learning outcomes)

งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward)[163], คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks)[164], ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson)[165], โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi &

---

[161]LLECE., Qualitative Study of Schools with Outstanding Results in Seven Latin American Countries. Report of the Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education LLECE) (Santiago : UNESCO,2002), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,9.

[162] "Ibid."

[163]B. J. Caldwell and D. K. Hayward, The Future of Schools : Lessons from the Reform of Public Education (London : Falmer Press, 1998), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,11.

[164]B. J. Caldwell and J. M. Spinks, Beyond the self-Managing School (London : Falmer Press, 1998), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,11.

[165]M. Fullan and N. Watson, School - based management : Reconceptualizing to improve learning outcomes. School Effectiveness and School Improvement,11(4),2000 , quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,11.

Segal)[166], โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman)[167]ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์(hightlighted) ครั้งสำคัญก็ว่าได้ของการมีการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นมีส่วนสนับสนุนการเรียนการสอนและเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างสมรรถวิสัย (capacity) ให้กับคณะครู (staff) ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรและมีผลงานการเรียนการสอนเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน มีการโครงการนำร่องทางด้านการตรวจสอบที่ท้องถิ่นเข้าร่วมงานด้วย เช่นการระบุความประสงค์และการติดตามผลความสำเร็จของงาน เช่นเดียวกันกับความชัดเจนในการสร้างศักยภาพให้ชุมชนมีศักยภาพเพื่อสนับสนุนความต้องการของโรงเรียน ซึ่งเป็นการขยายภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ปรากฏ ถึงแม้ในในช่วงต้นของการแบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานอาจจะไม่พบผลงานด้านการเรียนรู้จากการวัดประเมินสิ่งเหล่านี้ แต่เมื่อมองในด้านกว้างๆแล้วการใช้ประโยชน์ก่อให้เกิดการสร้างศักยภาพก็ขยายความสำเร็จให้เห็นได้ ในระดับมหัพภาค (macro-level) กรณีศึกษาจากประเทศต่างในระดับนานาชาติการศึกษาถึงความสำเร็จของผู่เรียนเช่น โครงการ TIMSS และ โครงการ TIMSS-R กับโครงการ PISA และโครงการ PISA-Plus ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการสร้างความสมดุลระหว่างการรวบอำนาจไว้ส่วนกลาง(centralization) กับการกระจายอำนาจ (decentralization) เช่นในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล การยกย่องเชิดชูเกียรติวิชาชีพครู (professionalism) การวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์สนับสนุนชุมชน สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม(social capital)ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ การสร้างต้นทุนทางสังคมโดยความสัมพันธ์สนับสนุนระหว่างชุมชนกับโรงเรียน บ้าน สถาบันศาสนา (church) ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม องค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชนต่างๆ หลายภาคส่วน ประสบการณ์ที่พบทำให้เห็นว่าไม่มีความสูญเปล่าเมื่อมีความมุ่งมั่นที่จะใช้กาลเวลาหลายๆปี สร้างความสมดุล แล้วยกระดับการรวบอำนาจไว้ส่วนกลางและการกระจายอำนาจออกไป ซึ่งก็ได้รับผลงานที่เกิดขึ้น

---

[166]W. G. Ouchi and L. G. Segal, Making Schools Work : A Revolutionary Plan to Get Your Children The Education They Need (New York : Simon & Schuster.2003), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management ,11.

[167]A. Volansky and I. A. Friedman, School-based management : An International Perspective (Israel : Ministry of Education,2003), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management ,11.

ตามมา จึงเป็นเหตุให้มีการออกบัญญัติว่าด้วยการมอบอำนาจ การใช้อำนาจหน้าที่ การรับผิดชอบ และการมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอำนาจ สิ่งเหล่านี้คือการสร้างสมรรถวิสัยให้เกิดผลจากการเรียนรู้ที่ปรารถนา และก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในทุกระดับทั้งหมดด้วยซึ่งนัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมั่นใจว่าผู้ร่วมงานสมควรได้รับโอกาสอยู่เสมอ (up- to –date)ในการเรียนรู้การปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และสร้างต้นทุนทางปัญญาและต้นทุนสังคมยึดมั่นในจิตใจจากรุ่นเก่าสู่รุ่นต่อๆไปซึ่งเป็นไปตาม ความเชื่อมโยงทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลการเรียนรู้การเป็นผู้นำโรงเรียน

ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้

(Measurement of impact on learning outcomes)

เจตนาอันแน่วแน่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เพื่อให้ได้ผลจากการวัดผลงานที่แปรเป็นความทันสมัย ในตอนแรกๆจึงเป็นเรื่องที่ทุกๆประเทศตั้งความหวังเอาไว้สูงในผลงานการปฏิรูปจากการวัดผลที่ได้จากการใช้เป็นวิธีการบริหาร เมื่อไม่เห็นผลงานทันท่วงทีจากการวัดก็ขาดการยอมรับ อย่างไรก็ตามในอีกด้านหนึ่งเมื่อไปเน้นที่การให้มีการตรวจสอบ (accountability) เป็นกิจกรรมสำคัญร่วมในการวัดการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายการใช้อำนาจหน้าที่ของระบบโรงเรียนที่คาดหวัง ความทันสมัยของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเช่นนี้เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ถึงผลที่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเห็นผลที่เป็นรูปธรรมที่โรงเรียนมีสมรรถนะในการวัดผลประเมินผลได้เอง มีผลงานทันเวลา สร้างความมั่นใจในความสำเร็จ โดยทำการวัดผลและรายงานผลเทียบเคียงกับมาตรฐานผลการดำเนินงานด้านสังคมเศรษฐกิจของโรงเรียนที่ใกล้เคียงกันซึ่งได้ผลไม่แตกต่างกันกับโรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับประสบการณ์การบริหารเป็นระบบของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนได้รับประสบการณ์ในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การจัดนโยบาย (policy making) การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ (new professionalism) ครูหลายคนมีทักษะสูงเพิ่มมากขึ้นในการสร้างผลงานเมื่อวิเคราะห์จากผลงานของผู้เรียน มีความชำนาญเรื่องการออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการ และการวัดผลประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นข้อแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ในมิตินี้ ความเป็นครูมืออาชีพในการให้การศึกษาที่เป็นการพัฒนาความเป็นครูมืออาชีพ (professional) จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปที่มุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจึงเป็นผลงานอันเกิดจากการวัด เป็นตัวขับเคลื่อนขบวนการทำงานนัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนและระบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี คือการสร้าง

สมรรถนะจากการวัดผลประเมินผลผลอันเกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเชื่อมโยงจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน[168]

การปรับตัวของหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

(Change at the centre and in schools)[169]

ขณะที่ในตอนแรกเริ่มใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาครัฐและผู้บริหารระดับสูงที่บริหารระบบโรงเรียน มักจะหวั่นวิตกเรื่องการสูญเสียอำนาจในการบริหารบุคคล การบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และอิทธิพลในอำนาจหน้าที่ จึงมีความพยายามหวงอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง จึงต้องทำความเข้าใจว่าอันที่จริงแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบอำนาจหน้าที่ของส่วนกลางด้วยซ้ำไป เพราะจะต้องมีการพิจารณากำหนดจากส่วนกลางซึ่งยังคงมีอิทธิพลในการสร้างกรอบเป้าหมาย กำหนดนโยบาย หลักสูตร มาตรฐาน และการตรวจสอบ สิ่งเหล่านี้ยังคงต้องสร้างความเข้มแข็งของส่วนกลางเพื่อสนับสนุนโรงเรียน และจะเกิดผลดีหากกิจกรรมดังกล่าวส่วนกลางมีการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้กับส่วนภูมิภาคหรือระดับเขตอำเภอในการบริหารงานบุคคล การสร้างศักยภาพในส่วนกลางดังกล่าวเมื่อทำได้ดีแล้วก็เท่ากับเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับระดับโรงเรียน ความสำคัญของผู้บริหารในส่วนกลางจะต้องทำความเข้าใจในเชิงลึกของธรรมชาติการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ด้วยกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงโรงเรียนตามที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีความหลากหลายในการปฏิบัติด้วยสมรรถนะที่แตกต่างกันและต้องการการสนับสนุนโดยตรงมากกว่าการหวงอำนาจและสถานะ

การกระจายอำนาจทางการเงินให้กับโรงเรียน

(Decentralization of budget to the school level)

มีข้อโต้แย้งถึงการให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจการใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณไปให้ระดับโรงเรียนโดยให้เหตุผลถึงการเข้าถึงความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรงให้มากที่สุด และการจัดสรรได้ครบถ้วนตามชนิดการใช้ประโยชน์ หากการจัดสรรงบประมาณถูกรวบ

---

[168]Brian J. Caldwell, "School – Based Management and its potential to enhance decentralization in education." Inaugural Keynote Address on the theme ' Education Decentralization Revisited : School – Based Management' at the Third International Forum on Education Reform hosed by Ofice of the Education Council of Thailand, Ambassador Hotel, Bangkok, Thailand, 8 – 11 September 2003

[169]Brian J. Caldwell, School – Based Management (Paris France : The International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO(ISBN : 92-803-1278-2), 2005),15.

อำนาจไว้ที่ส่วนกลางเป็นไปไม่ได้ที่งบประมาณจะเพียงพอแม้จะมีคณะผู้ร่วมกำหนดวิธีการใช้จ่ายที่ควรจะเป็น และสร้างมาตรฐานการจัดสรรประการใดก็ตาม รายจ่ายค่าเครื่องมืออุปกรณ์ทางการศึกษา และค่าบริการต่างๆ ได้มีการกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนทำการตัดสินใจจัดสรรมากกว่าร้อยละ 90 ที่เป็นงบประมาณของโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของรัฐ ความท้าทายจึงมาอยู่ที่การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนที่สร้างความโปร่งใส (transparency) ความยุติธรรม (fair) และความทั่วถึง (global budget) เพื่อให้โรงเรียนเชื่อมั่นได้ ภารกิจนี้ยังคงต้องมีการเรียนรู้อีกหลายปีเพื่อหาข้อกลั่นกรองเป็นฐานจากประสบการณ์ในการจัดสรร แล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนนโยบายถึงรูปแบบที่ผู้เรียนจะได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด ครอบคลุมถึงขนาดโรงเรียน การจัดการศึกษานักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และสถานะชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน มีข้อพิจารณาได้จากประสบการณ์นานาชาติที่ได้ผ่านการทำงานด้านนี้[170]นัยสำคัญที่มีต่อผู้บริหารผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพการกำหนดกลไกการจัดสรรเพื่อให้ทรัพยากรลงสู่ระดับโรงเรียนที่สะท้อนถึงความต้องการอันหลากหลายของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการวางแผนค่าใช้จ่ายที่สร้างความมั่นใจว่าเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่ต้องการไว้ในเบื้องต้น สอดคล้องตรงตามที่ส่วนกลางกำหนดมาให้อย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

สมรรถวิสัยในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(Capacity building requirements)[171]

สำหรับครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับวิชาชีพ (professional) ต้องการการพัฒนาเรื่องการวัดผลประเมินผล การออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการเรียนการสอน และการควบคุมกำกับชั้นเรียน สำหรับผู้เป็นผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำสถานศึกษาอื่นๆ สาระที่ต้องได้รับการพัฒนาว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนโยบาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา การพัฒนาชุมชน และการสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียน การสร้างสมรรถนะดังกล่าวถูกเรียกว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ (new professionalism) ที่ต้องมีการศึกษาวิจัย มีการใช้ฐานข้อมูล เน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นสร้างผลงาน เพื่อให้รับการ

---

[170]K.N. Ross and R. Levacic, (Eds) Need – Based Resource Allocation in Education Via Formula Funding of Schools (Paris : International Institute for Educational Planning, UNESCO.1998), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,17.

[171] Brian J. Caldwell, School – Based Management (Paris France : The International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO(ISBN : 92-803-1278-2), 2005),19.

ยอมรับ ผู้มีวิชาชีพทางการศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะเป็นวิชาชีพให้การเยียวยา (medical profession) ผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือมีชีวิตเพื่อการเรียนรู้ (lifelong learning) เป็นความคาดหวังในสภาพเงื่อนไขหนึ่งเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และปรับสถานะภาพสู่วิทยฐานะให้ได้รับการยอมรับ (accreditation and re-accreditation) สิ่งดังกล่าวต้องการการยกระดับองค์ความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อสร้างเป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ของโรงเรียน และนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงาน การเผยแพร่และใช้ประโยชน์ให้กับความรู้ในวิชาชีพ ที่ต้องขยายฐานความรู้ให้มีจำนวนมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ที่ต้องการการเข้าถึงฐานความเข้าใจได้เหมาะกับกาลเวลา การให้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร และการสร้างเครือข่ายอินทราเนต (Intranet) ในโรงเรียนจะช่วยได้มาก การศึกษาในระดับอุดมศึกษาหรือบัณฑิตศึกษา (postgraduate) จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทางการเงิน การพัฒนาหลักสูตร และการสอนของครู มหาวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพ และสร้างงานวิจัยให้ได้มาถึงขบวนการและผลงานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สิ่งทั้งหลายเหล่านี้เป็นสิ่งที่พึงมีขึ้นจากการเป็นหุ้นส่วน (partnership) ในการเข้าร่วมงานในระบบโรงเรียน นัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจในเรื่องการศักยภาพหรือสมรรถนะในโรงเรียนให้สูงขึ้นจากการจัดการความรู้ (KM : knowledge management) เพื่อสร้างต้นทุนทางปัญญาให้กับโรงเรียน

เครือข่ายโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(Synergy through networks)

การนำเอาประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้าสู่เวทีกระแสความสนใจในระบบมิให้เกิดความโดดเดี่ยว (operate in isolation) ก็ต้องเสริมสร้างบรรยากาศการแข่งขัน (competition) เชิงบวก พื่อให้โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ได้ทำงานร่วมกัน สร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันเป็นเครือข่าย (powerful networks) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อนำไปส่งเสริมระบบการเรียนรู้ ในประเทศอังกฤษมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่อยู่ในระดับสูงมีการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่า 100 เครือข่ายในนาม เครือข่ายชุมชนเพื่อการเรียนรู้ (Networked Learning Communities) ซึ่งได้รับการจัดตั้งโดย วิทยาลัยภาวะผู้นำสถานศึกษาแห่งชาติ(National College for School Leadership) ซึ่งมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (secondary schools) เข้าร่วมอย่างเป็นทางการเป็นโรงเรียนชั้นนำ (specialist school program) มีโรงเรียนมัธยมศึกษามากกว่า 3200 โรงเรียนในประเทศอังกฤษเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับอันดับช่วง 10 อันดับต้นๆความเป็นโรงเรียนชั้นนำ ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนตนเองอย่างเต็มตัวตามกรอบแห่งชาติ โรงเรียนชั้นนำเหล่านี้จะเกี่ยวข้องอยู่เบื้องหลัง

โรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนชั้นนำ แล้วจะมีการเอาข้อค้นพบที่ประสบความสำเร็จมาทำการประยุกต์ใช้ตามสภาพสังคมเศรษฐกิจ (socio-economic)[172] จากการติดตามศึกษาผลงานของโรงเรียนดังกล่าว พบว่าโรงเรียนต้นแบบช่วยให้มีการปรับปรุงพัฒนาประมวลความรอบรู้สมรรถนะได้ผลเป็น 3 เท่า พิจารณาจากค่าเฉลี่ยความสามารถของผู้เรียนในการทดสอบความก้าวหน้า ยิ่งมีโรงเรียนชั้นนำมากๆ ยิ่งทำให้สนับสนุนให้เกิดโรงเรียนชั้นนำเร็วขึ้น ในรายงานนี้จึงเห็นได้ว่าการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่มีการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ[173]การสร้างเครือข่ายในที่นี้ไม่ใช่มีนัยการสร้างเพื่อรองรับการใช้อำนาจจากส่วนกลางหรือเป็นหน้าที่ของหน่วยงานจากส่วนกลางให้มามีบทบาทสำคัญ แต่เป็นแค่เพียงมีการกำหนดกรอบเชิงเป้าหมาย เป็นนโยบาย เป็นมาตรฐาน เป็นการตรวจสอบ และเป็นการสนับสนุนจากส่วนกลาง เป็นการประสานงานเชื่อมโยงจากสายงานเบื้องสูงเป็นลำดับลงมาขององค์กร (top down) ในแนวดิ่ง ส่วนการทำงานเป็นเครือข่ายเป็นการเสริมสร้างอำนาจเครือข่ายในแนวราบ (lateral powerful networks) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืนได้ จากงานเขียนของ เดวิด ฮาร์เกรฟ (David Hargreaves) เขากล่าวว่า “ เครือข่ายที่ฐานความรู้ไม่ใช่เป็นการจัดทางเลือกเพื่อรองรับแบบแผนของบริการสาธารณะ : แต่เป็นเรื่องที่ทำเพื่อเติมเต็มสาระสำคัญค่อนข้างเป็นตัวแทนขององค์กรอิสระทางโครงสร้าง หรือมีนโยบายเป็นของตนเอง (single policy lever) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดจากแสวงหาของระบบที่ให้โอกาสเรียนรู้ เกิดความร่วมมือกัน และมีการซึมซับเอาการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงรอบๆ ตัวที่ดีที่สุดมาขบคิดจนเกิดความคิดใหม่”[174] เครือข่ายของโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่สร้างสมรรถนะผู้เกี่ยวข้อง

---

[172] D. Jesson, Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools (London : Specialist Schools Trust, 2004), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,20-22.

[173] Prime Minister’s Delivery Unit., Key Stage 4 Priority Review : Final Report (London : PMDU.2003), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,20-22.

[174] D. Hargreaves, Education Epidemic (London : Demos,2003), quoted in Brian J. Caldwell, School – Based Management,20-22.

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของอุทัย บุญประเสริฐ

(School – Based Management)

อุทัย บุญประเสริฐ[175] ได้ให้ความหมาย การบริหารแบบฐานโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) ว่าเป็นรูปแบบหรือแนวคิดด้านการบริหารจัดการโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่เน้นการบริหารตนเองของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เน้นความสามารถในการบริหารตนเองได้ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนด้วยตนเอง ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ ยึดตัวโรงเรียนเป็นแกนกลางหรือเป็นฐานในการคิดและกำหนดการดำเนินงานในโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนด้วยตนเอง โดยตัวโรงเรียนจะมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการโรงเรียนมากขึ้น จะต้องรับผิดชอบดูแลตนเอง รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง

แต่ในการบริหารแบบ SBM นี้เป็นรูปแบบและแนวคิดในการการบริหารที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ คล่องตัวมากยิ่งขึ้นในการบริหารโรงเรียนทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ฯลฯ สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้ของไทยที่เด่นชัดคือ การบริหารตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 ที่ได้เน้นการกระจายอำนาจ เน้นการบริหารทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน (partnership) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stake-holders) เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการให้ตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยตรงให้มากที่สุด ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้คือ การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา

แนวการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ตามมาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ลพสถานศึกษาให้ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาของตนเอง

---

[175]อุทัย บุญประเสริฐ, หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M) (กรุงเทพฯ : พระรามสี่การพิมพ์,2546), 1-21.

การบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการและแนวคิดแบบเดิมๆ นั้นส่วนใหญ่แล้ว โรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือโดยหน่วยงานตัวแทนจากส่วนกลาง นโยบาย แนวทางการดำเนินงานสำหรับโรงเรียนแต่ละโรงเรียนส่วนใหญ่จะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง การบริหารจัดการของแต่ละสถานศึกษาก็มักจะไม่ตรงกันกับความต้องการหรือความต้องการอันจำเป็น (Needs) ที่แท้จริงของแต่ละโรงเรียน ทั้งสมาชิกที่อยู่ในแต่ละโรงเรียนและชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนจะไม่มีอำนาจ จะไม่ค่อยได้มีส่วนร่วม หรือมักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรง ในทางตรงกันข้าม หลักการบริหารตามแนวแบบฐานโรงเรียนนี้จะเน้นเรื่องการบริหารตัวเองด้วยตนเอง การรับผิดชอบการดูแลแก้ไขปัญหา พัฒนาโรงเรียนของตนด้วยตนเอง และรับผิดชอบดูแลตนเองเป็นหลักสำคัญ

แนวคิดพื้นฐานและที่มา

อุทัย บุญประเสริฐ ได้ศึกษาประวัติที่มาและพัฒนาการในการจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วพบว่า มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายในประเทศแห่งนี้ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งเป็นมาตรฐานกลางแบบตายตัว ไม่มีระบบกลางแห่งชาติ การบริหารการศึกษาเป็นอำนาจของมลรัฐและท้องถิ่นที่ต่างก็มีระบบของตนเองที่แตกต่างกัน แม้จะมีหลายส่วนที่คล้ายคลึงกันได้แต่ต่างก็เป็นอิสระต่อกัน แตกต่างกันไปแต่ละมลรัฐ และจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยได้ตลอดเวลา รูปแบบของการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละที่เปลี่ยนแปลงได้ และมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ในตนเองแต่ละพื้นที่ คือ มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนในตัวเองได้อยู่ตลอดเวลา ในยุคใดสมัยใดที่แหล่งใดนิยมการรวมอำนาจ โครงสร้างการบริหารด้านการศึกษาก็จะใหญ่โต เขตการศึกษา รัฐ คณะกรรมการการศึกษาของรัฐจะมีอำนาจมากในการควบคุม ในการกำหนดนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงบประมาณและการกำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน และเมื่อใดกระแสการกระจายอำนาจจัดการศึกษาเองมาแรง อำนาจการควบคุมดูแลก็จะถูกมอบไปยังหน่วยงานบริหารที่เล็กลงไปเช่น ลงสู่คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา หรือให้โดยตรงไปยังแต่ละโรงเรียนมากขึ้น ความคิดเรื่องการบริหารฐานโรงเรียนหรือที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ที่จริงแล้วได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ได้รับประสบความสำเร็จจากการประยุกต์ใช้หลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การ ธุรกิจ อุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการด้วยการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ให้ความรับผิดชอบและการปฏิบัติ (Empower) ไปยังหน่วยปฏิบัติ ทำให้องค์การหรือหน่วยปฏิบัติงานสามารถรับผิดชอบการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมาก สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้องได้มากยิ่งๆขึ้นและชัดเจน ซึ่งในระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1960-1979 วงการศึกษาในที่ต่างๆของสหรัฐอเมริกาได้พยายามแสวงหา

นวัตกรรมและวิธีการต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่ส่วนใหญ่ดำเนินการแบบเป็นเรื่องๆเฉพาะแต่ละเรื่องภายในวงการการศึกษาด้วยกัน เช่นการปรับปรุงหลักสูตร การจัดวิธีการเรียน ปรับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วย ปรับเอกสาร ตำรา คู่มือครู คู่มือการเรียนการสอน แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ตั้งแต่ราวปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การทางอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการพาณิชย์ที่ประสบความสำเร็จที่เห็นได้ชัดเจนเป็นอย่างมากได้มีส่วนชักนำให้ประชาชนต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งปรับไปที่โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาหรือที่โรงเรียนเสียใหม่ ให้มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น เช่น ด้านการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง (Self – Budgeting School) การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based Curriculum Development) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based Staff Development) และการให้คำปรึกษานักเรียนโดยฐานโรงเรียน (School – based Student Counseling) เป็นต้น

ในขณะเดียวกันก็มีกลุ่มอื่นๆ เห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่โรงเรียนโดยยังให้การปฏิบัติยังคงอยู่ภายใต้อุ้งมือนักปฏิบัติการในระดับโรงเรียนซึ่งหมายถึงครูและผู้บริหารโรงเรียนนั้น น่าจะไม่สามารถประกันการดำเนินงานที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง และเห็นว่าสิ่งที่น่าจะต้องจัดให้เกิดขึ้นก็คือการจัดการให้ผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติที่ระดับโรงเรียนและผู้ที่ใช้โรงเรียนได้มีบทบาทร่วมกัน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในระดับโรงเรียนโดยตรง แนวคิดดังกล่าวนี้เองได้ก่อให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการโดยกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Share – decision making movement) ขึ้น และในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ก็ปรากฏว่า ได้มีการบริหารแบบที่ใช้ฐานโรงเรียน (School – Based Management) เกิดขึ้นในหลายรูปแบบในสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่อมาก็ได้รับความนิยมแพร่หลายและแพร่กระจายไปยังหลายๆ ประเทศอย่างกว้างขวาง การบริหารฐานโรงเรียนตามแนวคิดนี้ จะเป็นการยกอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ไปจากส่วนกลางและจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนโดยตรง โดยมอบอำนาจการควบคุมโรงเรียนไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วม คือพ่อ – แม่ ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในท้องถิ่น

การบริหารแบบฐานโรงเรียนนี้ ได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงการศึกษา การบริหารตามรูปแบบนี้จะมีลักษณะเฉพาะและจะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยหลักการต่อไปนี้ คือ

1. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่หน่วยปฏิบัติการโดยตรง ซึ่งหน่วยปฏิบัติการนี้จะหมายถึงตัวโรงเรียนหรือสถานศึกษา

2. การบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake – holder) แทนที่จะเป็นการบริหารโดยหน่วยกลางหรือหน่วยราชการเป็นหลักดังเช่นในอดีต ซึ่งอาจจะตีความต่อไปว่า เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง (Self – managing) ด้วยตนเองเป็นหลักสำคัญ

4. การบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนให้ได้มากที่สุดจึงจะเป็นการบริหารจัดการที่สามารถตองสนองลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกันได้มากที่สุด

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวมและนโยบายร่วมของส่วนกลาง หรือต่อส่วนรวมของสังคม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นมีหลายวิธี และการจัดการให้หรือปล่อยให้โรงเรียนมีระบบบริหารที่คล่องตัวของตนเอง ให้บริหารด้วยตนเอง โดยส่วนกลางเพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมายรวม แล้วให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและดำเนินงานโดยโรงเรียนแต่ละโรงเรียนอาจเลือกวิธีการปฏิบัติได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ตามความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียนเอง ก็จะทำให้เป็นการบริหารโดยฐานโรงเรียนนั้นๆ เป็นระบบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่หน่วยงานหรือองค์การในระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมทำมาแล้ว ทำให้โรงเรียนเข้มแข็ง รู้จักการพึ่งตนเอง พึ่งตัวเองได้ รู้จักรับผิดชอบการบริหารจัดการตนเอง โดยไม่ละทิ้งหลักการศึกษาและจัดการศึกษาที่ประสานกับส่วนรวม โรงเรียนสามารถค้นหาปัญหา คิดวิธีแก้ปัญหา และคิดวิธีพัฒนาตนเองด้วยตนเองได้ ไม่ต้องเป็นหน่วยงานที่รอปฏิบัติตามคำสั่ง หรือต้องรอการชี้นำจากภายนอก หรือจากหน่วยงานส่วนกลางอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นที่โรงเรียนส่วนใหญ่เคยเป็นอยู่ในอดีต

การบริหารโรงเรียนในประเทศไทยที่ผ่านมานั้นปรากฏว่าได้มีความพยายามชักนำให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาค่อนข้างมากอยู่แล้ว โดยจัดให้มีขึ้นในรูปที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียน แต่บทบาทส่วนใหญ่ที่เป็นจริงของคณะกรรมการดังกล่าวเหล่านั้น ส่วนใหญ่แล้วมีบทบาทเพียงแค่เป็นกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหารของสถานศึกษาแล้วอาจกล่าวได้ว่า คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาค่อนข้างน้อยมาก ทั้งในการจัดการให้โรงเรียนมีบทบาทตอบสนองต่อความต้องการหรือความต้องการอันจำเป็นของผู้เรียน ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของชุมชนและทางสังคมของโรงเรียนนั้นๆ ปรากฏว่ามีค่อนข้างจำกัดมาก รูปแบบการบริหารแบบฐาน

โรงเรียนนี้ หากนำมาใช้ในโรงเรียนไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คือ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงอย่างแท้จริง ให้สถานศึกษามีอำนาจบริหารจัดการ ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนด้วยตนเอง ให้มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ ทั้งด้านวิชาการและหลักสูตรการศึกษา การเงินและการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ฯลฯ และการมีการบริหารจัดการโรงเรียนโดยคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียนเก่า และผู้แทนจากองค์กรส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเน้นระบบและกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (Partnership) จากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้ นอกจากจะสนองตอบต่อการบริหารจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตอบสนองและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้ว ยังก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญที่จะเห็นได้ชัดเจน คือ จะเปลี่ยนแปลงทางการบริหารครั้งใหญ่ของระบบการศึกษาไทย และโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นระบบบริหารจัดการของโรงเรียนหรือของสถานศึกษา หน่วยงานส่วนกลาง และหน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเปลี่ยนระบบคิด หรือเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปจากบทบาทที่คุ้นเคยอยู่กับการเป็นผู้ติดตาม ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และกำหนดวิธีดำเนินงานจากศูนย์กลาง ไปสู่การทำหน้าที่สร้างนโยบายและแผน ด้านมาตรฐาน ด้านการสนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ และการสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่สำคัญที่สุดก็คือที่ตัวโรงเรียนก็จะต้องเปลี่ยนแบบแผนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนไปจากที่เคยคอยรับคำสั่ง รอรับคำชี้แนะ รอรับความช่วยเหลือ หรือต้องรอสั่งการจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยเหนือที่ระดับสูงกว่า มาเป็นผู้รู้จักริเริ่มคิดด้วยตนเอง คิดช่วยตนเอง ทำให้ตนเองเข้มแข็ง บริหารโดยริเริ่มด้วยตนเอง และตอบสนองความต้องการของโรงเรียน ของครู ของบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียนเอง ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในภารกิจของโรงเรียน จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรงมากยิ่งขึ้นชัดเจนขึ้น บรรยากาศของการทำงานในโรงเรียนก็จะเปลี่ยนแปลงไป บทบาทของทั้งครูและของผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องเปลี่ยนไป พฤติกรรมการบริหารจัดการของหน่วยงานส่วนกลางและของหน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษาก็จะต้องเป็นวัฒนธรรมแนวใหม่ แบบใหม่เช่นเดียวกัน

รูปแบบโรงเรียนตามหลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ[176] ได้ศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินงานที่น่าจะเป็นไปได้และเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย และโรงเรียนไทย โดยใช้แบบการบริหารแบบฐานโรงเรียน หรือยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารนั้น ได้พบว่าไม่มีรูปแบบใดแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนไทยทุกรูปแบบ ทุกระดับการศึกษา ทุกประเภท และด้วยความเชื่อว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งควรมีอิสระที่จะเลือกใช้รูปแบบ หรือวิธีดำเนินการในการบริหารที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของตนเองให้มากที่สุด รูปแบบการดำเนินการที่สถานศึกษาอาจเลือกใช้ได้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับความพร้อมของโรงเรียน และรับกับพัฒนาการของโรงเรียน หรือระดับของการพัฒนาในการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน มี 5 รูปแบบให้เลือกดังนี้

1. รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก
2. รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
3. รูปแบบที่เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ
4. รูปแบบที่เป็นการบริหารโดยอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. รูปแบบที่ดำเนินการแบบการประกอบการของเอกชน

แนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารแบบฐานโรงเรียน

นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ ยังได้ให้แนวคิดที่สำคัญสำหรับการบริหารแบบฐานโรงเรียนก็คือ การจัดการให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนตามภารกิจของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ด้วยระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แบบเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง หัวใจของเรื่องการบริหารแบบฐานโรงเรียนหรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นการจัดการให้โรงเรียนได้บริหารงานโรงเรียนด้วยตนเอง ให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนเองโดยตรง ให้คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในแบบที่ค่อนข้างมีอิสระและคล่องตัว (Autonomy) ในการบริหารจัดการโรงเรียน ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนเอง รับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและอาจที่หามาได้เอง เพื่อการแก้ปัญหา เพื่อการ

---

[176] เรื่องเดียวกัน.

พัฒนาโรงเรียน และการจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนของตนเองเป็นสำคัญ

จากประสบการณ์ของการใช้การบริหารแบบฐานโรงเรียนในโรงเรียนระดับต่างๆ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้พบว่า เงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การบริหารฐานโรงเรียนประสบความสำเร็จคือ

1. ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

2. อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของการเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ

กลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้

อุทัย บุญประเสริฐ ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ จะอยู่ที่การเน้นให้มีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์ การทำความเข้าใจในเรื่องรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนหรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจกันให้ทั่วถึงในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดบทบาทหน้าที่กรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจนและเหมาะสม และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน

3. ในการสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้ที่เสียสละเพื่องานของสถานศึกษา มีความเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดการฝึกอบรมสัมมนา ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ให้ได้พัฒนาทักษะ และปรับบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

5. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อประสานความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาตามแบบการบริหารฐานโรงเรียน

7. ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแบบฐานโรงเรียน หรือการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และให้สามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองในแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้ายเขาได้สรุปเอาไว้ว่า การบริหารแบบฐานโรงเรียน[177] จะต้องเน้นที่การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา การจัดการให้ชุมชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อตัวผู้เรียน ต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยรวม การส่งเสริมให้หน่วยปฏิบัติการซึ่งหมายถึงโรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารจัดการศึกษาของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนของตนเองได้โดยตรง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ การดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนและท้องถิ่น มีความเป็นอิสระเพิ่มมากขึ้นในภารกิจงานทั้งด้านวิชาการและหลักสูตร การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาลงสู่โรงเรียนแล้ว หน่วยงานต้นสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างนโยบาย มาตรฐาน และต้องปรับวัฒนธรรม โครงสร้างบทบาทหน้าที่อย่างที่เคยปฏิบัติมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ประสานงาน ปรับพฤติกรรมการบริหารหน่วยงานหรือโรงเรียนใต้สังกัดเสียใหม่ ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบ การตรวจสอบตนเองเป็นสำคัญ ก็จะทำให้การบริหารแบบฐานโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

งานวิจัยหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับรูปแบบการบริหารที่สำคัญที่ได้มีการศึกษาไว้ 4 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก และ 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจได้แก่ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของกลุ่มอำนาจเดิมบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และเวลา รูปแบบการบริหารที่เหมาะกับสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารมากกว่า

---

[177]เรื่องเดียวกัน, 19-21.

เป็นกรรมการที่ปรึกษา[178]สอดคล้องกับดิเรก วรรณเศียร มีผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์(Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภาระกิจของโรงเรียนทุกด้านสอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และมีบางส่วนได้ให้รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง คุณลักษณะโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดและหลักการ องค์ประกอบของแบบจำลองและเงื่อนไขในการนำแบบจำลองไปใช้ 2) การวางแผน ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์การ ได้แก่การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน กลไกการบริหารโรงเรียน ภาระกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) 4) การนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขจัดความขัดแย้ง 5) การควบคุม ประกอบด้วย ระบบการประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบควบคุมคุณภาพภายใน และ 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน เป็นการอธิบายความสำคัญและแนวทางปฏิบัติเพื่อการสร้างและใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน[179]

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน โรงเรียนจะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจรของการดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา 2) สำรวจตนเอง เพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องการพัฒนาหรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน 3)จัดทำแผน

---

[178]อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543), ก-ฐ.

[179] ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545),197-202.

คุณภาพ(Quality Plan) 4)ทบทวนและปรับระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน 5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับโรงเรียน 6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน(การนำระบบไปใช้) 7) การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน(Self-Study Report)[180]สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ บุญประสบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหารเป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ แนวทางในการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียนคือ การสร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายงานบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน[181]

โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ จะเน้นกระบวนการตัดสินใจที่โรงเรียนมีอิสระและมีขอข่ายของบริบทตามสาระในการตัดสินใจกว้างขวางมาก สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาได้ด้วยกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจจะมุ่งให้เป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยกลุ่มหรือทีมงานหรือคณะกรรมการ ใช้เหตุผลข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจทั้งในระยะสั้นและแนวทางพัฒนาอนาคตข้างหน้า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำรายงานกาประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยสรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญ 6 ประการกล่าวคือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และหลักความพร้อมที่ให้มี

---

[180] เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ, 29-31.

[181] สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), ง.

การตรวจสอบได้[182] ทั้งนี้สนับสนุนโดยงานวิจัยของสมชัย พุทธา ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ในด้านการใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ มีการปฏิบัติเช่นกัน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และหลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ โดยที่หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและหลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบมีระดับการปฏิบัติสูงสุด ส่วนหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นผู้ใช้และก่อให้เกิดหลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และหลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ เป็นแนวทางในการนำรูปแบบการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้กับบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ผู้บริหารจะเป็นประธานในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผนในการวางแผนหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินการของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการมีส่วนร่วมประชุมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน[183]สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า เป็นการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือ[184] 1) หลักการกระจายอำนาจ 2)

---

[182]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2544),3-4.

[183] สมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2547),ง.

[184]อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543). ก-ฐ.

หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ซึ่งแต่ละหลักการมีรายละเอียดดังนี้

หลักการกระจายอำนาจ(Decentralization) กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการกระจายอำนาจทางการศึกษา ที่ได้รับโอนมาจากบุคคลหรือหน่วยงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ เกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร จากส่วนกลางลงสู่หน่วยงานเครือข่ายในลักษณะที่มีขอบข่ายของความรับผิดชอบทั้งหมด หรือจำกัดตามรูปแบบการกระจายอำนาจดังนี้ 1) การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบภาระงานอำนาจการบริหารเพียงบางส่วนจากส่วนกลางลงสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบายและแผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยส่วนกลาง สามารถปรับวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของท้องถิ่นได้ 2) การมอบอำนาจ (Delegation) การแต่งตั้งผู้ทำการแทน เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการในงานเฉพาะกิจที่ไม่ได้เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดจะยังคงอยู่ที่หน่วยกลาง 3) การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) การแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอด เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาล และมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ แต่อยู่ภายใต้การดูแลควบคุมของหน่วยกลาง 4) การโอนอำนาจให้เอกชน (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับองค์กรเอกชนแทนภาครัฐโดยสิ้นเชิง ในส่วนของการจัดการศึกษา การกระจายอำนาจจะเป็นแบบการถ่ายโอนอำนาจ ซึ่งจะให้ความหมายในการบริหารจัดการตนเอง โดยโอนอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไปจากส่วนกลาง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนกล่าวคือ ด้านความรู้ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินการเรียนรู้ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ด้านเทคโนโลยี เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านอำนาจหน้าที่ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการบริหารบุคคล ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องของการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่างๆ ด้านบุคลากร เป็นการตัดสินใจในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาครูสู่มืออาชีพ ในด้านการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ด้านเวลา เป็นการตัดสินใจในเรื่องการกำหนดแผนการดำเนินการและบริหารเวลา ด้านการเงินเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของนักเรียน ซึ่งการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่างๆ โรงเรียนจะต้องจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนแม่บท หรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน หรือธรรมนูญสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทที่จะระบุวิสัยทัศน์และยุทธวิธีการ

ดำเนินงาน รวมทั้งทิศทางของการเดินไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน[185]เช่นเดียวกันกับแนวคิดพื้นฐานของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ ได้เสนอวิธีการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้นทำได้หลายวิธี ความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Kemmerer ที่อธิบายว่า การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลาง หรือจากศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือในระบบงาน รูปแบบการถ่ายโอนอำนาจโดยทั่วไปมีแนวปฏิบัติในการดำเนินการสำคัญอยู่ 4 ประการคือ 1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) มีนัยความหมายเช่นเดียวกับการแยกอำนาจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยล่าง ภูมิภาค ผู้ได้รับการแบ่งอำนาจจะมีอำนาจเต็มรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจในเรื่องที่ตนได้รับการแบ่งอำนาจ 2) การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ผู้บริหารจากส่วนกลางหรือผู้มีอำนาจสูงสุดมอบอำนาจไปยังหน่วยงานในสังกัดโดยตรงโดยไม่ผ่านขั้นตอนสายงาน เช่นเลขาธิการหรืออธิบดี มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรงไม่ต้องผ่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ 3) การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการมอบอำนาจแต่ให้มีการออกกฎหมายรองรับการปฏิบัติโดยสมบูรณ์ ผู้รับโอนได้ตัดขาดจากขั้วอำนาจโดยสิ้นเชิง เช่นการถ่ายโอนภาระกิจการจัดการศึกษาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และ 4) การให้เอกชนเข้าดำเนินการ (Privatization) เป็นการมอบภารกิจให้เอกชนดำเนินการแทน ซึ่งในปัจจุบันนี้ก็คือการดำเนินกิจการของสถานศึกษาเอกชนนั่นเอง[186]

ในเรื่องของการกระจายอำนาจนี้ Wohlstetter และ Morhman ได้ให้แนวคิดที่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการประชาธิปไตย (SBM as an issue in democracy)[187] ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียน และคณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้อง

---

[185]เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ,10-12.

[186]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “การกระจายอำนาจทางการศึกษา,” ในเอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่น 11 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร(กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา,คณะศึกษาศาสตร์,ม.ศว.ประสานมิตร ,2544),15-16.

[187] P. Wohlstetter, Experimenting with decentralization : The politics of change (n.p.: ERIC Doccument Reproduction Servic No. ED 337 861,1990),n.pag.

มีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งการกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกำหนดขึ้นเองก็ได้ ส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มาก แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (Sub-Committees) ขึ้น จะตั้งกี่คณะก็แล้วแต่จะเห็นสมควร โดยให้รายงานหรือขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลักๆของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอน อาจมีสมาชิกเฉพาะที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาการประชุมสม่ำเสมอ จุดสำคัญก็คือโรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจการตัดสินใจบางอย่างให้อนุกรรมการ และจะต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่นการซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้วางแผนการสอนสัปดาห์ละครั้ง หรือการลดวันเรียนลงในหนึ่งภาคเรียน เพื่อให้ได้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครองเป็นต้น[188]ในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษานี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วางแนวทางการสนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ดูแล การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาดังนี้ 1) ผู้บริหารควรพัฒนาครูและบุคลากร กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการนำแนวคิดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในสถานศึกษาว่ามีประโยชน์อย่างไร 2) ต้องพัฒนางานฐานข้อมูลของสถานศึกษาให้มีความสมบูรณ์ถูกต้อง และสามารถนำมาใช้ได้ทันที 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารและจัดการศึกษาและการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเหมาะสม 4) ร่วมและสนับสนุนให้มีกลุ่มเครือข่าย แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์และความร่วมมือ 5) พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบ และนิเทศของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนสามารถติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า การดำเนินงานได้รวดเร็ว นอกจากนี้สำนักงาน

---

[188] P.Wohlstetter and S.A. Mohrman, School-based management : Strategies for success (New Brunswick, NJ : CPRE Finance Briefs,1993). 9.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังสรุปว่า “ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาและดำเนินการให้สถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริง และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและอาศัยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา รวมทั้งบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชนและท้องถิ่น ในการที่จะช่วยกันนำแนวคิดไปใช้และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดีขึ้น[189]ในเรื่องนี้มีงานวิจัยสนับสนุนของ สุเทพ บุญประสบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหารเป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ แนวทางในการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียนคือ การสร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายงานบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน[190]จากการที่ สพฐ.มีแนวทางอย่างนี้ลองพิจารณางานวิจัยจากต่างประเทศของ คริสตินา ฮวว์น อีเวอร์สัน (Christina Joann Iverson,2001) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : A case Study) ผลวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ว่าให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่ม

---

[189] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 142-143.

[190] สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ”,3-4.

มากขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง และมีธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน[191]แต่งานวิจัยของอารอน สคัทซ์ (Aaron Schutz :2006) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บ้านคือที่กักขังแห่งโลกชาวเมือง : ความล้มเหลวอันน่าสะเทือนใจของชุมชนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานทางกลยุทธ์ (Home Is a Prison in the Global City : The Tragic Failure of School-Based Community Engagement Strategies,2006) กลับมีผลวิจัยว่า ในขณะที่มีความพยามสร้างรูปแบบให้โรงเรียนเป็นฐานนั้นได้สร้างความล้มเหลวอย่างยิ่งใหญ่ การให้ความสนใจชุมชนเป็นฐานยังคงมีความจำเป็น ถ้านักการศึกษา นักวิชาการ และนักการเมืองมีความจริงใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน จะต้องสร้างความรับรู้เชิงลึกกว่าที่เป็นนี้ให้สนใจต่อการพัฒนาการเอาใจใส่และจัดโครงสร้าง และมีทิศทางให้มากต่อความพยายามสนใจต่อความเป็นไปในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยชุมชน[192]สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับกระทรวงศึกษาธิการหรือกับสำนักงานเขตพื้นที่ก็ดีว่า ควรจะเป็นเรื่องของโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ไม่ใช่ว่ากระทรวงฯจะต้องกำหนดอย่างไร ขอให้เพียงแต่ให้การสนับสนุนโรงเรียน (empower) คือให้สิทธิโรงเรียน ไม่ควรใช้วิธีการ Command & Control (สั่งการแล้วติดตามผล) รวมทั้งต้องพิจารณากฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้าง SBM และออกกฎระเบียบเพื่อ empower และให้โรงเรียนสามารถออกกฎระเบียบเองได้ โดยทิ้งท้ายว่า "...จริงๆแล้วในองค์กรสมัยใหม่จะมีกฎระเบียบน้อยที่สุด และมีกฎระเบียบขึ้นก็เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกให้การทำงานนั้นสำเร็จมีคุณภาพ กฎระเบียบที่พวกเราคุ้นเคยส่วนใหญ่เป็นกฎระเบียบเพื่อที่จะให้หน่วยเหนือควบคุม ในความเห็นของผมบางกรณีไม่จำเป็น แต่ว่ามันเป็นอะไรที่ทำให้เราคิดอะไรที่เป็นความริเริ่มสร้างสรรค์ได้ยาก ต้องมีความพอดี จะพูดว่าการควบคุมโดยส่วนกลางเป็นสิ่งเลวก็ไม่ถูก"[193]

---

[191]Joann Christina Iverson, "School-Based Management : A Case Study" (Dissertation Abstract,International,2001),62-05A.192.

[192]Aaron Schutz, "Home Is a Prison in the Global City : The Tragic Failure of School-Based Community Engagement Strategies." American Educatinal Research,.Review of Educational Research, Vol.76,No.4,691-743(2006)[Online] accessed 15/1/2551, Available from : SAGE JOURNALS Online : http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/76/4/691

[193]วิจารณ์ พานิช, การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่, 11-13.

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการกระจายอำนาจนั้น ควรพิจารณาจากรูปแบบการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ที่มาของคณะกรรมการและบทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานต้นสังกัด

หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นระบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักการบริหารตนเองภายใต้ความร่วมมือและการส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปของคณะกรรมการบริหาร โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ ประสานงาน อำนวยการ ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารให้สนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในการบริหารมีแนวทางการบริหารตนเองประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทราบข้อมูล จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค ของโรงเรียน นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาวางแผนเป็นธรรมนูญโรงเรียน แผนปฏิบัติการของโรงเรียน จัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษา 2) การจัดกระบวนการและโครงสร้าง เป็นการจัดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการจัดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม คล่องตัว การจัดโครงสร้างหรือการจัดระเบียบงานและตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชาโดยการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างของงาน 3) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ เป็นการนำแผนและโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม จัดบุคลากรและมีการอำนวยการซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน และนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล การจัดบุคลากรประกอบด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ตามหน้าที่ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง คือพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ส่วนการอำนวยการคือการมอบหมายความรับผดชอบให้กับบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีความสามัคคีที่ดีต่อกัน 4) การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเอาแผน โครงการไปปฏิบัติ จุดเน้นคือการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) การตรวจสอบและการประเมินผล ผลการปฏิบัติงานต้องตรวจสอบตามสภาพที่เป็นจริง เป็นขั้นตอนที่นำผลการดำเนินงานมาประเมินผลเพื่อดูความเชื่อมั่นแสดงความก้าวหน้า โดยโรงเรียนประเมินผลและรายงานผลให้กับหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบต่อไป[194] ในด้านการบริหารตนเองนั้นกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้สถานศึกษาเฉพาะที่เป็นโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ดังนั้นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงเป็นที่มาของคำว่า

---

[194]สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ”, 61.

“โรงเรียนนิติบุคคล” ตามมาตรา 34(2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนนิติบุคคล[195] หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด และการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ การเป็นโรงเรียนนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่มีพระราชบัญญัติจัดตั้ง และไม่มีกลไกทางกฎหมายที่กำหนดให้ดำเนินการโดยเฉพาะ เพียงแต่อาศัยอำนาจผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปมอบอำนาจให้โรงเรียน และยังคงอยู่ภายใต้บังคับบัญชากำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ โรงเรียนนิติบุคคล นอกจากมีอำนาจและหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ข้างต้นแล้ว ยังมีหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2547 ดังนี้

เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ 1) ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก 2) ให้โรงเรียนมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้บริจาคให้โรงเรียน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน 3) ให้โรงเรียนจดทะเบียนสิทธิหรือดำเนินการทางทะเบียนทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้อุทิศให้ หรือโครงการซื้อแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสนถานศึกษาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา 4) กรณีโรงเรียนดำเนินคดีเป็นผู้ฟ้องหรือถูกฟ้อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินคดีแทนสถานศึกษาหรือถูกฟ้องร่วมกับสถานศึกษา ถ้าถูกฟ้องโยมิได้อยู่ในการปฏิบัติราชการในกรอบอำนาจผู้บริหารต้องรับผิดเป็นการส่วนตัว และ 5) โรงเรียนจัดทำงบดุลประจำปีและรายงานสาธารณะทุกสิ้นปีงบประมาณ

---

[195]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 4-5.

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เป็นสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล แยกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ถ้าการบริหารจัดการของสถานศึกษาส่งผลกระทบถึงสิทธิของบุคคลภายนอก หรือทำให้บุคคลภายนอกเดความเสียหาย บุคคลภายนอกสามารถฟ้องสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต่อศาล สถานศึกษาบริหารจัดการไปละเมิดสิทธิของบุคคลภายนอก บุคคลภายนอกอาจฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้ กล่าวคือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดต่อการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอกจากผลของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ถ้าความผิดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้การบริหารจัดการตามกรอบที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ผู้บริหารต้องรับผิดส่วนตัว ทางราชการจะจ่ายค่าเสียหายแทนให้ แต่ถ้าบริหารจัดการหรือสั่งการใดๆ โดยไม่อยู่ในกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว

เมื่อพิจารณาการบริหารตนเองในการดำเนินการบริหารจัดการภายในโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรมสามัญศึกษา(ปัจจุบันถูกยุบกรมมารวมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)[196] ได้จัดทำแนวทางขั้นตอนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้ 1)การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2)การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธะกิจ 3)การวางแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ 5)การประเมินตนเองภายใน และ6)การปรับปรุงพัฒนาและรายงานประจำปี กระบวนการดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดขั้นตอนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ดังต่อไปนี้

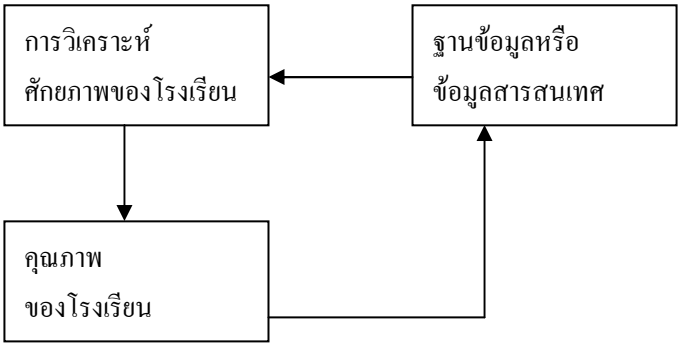
1. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน(SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองเป็นสิ่งจำเป็น และขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนได้รู้ถึงคุณภาพที่แท้จริงของตนเอง ตลอดจนรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทายต่ออุปสรรค ที่จะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาต่อไป ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์ศักยภาพของตนเองคือการมีฐานข้อมูล หรือระบบสารสมเทศที่มีคุณภาพเป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และปรับปรุงได้ตลอดเวลา ฐานข้อมูลยังเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่จะทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้บริหารและทีมงาน ครูในโรงเรียนได้ใช้ประกอบการ

---

[196] กรมสามัญศึกษา,อ้างถึงในสมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2546), 18-26.

ตัดสินใจในการนำเอาไปวางนโยบายการดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ตามแผนภาพที่ 6 แสดงการวิเคราะห์ศักยภาพดังนี้



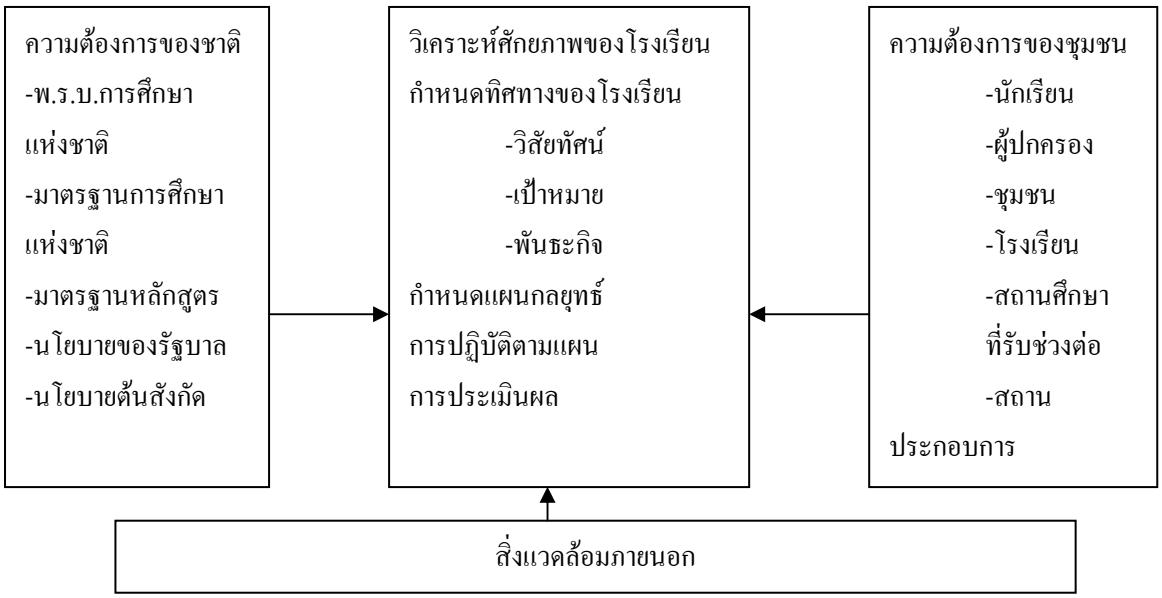
แผนภูมิที่ 6 แสดงการวิเคราะห์ศักยภาพ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธะกิจ

(Vision, Goals, and Missions Construction)

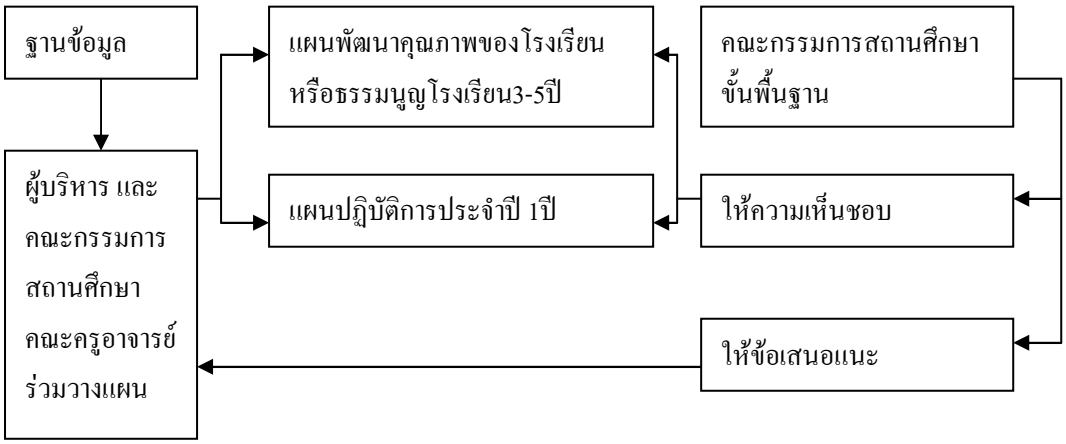
วิสัยทัศน์เป็นเหมือนภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสร้างที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันสานโดยอาศัยระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ ด้วยความมุ่งมั่นผูกพัน และร่วมกันดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมาย พันธะกิจที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งการจัดทำลำดับความสำคัญของเป้าหมายก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน ในระบบของการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐาน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ แล้วดำเนินการตามนั้น เสร็จแล้วจึงวัดและประเมินผลความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน ตามแผนภาพที่ 7 ดังนี้

แผนภูมิที่ 7 แสดงการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธะกิจ



3. การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)

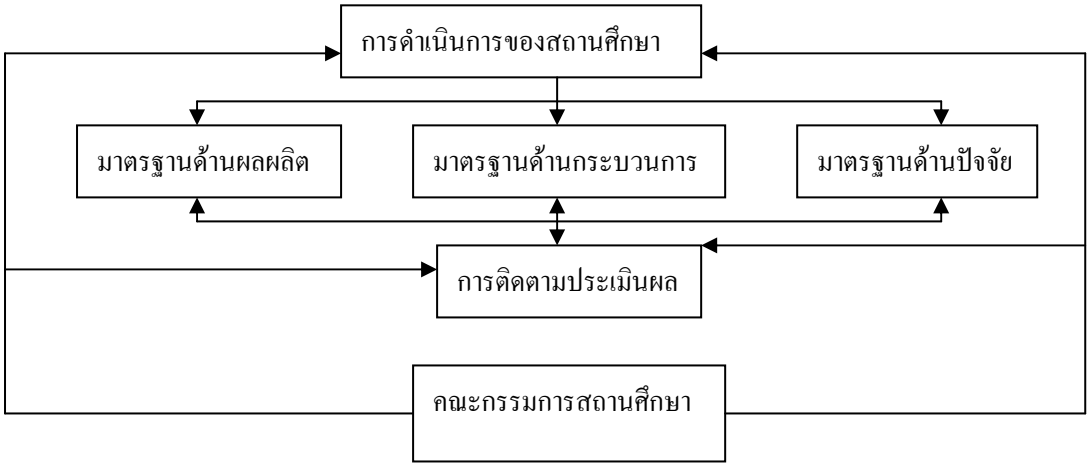
โรงเรียนเมื่อรู้ว่าตนเองอยู่ที่ตรงไหน และจะไปทางใด การร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธะกิจให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นการกำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย โรงเรียนต้องวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน หรือจัดทำธรรมนูญสถานศึกษาของโรงเรียน เป็นแผนระยะกลาง 3-5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินการในแต่ละปีที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียน โดยโรงเรียนจะต้องมีการควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ตามแผนภูมิที่ 8 ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8 แสดงการวางแผนกลยุทธ์

4. การดำเนินการตามแผน(Planning Implementation)

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติต้องการความมุ่งมั่นผูกพันในการร่วมมือกันดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ การติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเก็บข้อมูลและทำการประเมินและปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานที่มุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน กล่าวคือนักเรียนจะมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิตที่กำหนด โดยการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมาตรฐานด้านกระบวนการ และมีครู-อาจารย์ บุคลากร ตลอดจนหลักสูตร สื่อ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ทีทมีคุณภาพมาตรฐานด้านปัจจัย และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ด้วยกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจของโรงเรียน และการแสดงภาระงานที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน ตามแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 แสดงการดำเนินการตามแผน

5. การประเมินผล (Evaluating)

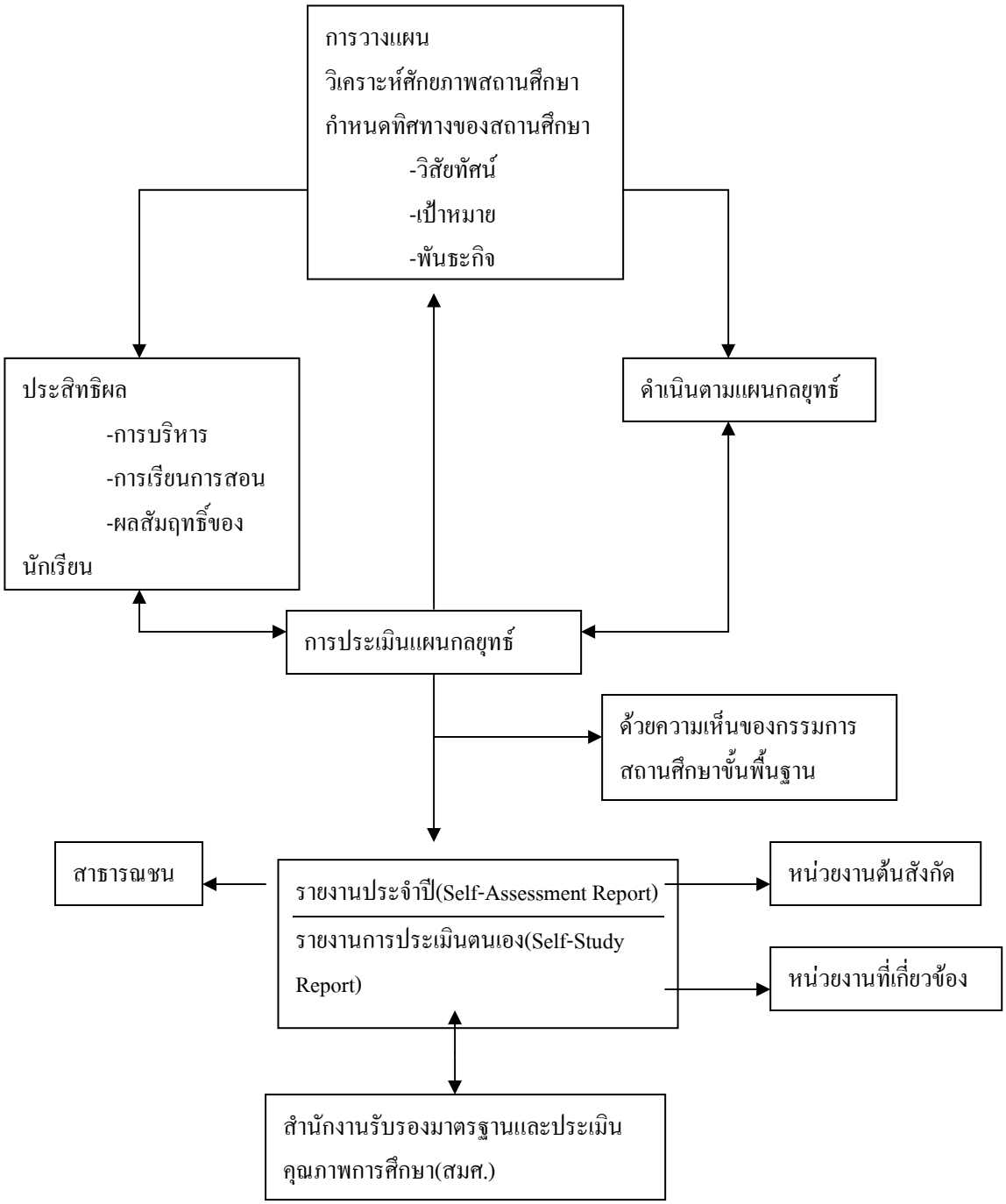
การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนว่าจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพดีเพียงใด ถือว่าเป็นกระบวนการการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน(Self-Evaluation) หรือการประเมินตนเองของโรงเรียน คือเป็นการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงานและโครงการ ตลอดจนภาระการงานปกติของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็น

มาตรฐานของโรงเรียน การประเมินตนเองที่ดีจะต้องมีกระบวนการวางแผน และการดำเนินการตามแผน ที่เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะเป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครู และการบริหารของผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนที่กำลังมุ่งไปสู่จุดหมาย วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผลผลิตของการประเมินแต่ละปีในแต่ละปี คือรายงานประจำปีที่โรงเรียนจะต้องเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน การประเมินผลถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนาตนเอง ส่วนการประกันคุณภาพภายนอกจะเป็นเพียงการติดตาม และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และเป็นการยืนยันความเที่ยงตรงของการประเมินตนเองของโรงเรียน หรือการประกันคุณภาพคุณภาพภายในของโรงเรียน ดังนั้นในการประเมินผล โรงเรียนอาจจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Study Report : SSR) ซึ่งเสนอผลการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นเอกสารสำคัญสำหรับการประเมินภายในโดยหน่วยงานต้นสังกัด และการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่สำนักงานประเมินคุณภาพจะให้การยืนยันสภาพการพัฒนา ให้คำนิยมในส่วนที่พัฒนาด้วยดี และให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่ควรปรับปรุงแก้ไข

6. การรายงาน(Reporting)

คุณค่าของการประเมินตนเองอยู่ที่กรนำผลการประเมินตนเองมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะผลการประเมินตนเองจะทำให้โรงเรียนสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนได้เป็นอย่างดีว่าประสิทธิผลการดำเนินการตามแผนเป็นอย่างไร คุณภาพนโยบายยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร ตลอดจนชี้ศักยภาพและความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษาของโรงเรียนต่อไปเพียงใด รวมทั้งการใช้ผลจากการประเมินภายในจากหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

หลังจากที่โรงเรียนได้ดำเนินการประเมินผลภายในตามแผนงาน โครงการที่ได้วางไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สนองตอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 มีสาระส่วนหนึ่งที่ให้โรงเรียนจัดทำรายงานเสนอต่อสาธารณชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพจากภายนอก โรงเรียนควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้คือรวบรวมผลการดำเนินงานผลการประเมินดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์จำแนกตามเป้าหมายและหรือมาตรฐานการศึกษาแล้วเขียนรายงานการประเมินตนเองเพื่อรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องตามแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 แสดงการประเมินผล และการรายงาน

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา, (ม.ป.ท. :อัดสำเนาม,2544.),ไม่ปรากฏหน้า.

ทั้งนี้สอดคล้องกับเสาวนิตย์ ชัยมุสิก ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน โรงเรียนจะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจรของการดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา 2) สำรวจตนเอง เพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องการพัฒนาหรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน 3)จัดทำแผนคุณภาพ(Quality Plan) 4)ทบทวนและปรับระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน 5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับโรงเรียน 6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน(การนำระบบไปใช้) 7) การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน(Self-Study Report)[197]เช่นเดียวกันกับสมชัย พุทธา ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า 1)สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามขั้นตอนการบริหาร มีการใช้ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่การวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงาน โดยขั้นตอนการประเมินผลมีระดับการปฏิบัติสูงสุด[198]สอดคล้องกับสุเทพ บุญประสบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหารเป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ แนวทางในการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียนคือ การสร้างศรัทธาและความตระหนักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายงานบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน[199]

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในการบริหารตนเอง โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องมีกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ภาระหน้าที่งาน และสภาพแวดล้อม กำหนดภารกิจ

---

[197]เสาวนิตย์ ชัยมุสิก,การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ, 29-31.

[198]สมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”,ง.

[199]สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ”, ง.

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน ในเรื่องนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้วางแนวกลยุทธ์การนำเอานโยบายและการวางแผนไปปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด โดยมี 1) จัดให้มีการวิเคราะห์สารสนเทศการบริหารของสถานศึกษา ดัชนีความต้องการของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมอื่น เพื่อประมวลเป็นสารสนเทศการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา 2) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผนเฉพาะกิจอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดรับกับแผนของเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ และตามความต้องการจำเป็นทางการศึกษาในเขตบริการตามขั้นตอน เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนา 3) จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดรับกับแผนกลยุทธ์ตามช่วงเวลาของแผนที่กำหนดทั้งระยะกลางและแผนประจำปี รวมทั้งส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงและการขอตั้งงบประมาณ นอกจากนี้เพื่อให้สถานศึกษาได้มีเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นองค์รวมทำให้เกิดประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรกำหนดแผนงานหลักอย่างน้อยควรมี 7 แผนงานได้แก่ 1) แผนงานการจัดการเรียนการสอน 2) แผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 3) แผนงานการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 4) แผนงานการเงินและงบประมาณ 5) แผนงานบริหารบุคคล 6) แผนงานบริหารทั่วไป และ 7) แผนงานประเมินผลการดำเนินงาน[200]สอดคล้องกับงานวิจัยของดิเรก วรรณเศียร ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการวางแผน ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน กลไกการบริหารโรงเรียน ภาระกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) 4) การนำ ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขจัดความขัดแย้ง 5) การควบคุม ประกอบด้วย ระบบการประเมินผล ระบบการ

---

[200]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 127.

ประกันคุณภาพภายใน และระบบควบคุมคุณภาพภายใน และ 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน เป็นการอธิบายความสำคัญและแนวทางปฏิบัติเพื่อการสร้างและใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน[201]

การบริหารตนเอง ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประการหนึ่งคือ หลักการความโปร่งใส (Transparency) มีนิยามและหลักการสำคัญสามารถแยกออกได้เป็น 2 นัยคือ 1) พิจารณาจากความหมายตามนัยของศัพท์ความโปร่งใส หมายถึง คุณสมบัติที่แสงผ่านได้ มองเห็นทะลุได้ง่าย รวมทั้ง จับได้ง่าย เปิดเผย ตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย 2) อีกนัยหนึ่งโดยการเปรียบเทียบกับการทุจริตคอร์รัปชั่น ความโปร่งใสมีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชั่น โดยที่คอร์รัปชั่นมีความหมายถึงเชิงลบ แสดงถึงพฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยอำนาจหน้าที่กระทำการใดๆในลักษณะซ่อนเร้น เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน เช่นผูกขาดอำนาจหน้าที่ (monopoly of authority) และการใช้ดุลยพินิจมากโดยไร้การตรวจสอบ (inaccountability) และความโปร่งใสน้อย ส่วนความโปร่งใสมีความหมายในเชิงบวก แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่รู้เห็นได้ชัดเจนว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจหน้าที่กระทำการใดๆเพื่อประโยชน์สาธารณะ ความโปร่งใสพอเทียบได้ว่า มีความหมายตรงกันข้ามหรือเกือบตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชั่น โดยที่การคอร์รัปชันให้ความหมายในเชิงลบและมีความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์มีแง่มุมในเชิงบวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข อย่างไรก็ตาม การที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะปราศจากซึ่งการทุจริตคอร์รัปชั่น ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมคอร์รัปชั่นมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มความแนบเนียนในการทุจริตอยู่เรื่อยๆ ความโปร่งใสจะต้องมีการพัฒนาความละเอียดรอบคอบมากขึ้นตามลำดับเพื่อไม่ให้เกิดความล้าหลัง (transparency lag) ดังจะเห็นได้ 3 ลักษณะคือ 1) การทุจริตเชิงนโยบาย ได้แก่การเลือกนำเอาหลักการที่เป็นสากลนิยมในแต่ละช่วงสมัยมาเป็นตัวกำหนดประเด็นเรื่อง ทำให้ประเด็นเรื่องนั้นดูสมเหตุสมผลตามข้ออ้าง 2) การทุจริตโดยไม่บกพร่อง ซึ่งตรงกันข้ามกับ “บกพร่องโดยสุจริต” หมายถึงการนำเอานโยบายที่ทุจริตคอรัปชั่นมาปฏิบัติโดยกฎหมาย 3) ทุจริตอย่างแนบเนียน ได้แก่ การพรางตาโดยเทคนิคพัฒนาการ พฤติกรรมทั้ง 3 ลักษณะข้างต้นนี้ต้องการการพัฒนาความโปร่งใสที่ละเอียดอ่อนมากขึ้น ผลจากการศึกษาบริบทสังคมไทย พบปัจจัยที่สามารถนำมาใช้อธิบายความโปร่งใส แต่ละองค์ประกอบได้ 4 ด้านได้แก่ 1) ความโปร่งใสในด้านโครงสร้าง

---

[201]ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”,197-202.

ระบบงาน 2) ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ 3) ความโปร่งใสระบบการให้โทษ และ4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยระบบงาน[202]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารตนเอง (Self-Management) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นควรมีองค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในรูปคณะกรรมการบริหารบริหารสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับโรงเรียนนิติบุคคล ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ขั้นตอน การมีแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและหลักการความโปร่งใส (Transparency)

หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participation) การปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการจัดการศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นหัวใจ หรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะทางด้านแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การนั้น จากการศึกษาถึงที่มาของเรื่องนี้ได้พบว่าเริ่มมาตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ.1930 แนวคิดดังกล่าวได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการปฏิบัติกันมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ในราวปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักวิชาการที่มีชื่อเสียง เช่น Chris Argyris, Douglas McGregor, และ Rensis Likert ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือแบบร่วมมือ (Participative Management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น Mohrman และ Wohlstetter กล่าวว่า ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ก็ได้เกิดแนวคิดการทำงานแบบร่วมมือกันในวงการอุตสาหกรรมของยุโรป ที่เรียกกันว่าวิธีระบบเทคนิคสังคม (Socio-technical System Approach) วิธีการตามระบบนี้จะเน้นการร่วมมือกันออกแบบองค์การและกำหนดภารกิจขององค์การ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงาน และให้ได้ผลงานตามเป้าหมายไปพร้อมๆกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ระบบบริหารด้วยตนเอง (Self – regulation หรือ Self – Management)[203] จากลักษณะของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) การบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับคนอยู่ 2 กลุ่มใหญ่ คือ (1) กลุ่มกำหนดนโยบาย และ (2) กลุ่มจัดทำแผนงาน / โครงการ ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและสอดประสานกัน 2) เป็นความร่วมมือช่วยเหลือกันและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน นักเรียน และชุมชน 3) จุดเน้นอยู่ที่การทำหน้าที่หลักของโรงเรียน นั่นคือกิจกรรมการเรียนการสอน

---

[202]สถาบันพระปกเกล้า, วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด ,2547),64-67.

[203]อุทัย บุญประเสริฐ,การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 45.

4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะมุ่งเน้นทำหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ประการคือ (1) กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา / ความต้องการ (2) กำหนดนโยบาย (3) ให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณ (4) ประเมินผลสำเร็จของเป้าหมาย นโยบาย และการสนองตอบต่อปัญหา / ความต้องการ 5) กลุ่ม / ทีมงานจัดทำแผนงาน / โครงการ ซึ่งปกติจะประกอบไปด้วย คณะครู-อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ซึ่งคณะกลุ่มนโยบายเป็นผู้กำหนดขึ้น มีหน้าที่จัดทำแผนงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย 6) แผนงาน / โครงการที่จัดทำขึ้น จะสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผน 7) การนำแผนงาน / โครงการไปปฏิบัติ และประเมินผลโครงการเป็นภารกิจสำคัญของทีมงาน แผนงาน / โครงการ 8) มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มนโยบาย กับกลุ่มแผนงาน / โครงการ แต่ก็มีบางกิจกรรมที่สมาชิกบางคนอาจจะปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม เช่นสมาชิกฝ่ายแผนงาน / โครงการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร(สารสนเทศ) แก่กลุ่มนโยบาย เช่น การเตรียมงบประมาณ การเตรียมทางเลือกในการแก้ปัญหา / สนองความต้องการเป็นต้น 9) ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมาย /ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล[204]

ในเรื่องการมีส่วนร่วมนี้ Lawler ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง (High-Involvement Management) ว่าเป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงาน ในการแก้ปัญหา และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ซึ่งจะต้องอาศัยการกระจายอำนาจ (Decentralization) สิ่งต่อไปนี้สู่ระดับล่างอย่างทั่วถึงทั้งองค์การคือ 1) สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลข่าวสารที่ทำให้พนักงานซึ่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ 2) ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงานและความสำเร็จขององค์การ เป็นความรู้และทักษะในการบริหารและความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน 3) อำนาจ (power) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน 4) รางวัล (Reward) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการให้รางวัลนั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังนี้เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและเป็นแนวทางในการกระจายอำนาจหน้าที่ในองค์การ เป็นส่วนของการปรับโครงสร้าง และปรับกระบวนการสู่ระดับล่างตลอดจนทั่วทั้งองค์การ แนวคิดนี้ได้แพร่เข้าไปสู่องค์การทางการศึกษามาก

---

[204]ถวิล มาตรเลี่ยม, การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ,83-84.

ขึ้นเรื่อยๆ และในที่สุดได้กลายเป็นส่วนสำคัญที่เป็นหัวใจในแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน[205]จากสาระสำคัญดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นคือการที่งานของโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของโรงเรียนนั่นเอง โดยมีสมาชิกของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการที่มาจากผู้บริหาร ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ฯลฯ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล และเพื่อการพัฒนาของโรงเรียนเอง ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแนวคิดในการบริหารแบบเดิมที่มีการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นการบริหารที่โรงเรียนถูกควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง นโยบายการบริหารก็มักไม่ตรงกับความต้องการหรือธรรมชาติของโรงเรียนนัก อีกทั้งสมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนก็มักไม่มีบทบาทสำคัญหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยให้มีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาดังนี้คือ 1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์มาร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 2) ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น มีความผูกพันสามัคคีกัน 3) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำทางการศึกษาใหม่ๆ ในทุกระดับ 5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร 6) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มการมีโครงการใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องกาของผู้เรียนมากขึ้น 7) การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ เกิดแนวทางในการใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 8) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา 9) ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน 10) การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 11)ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร ในการพัฒนาการเรียนการสอน และโครงการใหม่ๆ ทางการศึกษาของโรงเรียน[206] ในเรื่องการมีส่วนร่วมนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความหมายถึงผู้เกี่ยวข้อง คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน บุคคลทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษาก็คือบุคคลที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา เช่น คณะกกรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการ อ.ก.ค.ศ. เขต

---

[205] E.E. Lawler, High Involvement Management (Sanfrancisco : Jossey Bass, 1986), 86

[206] อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,49-51.

พื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอื่นๆ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา หรือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาในท้องถิ่น และนักวิจัยได้เห็นพ้องต้องกันแล้วว่าการกระจายอำนาจการศึกษาให้สำเร็จและส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาและการเรียนการสอน จะต้องดำเนินการบนพื้นฐานของฉันทานุมัติในวงกว้าง ทั้งจากกลุ่มต่างๆ ที่จะต้องเข้ามาดำเนินการ และกลุ่มผลประโยชน์ที่จะถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างฉันทานุมัติจากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในลักษณะดังนี้ คือ 1) พิจารณาว่าใครบ้างที่มีส่วนได้ส่วนเสียและมีผลประโยชน์อะไร ควรมีการวิเคราะห์ทบทวนให้รอบคอบของกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียอะไรจากการจัดการศึกษา 2) จัดให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสาธารณชน ให้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และพยายามให้เห็นว่ามีกระบวนการที่โปร่งใส สุจริต ยุติธรรม การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะจะมีความสำคัญมาก จะเป็นกุญแจสำคัญในการได้รับฉันทานุมัติ 3) จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความจริงใจรับฟังความคิดเห็นและยอมรับฉันทานุมัติ 4) ยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ เช่นสมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมไปถึงการที่สถานศึกษาได้รับฉันทานุมัติ ส่งผลให้สถานศึกษามีพลังและความเข้มแข็งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้แสดงถึงลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ในลักษณะการเป็นรูปคณะกรรมการ จะมีลักษณะ 2 ลักษณะได้แก่ 1) ลักษณะกรรมการบริหาร จะมีอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นงานสำคัญและงานตามภารกิจกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป คณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนในการบริหารสถานศึกษาในลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการตรวจสอง ติดตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษา และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา 2) ลักษณะของคณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีหน้าที่ในการตัดสินใจ ตลอดจนการดำเนินงานหรือร่วมงานในบางเรื่อง ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาจะไม่ใช่การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจส่วนใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาจะให้ความร่วมมือในการระดม

ทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้สถานศึกษา เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานมากที่สุด คณะกรรมการที่ปรึกษาได้แก่ สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น[207] เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของดิเรก วรรณเศียร มีผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมการนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขจัดความขัดแย้ง[208] เช่นเดียวกันกับสุเทพ บุญประสบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหารเป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ[209]

นอกจากนี้ สถาบันพระปกเกล้าได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหาร เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชนเป็นระดับขั้นได้ 6 ระดับ เรียงตามการมีส่วนร่วมต่ำไปหาสูงสุดดังนี้ 1) ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใดๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรมต่างๆ นั้น คือการตัดสินใจ แล้วมาแจ้งให้ทราบ จะเป็นการตัดสินใจที่ไม่กระทบต่อประชาชน หรืออาจมีแต่ไม่มาก 2) ระดับเปิดรับความคิดเห็นจาก

---

[207]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 9-11.

[208]ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”,บทคัดย่อ.

[209]สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” ,ง.

ประชาชน เป็นระดับที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น ความสำคัญคือการรับฟังตั้งแต่เริ่มตระหนักถึงปัญหา 3) ระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 4) ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกัน ใช้สำหรับพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆที่เกี่ยวข้อง 5) ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นสูงถัดไปจากขั้นระดับการวางแผนร่วมกัน คือเป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินโครงการ เป็นขั้นนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ 6) ระดับการกำกับโดยประชาชนโดยตรง เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่นการลงประชามติ[210]เมื่อตั้งคำถามว่าระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้ง6 ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญอะไรบ้าง เมื่อพิจารณากระบวนการที่เป็นลักษณะพลวัต(P-D-C-A Dynamic) ก็จะพบว่า มีกระบวนการมีส่วนร่วมอยู่ 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนประกอบไปด้วยการรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและร่วมวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ เป็นการมีส่วนร่วมในการเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรหรือรับผลจากการดำเนินการหรือผลของการตัดสินใจ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล จะเข้ามามีส่วนในการคิดเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งในขั้นนี้จะกลับย้อนไปกลายเป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นที่หนึ่งใหม่อีก

ดังนั้นเพื่อเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงควรศึกษาในมิติของ ลักษณะของการมีส่วนร่วม กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการมีส่วนร่วม ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องการการมีส่วนร่วม และระดับขั้นของการมีส่วนร่วม

---

[210]สถาบันพระปกเกล้า, <u>ทศธรรมตัวชี้วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี</u> (กรุงเทพฯ : บริษัทศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด, 2549),62-64.

หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four Is’) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพัน

ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาและการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถจะเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างของงานที่มากกว่า ผู้นำมีการสื่อสารทั้งสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walk around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลที่เป็นคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการ

ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยที่ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ[211]

องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (Inter - correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

ด้วยเหตุที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นเทคนิคที่ให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าและถอยหลังของโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จำกัดเอาไว้ดังที่เคยได้ปฏิบัติ เพราะอำนาจบริหารส่วนใหญ่จะรวมเอาไว้ที่ส่วนกลาง ผู้บริหารในระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องเป็นทั้ง “ผู้นำ” (Leader) และ “ผู้จัดการ” (Manager) นั่นคือ ทำหน้าที่ด้านการจัดการ และในขณะเดียวกันก็แสดงให้ปรากฏชัดเจนในความเป็นผู้นำ หรือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) แสดงออกให้ปรากฏชัดเจนทั้งแนวทางและทิศทาง ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้น[212]

จากผลงานวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้นจะมีลักษณะโดดเด่นอยู่หลายประการ กล่าวคือ 1) มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาอย่างไร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ 2) เป็นผู้นำที่ได้รับการคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเยนและการปฏิบัติงานของบุคคล 3) สังเกตการณ์สอนในห้องเรียนและหรือมอบหมายงานให้ครู-อาจารย์ ดำเนินการแทน ให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อการปรับปรุงการสอน 4) กระตุ้นให้ครู-อาจารย์ใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด ช่วยขจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอนให้หมด 5) เน้นการใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) กำกับติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน จากลักษณะดังกล่าวมาแล้วนี้จะเห็นว่า ผู้บริหารที่มี

---

[211]Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership,” European Journal of World and Organizational Phychology 8, 1(January 1999) : 9-32.

[212]ถวิล มาตรเลี่ยม,การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ,105.

ประสิทธิภาพมีผลงานชัดเจนนั้น จะเกี่ยวข้องอยู่กับการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับนักเรียนนั่นเองคือ เป้าหมายสูงสุดในการบริหารจัดการก็คือ ผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของนักเรียน ทั้งนี้ควรมีพื้นฐานแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำด้านการสอน” (Instructional Leadership) ของผู้บริหารนั้นผูกติดอยู่กับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร 3 ประการ กล่าวคือ 1) มีภาพอนาคต หรือ วิสัยทัศน์ ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่า มากกว่า และพึงพอใจเพิ่มขึ้น 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้น เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน 3) มุ่งเน้นกิจกรรมการสอนและให้ความสำคัญกับครู-อาจารย์ ในการจัดการห้องเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีผลงานดีเด่นแทบทุกคนจะเป็นผู้ที่มี “วิสัยทัศน์”เป็นคุณลักษณะอันดับแรกเพราะผู้บริหารเหล่านี้จะสามารถมองภาพของโรงเรียนในอนาคตควรจะเป็นอย่างไรและทราบว่าจะทำให้ภาพที่มองเห็นนั้นเป็นจริงได้อย่างไร สามารถมองเห็นข้อแตกต่าง (Discrepancy) ระหว่างสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต[213] ซึ่งวิสัยทัศน์นี้อาจจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สั่งสมในตัวผู้บริหารโดยกำเนิด แต่ในขณะเดียวกัน เราก็สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศึกษาจากรายงานผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ โดยเน้นถึงวิสัยทัศน์ หรือไปเยี่ยมโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จและเรียนรู้ถึงแนวทางการบริหารจัดการที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ พัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการสอนของครู-อาจารย์ จากรายงานการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ จะแสดงพฤติกรรมออกมาปรากฏชัดเจนใน 8 ลักษณะดังนี้ 1) มีความกระตือรือร้นและตระหนักในการพัฒนาโรงเรียน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์สูง และมีความสามารถในการโน้มน้าวบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับครู ให้เห็นว่ากระบวนการเรียนการสอนนั้นสามารถปรับปรุงได้ตลอดเวลา สร้างโอกาสและหรืออำนวยความสะดวกให้ครูปฏิบัติงานร่วมกัน วางแผนร่วมกันเพื่อปรับปรุงร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นผู้บริหารยังสามารถที่จะสร้างกลไกการบริหารจัดการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนช่วยเหลือ ร่วมวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เช่นขอความร่วมมือกับสมาคมครู-ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า องค์กรวิชาชีพครู 2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองและคณะบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมกล่าวคือ (1) มีแผนงานสร้างความหวังและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนา (2) สนับสนุนครูได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการเรียนการสอน (3) พัฒนาหลักสูตรที่สนองความต้องการของนักเรียนอย่างมีคุณภาพมีมาตรฐานและทิศทาง (4) ช่วยบุคลากร

---

[213]เรื่องเดียวกัน, 105-107.

จัดลำดับความสำคัญ และวางแผนการปรับปรุงการนิเทศการสอน และการประสานการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งกำกับติดตามผล (5) ร่วมมือกับผู้ปกครองที่มีความรู้ ประสบการณ์ในวิชาชีพเฉพาะได้ทำหน้าที่สอน ตลออดจนจัดทำหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น 3) ผู้บริหารสามารถจัดระบบส่งเสริมขวัญกำลังใจ มอบรางวัลสำหรับนักเรียนและครูที่มีผลงานดีเด่นทางวิชาการ เช่นการจัดทำสื่ออุปกรณ์ที่สร้างแรงจูงใจต่างๆ คำขวัญของโรงเรียน เข็มเชิดชูเกียรติ เพลงประจำโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้การใช้โปสเตอร์แสดงถึงวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง ภารกิจของโรงเรียน ทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายของโรงเรียน ปิดเอาไว้ในที่เปิดเผยที่นักเรียน ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง สมาชิกโรงเรียนตลอดจนบุคคลอื่นๆมองเห็นและสังเกตได้ การประชาสัมพันธ์โรงเรียนด้วยวิธีการและช่องทางสื่อสารต่างๆ ก็จะเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนความภาคภูมิใจของบุคลากร นักเรียนต่อโรงเรียนตนเอง 4) พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงให้ปรากฏเกี่ยวกับการติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียน ผลการเรียนของแต่ละระดับชั้น แต่ละห้องเรียน และแต่ละห้องเรียน และนักเรียนแต่ละคน พฤติกรรมเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่างานวิชาการ ผู้บริหารสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับคณะครู ถึงมาตรฐานทางวิชาการว่ามีช่องว่างห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อลดช่องว่างนั้นๆ 5) ผู้บริหารอำนวยความสะดวกเรื่องสื่อ / อุปกรณ์ วิทยากรที่มีความสามารถใช้ในกระบวนการสอนและใช้สื่อ / อุปกรณ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานวิชาการเป็นลำดับสำคัญ 6) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้อำนวยการให้เกิดการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่นเป็นแหล่งเรียนรู้ การชุมนุมทางวิชาการ การประชุม การแข่งขันทักษะ การกีฬานันทนาการ ความร่มรื่นสวยงาม สุขภาพอนามัยของผู้เรียน กฎระเบียบปฏิบัติข้อบังคับต่างๆภายในโรงเรียน โดยส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การอำนวยความสะดวกในการเยี่ยมเยียนนักเรียนของผู้ปกครอง การติดต่อสื่อสารระหว่างทางโรงเรียนกับทางบ้านนักเรียน เป็นต้น 7) ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการเรียนการสอน ปัจจัยที่รบกวนบรรยากาศทางวิชาการ 8) หน้าที่หลักที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การเข้าเยี่ยมเยียนชั้นเรียนของผู้บริหารและให้คำปรึกษาหารือแนวทางปรับปรุงการเรียนการสอนแก่ครู[214] นอกจากนี้แล้วในเรื่องแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย์ (Human Leadership) ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Educational Leadership) ภาวะผู้นำเชิง

[214]เรื่องเดียวกัน, 109-111.

สัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ผู้บริหารโรงเรียนที่ถูกควบคุมจากภายนอกจะใช้ภาวะผู้นำทางเทคนิค และภาวะผู้นำด้านมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งเน้นการนำเพื่อเพื่อทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน งานโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือ นอกจากจะใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษย์แล้ว ยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบกันอีกด้วย[215]ทั้งนี้มีงานวิจัยของวันชัย ธงชัยสนับสนุนจากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูกับผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ นอกจากนี้การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลยังส่งผลต่อการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน[216]นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์(Sirirat Channannarongsak) ทำการวิจัยเรื่องผลของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การต่อการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของโรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลของรัฐที่ได้รับการรับรอง (Effects of Leadership Behaviours and Organizational Culture on the Development of Learning Organization : Case Study of Private and Public Hospitals with hospital accreditation) ผลวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(บทบาทของผู้อำนวยการโรงพยาบาล) และพร้อมกันนี้ยังได้รับผลโดยตรงจากบทบาทการใช้ผู้นำแห่งความร่วมมือต่อวัฒนธรรมแห่งสัมฤทธิผล และวัฒนธรรมที่สนับสนุนอย่างยอมรับนับถือ สำหรับโรงพยาบาลของรัฐนั้นพัฒนาการแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ไดรับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ในฐานะบทบาท

---

[215]เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni), อ้างถึงในสมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, 42.

[216]วันชัย ธงชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2548),ง.

ผู้สร้างงานและผู้อำนวยการโรงพยาบาล) พร้อมกันนี้ก็ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทผู้ให้การฝึกอบรมและความเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้ร่วมงาน และบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือ เช่น วัฒนธรรมการเข้าถึงความสำเร็จ และวัฒนธรรมการเกื้อหนุนหรือบทบาทในการยอมรับวัฒนธรรมแห่งช่วยเหลือกัน[217]

ดังนั้นในเรื่องการมีภาวะผู้นำในการการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนและอำนวยการความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียนตามกรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธะกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นจากการเปิดประเด็นของผู้บริหาร แต่ไม่ใช่ใช้ภาวะผู้นำแบบการชี้นำหรือสั่งการจึงควรพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four Is’) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole-School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและให้การสนับสนุน ซึ่งในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้มีความเชื่อว่าองค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและพัฒนาตนเองด้วย โรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโต ไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครูและทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตชีวา การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่วนรวม โดยในเชิงโครงสร้างเชิงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียนเช่นเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องช่วยส่งเสริมสนับสนุนโดยการมอบอำนาจ (Empower) หรือสร้างพลังให้แก่โรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการให้ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการ

---

[217] Sirirat Chamnannarongsak, “Effects of Leadership Behaviours and Organizational Culture on the Development of Learning Organization : Case Study of Private and Public Hospitals with hospital accreditation” (Dissertation of Doctor of Philosophy [Development Administration], School of Public Administration, National Institute of Development Administration,2004), Abstract.

ตัดสินใจ (School-Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน ทั้งนี้ต้องถือว่าการศึกษาเป็นเรื่องสาธารณชน ต้องร่วมกันคิดร่วมกันทำ จากอำนาจที่กระจายมาจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุดคือโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ชุมชน เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษา ตามภารกิจที่ตรวจสอบได้ว่าเป็นไปโดยมีหลักประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเอง

การปรับ / ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน เป็นการบริหารคุณภาพหลังจากที่โรงเรียนมีแผนคุณภาพ(ธรรมนูญโรงเรียน) ในกระบวนการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างบริหาร (Organization Structure) และกำหนดหน้าที่ของแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้มีการประสานงานซึ่งกันและกัน ปรับองค์กรภายในให้มีโครงสร้างกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เน้นการบริหารแบบก้าวหน้า ให้ผู้ปกครองและชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ โรงเรียนจะต้องให้การสนับสนุนการบริหารให้เกิดความคล่องตัว ลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นลง และเสริมสมรรถนะของโรงเรียน สร้างศักยภาพให้แก่กลไกทุกด้าน ทั้งด้านบุคลากรการบริหารจัดการ การปรับแก้และการแก้ไขกฎระเบียบและข้อปฏิบัติ พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และการรายงานผล ให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีระบบการทำงานที่ทันสมัย เน้นรูปแบบการทำงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งการปฏิบัติที่เกิดผลดี (Best Practice) เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา ให้บุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดระบบของโรงเรียน ให้มีการบริหารในรูปองค์คณะบุคคลโดยยึดหลักว่าองค์กรที่มีระบบที่ดีจะต้องเป็นองค์กรที่มีการจัดกระบวนการบริหารที่สมดุลระหว่างการควบคุม (Control) การให้อิสระ (Autonomy) และการให้ความร่วมมือ (Co-Operation) ในกลไกและกระบวนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติได้ง่าย ขณะเดียวกันก็รักษามาตรฐานและพิทักษ์ประโยชน์สูงสุดของโรงเรียน และต้องเป็นระบบที่เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งเป็นระบบที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันและกัน

เพื่อสร้างระบบที่ดีให้เกิดขึ้นในภาคการศึกษา โรงเรียนจะต้องเน้นการเตรียมคน ต้องจัดระบบที่เอื้อต่อการสร้างครูให้เป็นครูมืออาชีพ ระบบที่ดีจะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของครูให้สามารถเป็น “ผู้ให้” แก่สังคม ระบบจะต้องส่งเสริมกระตุ้นให้ครูได้นำความสามารถที่ตนมีสร้างผลผลิตจากการสอนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมให้ได้ ดังนั้นใน

การปรับหรือทบทวนโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน โรงเรียนสามารถศึกษาและใช้เกณฑ์มาตรฐานระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ (Quality Standard Management Systems) ซึ่งได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบการมีส่วนร่วม ระบบการสื่อสาร ระบบการบริการ ระบบการตัดสินใจ ระบบการประเมินผล ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤติ ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล และระบบวัฒนธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ การทบทวนโครงสร้างการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการบริหารองค์กรแนวใหม่ซึ่งแตกต่างจากการบริหารองค์กรที่กำลังจะเป็นอดีตในลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตารางเปรียบเทียบการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กรที่จะเป็นอดีต	**การบริหารองค์กรในปัจจุบัน**
-โครงสร้างการบริหารค่อนข้างจะตายตัว -มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งชัดเจน -เน้นการบริหารแบบควบคุม จัดโครงสร้างการบริหารเป็นแนวตั้งการบังคับบัญชา -มีการกำหนดอำนาจที่ยึดโยงกับตำแหน่งหน้าที่ตามลำดับขั้นบังคับบัญชา	-โครงสร้างการบริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา -ตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมและความจำเป็น และกำหนดได้เอง -เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จึงจัดองค์กรเป็นแนวราบมากขึ้นเน้นการสร้างทีมงานเพื่อการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน

ตามตารางที่ 6 ในด้านการปรับ / ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ก็ต้องทำให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานตนเองของโรงเรียน ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น นอกจากการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียน การสำรวจสภาพตนเองของโรงเรียน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน รวมทั้งการทบทวนและปรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนจะต้องจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเอกสารแสดงถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เป็นระบบและได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ได้เหมือนกันทุกครั้งการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลงได้ เนื่องจากทุกฝ่ายทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีความเชื่อมั่นตามแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงร่วมกัน และเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนใน

โรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Ultimate Outcome) ให้บรรลุเป้าหมายมีมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน (Standard Achievement Outcome) คือ มีผลงาน / ผลผลิต (Performance) ที่เป็นมาตรฐานของโรงเรียน มีผลลัพธ์ในบั้นปลาย (Ultimate Outcomes) และมีระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา (Preventive System of Unintended Consequences)

ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของสถานศึกษามีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือ สร้างความมั่นใจในคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ผลดีอีกวิธีหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ จะต้องมีการทำความตกลงในวิธีการปฏิบัติงานก่อนที่จะร่วมกันเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ[218]

ในโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย กระบวนการบริหารและการจัดการ กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งกระบวนการทั้งสามนี้จะต้องมุ่งให้เกิดความคุ้มค่าในทั้ง 3 มิติ โดยมีคุณภาพนักเรียนเป็นผลผลิตที่สำคัญเป็นมิติที่สี่ นั่นคือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออีกนัยหนึ่งคือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่า (ประโยชน์สูง ประหยัดสุด) ซึ่งก็คือหลักความคุ้มค่า มีนิยามความหมายและหลักการสำคัญดังนี้คือตัวชี้วัดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตัวชี้วัดการประหยัดและตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน เครื่องชี้ผลในการปฏิบัติหรือการประเมินผลของการดำเนินการนั้น มีผู้เสนอแนวคิดในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการผลิต การบริการ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนและภาครัฐคือ แคปแลน และนอร์ตัน (Caplan & Norton) ได้เขียนเรื่อง The Balanced Scorecard ในปี 1996 กล่าวถึงตัวชี้วัดผลสำเร็จของธุรกิจ (Key Performance Indicators: KPIs) โดยเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการวัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งการวัดด้านการเงินจะแสดงเพียงว่าอดีตของธุรกิจเป็นเช่นไร แต่ไม่สามารถแสดงถึงอนาคตของธุรกิจควรเป็นเช่นไร และควรมีกลยุทธ์อย่างไรได้ KPIs จะใช้เป็นตัวเปรียบเทียบมาตรฐาน (benchmarking) ว่าธุรกิจมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ความสมารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร ดังนั้นการวัดความสำเร็จของธุรกิจควรมีตัวชี้วัดที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้กับการเติบโต

---

[218]เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ, 54-58.

(Learning and Growth Perspective) โดยตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวเชื่อมทำให้กลยุทธ์ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ มีความหมายและหลักการสำคัญดังนี้คือ

1. มุมมองด้านการเงิน คือ เรื่องการบริหารการเงินโดยพัฒนาความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของยอดขาย ผลตอบแทนในการลงทุน เป็นต้น โดยแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจจะมีกลยุทธ์ที่ต่างกันและมีการวัดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ 1) ช่วงของธุรกิจเติบโต (Growth) เป็นช่วงต้นของวัฏจักรธุรกิจ สินค้าและบริการที่ผลิตจะมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของธุรกิจ เป็นการเติบโตของยอดขาย การเปิดตลาดใหม่ การขายและช่องทางการจำหน่าย 2) ช่วงต่อเนื่อง (Sustain) เป็นความพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาด ดึงดูดการลงทุนและการลงทุนมีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เป็นความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนเงินทุนต่อพนักงาน รายได้จากการดำเนินงาน และทำกำไรขั้นต้น 3) ช่วงเก็บเกี่ยวผล (Harvest) ที่เกิดจากการลงทุนใน 2 ช่วงที่ผ่านมาเป็นช่วงอิ่มตัวของวัฏจักรธุรกิจ เน้นกระแสเงินสดหมุนเวียน ผลตอบแทนในการลงทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุ่งพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดี การรักษาลูกค้า การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถทำกำไรจากลูกค้าเป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business Perspective) เน้นกระบวนการภายในที่มีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นการจัดระบบบริหารภายใน อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยกระบวนการที่มุ่งเน้นมี 2 กระบวนการคือ คือกระบวนการนวัตกรรมวัดจากการวิจัย การออกแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการปฏิบัติการ วัดจากด้านคุณภาพค่าใช้จ่าย เวลาและคุณลักษณะของผลงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ได้จากแหล่งหลัก 3 แหล่งคือ คน ระบบ/กระบวนการ และองค์กร พิจารณาจากความสามารถของพนักงาน โครงสร้างขั้นพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินงานโดยปกติในองค์กร[219]

ดังนั้นตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อการนำเอาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจาก 4 มุมมองดังกล่าวข้างต้นมาศึกษาในด้านการบริหารจัดการศึกษาทั้งนี้มีงานวิจัยของสำเริง อ่อนสัมพันธ์ สนับสนุนโดยสำเริง อ่อนสัมพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ผลวิจัยพบว่า 1) ระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝันมีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ การพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายและการกำหนดมาตรฐานการวัดผลงาน การเปรียบเทียบ และการดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม 3 แบบ คือ การ

---

[219]สถาบันพระปกเกล้า, วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี, 123-125.

ควบคุมก่อนดำเนินการ การควบคุมขณะดำเนินการ และการควบคุมหลังการดำเนินการ สภาพปัญหาของระบบควบคุมทางการบริหาร คือ ความรู้พื้นฐานของนักเรียนไม่เพียงพอ ขาดวินัยในตนเอง ขาดความกระตือรือร้น อ่อนภาษาอังกฤษ ครูมีภาระการสอนมาก ขาดการนิเทศ ติดตามด้านการจัดการเรียนรู้ มีความสามารถด้าน ICT ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบสมดุล การพัฒนาตนเองน้อยและไม่ต่อเนื่อง สื่อ นวัตกรรมมีไม่เพียงพอ ระบบ ICT มีประสิทธิภาพน้อย งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวนคอมพิวเตอร์มีน้อย 2) รูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การบริหารแบบสมดุล มี 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านนักเรียน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์ แบ่งเป็น ด้านนักเรียน 5 วัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 7 วัตถุประสงค์ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4 วัตถุประสงค์ และด้านงบประมาณและทรัพยากร 2 วัตถุประสงค์ มีตัวชี้วัดทุกวัตถุประสงค์รวม 79 ตัวชี้วัด3)การตรวจสอบรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การบริหารแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมถูกต้องอยู่ในระดับมาก[220]

เมื่อประยุกต์เป็นองค์ประกอบของความคุ้มค่าในหลักการความคุ้มค่าในการบริหารจัดการศึกษาจะครอบคลุม 4 ประเด็นคือ การบริหารจัดการทรัพยากร (Internal-Process Perspective) การประหยัด (Financial Perspective) การสร้างความพึงพอใจหรือความสามารถในการแข่งขัน (Customer Perspective) และการพัฒนาบุคลากร (Learning and Growth Perspective)

หลักการให้ตรวจสอบได้ (Accountability) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าหลักความสำนึกรับผิดชอบ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีการมุ่งเป้าที่ผู้เรียน ลดขั้นตอนการควบคุมและสั่งการจากภายนอก เพิ่มผลของงานที่แท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้น้อยให้ได้ผลงานมาก และมอง participants ของโรงเรียนในมุมมองที่กว้าง คือหลักการของ Empower มีทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีสิทธิ์มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นการทำงานในแบบที่เรียกว่า distributive ไม่ใช่การควบคุมสั่งการ อีกประการหนึ่งคือเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการคิดการวางแผน การทดลองสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แต่อย่าลืมว่าต้องลง

---

[220]สำเริง อ่อนสัมพันธ์, “ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร,2550),บทคัดย่อ.

ท้ายโดยมีการตรวจสอบและประเมินด้วย และเงื่อนไขที่สำคัญสุดคือต้องมีการตรวจสอบจากภายนอก เพื่อสะท้อนผลการดำเนินการดำเนินการสู่ partnerships และสาธารณะ[221]ยึดหลักธรรมภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ โดยการทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบ กำหนดระเบียบ /ข้อปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ เน้นการอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อการนำไปสู่การยอมรับของระบบการบริหารโรงเรียน และมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบ จะต้องกำหนดให้เฉพาะเจาะจงในเชิงของผลผลิตของแต่ละบุคคลและกลุ่มรวมทั้งมีวิธีการผลิตอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครูแต่ละคนไม่ใช่ว่ารับผิดชอบว่าสอนอะไร แต่ต้องบอกว่าสอนอย่างไรด้วย คณะทีมงาน(คณะกรรมการฯ) ก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่รับผิดชอบเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเดียว แต่ต้องรวมถึงวิธีการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆด้วย ฉะนั้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทและความรับผิดชอบจะต้องแสดงออกทั้งในเรื่องกระบวนการและผลผลิต(เนื้อหาสาระ) นอกจากนั้นความรับผิดชอบพร้อมที่จะให้ตรวจสอบจะต้องรวมถึงคุณลักษณะอื่นๆด้วย เช่น แนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวมถึงเจาะลึกลงไปถึงสาระที่นอกเหนือจากงานเฉพาะของแต่ละบุคคล นั่นคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (โรงเรียน) ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม และระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้จะต้องประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากยึดหลัก good governance แล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดถึงคุณภาพและมาตรฐานของตนเอง ที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจสภาพตนเองเพื่อทราบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จ การกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Plan-Do-Check-Action : P-D-C-A) การกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ระดับคือ ระดับโรงเรียน ฝ่าย / หมวดงาน และบุคคล การกำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน / ปฏิบัติงานของตนเอง / โรงเรียน กล่าวคือ ระดับโรงเรียนในรูปองค์คณะกรรมการจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านงบประมาณ และการจัดบุคลากร ต้องมีการเรียนรู้และปฏิบัติเรื่อง “ภาวะผู้นำ” และ “ทักษะกระบวนการกลุ่ม” การประเมินคุณภาพของโครงการสอนและการให้บริการแก่ลูกค้า(นักเรียน-ผู้ปกครอง) ในส่วนของผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำและให้ความช่วยเหลือ

---

[221]วิจารณ์ พานิช, การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่, 34.

คณะกรรมการฯ สนับสนุนอำนวยการให้วิสัยทัศน์ร่วมนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ บริหารจัดการให้สนองตอบความต้องการของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน ในระดับบุคคลคือครู ต้องมีการให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการฯอย่างจริงจังด้วยความรู้ แนวคิดที่บริสุทธิ์เกี่ยวกับโครงการการศึกษาและให้บริการของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่และบทบาทให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน[222] เพื่อให้เกิดสำนึกรับผิดชอบหรือเพื่อการตรวจสอบถ่วงดุล (Accountability) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารกิจการสาธารณะ ความเชื่อดังกล่าวและความสนใจใน การตรวจสอบและถ่วงดุล ในสังคมไทยนั้นมีแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอก สำหรับปัจจัยภายนอกแนวความคิดธรรมรัฐหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือรู้จักกันทั่วไปว่า Good governance นับว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสนใจใน Accountability องค์ประกอบประการหนึ่งของ Good governance คือ Accountability นอกจากนั้นกระแสของการปฏิรูประบบราชการในประเทศตะวันตกภายใต้กรอบความคิดการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อผลงานและความพึงพอใจของผู้รับบริการ Accountability กลายเป็นเป้าหมายในการบริหารควบคู่ไปกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสนใจใน Accountability คือปัญหาการทำงานของระบบราชการที่ล่าช้า ปัญหาคอร์รัปชั่นที่แพร่หลายและที่สำคัญที่สุดคือวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้เกิดคำถามในสังคมว่าใครคือผู้รับผิดชอบ และทำอย่างไรให้รัฐและระบบราชการมีความรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ยังมีระบบองค์กรอิสระไว้ตรวจสอบอำนาจรัฐอีก จึงจำเป็นต้องมีหลักการของ Accountability สำหรับในแวดวงกรบริหารจัดการภาครัฐ Accountability มีความหมาย 2 แนวทาง กล่าวคือ 1) ความหมายแบบแคบ หรือดั้งเดิม หมายถึงความสามารถที่จะตอบคำถามได้หรือ answerability ข้าราชการสามารถตอบคำถามหรือให้คำอธิบายถึงพฤติกรรมการกระทำของตนหรือหน่วยงานได้ ดังนั้นข้าราชการมี Accountability ก็เพียงแต่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และตอบคำถามเท่าที่กฎหมายกำหนด ซึ่งนักวิชาการเห็นว่าในความหมายแบบนี้แคบเกินไป ล้าสมัยไม่สอดคล้องกับกระแสการปฏิรูประบบราชการระบบปัจจุบันที่มุ่งเน้นผลงาน 2) ความหมายแบบกว้าง ในปัจจุบัน Accountability มีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อ

---

[222] ถวิล มาตรเลี่ยม, การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ, 81.

ความคาดหวังของสาธารณะ มิติทางด้านจริยธรรม มิติมาตรฐานทางด้านวิชาชีพ มิติด้านองค์การหรือบริหาร และมิติด้านการเมือง ซึ่งมิติเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ Accountability การสร้างระบบ Accountability มิใช่ว่าจะต้องให้ความสำคัญกับทุกมิติในระดับที่เท่าเทียมกันในบางบริบทหรือบางสถานการณ์หนึ่ง หัวใจหรือน้ำหนักของ Accountability อาจจะอยู่เฉพาะบางมิติ เช่น ในบริบทที่ระบบราชการมีอำนาจมาก และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของประชาชนมาก Accountability มีบทบาทเพื่อกำจัดพฤติกรรมของข้าราชการและหน่วยงาน ป้องกันมิให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด ปัจจุบันที่ประเทศต่างๆ อยู่ภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีความพยายามที่จะลดบทบาทของระบบราชการ เปลี่ยนวัฒนธรรมระบบราชการจากที่เน้นกฎระเบียบมาสู่การทำงานที่เน้นความริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน (result base management) ซึ่งจะบรรลุผลได้นั้น ข้าราชการหรือหน่วยงานต้องมีความยืดหยุ่นเรื่องกฎระเบียบ Accountability แทนที่จะให้ความสำคัญกับกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (process) ก็หันมาให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการทำงานให้บรรลุผล (output and outcome) เป็นต้น โดยทั่วไปนักวิชาการมักกล่าวถึงลักษณะของ Accountability อย่างน้อย 6 ประการได้แก่ 1) การมีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร มีวิธีการหรือกลยุทธ์อย่างไร ให้บรรลุเป้าหมาย และมีเวลากำหนดบรรลุเป้าหมาย (clear Intention) 1) การที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันว่าพวกตนเองเป็นเจ้าของและสำนึกว่าทุกคนในองค์กรต่างก็มีส่วนเป็นเจ้าของไปด้วยกัน มิใช่เป็นองค์กรของคนหนึ่งคนใด (Interlocking Ownership) 3) ต้องมีวิธีการทำงานหรือกลไกภายในองค์กร เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการหรือกลไกดังกล่าว ได้แก่การประสาน การให้เวลา การสื่อสาร การตัดสินใจ (Effective execution) 4) การที่ไม่ปล่อยคนอู้งาน เกี่ยงงาน ไม่ยอมปรับปรุงตัว แม้จะให้โอกาสแล้ว จะต้องไม่ลังเลที่จะจัดการกับคนเหล่านี้ เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในองค์การ (Relentless Attack of Dysfunctional Habits) 5) ต้องวางแผนสำรองไว้เพราะถ้าเกิดเหตุสุดวิสัยจะได้แก้ไขสถานการณ์ได้ทัน (Responsive Recovery) 6) ต้องมีวิธีการวัด/ประเมินผลลัพธ์แบบใหม่ และยกย่องผู้ที่ทำงานได้ตามเป้า หรืออีกนัยหนึ่งคือไม่นำเอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการประเมินผลงาน (Ruthless Measuring of Result) จากลักษณะดังกล่าวจึงมีลักษณะองค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานที่มี Accountability ที่มีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 10 ประการได้แก่ 1) มีการทำข้อตกลงสองฝ่าย องค์กรที่มีการทำงานระบบหลัก Accountability จะต้องมีการเจรจาพูดจากันระหว่างหน่วยงานและพนักงานและทำเป็นบันทึกข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย 2) มีการแบ่งปันข้อมูล จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกัน ไม่มีการหวงข้อมูล เพื่อให้มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อป้องกันการระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน 3) มีการแก้ไขความขัดแย้ง หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ จะต้องมีการดำเนินการ

แก้ไข ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งมีอยู่ต่อไป จนมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและบานปลายจนยากแก่การแก้ไขในภายหลัง 4) การให้ความสนับสนุนและแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถทำได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หากองค์การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และผู้ปฏิบัติได้รับการสนับสนุนทั้งในแง่ของทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย และคำแนะนำปรึกษาหารือคอยเป็นพี่เลี้ยง และให้กำลังใจจากหัวหน้างาน 5) เน้นเป้าหมายมากกว่าตำแหน่ง องค์การที่มีการทำงานในระบบ Accountability จะต้องมีการเน้นบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ ฉะนั้นจึงควรมอบหมายงานแก่บุคคลที่เหมาะสมกับงานมากกว่าดูแค่ตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ แต่คุณสมบัติไม่เหมาะกับงานนั้นๆ 6) สร้างระบบงานและฝึกอบรม องค์การที่มีระบบ Accountability จะต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถประสานการทำงานกันได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ ไม่มีการเกี่ยงงานและปัดหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบของระบบงานที่คิดสร้างขึ้นมาได้อย่างถูกต้องในครั้งแรกที่เริ่มปฏิบัติงานในระบบใหม่ (Right the First Time and Right Every Time)เพื่อมิให้เกิดความสูญเสียเวลาและสูญเปล่าทรัพยากรในการทำงานอย่างลองผิดลองถูก หากไม่ได้มีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานระบบใหม่ 7) มีดัชนีวัดผลงานที่ชัดเจน องค์การที่มีลักษณะการทำงานในระบบ Accountability จะเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แล้วการที่จะทราบว่าบุคลากรหรือหน่วยงานได้ดำเนินการตามที่ได้ตั้งเจตนารมณ์ไว้หรือไม่ องค์การจะต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า หรือล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้องค์การจะต้องกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จของงานให้ชัดเจน การสร้างดัชนีวัดควรเปิดโอกาสควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมกันกำหนดเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติกันทุกฝ่าย ไม่เกิดการต่อต้านและทราบในทิศทางการปฏิบัติงานในองค์การ หากเป็นไปได้ควรมีการเปิดเผยและประกาศให้ทราบทั่วกัน 8) มีมาตรการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน (Non-Performers) ลักษณะอันสำคัญอันหนึ่งขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานในระบบ Accountability คือการจัดการกับผู้ที่ไม่ทำงาน ไม่มีผลงานปรากฏ หลังจากที่หน่วยงานหรือองค์การได้ทำการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะจะพบว่ามีบุคลากรบางคนไม่ยอมสร้างผลงาน องค์การโดยทั่วไปอาจจะปล่อยให้บุคคลเหล่านี้โดยไม่มีการดำเนินการใดๆ แต่สำหรับองค์การที่มีการทำงานระบบ Accountability จะต้องมีมาตรการกับบุคคลเหล่านี้ ซึ่งอาจจะใช้มาตรการเบื้องต้นเช่น การพูดคุยว่ากล่าวตักเตือนให้ปรับปรุงตนเอง จนกระทั่งมาตรการขั้นเด็ดขาด เช่นไม่ขึ้นเงินเดือน พักงาน หรืออาจให้ออกจากงาน เป็นต้น ทั้งนี้อาจใช้มาตรการทางสังคมประกอบ เช่น การกดดันจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Pressure) เป็นต้น 9) การปฏิบัติตามพันธกิจที่ตกลงกันไว้ องค์การที่มีการทำงานในระบบ Accountability คือการที่

บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้างานที่ได้รับมอบหมายที่ได้ทำการตกลงกันไว้ให้สำเร็จลุล่วงไป และ 10) การยอมรับและยกย่องสมาชิก ประการสุดท้ายขององค์การที่มีการทำงานในระบบ Accountability คือการยอมรับผลงานที่ประสบความสำเร็จและที่สำคัญยกย่องและให้เกียรติทีมงาน (ไม่ใช่ยกย่องบุคคล) ที่นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้[223]อย่างไรก็ตาม ในรายงานพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก ปี 2004[224] (The World Development Report 2004) ได้รายงานว่า พลังในการตรวจสอบของผู้ใช้บริการ (client power) ที่จะเข้าทำการตรวจสอบผู้จัดให้บริการ (providers accountable) ยังไม่ค่อยมีในรายงานการศึกษาให้เห็น แม้ว่าการพร้อมให้ตรวจสอบ จะเป็นกิจกรรมสำคัญของ SBM ควบคู่กับการกระจายอำนาจให้กับระดับโรงเรียนทำการยกระดับเพิ่มอำนาจตัดสินใจ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน แต่ก็ต้องมีการเพิ่มอำนาจการตรวจสอบให้เพียงพอด้วย ซึ่งแต่เดิมเคยเป็นอำนาจของส่วนกลางตามโครงสร้างของโรงเรียนรัฐบาล ดังนั้นในรายงานการพัฒนาการศึกษาดังกล่าวจึงได้เสนอแนะให้มีระบบข้อมูลที่สร้างความตระหนักให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีการตรวจสอบการใช้อำนาจควบคู่ไปด้วย แต่บุญมี เณรยอด[225] ได้ทำการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านการตรวจสอบได้ ปรากฏว่าเกือบทุกกิจกรรมโรงเรียนทุกสังกัดมีการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกระยะตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 ยกเว้นด้านการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งพบว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 โรงเรียนบางสังกัดไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวได้ครบทุกโรง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ในขณะนั้นคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา) และกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน และกรมการศาสนา ส่วนโรงเรียนสังกัดเทศบาลและสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถจัดได้ครบทุกกิจกรรม

---

[223] สถาบันพระปกเกล้า,วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี,98-112.

[224]The World Bank. School – Based Management – Key Issues [Online], Accessed 2009-04-22. Available from http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0

[225]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods),94-95.

สรุปได้ว่าเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่จะต้องตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อความสำเร็จลุล่วงตามภารกิจ จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน การมีระบบติดตามประเมินผล การจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และการมีแผนสำรอง

สรุปขั้นตอนและการดำเนินการ SBM จากงานวิจัย

การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

1. มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ
2. มีฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบัน
3. สามารถเรียกฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศให้บริการได้ตลอดเวลา
4. มีการปรับปรุงฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา
5. มีการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT) ของโรงเรียน

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ

6. มีการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น
7. มีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมกันดำเนินการสู่ทิศทางที่ต้องการ
8. มีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
9. มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
10. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้อง ครอบคลุมกับความต้องการของโรงเรียน (ด้านผู้เรียน, ครู, และผู้บริหาร)
11. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
12. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ
13. มีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินผลความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน

การกำหนดแผนกลยุทธ์

14. มีการร่วมคิด ร่วมวางแผนที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน
15. มีการกำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย
16. มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
17. มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (แผนพัฒนาการศึกษา)
18. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การดำเนินการตามแผน

19. มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

20. มีการกำกับ ติดตามงาน

21. มีการเก็บข้อมูลระหว่างดำเนินการตามแผน

22. มีการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษา

23. มีการปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

24. มีการควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน

การประเมินผล

25. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

26. มีการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษา

27. มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน

28. มีการประเมินตนเอง

29. มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

การรายงาน

30. มีการวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินการตามแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้

31. ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนแต่ละปี

32. มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

33. มีการรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด

34. มีการรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายนอก(สมศ.)

35. มีการรายงานผลงานต่อสาธารณะ (ชุมชน, สื่อมวลชน)

หลักการกระจายอำนาจ

36. ประชาชนมีอำนาจในการัดการศึกษา

37. บทบาทอำนาจการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา

38. มีระบบการได้มาของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ชอบธรรม

39. คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยตัวแทนของ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรชุมชน และกลุ่มวิชาชีพ

หลักการบริหารตนเอง

40. การมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา

41. ระบบบริหารในรูปองค์คณะบุคคล
42. การให้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษา
43. การตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน

หลักการมีส่วนร่วม

44. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผน
45. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
46. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา
47. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้งองค์กร

หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

48. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
49. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

หลักการพัฒนาทั้งระบบ

50. มีการปรับโครงสร้างภายในทั้งระบบภายในโรงเรียน
51. มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในโรงเรียน
52. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบภายในโรงเรียน

หลักการมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ

53. ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายในสถานศึกษา / และหน่วยงานต้นสังกัด
54. ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก(สมศ.)

การพัฒนาตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดตามรูปแบบทางทฤษฎีการประเมิน

(Indicators accorded to Evaluating Theoretical Model)

ศิริชัย กาญจนวาสี[226] ได้รวบรวมรูปแบบทางทฤษฎีการประเมิน(Evaluating Theoretical Model) ที่ได้นำเอา “ตัวชี้วัด (Indicators)” มาเป็นสิ่งที่สังเกตได้โดยตรงที่เป็นตัวแทนของคุณค่า

---

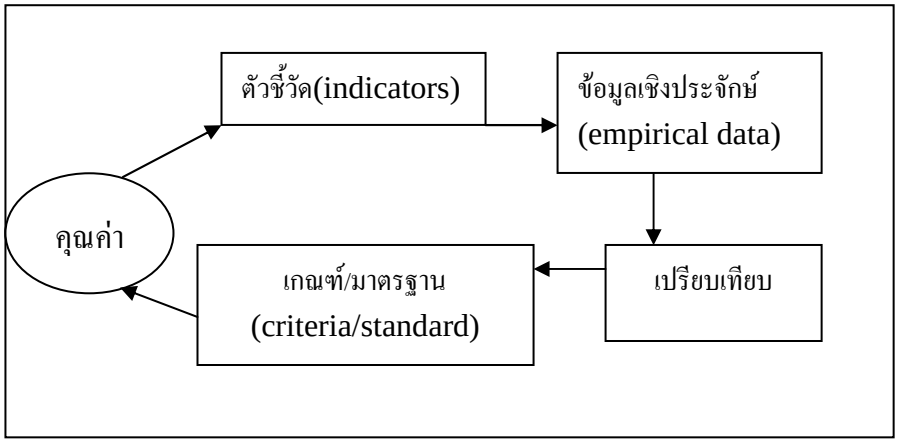
[226]ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2550),75.

(Value) ที่แฝงอยู่ หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะทำการประเมินด้วยเหตุผลที่ว่า “การประเมินเป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของ “การพัฒนา” ของสิ่งนั้น “คุณค่า” เป็นคุณลักษณะนามธรรมที่ต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีทางสังคมมาใช้สำหรับศึกษาข้อเท็จจริงที่สามารถนำไปอ้างอิงถึงคุณค่านั้นๆ

รูปแบบทฤษฎีการกำหนดคุณค่า (A Theoretical of Valuation)

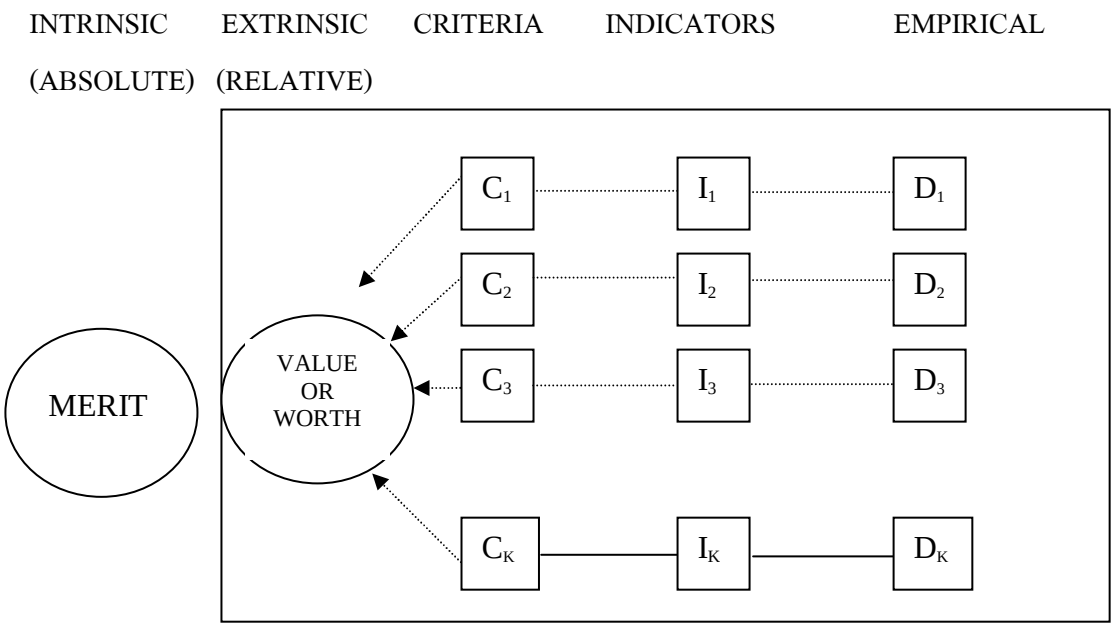
เมื่อได้มีการพัฒนา (Development) ตัวชี้วัด (Indicators) ด้วยวิธีการประเมิน จากทฤษฎีการกำหนดคุณค่าที่ว่า “ทุกสิ่งย่อมมีคุณค่า ซึ่งคุณค่าเป็นมโนทัศน์ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง อันประกอบด้วยคุณค่าภายใน (merit) และคุณค่าภายนอก (value or worth) คุณค่าภายในเป็นสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลาและมีลักษณะเป็นสากล แต่คุณค่าภายนอกมีลักษณะสัมพัทธ์ (relative) ที่ขึ้นอยู่กับบริบท (context)”

ในการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดๆ นักประเมินจะต้องทำการสรุปอ้างอิง (Inference) จากสิ่งที่สังเกตได้โดยตรงที่เป็นตัวแทนของคุณค่านั้นเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานโดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ หรือวิธีเชิงระบบ ส่วนนักประเมินจะเลือกใช้วิธีใดย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาการวัดคุณค่าของนักประเมินนั้นว่าเป็นแบบอัตนัยนิยม (Subjectivism) หรือปรนัยนิยม (Objectivism) โดยที่วิธีการเชิงธรรมชาติเชิงธรรมชาติอาศัยหลักการตัดสินคุณค่าด้วยเหตุผลและประสบการณ์ส่วนตัว ส่วนวิธีการเชิงระบบอาศัยหลักการมาตรฐานด้วยการตีความจากการทดสอบสมมติฐานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏ (Empirical data) เกี่ยวกับ**ตัวชี้วัด**คุณค่า (**Indicators**) ของสิ่งนั้นๆ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Criteria) หรือมาตรฐาน (Standard) ตามแผนภูมิที่11 ดังนี้



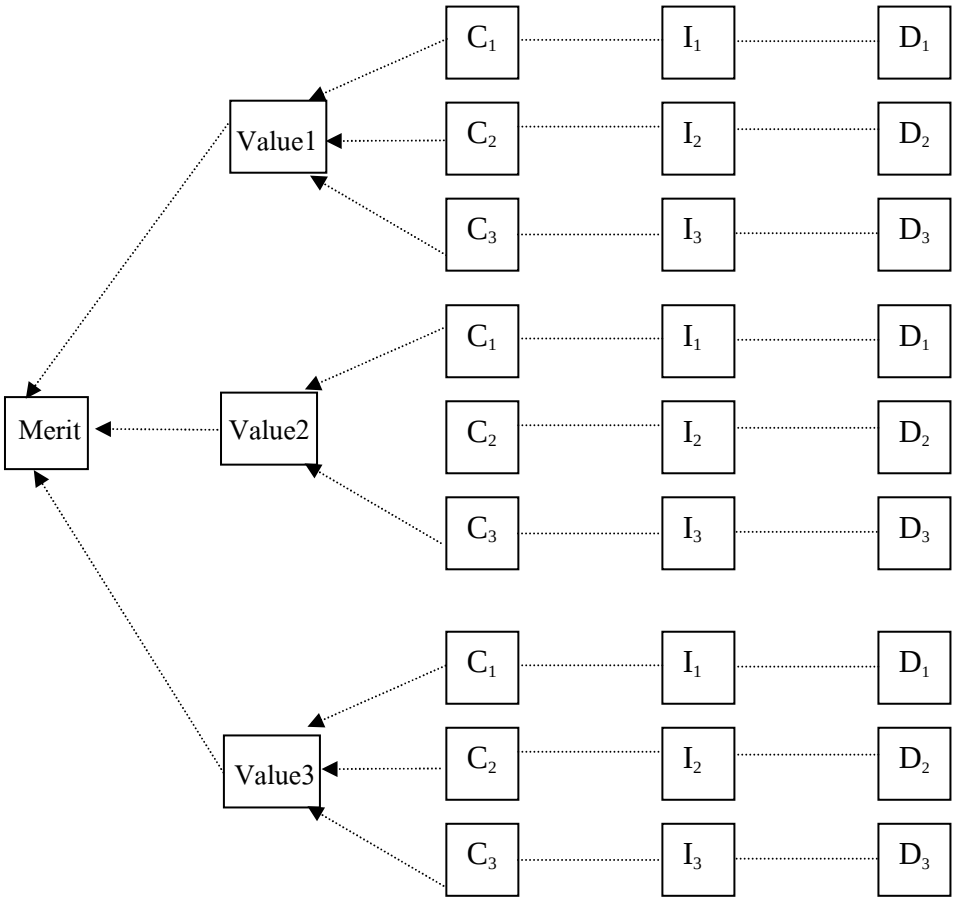
แผนภูมิที่ 11 ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวชี้วัดข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์

รูปแบบที่ 1 เอกมิติของการกำหนดคุณค่า รูปแบบนี้แสดงเอกมิติของการกำหนดคุณค่า โดยถือว่าคุณค่าภายในของสิ่งใดก็ตามค่อนข้างคงที่และเป็นสากล ส่วนคุณค่าภายนอกเป็นสิ่งเดียวกับคุณค่าภายใน แต่มีค่าแปรเปลี่ยนไปตามบริบทหรือสถานการณ์สิ่งแวดล้อม การกำหนดคุณค่าภายในจึงสามารถกระทำได้โดยการสรุปอ้างอิงจากการกำหนดคุณค่าภายนอกของสิ่งนั้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ทำการประเมิน ซึ่งการกำหนดคุณค่าภายนอกสามารถกระทำได้โดยการแปลความจากข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดคุณค่าของสิ่งนั้นเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งนั้น ตามแผนภูมิที่ 12 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 12 การกำหนดคุณค่าเชิงเดี่ยว

รูปแบบที่ 2 พหุมิติของการกำหนดคุณค่า รูปแบบนี้แสดงพหุมิติของการกำหนดคุณค่า โดยถือว่าคุณค่าภายในของสิ่งใดก็ตามค่อนข้างคงที่และเป็นสากล อันประกอบไปด้วยคุณค่าภายนอกหลายด้าน ซึ่งคุณค่าภายนอกแต่ละด้านมีค่าแปรเปลี่ยนไปตามบริบท หรือสถานการณ์แวดล้อมตามสภาพทางสังคม การกำหนดคุณค่าภายในจึงสามารถกระทำได้โดยการสรุปอ้างอิงจากการกำหนดคุณค่าภายนอกแต่ละด้านภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทำการประเมิน ซึ่งการกำหนดคุณค่าภายนอกแต่ละด้านสามารถกระทำได้โดยการแปลความจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวชี้วัด เพื่อใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้สำหรับการตัดสินคุณค่านั้นๆตามแผนภูมิที่13 ดังนี้



แผนภูมิที่ 13 การกำหนดคุณค่าเชิงพหุ

มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้พยายามศึกษาและวางแนวทางในการกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ ซึ่งสามารถสืบค้นลงไปตั้งแต่งานเขียนของจอห์น ดิวอี้ (John Dewey), ต่อมาพัฒนาเป็นแนวความคิดในการกำหนดคุณค่าเรื่องมาจนถึง เทย์เลอร์ (Taylor), สครีฟเวน (Scriven), เวอทเธน (Worthen), แซนเดอร์ (Sanders), คูเลย์ (Cooley), โลห์เนส (Lohnes), และผลงานร่วมของนักทฤษฎี 2 ท่านคือ กูบ้า และลินคอล์น (Guba, & Lincoln) เป็นต้น

ความหมายของคุณค่า (Value)

ดิวอี้ (Dewey) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คุณค่า (Value) เป็นคุณลักษณะที่ขึ้นอยู่กับบริบท (Context) คุณค่าของสิ่งใดก็ตามมีความแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จึงยากที่จะกำหนดคุณค่ามีความแน่นอนได้อย่างสัมบูรณ์ (Absolute) ฉะนั้นเมื่อกล่าวถึงคุณค่ามักจะพิจารณาในแง่คุณค่าของ

การเปรียบเทียบตามสถานการณ์มากกว่าที่จะพิจารณาถึงคุณค่าสัมบูรณ์หรือความเป็นสากลของคุณค่า

ส่วนสครีฟเวน (Scriven),กูบ้าและลินคอล์น (Guba, &Lincoln) ต่างได้จำแนกคุณค่าออกเป็นคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอก ดังนี้

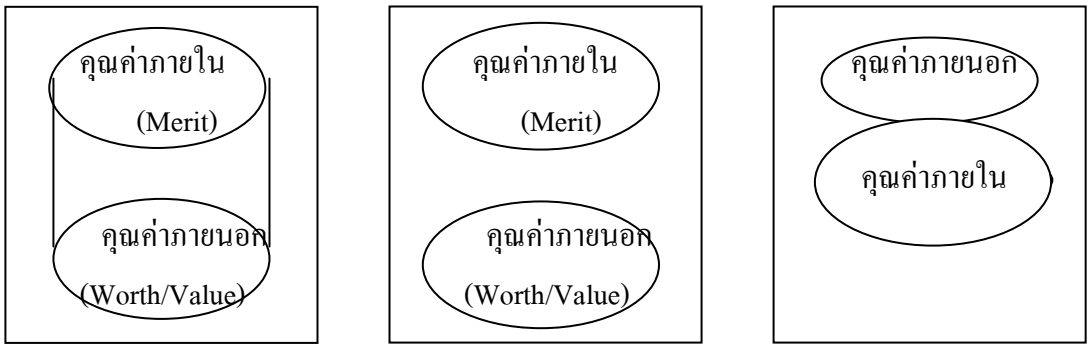
1. คุณค่าภายใน (Intrinsic value) หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า “merit” เป็นคุณค่าภายในของตัวมันเอง เป็นคุณค่าที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลา ไม่ขึ้นกับบริบท จึงประมาณค่าภายในของสิ่งนั้นได้ยาก เช่น คุณค่าของทอง(คุณค่าของความเป็นโลหะชนิดหนึ่ง) คุณค่าของคน (คุณค่าของความเป็นคน) คุณค่าของนักวิจัย (คุณค่าของความเป็นนักวิจัย) เป็นต้น

2. คุณค่าภายนอก (Extrinsic value) หรือตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “worth” ที่ กูบ้าและลินคอล์น (Guba, &Lincoln) นิยามเอาไว้ ส่วน สครีฟเวน (Scriven) นิยามว่าเป็น “value” ซึ่งเป็นคุณค่าภายนอกของสิ่งนั้นซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม สามารถตีค่าได้อย่างเป็นปรนัย ถ้านิยาม “คุณค่า” ให้มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนเช่น คุณค่าของทอง (ค่าที่ซื้อขายกันในท้องตลาด) ค่าของคน (อาจพิจารณาในด้านความรู้ความสามารถ) หรือการทำประโยชน์ คุณค่าของนักวิจัย (อาจมองในแง่ของงานวิจัยที่ผลิตออกมา) เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าภายใน(Merit) **กับคุณค่าภายนอก** (Worth/Value)

กูบ้า และลินคอล์น (Guba, & Lincoln) สรุปไว้ว่าทั้งคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกต่างเป็นตัวแปร เพราะค่าของมันสามารถแปรเปลี่ยนได้ตามเวลาการตัดสินคุณค่าภายในซึ่งผูกติดกับคุณลักษณะภายในของสิ่งนั้น ค่าของมันจึงค่อนข้างคงที่ ในทางตรงกันข้ามการตัดสินคุณค่าภายนอกขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของสิ่งนั้นกับบริบท เช่น เนื้อหา เวลา กลุ่มบุคคล องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง (การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม) หรือสถานการณ์เฉพาะ เมื่อบริบทเปลี่ยนไปจึงทำให้คุณค่าภายนอกเปลี่ยนแปลงไปด้วย ฉะนั้นจึงสามารถมองได้ว่า คุณค่าภายในย่อมมีความคงที่มากกว่าคุณค่าภายนอก

จากแนวคิดที่กล่าวมา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกสามารถพิจารณาได้ 3 กรณี ดังแผนภูมิที่ 14 ต่อไปนี้



ก.คุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกเป็นสิ่งเดียวกัน

ข.คุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกเป็นอิสระแก่กัน

ค.คุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกมีความสัมพันธ์กัน

แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอก

กรณีแรก กูบ้า และลินคอล์น (Guba, & Lincoln) เห็นว่าคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกถูกสมมุติว่าเป็นสิ่งเดียวกัน การประเมินส่วนใหญ่ที่ผ่านมามักอยู่ในข่ายของกรณีนี้ การสมมุติว่าคุณค่าภายนอกและคุณค่าภายในเป็นสิ่งเดียวกัน นับได้ว่าเป็นความผิดพลาดอย่างหนึ่งของการประเมิน นักประเมินควรจำแนกคุณค่าทั้งสองนี้ออกจากกัน และควรตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะประเมินคุณค่าตัวใด

กรณีที่สอง สครีฟเวน (Scriven) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า คุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกเป็นอิสระจากกัน การสมมุติว่าคุณค่าภายในไม่เกี่ยวข้องกับคุณค่าภายนอก และคุณค่าภายนอกไม่สัมพันธ์กับคุณค่าภายใน นับว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเพราะทั้งสองมีความสัมพันธ์กันโดยธรรมชาติ

กรณีที่สาม กูบ้า และลินคอล์น (Guba, & Lincoln) และ สครีฟเวน (Scriven) ต่างมีความเห็นคล้อยตามกันว่า คุณค่าภายนอกเป็นส่วนประกอบขั้นต่ำของคุณค่าภายใน ทั้งสองชนิดทางคุณค่ามีความสัมพันธ์กัน คุณค่าภายนอกมักจะครอบคลุมคุณค่าหลายๆด้าน และด้านที่สำคัญมากด้านหนึ่งคือความเป็นประโยชน์ สิ่งใดที่มีคุณค่าภายนอกจะต้องอย่างน้อยบรรลุขั้นต่ำของการมีคุณค่าภายใน หรืออาจกล่าวได้ว่าสิ่งใดก็ตามที่จะมีคุณค่าภายนอกได้ จำเป็นต้องมีคุณค่าภายในมาก่อนแต่การมีคุณค่าภายนอกไม่ใช่หลักประกันของการมีคุณค่าภายใน การมีคุณค่าภายในช่วยสนับสนุนการมีคุณค่าภายนอก และการตัดสินคุณค่าภายนอกจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินคุณค่าภายใน ดังนั้นนักประเมินจะต้องเข้าใจประเด็นของการประเมินว่าต้องการประเมินอะไร? คุณค่าด้านไหน ? โดยจะต้องทำความเข้าใจนิยามของคำว่า “คุณค่า” อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น การ

พิจารณาคุณค่าของคน ถ้าเป็นคุณค่าภายใน(Merit) เป็นคุณค่าอันบริสุทธิ์แห่งความเป็นคนหรือมนุษยชาติไม่ว่าบุคคลจะอยู่ที่ใดก็ตาม แต่ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในสังคมไทย คุณค่าของคนนั้นก็จะถูกพิจารณาตามการรับรู้ของสังคมไทยจึงถือเป็นคุณค่าภายนอก (Worth/Value) ซึ่งคุณค่าของคนในสังคมไทย อาจพิจารณากำหนดขึ้นตามองค์ประกอบของระบบคุณค่าต่อตัวเอง/ครองครัว คุณค่าต่อหน่วยงาน/ชุมชน และคุณค่าต่อสังคม/ประเทศชาติ เป็นต้น

ตัวชี้วัด (Indicators)

ตัวบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น กระดาษลิทมัส (Litmus) ถือว่าเป็นตัวชี้วัดสภาวะการเป็นกรด/ด่าง ของสารละลาย โดยมีเกณฑ์การตัดสินคือ ถ้ากระดาษลิทมัสเปลี่ยนจากสีแดงเป็นสีน้ำเงิน แสดงว่าสารละลายมีสภาวะเป็นด่าง แต่ถ้ากระดาษลิทมัสเปลี่ยนจากสีน้ำเงินเป็นสีแดง แสดงว่าสารละลายนั้นมีสภาวะเป็นกรด ในทำนองเดียวกัน อุณหภูมิในร่างกายถือว่าเป็นตัวชี้วัดสภาวะอาการของไข้ของผู้ป่วย โดยมีเกณฑ์สำหรับพิจารณาคือ อุณหภูมิของร่างกายปกติเป็น37 องศา เซลเซียส ถ้าอุณหภูมิร่างกายสูงกว่านี้แสดงถึงผู้ป่วยเกิดสภาวะอาการไข้

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น ตัวชี้วัดสภาวะเศรษฐกิจของสังคม เช่น ดัชนี ราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ดังนั้นตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัด หรือตัวชี้วัด มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้แม่นยำตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะดังนี้ (1) มีความตรงประเด็น (Relevance) ตัวชี้วัดที่บ่งชี้ได้ตรองประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะที่มุ่งวัด เช่นกระดาษลิทมัส เป็นตัวชี้วัดสภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น (2) มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวชี้วัดต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิในร่างกาย เป็น**ตัวชี้วัด**สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย คุณภาพของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยการให้

สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้ (1) มีความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัด ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวชี้วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร (2) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวชี้วัดต้องบ่งชี้ได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้รับจะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ต่างเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวชี้วัดที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการชี้วัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปร หรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดทีมีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวชี้วัดระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่เคยปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผลโดยมีลักษณะดังนี้ คือ (1) เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย (2) แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวชี้วัดที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

การกำหนดคุณค่า (Valuation)**โดยผู้เชี่ยวชาญ** (Experts)

กูบ้า และลินคอล์น (Guba & Lincoln) ได้เสนอหลักการแนวทางไว้ว่า ในการประเมินคุณค่าภายใน (Merit) และคุณค่าภายนอก (Worth) ว่าการประเมินคุณค่าทั้งสองมีความแตกต่างกัน

ทั้งในแง่เกณฑ์และวิธีการใช้ โดยการประเมินคุณค่าภายในสามารถกระทำได้ด้วยการตัดสินระดับความสอดคล้องระหว่างข้อมูลตามตัวชี้วัดกับเกณฑ์มาตรฐานของคุณค่าภายใน (Merit criteria) ซึ่งเป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ที่**ผู้เชี่ยวชาญตกลงเห็นพ้องต้องกัน** (Absolute merit evaluation) หรือโดยการเปรียบเทียบข้อมูลตามตัวชี้วัดกับเกณฑ์สัมพัทธ์ของสิ่งอื่นที่อยู่ในสกุลหรือพวกเดียวกัน (Relative merit evaluation) สำหรับการประเมิน คุณค่าภายนอก สามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Outcomes) หรือผลกระทบของสิ่งนั้น (Impact) กับเกณฑ์มาตรฐาน (Worth criteria) ของบริบทนั้น

ตัวชี้วัดตามรูปแบบทางทฤษฎีเกณฑ์การประเมิน

เมื่อ “ตัวชี้วัด” เป็นตัวแทนของ “คุณค่า” ที่แฝงอยู่ ศิริชัย กาญจนวาสี[227] จึงได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสิน “คุณค่า” ของสิ่งใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้ข้อเท็จจริงตาม “ตัวชี้วัด” เพื่อทำการเปรียบเทียบกับลักษณะที่ถือว่าเป็นคุณภาพความเหมาะสมหรือความสำเร็จของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งอาจจะได้มาจากลักษณะที่กลุ่มสมาชิกยึดถือเป็นบรรทัดฐาน หรือลักษณะลักษณะอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพอย่างเป็นสากล

การประเมินระยะก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Pre-Implementation) ซึ่งเป็นช่วงของการพัฒนาโครงการเพื่อประโยชน์สำหรับ การวางแผนโครงการ (Planning) ควรเริ่มต้นด้วยการประเมินบริบท (Context evaluation) เพื่อเตรียมโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดความเหมาะสมของการเตรียมโครงการที่สำคัญได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และการประเมินความเป็นไปของโครงการ (Feasibility) การเตรียมโครงการที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมายและบริบททางสังคม นักประเมินจึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute criteria) ตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายและปัจจัยของความสำเร็จตามบริบททางสังคมของโครงการนั้น

การประเมินระยะระหว่างการปฏิบัติงาน (Implementation) ซึ่งเป็นช่วงของการนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์สำหรับการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring) โดยทั่วไปควรคำนึงถึงปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และ/หรือผลการปฏิบัติงานระยะสั้นที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดถึงความเหมาะสมของการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติงานกับแผนการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการบริหารบุคลากรและงบประมาณ

---

[227] ศิริชัย กาญจนวาสี,ทฤษฎีการประเมิน,91.

ของโครงการ นักประเมินจึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ตามแผนการเฉพาะของโครงการนั้นกำหนดไว้

การประเมินระยะหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน (Post-Implementation) ซึ่งเป็นช่วงเสร็จสิ้นโครงการแล้วเพื่อสรุปผลของโครงการ (Summating) นักประเมินควรคำนึงถึงผลผลิต (Output) อันเป็นผลโดยตรงจากโครงการและผลลัพธ์ (Outcome) อันเป็นผลต่อเนื่องภายนอก ซึ่งอาจเป็นผลพลอยได้และผลกระทบระยะยาว ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่สำคัญได้แก่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ เพื่อการตัดสินใจสถานภาพสรุปของโครงการ นักประเมินจึงควรให้เกณฑ์สัมพัทธ์เพื่อเปรียบเทียบมาตรฐานของโครงการกับโครงการเดิมหรือโครงการที่คล้ายกัน

มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคมเป็นต้น เราสามารถแยกเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) และ เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) โดยเกณฑ์สัมพัทธ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ หรือเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับปกติวิสัย (Norm) ของการจัดโครงการโดยทั่วๆ ไป สำหรับเกณฑ์สัมบูรณ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้นๆ หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับกันทางวิชาชีพ หรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

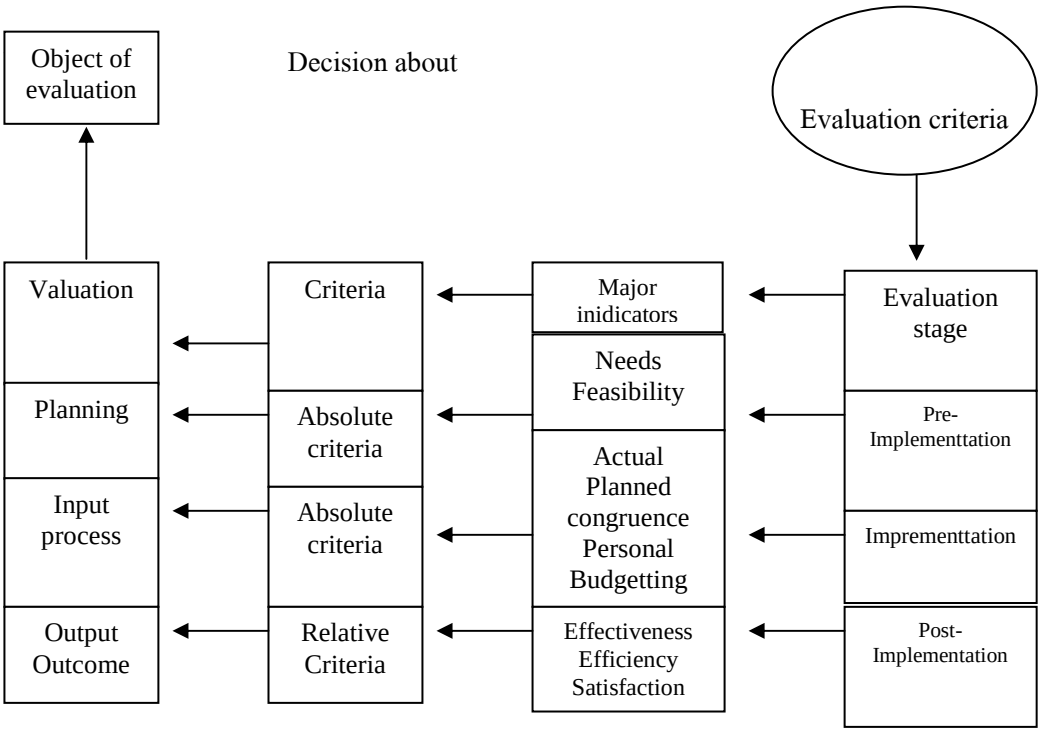
การประเมินตามขั้นตอนของการดำเนินโครงการและการเลือกใช้เกณฑ์ เราสามารถแบ่งระยะของการประเมินให้มีความสอดคล้องกับขั้นตอนของการดำเนินโครงการได้เป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) ขั้นวางแผนก่อนดำเนินโครงการ (Pre-implementation stage) การประเมินในขั้นนี้ควรเน้นการประเมินบริบทและการวางแผนโครงการว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวชี้วัดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโครงการ ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการและความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและผลของโครงการ 2) ขั้นดำเนินงาน (Implementation stage) การประเมินในขั้นนี้ควรเน้นการปฏิบัติงานตามโครงการว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวชี้วัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานทั้งทางด้านการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และการดำเนินงานตามแผน 3) ขั้นสรุปผลหลังการดำเนินโครงการ (Post-implementation stage) การประเมินในขั้นนี้ควรเน้นที่

ผลของการดำเนินโครงการว่ามีคุณค่าความเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวชี้วัดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง สำหรับ “เกณฑ์” ที่ใช้ในการตัดสินผลสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดที่เสนอนี้ ขึ้นอยู่กับเหตุผลของนักประเมินว่าจะเลือกใช้เกณฑ์สัมพัทธ์หรือเกณฑ์สัมบูรณ์จึงจะเหมาะสมกับเรื่องที่ทำการประเมิน สอดคล้องกับสครีฟเวน (Scriven) ได้สนับสนุนเรื่องดังกล่าวว่า ในการดำเนินงานโครงการใดๆก็ตาม ผู้บริหารโครงการมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นธรรมชาติของการประเมินจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ การเปรียบเทียบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานโดยใช้เกณฑ์สัมพัทธ์ จึงมีความเหมาะสม

สรุปได้ว่าการเลือกเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับธรรมชาติของเป้าหมายในการประเมินมากที่สุดนั้นควรพิจารณาทั้ง “บริบท” และ “ช่วงระยะที่ทำการประเมิน” เป็นสำคัญ ดังนั้นการประเมินในขั้นของการวางแผนก่อนดำเนินงานและในขั้นของการดำเนินงานซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะของโครงการต่อการสร้างผลตามเป้าหมายโครงการ จึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตามมาตรฐานการปฏิบัติตามโครงการนั้นๆ แต่การประเมินในขั้นของการสรุปผลหลังการดำเนินโครงการ ควรใช้เกณฑ์สัมพัทธ์เพื่อให้ทราบถึงมาตรฐานของโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่ผ่านมาหรือโครงการอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน

ดังนั้นในการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อสร้างเป็นเครื่องมือในการประเมินเชิงสำรวจเพื่อทราบคุณลักษณะหรือคุณค่าของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ผู้วิจัยต้องการสำรวจโครงการของโรงเรียนโดยทั่วไปที่กำลังมีการดำเนินกิจกรรมการบริหารกันอยู่หรือยังไม่มีการดำเนินกิจกรรม จึงเป็นการให้นักประเมินใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ตามแผนการเฉพาะของโครงการนั้นกำหนดไว้

จากรูปแบบทางทฤษฎีการกำหนดเกณฑ์การประเมินสามารถเขียนสรุปเป็นแผนภูมิที่ 15



แผนภูมิที่ 15 Indicators and Criteria for the Evaluation

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญกับการพัฒนาตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดตามรูปแบบทางทฤษฎีการประเมินโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ

(Indicators accorded to Evaluating Theoretical Model by Jury Experts)

สครีฟเวน (Scriven) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของการประเมิน คือการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน เป้าหมายของการประเมินอยู่ที่การตัดสินคุณค่า โดยผู้ประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญในหลักการสังเกตและเหตุผล ถ้าผู้ประเมินมิได้ตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินถือว่าผู้ประเมินนั้นยังทำหน้าที่ไม่สมบูรณ์[228] ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวเป็นที่ยอมรับโดยนักโดยนักทฤษฎีการประเมินหลายคน เช่นกูบาและลินคอน (Guba and Lincoln) และ ไอส์เนอร์(Eisner) ที่มีข้อดีตามนิยามของสครีฟเวน (Scriven) ตามนัยดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติโดยมีรูปแบบแตกต่างกัน คือการบรรลุเป้าหมายการประเมินในแง่ของการตัดสินคุณค่า ภาพของการประเมินจึงมีความสมบูรณ์

---

[228] M. Scriven, Evaluation Bias and Its Control (Michigan : Occasional Paper No. 4 Western Michigan University Evaluation Center, Kalamazoo, 1975),n.pag.

ขึ้นในแง่บทบาทของการวัด การบรรยาย และการตัดสินคุณค่า โดยที่ผู้ประเมินได้รับการยอมรับในความรอบรู้ทั้งด้านวิธีประเมินและเนื้อหา หรือผู้ประเมินมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และเป็นเอกัตตะในเรื่องนั้นๆ จะทำให้ผลการประเมินมีน้ำหนักน่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์

จากรูปแบบทางทฤษฎีการประเมิน(Evaluating Theoretical Model) ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมี “คุณค่า” (value or worth) การกำหนดคุณค่าใดๆ จากสิ่งที่สังเกตได้ขึ้นอยู่กับปรัชญาการวัดคุณค่าของนักประเมิน ทั้ง สครีฟเวน (Scriven)[229] รวมทั้ง กูบาและลินคอน (Guba and Lincoln)[230] ต่างก็จำแนกคุณค่าออกเป็นคุณค่าภายใน(Intrinsic value)ซึ่งเป็นคุณค่าที่แฝงเร้นในสิ่งนั้นตลอดเวลาดุจคุณค่าของทอง คุณค่าของคน และคุณค่าภายนอก(extrinsic value) ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกเช่นคุณค่าของทองเมื่อตีราคาเป็นเป็นเงินตรา คุณค่าของคนเมื่อถูกกำหนดโดยมาตรฐานการเรียนรู้และประสบการณ์ คุณค่าของแบบประเมินเมื่อถูกกำหนดโดยผู้ประเมินหรือผู้ใช้ แบบประเมินนั้น

แต่อย่างไรก็ตาม กูบาและลินคอน (Guba and Lincoln) สรุปว่าทั้งคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกต่างก็เป็นตัวแปร เพราะค่าของมันสามารถแปรเปลี่ยนได้ตามเวลา การตัดสินคุณค่าภายในภายในซึ่งแฝงเร้นแน่นอยู่ภายในของสิ่งนั้น ค่าของมันค่อนข้างคงที่ ในทางกลับกันการตัดสินคุณค่าภายนอกต้องขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของสิ่งนั้นกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทของสิ่งนั้นๆ เช่น เนื้อหา กลุ่มบุคคล องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง หรือสถานการณ์เฉพาะ ที่ทำให้คุณค่าภายนอกเปลี่ยนไปด้วย[231]

การนำเอาตัวชี้วัด (Indicators) มาเป็นสิ่งที่สังเกตได้โดยตรงที่เป็นตัวแทนของคุณค่า (Value) ที่แฝงอยู่ หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะทำการประเมินไว้เพื่อการเข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน จากความหมายของตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัด(Indicators) ที่หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ยังผลให้มีการสร้างโมเดล / รูปแบบของการประเมิน หรือแนวทางการประเมินในลักษณะต่างๆ รวมทั้งเป็นการพัฒนาเป็นตัวชี้วัด จากการกำหนดคุณค่า (valuation) จำเป็นต้องมี

---

[229] M. Scriven, The Methodology of Evaluation. AERA Monograph Series in Curriculum, No. 1 (Chicago : Rand McNally, 1967),n.pag.

[230]E.G. Guba and Y.S. Lincoln, Effective Evaluation (San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1981),n.pag.

[231]“Ibid.”

เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion)[232] ในงานวิจัยนี้ขอเสนอแนวทางของ กูบาและลินคอน (Guba and Lincoln) ได้เสนอแนวทางในการประเมินคุณค่าภายใน (merit) และคุณค่าภายนอก (worth) ในความแตกต่างกันเรื่องแง่ของการประเมินใช้เกณฑ์และวิธีการประเมิน ซึ่งการประเมินคุณค่าภายในสามารถกระทำได้โดยการตัดสินระดับความสอดคล้องระหว่างข้อมูลตามตัวบ่งชี้กับเกณฑ์มาตรฐานคุณค่าภายใน (Merit criterion :ตัวแปร ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัด ตัวประกอบหรือค่าที่สังเกตได้) ซึ่งเป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) ที่ผู้เชี่ยวชาญตกลงเห็นพ้องกัน (absolute merit evaluation) ตามข้อเท็จจริงตามตัวบ่งชี้ที่ถือว่าเป็นคุณภาพความเหมาะสมหรือความสำเร็จของสิ่งนั้น หรือลักษณะอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพอันเป็นสากล ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในบทบาทเรื่องการกำหนดเกณฑ์คุณค่าและตัวบ่งชี้

จากข้อตกลงเบื้องต้นถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ตามแนวคิดการประเมินจาก 2 ขั้ว กล่าวคือ การประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision- oriented Evaluation) กับการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Value - oriented Evaluation) ซึ่งมาตรการเข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ประเมินมีวิธีที่สำคัญ คือ วิธีการประเมินเชิงระบบ (Systematic Approach) กับวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างสำคัญทางด้านที่มาของวิธีการ การมองคุณค่า เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับวิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) นักทฤษฎีการประเมินที่ยึดมาตรฐานการเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์การตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (subjectivism) โดยเชื่อว่าวิธีการเชิงธรรมชาติเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินตัวชี้วัด เพราะมีลักษณะยืดหยุ่น สนับสนุนการเก็บข้อมูลในสภาพธรรมชาติ โดยเน้นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลจากความพยายามใช้เหตุผลเชื่อมโยงกับการสังเกตจากเบื้องต้นลงสู่เชิงลึกเป็นขั้นตอนตามลำดับถัดไปตามความรู้และประสบการณ์ของผู้ประเมิน จนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ดังนั้นความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์จึงเป็นเกณฑ์สำคัญในการสรุปผล

เกี่ยวกับวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) จากการศึกษาพัฒนาการของการประเมิน จุดเริ่มต้นของการประเมินน่าจะมาจากความต้องการที่จะปรับปรุงสิ่งที่ทำไปแล้ว เพราะเชื่อว่าถ้าทราบผลของการกระทำก็จะทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ การประเมินมีการพัฒนาการที่เปลี่ยนไปเป็นยุคๆ โดยช่วงแรกเป็นยุคของ การพยายามทำความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายของการประเมินและพยายามสร้างรูปแบบ หรือนำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน ซึ่งเป็นการทำให้การประเมินเป็นศาสตร์ที่แกร่งในการพัฒนามาตรฐานของ

---

[232]ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน,95.

การประเมิน และการพัฒนาเทคนิควิธีที่จะช่วยในการทำการประเมินให้ได้คำตอบที่มีคุณค่าเพียงพอและเหมาะสมต่อการตัดสินใจ การพัฒนาการในการประเมินตามทัศนะของกูบา และลินคอล์น (Guba & Lincoln.)[233] ได้แบ่งยุคของการประเมินเป็น 4 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1 คือยุคของการวัดผลเป็นยุคที่ใช้แบบทดสอบในการจำแนก และตัดสินความก้าวหน้าของโรงเรียน เน้นการวัดผลทางอ้อมใช้การวัดผลในความหมายเดียวกับการประเมินผล นักประเมินมีบทบาทเช่นเดียวกับนักวัดผลยุคที่ 2 เป็นยุคของการบรรยาย เป็นยุคที่เป็นการบรรยาย หรือบรรยายจุดเด่น หรือจุดอ่อนตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ยุคที่ 3 เป็นยุคของการตัดสินคุณค่า โดยเทียบกับมาตรฐานเพื่อการตัดสินใจ ในยุคที่ 4 เป็นยุคของการตอบสนอง และการสร้างสรรค์ (ค.ศ.1989 – ปัจจุบัน) กระบวนการประเมินในยุคที่ 4 ทำเพื่อให้บรรลุเงื่อนไข 2 ประการ คือ 1) การดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลจากโครงการในเรื่องสิทธิ (Claim) ผลที่เกิดขึ้นที่ไม่พึงประสงค์ (Concern) และประเด็นที่ยังตกลงกันไม่ได้เกี่ยวกับโครงการ 2) เป็นการดำเนินการประเมินตามกระบวนทัศน์ของการแสวงหาความรู้แบบคอนสตรัคติวิสท์ (Constructivist)โดยมุ่งหวังว่าผลที่เกิดจากการประเมินในยุคที่ 4 จะก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ของสิ่งที่ถูกประเมิน แต่การประเมินไม่จำเป็นต้องทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นพ้องต้องกันทุกครั้ง แต่มีความพยายามที่จะไตร่ตรอง เพื่อที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับได้ในประเด็นที่ยังตกลงกันไม่ได้ เพื่อนำไปสู่การตกลงกันในทุกฝ่าย โดยผู้ประเมินต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ผู้ประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปรัชญาการประเมินเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน การได้มาซึ่งความจริงในเชิงคุณค่าเป็นสิ่งซับซ้อนและละเอียดอ่อนมาก จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการประเมิน โดยทำความเข้าใจในปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังของการประเมินนั้นเอง จากการศึกษารูปแบบในการประเมิน กูบา และลินคอร์น (Guba & Lincoln.)นับว่าเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญมากในการสนับสนุนแนวคิดในเรื่องการประเมินเชิงธรรมชาติและการมีส่วนร่วม โดยเสนอการประเมินในยุคที่ 4 ซึ่งเป็นการประเมินที่อยู่ในกลุ่มการประเมินเชิงธรรมชาติหรือการประเมินตามแนวปรัชญาสร้างสรรค์นิยมหรือปรัชญาตามแนวคอนสตรัคติวิสท์ (Constructivist Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ โดยนักปรัชญาตามแนวนี้เชื่อว่าความรู้ความสามารถศึกษาได้สองประเภท คือ ความรู้เกี่ยวกับโลกภายนอก ซึ่งสามารถศึกษาโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ส่วนความรู้

---

[233] E.G. Guba and Y.S. Lincoln, Fourth Generation Evaluation (Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989), 22-47.

ประเภทที่สอง เป็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับความเป็นมนุษย์และสังคม ซึ่งมนุษย์มีความรู้สึกนึกคิด มีจินตนาการ มีความคาดหวัง มีค่านิยม มีความมุ่งมั่นและอื่นๆ ซึ่งสามารถให้ความหมาย และตีความของประสบการณ์ของตนเองได้ ดังนั้นบุคคลจึงสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยใช้การศึกษาสิ่งที่อยู่ภายใน และล้วงลึกไปถึงความรู้สึกนึกคิดถึงความเป็นจริงในเชิงคุณค่าของบุคคล ผู้ประเมินที่จะเข้าไปถึงคุณค่าได้ต้องเข้าไปสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่มีความหมายเชิงคุณค่า และต้องเน้นความเป็นมนุษย์ของ ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เน้นความหมายและปรากฏการณ์ โดยมุมมองภายในและเน้นบริบททางสังคม และวัฒนธรรมของปรากฏการณ์ ซึ่งนักประเมินที่มีบทบาทสำคัญมากตามแนวปรัชญานี้ ได้แก่ กูบาและลินคอล์น (Guba & Lincoln.)[234]

กูบา และลินคอล์น (Guba & Lincoln)[235] ได้เสนอกระบวนทัศน์เชิงปริมาณ และกระบวนทัศน์เชิงคุณภาพ ตามแนวคิดของทฤษฎีคอนสตรัคติวิสท์ (Constructivism) จากการศึกษาแนวคิดของนักปรัชญากลุ่มคอนสตรัคติวิสท์ (Constructivist) หรือแนวคิดเชิงคุณภาพที่มีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้ว่าเกิดจากการสร้างความรู้ความหมายของปรากฏการณ์ กล่าวคือเมื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์แล้วจะเกิด การตระหนัก รู้ว่าปรากฏการณ์นั้นมีความเป็นมาอย่างไร ดำรงอยู่ด้วยโครงสร้างใด และความรู้จะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือไม่ ดังนั้น การตรวจสอบความรู้เดิมจะทำให้เกิดความ ท้าทาย หรือการตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่สังเคราะห์คุณลักษณะเดิมไว้ความแตกต่างของกระบวนทัศน์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพอสรุปได้ดังปรากฏในตารางที่7

---

[234] “Ibid.”

[235]E.G. Guba and Y.S. Lincoln, “Competing paradigms in qualitative research” In N.K. Denzin & Lincoln (Eds), Handbook of qualitative research (Thousand Oaks, CA : SAGE publisher, 1994), 105-117.

ตารางที่ 7 ความแตกต่างของกระบวนทัศน์เชิงปริมาณ และกระบวนทัศน์เชิงคุณภาพ

มิติ	**กระบวนทัศน์เชิงปริมาณ (Postivism)**	**กระบวนทัศน์เชิงคุณภาพ (Constructivism)**
1. เป้าหมายของการแสวงหา ความรู้	การทำนาย การควบคุม	ทำความเข้าใจ (Understanding) การก่อรูปใหม่ของความรู้
2. ลักษณะของความรู้	กฎ หรือความจริงที่ได้จากสมมติฐานที่ได้ตรวจสอบแล้ว	การตระหนักรู้ (Insights) ในเชิงโครงสร้าง หรือความเป็นมาของปรากฏการณ์ ความรู้ที่ถูกก่อรูปแบบใหม่และจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ
3. วิธีการสั่งสมองค์ความรู้	การปะติดปะต่อเพิ่มเข้าไปในความรู้เดิม การสรุปอ้างอิง (Generalization)	ความรู้ถูกทบทวน และเปลี่ยนแปลงแบบวิพากษ์วิธี (Dialectical) ความลุ่มลึก (Sophistication) ในการก่อรูปความรู้ใหม่
4. เกณฑ์ในการกำหนด คุณภาพของความรู้	ความเคร่งครัด (Regorous) ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น	ความเป็นที่ไว้วางใจ ความเป็นไปตามสภาพจริง
5. จรรยาบรรณที่เน้น	จากภายนอก (Extrinsic) เช่น กฎ คณะกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ	จากภายใน (Intrinsic) คือ ตัวผู้วิจัยเอง
6. วิธีการวิจัย	เชิงปริมาณเน้นการตรวจสอบ	เชิงคุณภาพเน้นการตีความ

ในการนำเสนอทฤษฎีรูปแบบการประเมินแนวคิดการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Value-oriented Evaluation) สำหรับมาตรการเข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ประเมินจากแนวคิดวิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) อีกคนหนึ่ง คือ ไอส์เนอร์ (Eisner)[236] ได้ประยุกต์ใช้มโนทัศน์ของศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมินโดยใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยในความหมายของความเชี่ยวชาญเป็นศิลปะในการเข้าถึง รู้ซึ้งหรือเข้าใจถ่องแท้ สามารถแสดงออกและบอกถึงขอบข่ายของคุณลักษณะ ความหมาย คุณค่าของสิ่งต่างๆ

[236] Elliot W. Eisner, The enlightened eye : qualitative inquiry and the enhancement of educational practice (Upper Saddle River, N.J. : Merrill, 1998), 63.

สถานการณ์ และการกระทำต่างๆรวมทั้งการศึกษาด้วยโดยมีแนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณญาณ (Criticism Approach) ในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive aspect) ตีความหมายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (interpretive aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (evaluative aspect) ซึ่ง ไอส์เนอร์ เสนอว่าการประเมินตามแนวคิดศิลปวิจารณ์ ประกอบด้วยศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่สะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมา วิธีการประเมินแนวนี้จึงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญประสบการณ์ และการฝึกหัดที่เหมาะสมของนักประเมิน เพื่อให้มีการรับรูที่ไวและสามารถสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้

คำว่าความเชี่ยวชาญ มาจากภาษาลาติน (Latin, cognoscere) แปลว่า “รู้” (to know) ซึ่งคำนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมองเห็นที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่มองเท่านั้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงการระบุแก่นแท้ และเข้าใจในมิติที่หลากหลายของสถานการณ์ และความหลากหลายตามประสบการณ์ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน จนสามารถร่างภาพให้เห็นจนนำมาใช้ประโยชน์ได้ นำไปสู่การจัดทำเป็นสารสนเทศใช้กันอย่างกว้างขวางแพร่หลาย เชื่อมโยงกับประสบการณ์ ค่านิยมและการกระทำที่เรามีพันธะผูกพัน ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) นี้เป็นสิ่งที่ผ่านการสั่งสมและฝึกฝน ไม่ใช่เพียงด้านเทคนิควิธีเท่านั้น แต่มันได้รวบรวมเอาความสามารถเชิงศิลป์ทั้งหมดในปัจจัยสำคัญต่างๆเข้าไว้ในตัวผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) แต่อย่างไรก็ตามในฐานะเป็นนักการศึกษาไม่ใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากการสั่งสมเพียงอย่างเดียว นักการศึกษาที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)ได้จะต้องมีความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ (critics) ได้ด้วย ดังนั้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงต้องควบคู่ไปกับการเป็นผู้ที่ใฝ่ต่อการนำเสนอผลงานแง่มุมที่ตนเองเชี่ยวชาญเป็นประโยชน์ต่อวงการหรือศาสตร์ที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญด้วย ด้วยเหตุที่ความเชี่ยวชาญ(Connoisseurship) เป็นความสามารถส่วนบุคคล แต่การวิพากษ์วิจารณ์(critics) เป็นการเปิดเผยสู่สาธารณะ ความสามารถเชิงศิลป์ที่ผ่านกระบวนการรับรู้จากประสบการณ์ จะเอื้อประโยชน์ต่อการให้ข้อเสนอแนะอย่างมีคุณภาพในความกระจ่างจากศิลปะของการวิจารณ์ต่อผู้อื่น การวิจารณ์(critics) จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ ร่วมกัน และรับรู้ร่วมกันเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการพัฒนามากขึ้น นัยสำคัญของนักการศึกษาที่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญและนักวิจารณ์ ยังต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือแบ่งปันประสบการณ์ (sharing) ร่วมกันกับผู้อื่นที่ดีได้ด้วย[237]

---

[237]Ibid., 6.

ในการนำเสนอรูปแบบการประเมินแบบ สตรัคติวิสท์ (Constructivist Evaluation) ซึ่งกูบาและลินคอล์น(Guba & Lincoln.) เสนอให้มีความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเป็นการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการที่ตอบสนองความห่วงใยของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย บนพื้นฐานความคิดที่เชื่อว่า ความจริงไม่สิ่งสากลที่ยั่งยืน แต่ยึดถือความจริงเป็นเพียงการปฏิบัติการตามอัตวิสัยของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินจึงมีบทบาทในการทำการประเมินร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเสมือนเป็นเครื่องมือมนุษย์ที่สามารถทำแบบฉันทามติร่วมกัน(consensus)ได้ ผู้เกี่ยวข้องจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเด็นการประเมิน และตัวแปรของการประเมิน ตลอดจนให้ความเห็นชอบต่อวิธีการประเมิน ส่วนผู้ประเมินมีหน้าที่ให้ความรู้ สร้างจิตสำนึก แปลงโลกของตัวเองให้เกิดพลังของความร่วมมือที่จะพัฒนาสังคม กลุ่ม และตนเอง รวมทั้งรักษาดุลยภาพระหว่างวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพตลอดจนขั้นตอนของการประเมิน รูปแบบของการประเมินนี้สามารถนำไปประยุกต์ได้เมื่อผู้ประเมิน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นด้วย และตกลงใจที่จะตกลงใจจนเกิดฉันทามติ (consensus) ของการประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องมีคุณธรรม มีบารมีและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง[238]เพื่อตัดสินให้ได้คุณค่าจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความสามารถทางวิชาการสูง นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ สนองความต้องการตามธรรมชาติ แความต้องการสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ เป็นไปตามสถานการณ์ ในการนี้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ประเมินจะทำให้มีความหลากหลายในมุมมองรอบด้าน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความสำเร็จในการใช้การประเมินเชิงคุณภาพหรือมุมมองทางศิลปะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (The Art of successful School – Based Management) สภาอาจารย์ที่ทำการสอนด้านการบริหารการศึกษาแห่งชาติ (NCPEA : National Council of the Professors of Educational Administration) ของสหรัฐอเมริกา[239]ได้เสนอมุมมองด้านให้ความสำคัญ พลวัตร (Dynamic) และในครั้งอาจต้องใช้ความกล้าหาญ (daunting) ในการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner) ไว้เป็นมาตรฐานสำหรับการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพนำการเปลี่ยนแปลงจากสมมติฐานเดิมที่การบริหารจัดการ

---

[238] Guba, E.G. and Lincoln, Y.S, Fourth Generation Evaluation (Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989),n.pag.

[239]NCPEA : National Council of the Professors of Educational Administration ,The Art of Successful School – Based Management [online], Accessed 19 January 2010. Available from http://cnx.org/content.

โรงเรียนมีปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียนจากที่ควรจะเป็น มาเป็นการให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์แนวใหม่ เป็นการเพิ่มความหลากหลาย และทำให้พบกับเหตุผลที่ยุติธรรมมากขึ้น (more diversified and equitable) และอีกประการหนึ่งก็คือ สามารถเข้าถึงธรรมชาติแนวพุทธิปัญญาความเป็นมนุษย์ (human cognition) แล้วนำมวลมนุษย์พัฒนาความเป็นมนุษย์ให้ทำงานดีขึ้นกว่าเดิม[240] เกี่ยวกับฐานวิจัยเชิงศิลปะที่เป็นวิธีการมองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Arts – Based Research as an Way of Seeing SBM) ไอส์เนอร์ (Eisner) กล่าวว่า ในเรื่องของประสิทธิภาพการมีภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะแห่งความเชี่ยวชาญ (art or craft) เช่นเดียวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ เป็นเทคนิควิธีการที่ได้มาจากธรรมชาติความเป็นมนุษย์ หรือความงามทางสุนทรียศาสตร์ (aesthetic) มีความจำเป็นและมีความเป็นสีสันมีชีวิตชีวา สามารถผลิตงานวิจัยด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน ให้เห็นความสำเร็จของศิลปะกับความเชี่ยวชาญ(art and craft) เทคนิคการสอนกับสุนทรียศาสตร์ (technical and aesthetic) และตัวบุคคลกับการดูแลแก้ไข (personal and clinical) ที่ต้องหาข้อค้นพบซึ่งกันและกันเพื่อเข้าให้ถึง “คุณค่า (value)” กับการคิดในข้อเท็จจริงของงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพว่าการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ดีที่สุด มาจากครูที่มีคุณลักษณะในการจัดการความรู้ทั้งทั้งในเชิงเชี่ยวชาญและใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์เป็นประสิทธิภาพของการสอน เป็นสะพานข้ามไปสู่โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน[241] ในด้านการสร้างนิยาม (defining) การวัดผลประเมินผล(evaluating) และการสร้างความเข้าใจ (understanding) ในหน้าที่ของภาวะผู้นำในการจัดการโรงเรียน (school building) จึงต้องมีการสร้างความเข้าใจกระบวนการทางทฤษฎีว่าด้วยงานวิจัยที่ใช้ศิลปะเป็นฐาน (arts – based research theoretical approach) ที่มีรูปแบบแสดงถึงความเหมาะสมในการสืบค้นข้อมูล (investigation) ในแบบแผนวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) การตรวจสอบสืบค้นข้อมูลที่ใช้ศิลปะเป็นฐานให้สามารถยึดถือการเข้าถึงต้นตอ (a firm foothold) ของความเป็นธรรมชาติการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในวัฒนธรรมโรงเรียนที่ยึดเกี่ยวข้องอยู่ หน้าที่ของภาวะผู้นำเชิงศิลป์ที่ประสบความสำเร็จ แสดงถึงคุณลักษณะการปฏิบัติให้เกิดองค์ความรู้ (acknowledges) การสั่งสมรวบรวม (embraces) และการพัฒนาธรรมชาติของความสัมพันธ์ของการสร้างโรงเรียน เป็นสภาพธรรมชาติความเป็นไปของผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับสาระที่เรียน(subject) ผู้สอนกับผู้สอน ผู้สอนกับผู้บริหาร(leaders) ผู้บริหารกับชุมชน(community)

---

[240] E. W.Eisner, The enlightented eye : Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 1998), 245.

[241] E. W. Eisner, “The art and craft of teaching.” Educational Leadership 40(4) (New York : Macmillan, 1983), 4-13.

ชุมชนกับโรงเรียน และอื่นๆอีก การดำเนินการในบางระดับของโรงเรียนประสบความสำเร็จที่คุณภาพการคิดมักจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสัมพันธ์ในธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคล จะเป็นแหล่งศึกษาประสบการณ์ของคนเรา การมอง (seeing) จึงเป็นทักษะการทำงานที่มุมมองทฤษฎีเชิงคุณภาพที่การมีภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้ความสามารถเชิงศิลป์ให้รายละเอียด พรรณนาปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ แยกแยะจำแนกทำความเข้าใจคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน (choreography of human understanding) การมองเช่นนี้ต้องมีการพัฒนาเช่นเดียวกับศิลปิน (artist) พัฒนากลไกคุณภาพความเป็นผู้นำ[242] นอกจากนี้ไอส์เนอร์ (Eisner) ยังได้ให้แนวคิดหลักของการใช้สุนทรียศาสตร์กับการวิจารณ์เชิงโครงสร้าง (constructivism) ให้กับผู้นำสถานศึกษาในงานของเขาชื่อ The Educational Imagination. [243] ในเรื่องการสร้างสรรค์หลักสูตรสถานศึกษา ที่เกิดจากการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงร่วมกันสร้างหลักสูตรสถานศึกษาคือ ครูและผู้เรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำสร้างโอกาสให้เกิดธรรมชาติทางโครงสร้างออกแบบสนับสนุนการเรียนรู้จากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดความสำเร็จจากคำกล่าวที่ว่า

“ It’s what students do with what they learn when they can do what they want to do that is the real measure of educational achievement”[244]

จึงสรุปได้ว่าได้มีการนำเอาทฤษฎีการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเชิงศิลป์ที่สำคัญ เช่น ไอส์เนอร์ (Eisner) ที่ผ่านประสบการณ์มาใช้สร้างความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อนำมาใช้ทำการประเมินเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดมีงานสนับสนุนได้แก่งานของสำเริง อ่อนสัมพันธ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้การบริหารแบบสมดุล มี 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านนักเรียน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์ แบ่งเป็น ด้านนักเรียน 5 วัตถุประสงค์ ด้านการจัดการภายใน 7 วัตถุประสงค์ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4 วัตถุประสงค์ และด้านงบประมาณและทรัพยากร 2 วัตถุประสงค์ มีตัวชี้วัดทุกวัตถุประสงค์รวม 86

---

[242] “Ibid.”

[243]E. W. Eisner, The Educational Imagination. : On the design and evaluation of school programs (2nd ed.). (New York : Macmillan, 1985),n.pag.

[244]E. W. Eisner, The arts and the creation of mind (New Haven : Yale University Press, 2002), 230.

ตัวชี้วัด[245] นอกจากนี้ยังมีงานของศักดิ์ชาย เพชรช่วย ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่าผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษา ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 75 ตัวบ่งชี้ วัดคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้รวมด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนการสอน 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักสูตร 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบนักศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบการบริหารและการจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 4 ตัวบ่งชี้[246] สอดคล้องกับพิษณุ ประจงการ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาผลวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จาก 488 ตัวบ่งชี้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย 481 ตัวบ่งชี้ ที่สอดคล้องกับหลักเชิงระบบและภารกิจด้านการบริหาร วิชาการ การบริการ ประกอบด้วย 19 งาน ได้แก่ ด้านบริหารมี 120 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น 1)ตัวบ่งชี้งานธุรการและสารบรรณ 22 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้งานพัสดุ 20 ตัวบ่งชี้ 3)ตัวบ่งชี้งานบุคคล 16 ตัวบ่งชี้ 4)ตัวบ่งชี้งานวางแผนและการจัดการ 21 ตัวบ่งชี้ 5)ตัวบ่งชี้งานงบประมาณและการเงิน 17 ตัวบ่งชี้ และ 6)ตัวบ่งชี้งานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ 24 ตัวบ่งชี้ ด้านวิชาการ มี 145 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น 1)ตัวบ่งชี้งานฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีการศึกษา 25 ตัวบ่งชี้ 2)ตัวบ่งชี้งานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา 26 ตัวบ่งชี้ 3)ตัวบ่งชี้งานให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยีการศึกษา 18 ตัวบ่งชี้ 4)ตัวบ่งชี้งานประเมินผลภายในและภายนอก 22 ตัวบ่งชี้ 5)ตัวบ่งชี้งานออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอน 27 ตัวบ่งชี้ ด้านบริการมี 190 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น 1)ตัวบ่งชี้งานบริการผลิตสื่อกราฟิค 36 ตัวบ่งชี้ 2)ตัวบ่งชี้งานบริการผลิตสื่อดิจิตอล 37 ตัวบ่งชี้ 3)ตัวบ่งชี้งานบริการผลิตสื่อ e – learning 32 ตัวบ่งชี้ 4)ตัวบ่งชี้งานบริการผลิตสื่อการเรียนการสอนและทัศนูปกรณ์ 28 ตัวบ่งชี้ 5)ตัวบ่งชี้งานบริการบริการห้องเรียนและห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 20 ตัวบ่งชี้ 6)ตัวบ่งชี้งานบริการซ่อมบำรุง

---

[245] สำเริง อ่อนสัมพันธ์, “ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล”, 112-116.

[246]ศักดิ์ชาย เพชรช่วย, “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ฐานข้อมูลการวิจัยการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.สกศ.ลำดับที่ 15. [Online], Accessed 10/12/2552. Available from http://www”thaiedresearch.org/thaied .

17 ตัวบ่งชี้ และ 7)ตัวบ่งชี้งานบริการแปลงระบบและสำเนาสื่อการเรียนการสอน 20 ตัวบ่งชี้[247] ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีงานวิจัยของนิภา พงศ์วิรัตน์[248] ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1)การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) 5) การสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน (Commitment) 6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights) และ 8) การจัดการเรียน การสอน (Learning and Teaching) ทั้งนี้ยังพบอีกว่าทั้ง 8 องค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยจำนวน99ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดทำขึ้นใช้พัฒนาระบบการศึกษาของชาติ

(Indicators Developed for National Education System)

จากแนวคิดของ เจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) [249] ได้เสนอไว้ถึงตัวชี้วัดว่าเป็นการเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่จะให้มีการสร้างตัวชี้วัดระบบการศึกษาอันแสดงถึงระบบการศึกษาของชาติ และจะต้องมีการพัฒนาเป็นลำดับ ซึ่งคงต้องมีการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษาถึงตัวชี้วัดตามบริบททางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบทางการวางแผนทางการศึกษา การควบคุมกำกับ และการวิจัยทางการศึกษา จำนวนตัวชี้วัดสามารถทำได้เพื่อนำมาใช้กับระบบการศึกษา การศึกษาในเรื่องดังกล่าวจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนย่อย(Sub-division) ของรูปแบบทางทฤษฎีที่ได้มีการศึกษามาก่อนนี้แล้ว ซึ่งก็จะเป็นการง่ายต่อการกำหนดงานทั้งหมดว่าจะเป็นไปอย่างไร แต่ก็มีการจัดทำกันแบบไม่จริงจัง อย่างไรก็ตาม การทำตัวชี้วัดที่ได้พัฒนามาแล้วก่อนที่

---

[247]พิษณุ ประจงการ, “ การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ฐานข้อมูลการวิจัย(ออนไลน์)การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.สกศ.ลำดับที่ 8349. [Online], Accessed 10/12/2552.Available from http://www”thaiedresearch.org/thaied.

[248]นิภา พงศ์วิรัตน์, “องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ในกรุงเทพมหานคร” บทคัดย่อ. [Online], Accessed 21 December 2009. Available from http://www.krukeng.ob.tc/kd1/5.New

[249] James N. Johnstone, Indicators of Education Systems (London : The Anchor Press, Tiptree,Essex,1981),137-175.

รูปแบบแรกเกิดขึ้นก็ยากต่อการบอกได้ว่าเป็นประเด็นทางการศึกษาตามที่ผู้จัดทำต้องการให้เป็นหรือไม่

ความตั้งใจที่จะให้มีการศึกษามีอย่างแพร่หลายถึงปัญหาที่ครอบคลุมบริบททางการศึกษา เริ่มโดยพิจารณาใช้ตัวชี้วัดทางสังคม(Social Indicators) โดยให้ความสำคัญกับสถิติสังคม ที่ได้มาจากการรวมรวมไว้เพื่อจุดประสงค์ให้เป็นตัวชี้วัดทางสังคมเป็นหลัก แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวชี้วัดระบบการศึกษา ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ มีนักวิจัยและนักรวบรวมเอกสารได้อ้างให้เห็นถึงตัวแปรบางตัวที่คัดแยกมาเป็น อายุ เพศ ถิ่นฐาน อื่นๆ ในฐานะที่เป็นตัวชี้วัด ดังนั้นข้อมูลที่จะมีขึ้นในตารางก็ต้องมีการหยิบยกเอามากล่าวเป็นตัวชี้วัดถึงระดับการมีการศึกษาเอาไว้ด้วย แต่ก็ยังไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงการชี้ถึงการได้เข้าไปถึงระบบการศึกษา ดังนั้นจึงจะได้มีการเสนอประเด็นศึกษา 3 เรื่องได้แก่ 1) ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยของระบบการศึกษาแห่งชาติ (Indicators of national education system inputs) ประกอบด้วย ความเกี่ยวข้องกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ความเกี่ยวข้องด้านการเงินกับการขยายงาน การนำเสนอมิติทางการศึกษา และการเสนอแนะตัวชี้วัดด้านปัจจัยทางการศึกษา 2)ตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการของระบบการศึกษาแห่งชาติ (Indicators of national education system processes) ประกอบด้วย ความเป็นไปได้ที่สัมพันธ์กันของถิ่นฐานผู้เรียน ความสนใจต่อการเรียนการสอน ความเป็นไปได้ในการสร้างครูที่ได้คุณภาพ การกระจายครูที่ได้คุณภาพ ความแตกต่างที่มีอยู่ในวงการการศึกษา เป้าหมายสองด้านที่ผนวกเพิ่ม ความแตกต่างทางโครงสร้าง ฐานะการพึ่งตนเองได้ของแหล่งทุน มูลค่าราคาของการศึกษา เสนอแนะตัวชี้วัดกระบวนการ และ3) ตัวชี้วัดของผลผลิตระบบการศึกษาแห่งชาติ (Indicators of national education system outputs) ประกอบด้วย ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากระบบการศึกษา จำนวนผู้ที่ได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาและออกกลางคัน ความพึงพอใจของผู้ที่อยู่ในระบบการศึกษา การเสนอแนะตัวชี้วัดด้านผลผลิต 4) ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกันในระบบความเป็นไปในสังคมของการศึกษา (Indicators of education system-societal congruence) ประกอบด้วย เค้าโครงทางการศึกษาที่แสดงถึงการสูญเปล่า ความเป็นไปได้ต่อการเป็นสื่อมวลชน ระดับความคุ้มค่าในการลงทุนทางการศึกษา การให้การรับรองต่อตัวชี้วัดด้านความสอดคล้องกับระบบความเป็นไปในสังคมของการศึกษา และ 5) ความยากทางเทคนิคในการคำนวณหาค่าตัวชี้วัดทางระบบการศึกษา (Technical difficulties in computing indicators values) ประกอบด้วย การคำนวณหาช่วงระดับของสิ่งที่เปลี่ยน การแบ่งแยกข้อมูลทางเพศชาย-หญิง คุณค่าในความต้องการตัวชี้วัดที่แตกต่างออกไปที่ไม่ต้องนำมาคำนวณ โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดที่เขาได้นำเสนอไว้มีดังนี้

ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยของระบบการศึกษาแห่งชาติ

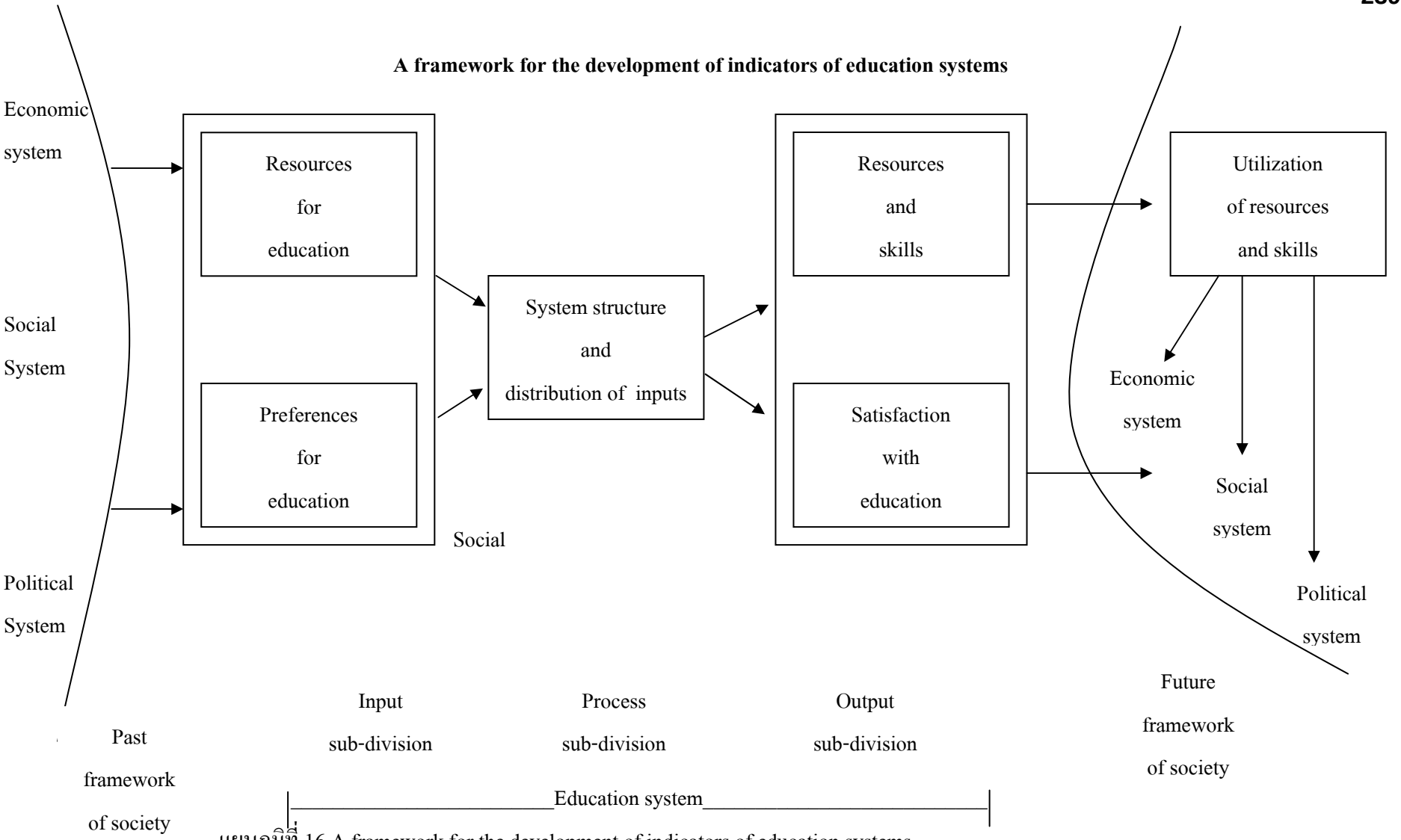
(Indicators of national education system inputs) มีองค์ประกอบที่ข้องเกี่ยวได้แก่

1. ความข้องเกี่ยวในด้านที่เป็นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ (Involvement of human resources) ในเรื่องนี้ในระบบการศึกษา ตัวชี้วัดตัวแรกได้พัฒนาเพื่อวัดปัจจัยระบบการศึกษา และสิ่งที่สามารถแยกแยะได้อย่างเหมาะสมได้ 2 ด้านสำหรับการการนิยามตัวชี้วัด กับการเลือกตัวชี้วัด ในด้านแรกก็เพื่อจะได้มีคำอธิบายถึงปัจจัยที่เป็นทรัพยากรเพื่อการศึกษาตามความต้องการ (Input-Resource for education-needs) มีความหมายที่เป็นอัตราส่วน(proportion) ของทรัพยากรทางกายภาพ อย่างเช่น กำลังคนกับการเงิน ซึ่งจะต้องจัดหาให้กับระบบของการศึกษาของชาติ สิ่งที่ถูกเป็นตัวแปรโดยการกำหนดเป็นอัตราส่วนและเป็นเปอร์เซ็นต์ของกาจัดสรรงบประมาณโดยรวมของชาติเพื่อให้กับการศึกษา ตัวแปรเหล่านี้ทีอาจเรียกได้ว่าเป็นตัวแปรเพื่อ การค้นพบกลุ่มของเกณฑ์ที่จะค้ำจุนสนับสนุนการดำเนินงานให้กับการศึกษา เพื่อได้รับประเมินได้จากการเป็นทรัพยากรของชาติทั้งมวล

ในแบบที่สอง เป็นปัจจัยเพื่อการเสนอตามความต้องการเพื่อการศึกษา (Input – Preferences for education) เป็นไปตามแนวทางความคิดที่แตกต่างกันออกไป ตัวชี้วัดจะเป็นการแยกสิ่งที่ไม่ได้สะท้อนจำนวนทางกายภาพของตัวมัน มันเป็นเรื่องที่สังคมจะต้องเตรียมการจัดสรรทรัพยากรให้กับการศึกษาตามบทบัญญัติที่ทางสังคมนั้นๆ และต้องถือเป็นภาระเพื่อต้องการให้สังคมมีการศึกษา ตัวชี้วัดเหล่านี้ จะแสดงถึงการกระจายไปให้กับการศึกษานำไปดำเนินการใช้ประโยชน์ต่อประชาชาติ เช่น บริการสุขภาพ สาธารณประโยชน์ บริการคุ้มครอง ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนทางการศึกษาเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสร้างคุณประโยชน์แตกต่างกันออกไปตามความข้องเกี่ยวกับนโยบายที่ได้มีการคัดกรองกันไว้แล้ว

สิ่งที่นำเสนอเพื่อการศึกษามีทางจัดได้เป็น 2 ส่วน คือภาคส่วนทางนโยบาย และภาคส่วนเอกชน ทั้งนี้ก็มีทิศทางโดยตรงไปที่ผู้บริโภคทางการศึกษา (Consume education) โดยทั่วไปแล้วจะเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองภาคส่วน ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องคล้อยตามกัน ในประเทศประชาธิปไตยโดยทั่วไปจะมีความเป็นอิสระในการจัด ส่วนในประเทศที่มีระบบการเมืองแตกต่างออกไป ก็มีกระบวนการที่แสดงถึงความต้องการที่เคร่งครัดเพิ่มขึ้น เช่น ต้องแสดงให้เห็นถึงผลต่างหรือไม่ก็เป็นกับความลงตัวที่คุ้มค่า

ระดับตามความต้องการและธรรมชาติของการศึกษาที่ประเทศชาติต้องสะท้อนออกมาในรูปของระดับที่ปัจจัยทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบแห่งเหตุผลความจำเป็นตามแผนภูมิที่ 16 แสดงขอบข่ายเพื่อการพัฒนาตัวชี้วัดของระบบการศึกษา



แผนภูมิที่ 16 A framework for the development of indicators of education systems

จากแผนภูมิที่ 16 จะเห็นความเชื่อมโยงกัน 2 ส่วน กล่าวคือ ถ้าภาครัฐ (Governments) และภาคเอกชน (Individuals) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ทรัพยากรเป็นปัจจัยทางการศึกษา ก็จะเป็นการสร้างภาพระหว่างตัวชี้วัดระบบการศึกษากับกับตัวชี้วัดด้านอื่นๆ

การได้มาของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องด้านที่เป็นปัจจัยนี้สามารถใช้การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ (Empirical analysis) ซึ่งจะทำให้การขยายผลนำไปถึงความสัมพันธ์ข้องเกี่ยวในสิ่งทีได้มาต่อการศึกษา (Educational provision) ของชาติ และถูกนำไปจากมิติแรกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ซึ่งดัชนีที่มีความเที่ยงตรงในการใช้ขยายความเชื่อมโยงข้องเกี่ยวนี้จะเป็นฐานในการจัดทำตัวชี้วัดด้านปัจจัย ซึ่งก็หมายถึงว่าตัวแปรใดก็ตามที่มีความสัมพันธ์ภายในสูงสุดตามที่ได้นิยามขยายถึงตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงถึง ก็จะเป็นแบบแผนยืนยันในการได้มาตามธรรมชาติของมิติที่เชื่อมโยงเพื่อให้เป็นปัจจัยของระบบการศึกษา

จากสองตัวชี้วัดที่เข้าไปเกี่ยวข้องได้ถูกพัฒนาเพื่อวัดแนวคิดที่นำมาหาข้อยุติ มีความซับซ้อนอยู่บ้างที่ถูกเสนอขึ้นมา ซึ่งต้องเชื่อมโยงไปถึงสารสนเทศที่มีมากยิ่งขึ้นในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สังคมให้กับระบบการศึกษา โดยจะถูกนำมากล่าวถึงจากจุดนี้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในโครงร่างทางการศึกษา องค์ประกอบตัวชี้วัดถูกนำจะได้รับการยอมรับเมื่อคุณค่าของตัวชี้วัด (Indicator values) ได้ผ่านการคำนวณค่าแล้วว่ามีค่าตามน้ำหนักเพียงพอทั้งองค์ประกอบ

2. การพัฒนาเน้นไปที่ความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยตัวที่สองนี้จะเห็นจากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ (Empirical analysis) ที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นการวัดที่เน้นไปยังการพัฒนาประเทศให้สูงขึ้นด้วยการใช้การศึกษา และทำโดยทำเป็นเรื่องต่อเนื่องจากการวัดตัวแปรตามระดับที่ได้เลือกจากกลุ่มตัวแปรที่มีอยู่แล้วนำมาให้ค่า ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะเป็นช่วงระดับของพัฒนาการของการศึกษาที่เป็นระดับแรกที่ได้มีการให้ความสำคัญจากการให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาตามอัตราส่วนที่กำหนดขึ้นที่มีทั่วทั้งหมด ในอีกแบบหนึ่ง ตัวชี้วัดที่เป็นแนวความคิดที่แตกต่างกันอย่างมากจากตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันที่กล่าวมาแล้ว ที่นำไปสู่ระบบเพื่อถูกวัดก่อนที่จำนวนทางทรัพยากรมนุษย์จะสร้างแบบแผนที่ให้ความสำคัญกับความสนใจในการวัด แม้ว่านิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definitions) ของตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาการจะมีความแตกต่างน้อยไปจากธรรมชาติที่ควรจะเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะสองปี กรณีศึกษาก็ทำให้ได้ดัชนีวัดครอบคลุมทั่วทั้งสามระดับของระบบการศึกษา อันทีจริงแล้วคุณลักษณะความครอบคลุมนี้สามารถให้ความหมายจากมิติที่ได้มาจากความเที่ยงตรงก็ได้ เมื่อได้มีการวัดจากมิติ การให้ความสำคัญจำไปอยู่ที่ช่วงระดับของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของครูในทางการศึกษามีอยู่เพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม เพื่อสกัดกั้นไม่ให้มีครูจากการเป็นตัวชี้วัดนี้ โดยมุ่งความสนใจไปเพียง

นักเรียนก็จะยุ่งยากต่อการพิจารณาได้ โดยเฉพาะในมุมมองของตัวชี้วัดตัวแรกซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นครูเลย เพื่อให้สำเร็จในระหว่างตัวชี้วัดด้านความสามารถสองตัว ดังนั้น ตัวแปรการวัดคุณลักษณะของนักเรียนและครูก็ควรนำมาใช้วัดด้วย เป็นไปได้เสมอว่าสิ่งที่สกัดออกมาจากความไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเมื่อถึงระดับสำคัญแล้วหรือในระดับที่เป็นคุณลักษณะแล้วก็จะเป็นสิ่งที่ต้องการได้ ตัวชี้วัดที่ได้นิยามในที่นี้สามารถเป็นส่วนของ “พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์” (Development emphasis on human resource involvement) ตามองค์ประกอบที่ควรได้มาตามการให้น้ำหนักที่สมควรเป็นเมื่อได้มีการประเมินค่าตัวชี้วัด (Estimating indicator values)

3. ความเกี่ยวข้องด้านงบประมาณและการเพิ่มขยายวงเงิน (Financial involvement and expansion) ตัวชี้วัดด้านปัจจัยตัวที่สามนี้ก็เช่นเดียวกัน สามารถกำหนดได้จากมิติที่ได้จากกลุ่มนิยามเชิงประจักษ์ เป็นการวัด “พันธสัญญาผูกพันด้านการเงินและการให้ความสำคัญ” (Financial commitment and emphasis) ที่ทางกิจการบริหารของประเทศต้องจัดให้กับระบบการศึกษาของชาติ สองกลุ่มตัวแปรที่มีอยู่ คือ อัตราส่วนของ GNP กับ การจัดสรรเงินที่ให้กับการศึกษา และ การได้มาของสองตัวแปร คือ ค่าระดับการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่มีอยู่ กับ ค่าตัวแปรที่ถูกเชื่อมโยงไปถึงส่วนประกอบสี่ตัวแปรทั้งหมดเป็นเรื่องการพิจารณาตัดสินที่ได้ทางสถิติจากค่าสังเกตที่วัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficients)ได้ อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่ตีความว่า คุณค่าท้ายสุดแล้วอยู่ในส่วนของการวางแผน เมื่อมิติทางคุณค่าที่สูงสามารถวัดได้ ก็เพราะประเทศชาติมีค่าใช้จ่ายต่ำแต่เพิ่มยกระดับพันธผูกพันเป็นไปตามปีปัจจุบัน, ค่าใช้จ่ายสูงและมีการเพิ่มยกระดับพันธกิจผูกพันเป็นไปตามปีปัจจุบัน, และ มีค่าใช้จ่ายต่ำมาก และก็ไม่มีการเพิ่มปรับเปลี่ยนพันธกิจผูกพันอยู่ให้มากตามปีปัจจุบัน ความคลุมเครือในการตีความควรได้ถูกกำจัดออกไป เพราะทำให้ดูเหมือนว่าเป็นการสนับสนุนจากผลการศึกษาอื่นที่ชี้วัดว่าตัวชี้วัดทางการเงินของบางตัวเป็นประโยชน์ตามความแตกต่างกันออกไปของหลายๆประเทศ การวิเคราะห์ซ้ำในข้อมูลเริ่มแรกด้วยการใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างพหุคูณ (Multiple discriminant analysis) แล้วพบว่าวิธีหนึ่งที่จะใช้วินิจฉัยของชาติทั้งหลายขึ้นอยู่กับมิติการวัดพื้นฐานเบื้องต้นว่า “ปัจจัยทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Economic resources)ในการศึกษา” ดังนั้นจึงอาจค่อนข้างเป็นไปได้อย่างสูงว่าองค์ประกอบทางด้านการเงิน (Financial component) ไม่เกี่ยวข้องหรือเป็นอิสระจากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่เป็นสัมพันธภาพภายใน(Inter-relationship)ของตัวแปรทางด้านการเงิน จากพฤติการณ์นี้อาจถูกอ้างถึงการดำรงอยู่ได้ของในมิติทางปัจจัยทางการเงินที่แยกต่างหาก

ยูเนสโก้ (UNESCO) ได้ตั้งโจทย์เรื่องตัวชี้วัดด้านปัจจัยทางการเงินต่อการเลือกตัวชี้วัดตามข้อผูกพันทางการเงิน ในการวัดศักยภาพของประเทศในการลงทุนพัฒนาทางการศึกษาไว้ดังนี้คือ

$$I = \frac{f(1 - r)p}{m}$$

เมื่อ f = อัตราส่วนระดับเริ่มแรกที่รับนักเรียนเข้าเรียน

r = ค่าใช้จ่ายสาธารณทางการศึกษา และการฝึกอบรมตามอัตราส่วนค่าใช้จ่ายสาธารณในภาพรวม

P = ค่าใช้จ่ายสาธารณทางการศึกษากับอัตราส่วนของ GNP

m = ค่าใช้จ่ายในภาพรวมทางการศึกษาและการฝึกอบรม ตามอัตราส่วนของ GNP

ตัวชี้วัดที่ได้นี้จะเชื่อมโยงการวัดตามขอบเขตที่การศึกษาของชาติเป็นกิจการสาธารณที่ต้องใช้เงินจากอัตราส่วนที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณชาติ ไม่ใช่เป็นเงินอุทิศเพื่อการศึกษา(1-r) และเป็นเรื่องที่เป็นไปตามหลักการทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ วัดตามอัตราส่วนที่มาจากผลประโยชน์การศึกษาของประชากรจากการมีการศึกษาเป็นอันดับแรก ในวิธีการของยูเนสโก้ แม้ว่าจะได้ตัวชี้วัดที่เข้มข้นชัด แต่ก็ยังมีความอ่อนด้อยในความคลุมเครือต่อการได้มาถึงการให้ความหมายของการคำนวณค่า ซึ่งอาจต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ต่อเมื่อค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการศึกษาที่ต่ำแต่ไม่ได้นำเอาการที่ภาคเอกชนเกี่ยวข้องมาแสดงด้วย, หรือเมื่อค่าใช้จ่ายภาครัฐต่อการศึกษาแสดงอัตราส่วนที่ต่ำจากภาพรวมค่าใช้จ่ายภาครัฐ,และเมื่อมีการรับนักเรียนเข้าเรียนในอัตราส่วนที่สูง นอกจากนี้อาจมีผลประโยชน์จากนักเรียนต่างประเทศที่เข้ามาใช้จ่ายสนับสนุนทางการศึกษาที่แฝงอยู่ด้วย

จากตัวชี้วัดสองคัวด้านการเงินที่เสนอแนะไว้นี้เป็นชุดของปัจจัย ซึ่งตัวชี้วัดตัวหนึ่งจะเชื่อมโยงให้น้ำหนักอย่างเท่าเทียมด้วยการวัดค่าตัวแปรสองตัวจากแหล่งเงินที่นำเข้ามาจัดระบบการศึกษา ตัวแปรแรกสัมพันธ์กับ GNP และอีกตัวแปรหนึ่งสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายภาครัฐในภาพรวม ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในส่วนของตัวชี้วัดที่เป็น ตัวชี้วัดสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเงินงบประมาณ (Financial involvement indicator) ในส่วนที่สองก็มีการเชื่อมโยงให้น้ำหนักกับสองตัวแปรเช่นเดียวกัน โดยตัวแปรทั้งคู่มีระดับที่จะเปลี่ยนตัวแปรที่มีอยู่ในตัวชี้วัดเดิม ตามตัวดัชนีทางการเงิน (Financial index) ตัวที่สองนี้จึงเป็น ตัวชี้วัดการปรับเพิ่มทางการเงิน (Financial expansion indicator) เมื่อนำมารวมกัน ค่าของทั้งสองส่วนตัวชี้วัดจึงมีผลเป็นระดับการลงทุนเพื่อระบบการศึกษา และการให้ความสำคัญเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีผ่านไป ความเสมอภาคของการได้รับการจัดสรร (Equality access) ยูเนสโก้ ได้เสนอแนวทางหนึ่งให้เป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัยเพื่อทำ

การวัดถึงความแตกต่างในการให้บริการทางการศึกษาที่สามารถทำได้จนเกิดประโยชน์ระหว่างภาคในเขตเจริญ กับเขตชนบท(Rural and urban areas) โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$I = \frac{(a.b)^{rural}}{(a.b)^{urban}}$$

เมื่อ a = อัตราส่วนการรับนักเรียนเข้าเรียนปีแรกเพื่อการเข้าเรียนใหม่

b = ระดับการสำเร็จการศึกษาในระดับแรก (ถ้ามีการเพิ่มไปที่ตัวแปรระดับการสำเร็จ จะเป็นการวัดด้านกระบวนการของระบบมากกว่าจะเป็นการวัดด้านปัจจัย การทำตัวชี้วัดนี้ยังคลุมเครือในการแยกแยะ อย่างไรก็ตาม ในความมุ่งหวังแล้วต้องการให้เป็นตัววัดด้านปัจจัย)

การคิดตัวชี้วัดนี้เป็นเพียงข้อเสนอของยูเนสโก้ในปีแรกเท่านั้น เพราะว่าความแตกต่างระหว่างเมืองกับชนบทเป็นเรื่องยิ่งใหญ่เป็นอันดับสองทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากจะตั้งอยู่ในเขตเมือง ซึ่งยูเนสโกชี้ให้เห็นว่า ในทางทฤษฎีนั้น การศึกษาในชนบทอาจมีความเป็นอิสระมากกว่าการศึกษาในเขตเมือง ซึ่งกรณีนี้คุณค่าของตัวชี้วัดที่จะให้ตามสมการควรมีมากกว่า แม้ว่าจะมีโอกาสเป็นไปได้ยาก ยูเนสโก้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่าค่าตัวชี้วัดคำนวณกลับทางกับค่าที่ได้มาแต่ต้น หรือไม่ก็พิจารณาจากค่าที่น้อยเป็นค่าแห่งการให้ความสนใจ (Red zone) เพื่อนำไปชี้วัดสภาพการณ์ที่ต้องให้ความสนใจ การให้ความเท่าเทียมกันต่อตัวชี้วัดในด้านการเพิ่มตามแนวความคิดของตัวชี้วัดเขตชนบท/เขตเมืองนี้ยูเนสโก้ได้ให้ให้ความหมายไว้ด้วยว่า เมื่อมีการวัดด้วยระบบที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ก็ต้องขึ้นอยู่กับการจัดทำต่อสิ่งที่นำเข้าสมการในการศึกษาระดับที่สองตามนักเรียนที่มีภูมิหลังทางสังคม-เศรษฐกิจที่แตกต่างกันออกไป โดยพิจารณาจากสูตรดังนี้

$$I = \frac{W^2}{W^1}$$

เมื่อ W^i = อัตราส่วนของนักเรียนที่รับเข้ามาระดับที่ ith ตามที่ผู้ปกครองเป็นเกษตรกร

เหตุที่ยูเนสโก้ เลือกเกษตรกรเป็นกลุ่มตัวแทนภาคประชาชาติเพราะเห็นว่าเป็นกลุ่มที่มีรายได้ประจำครัวเรือน (Annual family income) ต่ำสุด อย่างไรก็ตามได้ทำให้เห็นว่าการวัดจากรายได้ สามารถใช้ได้ถ้าข้อมูลมีความเป็นไปได้ ในหลายๆประเทศ ก็อาจจะยุ่งยากมากที่จะได้ข้อมูลที่ดีเพื่อกลุ่มแบบนี้ เมื่อได้พิจารณาจากรายได้แล้วก็จะทำการเพิ่มค่าการวัดในสมการให้กับการศึกษาในเขตชนบทเป็นตัวชี้วัดการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน นอกจากกลุ่มที่ยึดเอารายได้แล้ว ยังมีตัวชี้วัดที่ต้องเพิ่มให้กับกลุ่มที่มีความแตกต่างที่เป็นชนกลุ่มน้อย กลุ่มที่แตกต่างทางภาษา กลุ่มที่มีความแตกต่างทางความบกพร่องทางร่างกาย อีกด้วย แต่จะไม่มีการคำนวณเปรียบเทียบตัวชี้วัดเหล่านี้ด้วยกัน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะมีโอกาสได้เปรียบแตกต่างจากเกณฑ์ทั่วไปในการวัดค่า (Inquality

of access indicator) รวมทั้งการให้นิยามตีความเป็นกรณีพิเศษอีกด้วย ซึ่งความทุ่มเทเอาใจใส่ด้านสังคม-เศรษฐกิจที่ทางยูเนสโก้ให้ความสนใจเข้าเป็นตัวชี้วัดถูกคัดมาคำนวณเป็นจำนวนมากแยกตามอาชีพ ทั้งนี้ก็เพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งในการเลือกชนิดของอาชีพมากกว่าจะเป็นเรื่องอื่น การที่มีการพิจารณาความเป็นไปได้เพื่อความเสมอภาพอย่างนี้ ก็เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นไปเพื่อให้บริการพิเศษแก่สังคม และให้เป็นชุดตัวชี้วัดด้านปัจจัยพื้นฐาน (Basic set of input indicators) ที่มีความสำคัญต่อการวางแผนทางการศึกษา ที่ตัวชี้วัดควรต้องคำนวณถึงสัมประสิทธิ์

นอกจากนี้ ในด้านความเสมอภาคในการศึกษาสตรีในระดับเริ่มแรกเข้า และระดับที่สองในแต่ละภาคพื้นภูมิศาสตร์ตามเกณฑ์เปอร์เซ็นต์ของประชากรในภาพรวมกับกลุ่มอายุเป้าหมายที่เหมาะสม ทั้งนี้ให้มีการให้ความสนใจต่อสถานการณ์สตรีในชนบทควรได้รับการส่งเสริมมากขึ้นให้เป็นตัวชี้วัดความเท่าเทียมกัน เพราะว่าในขณะเดียวกันนั้นสตรีในเขตเมืองนั้นมีโอกาสสูงในการได้รับการศึกษาอยู่แล้ว ตัวชี้วัดที่น่าสนใจเป็นพิเศษเพื่อให้ความสำคัญต่อการวัดความสัมพันธ์ต่อลักษณะที่ให้กับสังคมและหรือการมีโอกาสได้เป็นผู้นำทางนโยบาย (Political leaders) โดยการให้การศึกษากับสตรี (Education of females) ลักษณะที่ว่านี้เป็นความสำคัญเป็นพิเศษประการหนึ่งในประเทศกำลังพัฒนา (Developing countries) ทั้งหลาย

4. ความสำเร็จทางการศึกษา (Educational attainment) ตัวชี้วัดปัจจัยตัวสุดท้ายที่ยูเนสโก้ให้มีการวัดการเปลี่ยนแปลงในความสำเร็จทางการศึกษาขั้นต่ำสุด โดยพิจารณาจากสูตร

$$I = \frac{N_t}{N_t - 1} - z$$

เมื่อ N_t = อัตราส่วนของประชากรในภาพรวมของการสนองตอบทางทฤษฎีตั้งแต่ระดับชั้นที่หนึ่งถึงระดับสี่ โดยที่สามารถสำเร็จถึงระดับสี่หรือมากกว่านั้น ภายในปีที่ (t)

z = ตัวแปรดัมมี่ (Dummy variable) ที่มั่นใจว่าค่าของ I อยู่ระหว่าง 0.00-1.0

ความสำเร็จการศึกษาขั้นต่ำสุด (Minimum educational attainment) ที่ยอมรับได้ว่าเป็นการให้การศึกษาจนสำเร็จในระดับแรกโดยใช้เวลาเรียนสี่ปี หรือเทียบเท่าจากการศึกษานอกระบบ (Non-formal sector) ที่ยูเนสโก้เห็นว่าพอทำได้ตามเหตุและผล(ในขณะนั้น) ซึ่งต้องให้มีในเบื้องต้นในระดับชั้นประถมศึกษาสี่ปีเป็นพื้นฐาน โดยที่ให้ค่าสถานการณ์วิกฤติ (Critical situation)ไว้ต่ำกว่า 1.0 ก่อนอื่นต้องเข้าใจว่า ในตัววัตถุประสงค์เพื่อการวัดความสำเร็จตามตัวชี้วัดซึ่งเป็นผลผลิตของระบบการศึกษานั้น ต้องแยกให้เห็นว่าเป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัยให้ชัดเจนตามวิธีการนิยามให้เป็น ในประเด็นที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับระดับชั้น/อายุตามสมการตามอัตราส่วนที่รับเข้าเรียน ไม่ได้วัดเป็นความสำเร็จตามนั้น แม้ว่าจะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำคัญต่อการแสดงให้เห็นบทบาทที่มีต่อการพัฒนาประเทศทั้งหลาย ตัวอย่างเช่น การวางแผนให้มีการเพิ่มการรับเข้าเรียนตามระดับที่

กำหนดในช่วงเวลาตามยุคสมัย ในบางครั้งยังไม่ได้รับการตอบสนองที่น่าพอใจต่อวัยของประชากรที่ต้องการ จึงต้องมีการเผื่อในเรื่องความคลาดเคลื่อนไว้ด้วย

ตัวชี้วัดที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขันต่ำในการสำเร็จทางการจัดการศึกษาก็คือ สามารถพัฒนาให้เข้าสู่ระดับที่สอง (ศึกษาต่อ) ในระดับสูงขึ้นเข้ามาแทนได้ จากนั้นก็เป็นผลต่อเนื่องเป็นเกลียวเชือกไปว่า การศึกษาในระดับที่สองที่ศึกษาต่อนั้นก็ต้องการความสำเร็จตามมาอีกตามช่วงอายุที่เหมาะสมเป็นแนวทางให้ได้มาในการจัดการศึกษาสายสามัญ (General education) จนกระทั่งเป็นอัตราส่วนของกลุ่มผู้มีอายุในการเข้าเรียนถึงสิบเจ็ดปี (หรือใกล้เคียง) ในประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีเยาวชนวัยเรียนที่อยู่ในระบบการศึกษามากกว่านี้อีก ด้วยเห็นว่าการให้การศึกษาศึกษาจะเป็นตัวแปรที่เป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาที่เป็นประโยชน์ ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นก็จะไม่มุ่งไปที่ระดับการศึกษา แต่จะมุ่งไปที่เนื้อหาที่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นดัชนีที่วัดความสำคัญ การวัดจากช่วงเวลาที่จัดการศึกษาก็เปลี่ยนไปเป็นการวัดจากคุณลักษณะที่ได้จากการจัดการศึกษาเฉพาะทาง (Specific characteristic) จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการขยายการศึกษาให้กว้างขึ้นอีก (Maximum educational attainment) ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับความเห็นในการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดตามความสำคัญและจำเป็นในบทบาทหน้าที่ทีระบบให้การศึกษากับการพัฒนา (Education system functioning and development)

5. การให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการศึกษา (Preferences for education) ในส่วนที่เป็นส่วนแยกย่อยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับการให้ความสนใจต่อการศึกษา ยังไม่มีตัวชี้วัดใดที่ได้พัฒนาอย่างโดดเด่น ที่เป็นคนบางส่วนเห็นว่าเป็นการเข้าข้างเอนเอียงให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาว่าเป็นเป้าประสงค์ของชีวิตที่แท้จริงในชีวิตของผู้คน ตัวอย่างได้แก่ “ในการพัฒนาความสามารถเพื่อการคำนึงถึงความถูกต้องในแต่ละคน” (Recognize the rights of individuals) ไม่สามารถแยกได้อย่างถูกต้องว่าเป็นความสำเร็จโดยลำพังของระบบการให้การศึกษา มันยังมีการอธิบายได้กว้างกว่าเรื่องการศึกษาอีก เป็นการยากที่พิจารณาก่อนถึงความคลุมเครือเป็นธรรมดาว่าเป้าหมายของระบบการศึกษาได้ให้พัฒนาการของตัวชี้วัดไปวัดได้ที่เป้าหมายที่มีในระบบการศึกษามากพอที่จะรับรองความซับซ้อนได้กว่ากรณีที่มาจากส่วนแยกย่อยอื่นของระบบการศึกษาที่ยังมีเหลืออีก ดังนั้นจึงต้องมีการระมัดระวังถ้าจะมีการให้ตัวชี้วัดจากระบบการศึกษา (Detriment of complete indicator usage) ที่สนองตอบต่อระดับความสำคัญ และการยอมรับ เช่น ชุดความเป็นมาของเป้าหมายหรือการมองเห็นการศึกษาว่าเป็นตัวการเปลี่ยนแปลงการรับรู้สังคมที่เกิดขึ้นในห้วงเวลา การใช้เปอร์เซ็นต์ในการเปรียบเทียบไม่สามารถทำได้เพราะว่ายากต่อการเทียบเท่ากับการขับเคลื่อนอีกมากมายที่อาจเป็นได้ ทั้งนี้ยังขาดงานวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการวางแผนและการควบคุมกำกับตามเป้าหมาย

5. ตัวอย่างข้อเสนอแนะเพื่อแสดงถึงตัวชี้วัดด้านปัจจัย (Recommendations for input indicators) ตัวชี้วัดด้านปัจจัย 8 ตัวที่เป็นส่วนของระบบการศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผน (Planning) การควบคุมกำกับ (Monitoring) และงานวิจัย (Research) ที่เสนอเป็นมุมมองให้เป็นโครงสร้างทางเทคนิคการวัดด้านของระบบปัจจัยของการศึกษา เสนอเป็นตารางที่10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สรุปตัวชี้วัดหลักในด้านปัจจัยที่แยกออกเป็นส่วนของระบบการศึกษา

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
1	ความข้องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ตามเค้าโครงการศึกษา	พิจารณาจากอัตราส่วนการรับนักเรียนเข้าเรียนในระดับแรก, ระดับที่สอง, และระดับที่สามต่อประชากร10,000 คน และจำนวนครูต่อประชากร10,000 คน	1.จำนวนดัชนี	เฉลี่ยจากน้ำหนักที่ขาดหาย (Unweighted average)
2	เน้นที่การพัฒนาในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องทรัพยากรมนุษย์	การวัดตัวแปรระดับของการเปลี่ยนแปลงจากชื่อในตัวแปรตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่ 1	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	เฉลี่ยจากน้ำหนักที่ขาดหาย (Unweighted average)
3.	ตัวชี้วัดทางเงินงบประมาณที่ใช้เกี่ยวข้องด้วย	ภาพรวมของจำนวนเงินที่จ่ายเพื่อการศึกษาตามอัตราส่วนของGNP และค่าใช้จ่ายภาพรวมของกิจการสาธารณะ ในด้านการศึกษาที่เป็นอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายของรัฐบาลในภาพรวม	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	เฉลี่ยจากน้ำหนักที่ขาดหาย (Unweighted average)
4	ตัวชี้วัดค่าใช้จ่ายที่ขยายเพิ่มขึ้น	ตัวแปรการวัดระดับการเปลี่ยนแปลงทั้งสองของภาพรวมของจำนวนเงินที่จ่ายเพื่อการศึกษาตามอัตราส่วนของGNP และค่าใช้จ่ายภาพรวมของกิจการสาธารณะ ในด้านการศึกษาที่เป็นอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายของรัฐบาลในภาพรวม	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	เฉลี่ยจากน้ำหนักที่ขาดหาย (Unweighted average)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
5	ความเท่าเทียมเสมอภาคทางการศึกษาของประชากร	เปอร์เซ็นการรับนักเรียนเข้าเรียนตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและเปอร์เซ็นของภาพรวมประชากรกลุ่มเป้าหมายที่มี	ไม่มี(None)	ค่าสัมประสิทธิ์ของ Gini
6	ความเสมอภาคที่ให้โอกาสของสตรี	ตามเปอร์เซ็นต์ของสตรีที่รับนักเรียนเข้าเรียนตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย และเปอร์เซ็นของภาพรวมประชากรกลุ่มเป้าหมายที่มี	ไม่มี(None)	ค่าสัมประสิทธิ์ของ Gini
7	บรรลุความสำเร็จทางการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาค	อัตราส่วนของประชากรภาพรวมของกลุ่มอายุภาคบังคับที่จบชั้นเกรดสี่หรือสูงกว่าที่รับเข้าเรียน	ไม่มี(None)	แยกตามส่วน (Division)
8	บรรลุความสำเร็จทางการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงระดับมหัพภาค	อัตราส่วนของประชากรภาพรวมของกลุ่มอายุภาคบังคับที่จบชั้นเกรดสี่หรือสูงกว่าที่รับเข้าเรียนในระดับที่สูงขึ้นอีก (การศึกษาต่อ)	ไม่มี(None)	แยกตามส่วน (Division)

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการตามระบบการศึกษาชาติ

(Indicators of national education system processes)

ตัวชี้วัดการวัดวิธีการดำเนินการตามระบบการศึกษา หรือวิธีตามกระบวนการแปรปัจจัยให้เป็นผลผลิตมีได้หลากหลายกว่าตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาปัจจัยส่วนย่อยเพื่อรอทำเป็นองค์รวม ความหมายเชิงประจักษ์ของตัวชี้วัดด้านกระบวนการตั้งข้อเสนอไว้เมื่อทางภาคทฤษฎีของยูเนสโก้

ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่เป็นเอกเทศ (Single indicators) นำเสนอแนะหรือใช้เป็นแนวทางมี 18 ตัวชี้วัด จาก 2 กลุ่มมาจากการวางแผน และมาจากงานวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของถิ่นเกิดของผู้เรียนอย่างทั่วถึง(Relative availability of student place) ตัวชี้วัดกระบวนการตัวแรกต้องพิจารณาให้เห็นว่าได้มีการวัดการให้บริการขยายถึงผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามภูมิลำเนาตนเอง ตั้งแต่ระดับก่อนเรียน(อนุบาล) ระดับที่สอง (ประถม) จนถึงระดับที่สาม(มัธยม) เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมทั้งการศึกษาสำหรับนักเรียนพิเศษด้วย ซึ่งต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม เป็นอัตราส่วนตั้งแต่แรกเข้าจนถึงระดับสาม ซึ่งถ้าเป็นไปได้ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาสตรีแยกออกมาเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งให้ชัดเจนถึงความทั่วถึงตามอัตราส่วน เป็นการสร้างความแม่นยำต่อการคำนวณระบบการควบคุมกำกับระบบการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในรูปแบบการรับเข้าเรียน การให้ค่าน้ำหนักเป็นอัตราส่วนของตัวแปรที่นำมาใช้กับตัวชี้วัดตัวแปรเป็นเปอร์เซ็นต์และมีการให้ความสำคัญในการใช้หลักทศนิยมด้วย

2. ตัวชี้วัดที่เป็นการจัดชั้นเรียนควบคู่กับการรับนักเรียน (Two associated indicators) แม้จะไม่มีภาพเชิงประจักษ์ ตัวชี้วัดอีกสองตัวสามารถทำคู่ขนานไปกับตัวชี้วัดด้านการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง ซึ่งเป็นเรื่องการวัดประเมินที่สัมพันธ์กันในระบบการศึกษา ที่มีแนวคิดในการใช้การวัดความข้องเกี่ยวที่เป็นไปได้ในการจัดชั้นเรียนตามระดับชั้น ตามความเกี่ยวข้องกับระดับที่โรงเรียนเปิดสอน โดยทั้งสองตัวแปรนี้ประมาณการจากจำนวนชั้นเรียนที่ให้บริการ ความเหมาะสม ที่เป็นระดับก่อนวัยเรียน ระดับที่สอง และการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ซึ่งการทำอัตราในแต่ละระดับก็จะข้องเกี่ยวต่อเนื่องกันกับการคิดอัตราชั้นเรียนที่สูงต่อไปด้วยต่อไปด้วย กล่าวคือการคิดอัตราชั้นเรียนระดับที่สอง ก็ได้มาจากจำนวนที่รับเข้ามาจากอัตราชั้นเรียนแรก การคิดอัตราชั้นเรียนระดับที่สามก็คิดจากอัตราชั้นเรียนที่ได้มาจากอัตราชั้นเรียนระดับที่สอง แต่ละตัวแปรเหล่านี้ต้องทำให้องค์ประกอบของตัวแปรเพื่อเป็นตัวชี้วัดในเบื้องต้นเสียก่อน นั่นก็คือ แต่ละตัวยอมรับได้ว่าเป็นอัตราส่วนหรือเปอร์เซ็นต์จำนวนชั้นเรียน(หรือโรงเรียนตามตัวชี้วัดที่หนึ่ง) ต่อหนึ่งระดับ องค์ประกอบของตัวแปรเหล่านี้จะเชื่อมโยงเป็นทอดๆ ทำให้ได้ตัวชี้วัด เพื่อทำการวัดความทั่วถึงในการจัดโรงเรียนต่อเนื่องไปกับการจัดชั้นเรียนในลักษณะที่เป็นแนวโน้ม (Trends) ระบบการศึกษาตามภูมิภาค ในการคิดตามสูตรที่ได้จากตัวชี้วัดทั้งสองนี้ ก็จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางนโยบายเพื่อตั้งเป็นการพัฒนาเพื่อการดำเนินการกรณีต่าง ๆ เช่น แผนการขยายอาคารเรียน ข้อสำคัญต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงอัตราการวัดได้ในเชิงปริมาณที่ระบุตามระบบได้ ถ้ามีค่าสูงก็อาจแสดงถึงการขยายตัวมากกว่าหนึ่งหรือสองระดับของระบบการศึกษาได้

3. เกี่ยวข้องกับโอกาสทางการศึกษาของสตรี (Female involvement) ตัวชี้วัดนี้ต้องแสดงผลวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวข้องกับโอกาสในระบบทางการศึกษาของสตรีในการเป็นตัวแปรเพื่อวัดเปอร์เซ็นต์ทั้งในฐานะครูและนักเรียนในทุกระดับ ของกระบวนการเริ่มตั้งแต่การรับเข้าเรียน การจัดชั้นเรียนคิดเป็นอัตราของโอกาสของสตรีในระบบการศึกษาที่ยูเนสโกใช้วิธีการประเมินทางสถิติเช่นเดียวกับตัวชี้วัดด้านกระบวนการที่กล่าวมาแล้ว

4. การคงอยู่ในระบบการศึกษา (Orientation of studies) เป็นอัตราการคงอยู่เป็นดัชนีจากตัวชี้วัดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพระบบการศึกษาที่แสดงสัดส่วนของนักเรียนที่เข้าเรียนตั้งแต่ระดับต้นพร้อมกัน แล้วขึ้นไปเรียนในชั้นต่อไปจนคงอยู่ครบตามที่กำหนดในระบบการศึกษาตามระดับช่วงชั้น คำนวณตามเปอร์เซ็นต์นักเรียนที่รับเข้าเรียนทั่วไปกับครูที่ผ่านหลักสูตร โดยใช้สูตรคำนวณ เป็น C index

$$C = \sum_{i=1}^{k} p_i^2$$

เมื่อ p_i = อัตราส่วนของภาพรวมค่าวัดได้ ในจำพวกที่ i (ith)

K = จำนวนรวมของจำนวนทั้งหมด

5. จำนวนปีที่ใช้ในการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Expected number of years of education) เป็นตัวชี้วัดอัตราการเลื่อนชั้น (Promotion rate) การศึกษาตามเวลาที่กำหนด หรือพิจารณาอีกแง่หนึ่งเป็นอัตราการไม่จบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด(การตกซ้ำชั้น: Repetition rate) ใช้สูตรคำรวณ ดังนี้

$$I = a.b$$

เมื่อ a = อัตราส่วนเข้าเรียนครั้งแรกในชั้นเรียนแรก

b = อัตรส่วนที่สำเร็จการศึกษาในระดับแรกเรียน

6. จำนวนชั้นเรียนที่คาดว่าจะสำเร็จเป็นไปตามระบบการศึกษา (Expected number of grades of education) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงเวลา (ปีการศึกษา) วัดผลตามที่ใช้นานกว่าปกติจนสำเร็จตามระดับการศึกษาที่กำหนด และสะท้อนจำนวนชั้นเรียนเพื่อวัดผลว่าใช้เวลานานเพียงใดที่คาดหวังไว้ในความก้าวหน้า ความแตกต่างระหว่างสองตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญมาก ถ้าพิจารณาว่าการใช้เวลานานมากในระบบการศึกษาแต่ไม่มีความก้าวหน้าตามระดับชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับแรก ความแตกต่างนี้ก็คืออุปสรรคทำให้เกิดการสูญเปล่า ทั้งที่เป็นทักษะแค่พื้นฐาน ดังนั้นจึงได้มีการนำตัวชี้วัดนี้มาพิจารณาในระบบการศึกษา ทั้งนี้ใช้พิจารณาได้ในทุกระดับการศึกษา ใช้สูตรคำนวณดังนี้

อัตราส่วนของนักเรียนแรกเข้าแล้วจบการศึกษา $= \frac{p_{12}}{1-r_{11}} \cdot \frac{p_{23}}{1-r_{22}} \cdot \frac{p_{34}}{1-r_{33}} \cdots\cdots \frac{p_g}{1-r_{gg}}$

เมื่อ p_{12} = อัตราส่วนนักเรียนแรกเข้าเลื่อนชั้นไปเรียนระดับสอง

P_{23} = อัตราส่วนนักเรียนระดับสองแรกเข้าเลื่อนไปเรียนชั้นระดับสาม

P_{34} = อัตราส่วนนักเรียนระดับสามแรกเข้าเลื่อนไปเรียนชั้นระดับสี่

P_g = อัตราส่วนนักเรียนในชั้นเรียนสุดท้ายที่จบการศึกษา

r_{11} = อัตรานักเรียนแรกเข้าที่ซ้ำชั้น

r_{22} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนระดับสองที่ซ้ำชั้น

r_{33} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนระดับสามที่ซ้ำชั้น

r_{gg} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนชั้นสุดท้ายแล้วซ้ำชั้น

7. การพัฒนาครูให้มีคุณภาพ (Availability of qualified teachers) ตัวชี้วัดด้านกระบวนการอันดับที่สองเพื่อวัดถึงศักยภาพในการที่ครูเข้าถึงคุณภาพ โดยมีสูตรคิดคือ

$$I = (u_1 (1 - s_1)) . (u_2 (1 - s_2))$$

เมื่อ ui = อัตราส่วนของครูกับการมีคุณภาพตามมาตรฐานความต้องการหรือมีการศึกษาสูงขึ้นถึงระดับ i

s_i = อัตราส่วนของการสอนที่ครูที่ได้ถูกให้ออกจากงานในระดับที่ i

ในประเทศที่ครูมีคุณภาพมากยูเนสโก้ให้ค่าคุณภาพเท่ากับ 1 แต่ถ้าน้อยกว่า 0.35 นั่นคือการที่ครูไม่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังกำหนดตัวชี้วัดเพื่อระบุ(Alternative indicator)ระดับคุณภาพไว้ทำการวัดสามระดับคือ ระดับไร้คุณภาพ (unqualified), ระดับกึ่งมีคุณภาพ(Semi-qualified), และระดับมีคุณภาพ(Qualified) ในบางคราวได้ให้ดัชนีที่ C เป็นกลุ่มครูที่ไม่ต้องการหรือไร้ศักยภาพ ซึ่งต้องกระทำการจัดกลุ่มโดยมีความระมัดระวังอย่าให้มีการสับสนในการจัดกลุ่ม(Confounding) แต่ที่พบมากคือกลุ่มที่อยู่กึ่งกลาง

8. การกระจายครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึง (Distribution of qualified teachers) ตัวชี้วัดองค์ประกอบที่พิจารณาได้จากกาวัดประเมินคุณภาพครู ก็ด้วยการวัดที่การกระจายครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึงในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ คิดเป็นสัมประสิทธิ์ของกีนี (Gini coefficience) และพิจารณาตามเปอร์เซ็นต์ภาพรวมแห่งชาติที่มีการอบรมการสอนให้มีคุณภาพให้ครอบคลุมพื้นที่ และยังต้องพิจารณาตัวชี้วัดด้านการได้คงสภาพคุณภาพของครูในการสอนที่ได้ผ่านการอบรม ส่วนใหญ่จะมีโอกาสเป็นได้ที่พบว่าครูที่มีคุณภาพสูงจะกระจุกตัวอยู่ในเขตเมือง ครูที่อยู่ในเขตชนบทที่เห็นว่ามี

คุณภาพตัวชี้วัดต่ำสะท้อนให้เห็นว่ามีโอกาสได้รับการพัฒนาให้เข้าถึงการมีคุณภาพได้ ใช้สูตรคำนวณของ Gini coefficient ดังนี้

$$G = \sum_{i=1}^{k} (p_i - 1q_i - p_i q_{i-1})$$

เมื่อ p_i = อัตราส่วนสะสมของคุณลักษณะที่เป็นของความเสมอภาคที่ถูกตรวจสอบพบ

q_i = อัตราส่วนของตัวแปรที่กำลังแสดงให้เห็นเกณฑ์ในการวัด

9. การกระจายโอกาสทางการศึกษาได้ทั่วถึงความแตกต่างของชาย-หญิง (Educational flow differentials) ตัวชี้วัดของยูเนสโก้ตัวที่สามเป็นการวัดการกระจายโอกาสทางการศึกษาตามรูปแบบความแตกต่างระหว่างเพศชาย-หญิง โดยคิดคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$I = \frac{(a.b.c.d.)^{females}}{(a.b.c.d.)^{males}}$$

เมื่อ a = อัตราการรับเข้าเรียนครั้งแรกในชั้นแรก

b = อัตราการจบการศึกษาในช่วงชั้นแรก

c = การศึกษาต่อเนื่องจากการศึกษาระดับแรกไปสู่ระดับที่สอง

d = อัตราส่วนความสำเร็จการศึกษาระดับที่สอง

ค่าที่ให้ความมั่นใจอยู่ที่ ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 ซึ่งยูเนสโก้แนะนำว่าเมื่อค่าของชายน้อยกว่าหญิง ก็ต้องคำนวณกลับกันแทนถ้าจะมีการศึกษาเปรียบเทียบในระดับชาติ อาจจะสับสนบ้างในการตีความ ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.6 นั้นแสดงว่าไม่น่าเป็นที่ต้องการนำมาใช้งานต่อไป หรือบอกถึงโอกาสที่ความไม่ทั่วถึงตามความแตกต่างต้องได้รับการพิจารณาให้ความสนใจ

ในทางเลือกอื่นเพื่อคำนวณหาค่าการกระจายโอกาสทางการศึกษาได้ทั่วถึงความแตกต่างของชาย-หญิง อาจใช้สัมประสิทธิ์ของGiniสองครั้งก็ได้ โดยที่ครั้งที่หนึ่ง วัดให้ได้คุณภาพของการรับนักเรียนแรกเข้าเรียนเพื่อนำระดับมาเปรียบเทียบการรับเข้าเรียนในภาพรวม ในครั้งที่สองเป็นการวัดถึงคุณภาพที่จบการศึกษาในปีสุดท้ายเพื่อให้ได้ระดับ แล้วนำมาหาอัตราส่วนของสองตัวของสัมประสิทธิ์ที่ให้ตัวชี้วัดด้านคุณภาพของการกระจายโอกาสให้ครอบคลุมตามภูมิภาค ทางเลือกนี้ไม่ชอบที่จะมีการใช้กับสัมประสิทธิ์นักเรียนศึกษาต่อในแต่ละชั้น แต่จะมีการยุ่งยากในการหาความแตกต่างในส่วนระดับชั้นกลาง ในการเปรียบเทียบระดับชาติ อัตราส่วนสัมประสิทธิ์สองตัวของ Gini ก็นำมาใช้ได้ เพราะว่าเป็นการลดลงของจำนวนข้อมูล ถ้าเป็นการใช้เพื่อการวางแผน และควบคุมกำกับในระบบเดี่ยว ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของชั้นเรียนที่คาดว่าสำเร็จก็นำมาใช้เป็นตัวชีวัดได้ดีมาก

10. เป้าหมายค่าใช้จ่ายที่ต้องการเพิ่มอีก (Two additional proposals) ตัวชี้วัดตัวที่ห้าที่ยูเนสโก้ได้เสนอนวกเพิ่มเข้ามาให้สัมพันธ์กับระดับการศึกษาเริ่มแรก โดยพิจารณาจากสูตรดังนี้

$$I = (1+z) - \frac{h}{b.f.g.k}$$

เมื่อ h = ค่าเฉลี่ยปกติในการจัดการศึกษาในระดับแรกที่เป็นเงินเดือนครูตามอัตราส่วนของการลงทุน GNP

b = อัตราการสำเร็จการศึกษาในระดับแรก

f = อัตราสุทธิที่รับนักเรียนเข้าเรียนในระดับแรกเรียน

g = อัตราส่วนนักเรียน-ครู ในระดับแรกเรียน

k = อัตราส่วนของค่าใช้จ่ายปัจจุบันที่จ่ายเป็นเงินเดือนครู

z = ตัวแปรดัมมี่ เพื่อสร้างค่าความมั่นใจของค่า I ที่ตั้งไว้ระหว่าง 0.0 กับ 1.0

ตัวชี้วัดนี้ทำให้มีความกลมกลืนด้านปริมาณ ไม่เพียงแต่ตัวแปรด้านปัจจัยกับกระบวนการเท่านั้น แต่ยังได้ผสมผสานความแตกต่างขององค์ประกอบสามด้านเข้าไว้ด้วยกัน หน่วยของการวัดจากวิธีนี้จะทำให้สับสน และตีความในการคำนวณค่าที่ยากที่สุด ไม่มีการพิสูจน์คำตอบซ้ำเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการยับยั้งต่อความคิดของยูเนสโก้

ตัวชี้วัดตัวที่หก และตัวที่เจ็ดที่ยูเนสโก้นำเสนอให้วัดตามโครงร่างทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมและการปฏิรูป(Resources for innovation and reform) มีสูตรคิดง่ายๆ ได้แก่

$$I = H + L$$

เมื่อ H = อัตราส่วนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาในภาวะปัจจุบันที่จ่ายเป็นบริการการฝึกอบรม ครู, การศึกษาต่อนอกระบบ, และการวิจัยทางการศึกษา

L = อัตราส่วนในภาพรวมค่าใช้จ่ายทางการศึกษาในระดับแรกเรียนที่จ่ายเป็นค่าวัสดุการเรียนการสอนและตำรา

การเชื่อมโยงอัตราส่วนทั้งสองอัตราส่วนขึ้นกับจำนวนความแตกต่างที่ยอมรับปริมาณในภาพรวมของการไร้ความหมาย ถึงแม้ว่า มีค่าถึง 0.15 ที่ยูเนสโก้กำหนดให้เป็นค่าวิกฤติ ต่อจากนั้นข้อมูลที่ยุ่งยากที่ได้มาเกี่ยวกับชาติเป็นฐานให้มีการเพิ่มและตัวชี้วัดนี้ก็จะใกล้เคียงกับตัวแปรธรรมดาตัวหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ แม้ว่าแนวคิดจะให้ประโยชน์ได้ ตัวชี้วัดของยูเนสโก้ก็ต้องใช้ไม่ได้

11. การจัดการศึกษาตามโครงสร้างที่มีความแตกต่างกัน (Structural differentiation) ตัวชี้วัดที่เป็นเชิงประจักษ์ต้องชี้ประเด็นให้เห็นว่าโครงสร้างในแง่มุมทางระบบการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเป็นอิสระในความสัมพันธ์ต่อกันในมิติต่างๆ ทางโครงสร้าง

12. มาจากแหล่งกองทุนที่เป็นเอกภาพ (Dependence on a single source of funds) อันเนื่องมาจากตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่ยูเนสโก้คำนวณนั้นมาจากงบประมาณเพียงแหล่ง

เดียวคือรัฐบาลกลาง แต่ในความเป็นจริงยังมีแหล่งทุนที่หลากหลายที่ได้นำเข้ามาสู่ระบบการศึกษา เช่น งบประมาณท้องถิ่น มูลนิธิต่างประเทศ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องคำนวณจากเอกภาพของแหล่งทุนเป็นอัตราในภาพรวมของค่าใช้จ่ายที่เข้าสู่ระบบการศึกษาให้เป็นทรัพยากรที่ต้องการประมาณการก่อนที่การคิดหาค่าจะเลิกดำเนินการ

13. ตัวชี้วัดต้นทุนการศึกษา (Education costs) ตัวชี้วัดกระบวนการที่ได้มาจากการใคร่ครวญและประเมินผล แม้ว่าจะไม่ได้รับการพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน มันก็เรียกได้ว่าเป็นตัวชี้วัดราคาทางการศึกษา (Educational cost indicator)ที่ผู้เรียนได้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียนนอกเหนือจากการลงทุนโดยภาครัฐ

14. ตัวอย่างตัวชี้วัดด้านกระบวนการที่เสนอแนะ (Recommendations for process indicators) แสดงเป็นตารางตัวชี้วัดแกนหลักแสดงส่วนย่อยของกระบวนการในระบบการศึกษาตามตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ตัวอย่างตัวชี้วัดด้านกระบวนการในระบบการศึกษา

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
1.	เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของถิ่นเกิดของผู้เรียนอย่างทั่วถึง	-อัตราการรับเข้าจากก่อนวัยเรียนสู่ระดับแรก -อัตราการรับเข้าจากการศึกษาพิเศษสู่ระดับแรก -อัตราการรับเข้าเรียนระดับที่สองสู่ระดับแรก -อัตราการรับเข้าเรียนระดับที่สามสู่ระดับที่สอง (ในแต่ละระดับให้แยกชาย-หญิง)	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
2.	เกี่ยวข้องได้ความสัมพันธ์ด้านการจัดชั้นเรียนตามระดับต่อเนื่อง	-อัตราชั้นเรียนเมื่อก่อนวัยเรียนสู่ระดับแรกเรียน -อัตราจำนวนชั้นเรียนของเด็กการศึกษาพิเศษสู่ระดับแรกเรียน -อัตราจำนวนชั้นเรียนที่ระดับที่สองสู่ระดับแรกเรียน -อัตราจำนวนชั้นเรียนระดับที่สามสู่ระดับที่สอง	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
3.	เกี่ยวข้องได้ถึงความต่อเนื่องในโรงเรียนที่รับช่วงต่อตามระดับ	เหมือนกับตัวแปรด้านอัตราส่วนจำนวนชั้นเรียน	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
4.	พัฒนาการที่เน้นการขยายด้านปริมาณของระบบสำหรับนักเรียน	ระดับการเปลี่ยนแปลงสำหรับตัวแปรทั้งหมดที่เขียนไว้เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่1-3	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
5.	พัฒนาการที่เน้นการขยายด้านปริมาณของระบบสำหรับชั้นเรียน	ระดับการเปลี่ยนแปลงสำหรับตัวแปรทั้งหมดที่เขียนไว้เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่1-3	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
6.	พัฒนาการที่เน้นการขยายด้านปริมาณของระบบสำหรับโรงเรียน	ระดับการเปลี่ยนแปลงสำหรับตัวแปรทั้งหมดที่เขียนไว้เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่1-3	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
7.	เกี่ยวกับสตรีที่ได้รับโอกาสทางการศึกษา	-เปอร์เซ็นการรับผู้หญิงเข้าเรียนในชั้นเรียนระดับแรก,ระดับที่สอง, และระดับที่สาม -เปอร์เซ็นการรับผู้หญิงเข้าทำการสอนชั้นเรียนระดับแรก,ระดับที่สอง, และระดับที่สาม	1.จำนวนดัชนี 2.คะแนนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ยไร้น้ำหนัก (unweighted average)
8.	ได้เลื่อนชั้นเรียนไปที่ระดับสอง	เปอร์เซ็นต์นักเรียนที่รับมาเข้าเรียนตามปกติ และหลักสูตรการฝึกอบรมครู	No	$C = \sum_{i=1}^{k} p_i^2$

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
9.	ได้เลื่อนชั้นเรียนไปที่ระดับสาม	เปอร์เซ็นต์ของนักเรียนระดับสามที่รับเข้ามาในบัญชีรายชื่อ	No	1. $C = \sum_{i=1}^{k} p_i^2$ 2.อัตราส่วนค่าC
10.	จำนวนปีที่ใช้ในการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้	อัตราการเลื่อนชั้นและการซ้ำชั้นของทุกคนในระดับแรกและ/หรือระดับสอง	No	$YE = (I-T)^{-1}$
11.	จำนวนชั้นเรียนที่คาดว่าจะสำเร็จเป็นไปตามระบบการศึกษา	อัตราการเลื่อนชั้นและการซ้ำชั้นของทุกคนในระดับแรกและ/หรือระดับสอง	No	$GE = (1-T)^{-1} - P$
12.	การพัฒนาครูให้มีคุณภาพ	เปอร์เซ็นต์ของครูจำแนกตามคุณภาพที่มีความหลากหลาย	No	$C = \sum_{i=1}^{k} p_i^2$
13.	การกระจายครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึง	เปอร์เซ็นต์ของครูครอบคลุมพื้นที่ประเทศเป็นเปอร์เซ็นในภาพรวมที่มีความเข้มแข็งในการสอน	No	สัมประสิทธิ์ของ Gini
14.	การกระจายโอกาสทางการศึกษาได้ทั่วถึงความแตกต่างของชาย-หญิง	อัตราการเลื่อนชั้นและการซ้ำชั้นของทุกคนเมื่อแยกตามเพศชาย/หญิง	No	$GE = (1-T)^{-1} - P$

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
15.	ค่าใช้จ่ายเหมาะสมทั่วถึงความแตกต่างตามภูมิภาคการศึกษา	1. อัตราการเลื่อนชั้นและการซ้ำชั้นของทุกคนในแต่ละชั้นแต่ละภูมิภาค 2. ชั้นเรียนแรกและชั้นเรียนสุดท้ายที่รับเข้าเรียนในภาพรวมกับที่ได้วิเคราะห์ระดับเอาไว้	No	$GE = (1-T)^{-1} - P$
16.	ดัชนีความแตกต่างทางโครงสร้างสถานศึกษา	คุณลักษณะที่หลากหลายของสถาบันการศึกษา	No	Guttman scale
17.	มีฐานการคิดจากแหล่งทรัพยากรที่เป็นเอกเทศ	เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของระบบการศึกษาที่รัฐบาลจัดสรรให้รวมทั้งที่ได้รับจากหน่วยงานท้องถิ่นด้วย	No	$C = \sum_{i=1}^{k} p_i^2$
18	ตัวชี้วัดต้นทุนการศึกษา	ราคาต้นทุนต่อหน่วยตั้งแต่ระดับแรกเรียน,ระดับที่สองและระดับที่สาม ในการใช้ช่วงเวลา และที่รับเข้าในแต่ละระดับในแต่ละปี	ดัชนีจำนวน	Laspyres formula

ตัวชี้วัดด้านผลผลิตจากระบบการศึกษาแห่งชาติ

(Indicators of national education system outputs)

ในด้านตัวชี้วัดผลผลิตจากระบบการศึกษามีส่วนประกอบของขอบเขตที่พิจารณาให้เห็นว่าสามารถพัฒนาเป็นตัวชี้วัดใน 3 ทางด้วยกันกล่าวคือ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ เมื่อออกจากระบบการศึกษา 2) ปริมาณของผู้ได้รับการศึกษา 3) ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรพิเศษเฉพาะ 4) อัตราการออก

กลางคันของประชากรในวัยเรียนที่ออกจากระบบการศึกษา และ 5) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อระบบการจัดการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

ระดับผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

สมาคมนานาชาติเพื่อการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (International Association for the Evaluation of Educational Achievement : IEA) ได้ทำโครงการศึกษานำร่องด้วยการใช้ผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์เป็นตัวชี้วัด ต่อมาจึงได้เพิ่มอีกเป็น 7 วิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ ความรอบรู้จากการอ่านการเขียน(literacy comprehensive) วรรณคดี ภาษาต่างประเทศ(ฝรั่งเศส) ภาษาอังกฤษ และพลเมืองศึกษา (Civil education) โดยได้ทำการทดสอบวัดผลหาคะแนนเพื่อจัดอันดับ ในประเทศเครือข่าย 23 ประเทศ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ แต่ไม่ได้นำเอาไปพิจารณาเป็นผลตัดสินการเรียนในชั้น ซึ่งอาจมีความสับสนได้อันเนื่องมาจากระดับผลสัมฤทธิ์จะมีขอบเขตเป็นไปตามธรรมชาติของตัวแปรที่มีความแตกต่างกันไประหว่างความเป็นตัวแปรและการเป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะต้องมีการให้นิยามที่เกี่ยวข้องเป็นแนวความคิดใช้สนับสนุนข้อโต้แย้งเป็นการพิเศษตามข้อจำกัดตามพื้นที่ที่ใช้จัดการศึกษา ความมุ่งมั่น เวลาที่ใช้ แหล่งธนาคารข้อมูลที่จะต้องถูกสร้างให้ได้ใช้เพื่อพัฒนาตัวชี้วัด ด้วยเหตุผลนี้ การใช้ระดับผลสัมฤทธิ์รายวิชาตามพื้นที่จึงต้องยกไว้เป็นกรณีพิเศษเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (basic components) หลักของตัวชี้วัดด้านผลผลิตที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตามจริง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ก็ยังคงมีข้อจำกัดในโอกาสมีการทดลองหาตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์จากรายวิชาเรียนอยู่

ปริมาณผู้ได้รับการศึกษา (Amount of education)

ชนิดของตัวชี้วัดด้านปริมาณผู้ได้รับการศึกษาไม่ใช่เป็นตัววัดด้านผลสัมฤทธิ์ แต่จะเป็นตัวชี้วัดจำนวนปริมาณของผลผลิตผู้ที่ผ่านระบบการศึกษาตามชนิดวุฒิการศึกษา เป็นดัชนีวัด (Academic production index : API) ตามการให้ค่าน้ำหนักดังตัวอย่างต่อไปนี้ เช่น

ปริญญาตรี 4 ปี ให้ค่าน้ำหนัก = 1

ปริญญาตรี 5 ปี ให้ค่าน้ำหนัก = 1.5

ปริญญาโท ให้ค่าน้ำหนัก = 1.6

ปริญญาทางการแพทย์ ให้ค่าน้ำหนัก = 2.0

ปริญญาเอก ให้ค่าน้ำหนัก = 3.2

ดังนั้นจึงสามารถหานิยามในการหาดัชนีปริมาณผู้ได้รับการศึกษาจากสูตร

$$API = \sum_{i=1}^{5} w_i \cdot N_i$$

เมื่อ w_I = ค่าน้ำหนักที่ให้กับระดับของหลักสูตรการศึกษา

N_i = จำนวนของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับหลักสูตรประเภทการศึกษาในปีนั้นๆ

ผู้จบการศึกษาหลักสูตรพิเศษเฉพาะ (Specialization of graduates)

หลักสูตรเฉพาะทางที่มีผู้จบการศึกษาเป็นผลผลิตของระบบการศึกษาที่ไม่ใช่จำนวนซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามที่ได้จัดเป็นผู้จบการศึกษาตามหลักสูตรปกติหลักๆทั่วไป สิ่งนี้ก็มีอยู่ตามภารกิจหน้าที่เป็นตัวแปรอย่างพิเศษ ถ้าผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายการวางแผนได้ถูกประเมินหรือมีการควบคุมกำกับติดตาม อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ตัวชี้วัดสามารถวัดได้โดยผสมผสานไปกับผู้จบการศึกษาข้ามหลักสูตรการศึกษา (field of study) ซึ่งเป็นแบบชนิดเดียวกับการวัดที่ได้นิยามเอาไว้ให้เป็นตัวมุ่งวัดในช่วงระดับที่สาม ซึ่งการคำนวณเป็นสูตรหาค่า C index ด้านผลผลิต ในฐานะที่เป็นผลผลิตแยกย่อยออกไปในระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน และผู้เรียนก็มีตัวตนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันแบบถ่ายโอนผลการเรียนกันได้ ส่วนใหญ่หลักสูตรเหล่านี้เป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นที่ต้องมีทักษะพิเศษให้กับประเทศชาติ หรือเป็นหลักสูตรที่ต้องใช้พละกำลังให้กับประเทศ ซึ่งบางของหลักสูตรดังกล่าวอาจคาบเกี่ยวคู่ขนานไปกับช่วงการศึกษาระดับที่สองด้วย จึงทำให้ยากจะผสมผสานกับระดับที่สองในการคำนวณเป็นตัวชี้วัดด้านผลผลิต

ผู้เรียนที่มีการออกจากระบบการศึกษา (Students leaving the system)

พื้นที่ระดับที่สองของส่วนประกอบย่อยๆ ที่เป็นผลผลิตที่เป็นตัวชี้วัดอาจถูกพัฒนาให้เป็นอัตราของนักเรียนที่ออกจากระบบการศึกษา เมื่อแยกพิจารณาแล้ว อัตราเช่นว่านี้เป็นตัวแปรอย่างแท้จริงที่มันแสดงว่าเป็นแต่ละระดับอย่างแยกเป็นอิสระ (หรือเป็นเรื่องแต่ละชั้น ถ้าพิจารณาเมื่อถึงที่สุดแล้ว) เมื่อมีมุมมองเช่นนี้ การออกกลางคัน (drop – out) ก็ให้ความหมายได้อย่างโดยเฉพาะได้เช่นกันว่าหมายถึงผลผลิต เป็นผลผลิตที่ที่ดูเป็นว่าสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจากการที่ได้จัดการศึกษาตามระบบ ถ้าจำนวนของการจบการศึกษาของผู้เรียนจากแต่ละระดับเกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เข้าเรียนที่ระดับนั้น ในส่วนที่ได้นิยามผลผลิตไว้แต่แรกเริ่มดั้งเดิม ด้วยเป็นเหตุว่า “มีคุณลักษณะคล้ายกัน (similar characteristics)” ควรเป็นการเข้าเรียนในขณะที่การวัดด้านผลผลิตที่เป็น “เคยจบการศึกษามาแล้ว (ever graduated)” ตัวชี้วัดผลผลิตจึงสามารถเรียกได้ว่าเป็น “อัตราส่วนของผู้เข้าเรียนของผู้ที่จบการศึกษาตามเป้าแล้ว (The proportion of entrants who finally graduate)” ซึ่งการคำนวณเพื่อการนิยามใช้สูตรดังนี้

อัตราส่วนของนักเรียนแรกเข้าแล้วจบการศึกษา $= \frac{p_{12}}{1-r_{11}} \cdot \frac{p_{23}}{1-r_{22}} \cdot \frac{p_{34}}{1-r_{33}} \cdots\cdots \frac{p_{g}}{1-r_{gg}}$

เมื่อ p_{12} = อัตราส่วนนักเรียนแรกเข้าเลื่อนชั้นไปเรียนระดับสอง

P_{23} = อัตราส่วนนักเรียนระดับสองแรกเข้าเลื่อนไปเรียนชั้นระดับสาม

P_{34} = อัตราส่วนนักเรียนระดับสามแรกเข้าเลื่อนไปเรียนชั้นระดับสี่

P_{g} = อัตราส่วนนักเรียนในชั้นเรียนสุดท้ายที่จบการศึกษา

r_{11} = อัตรานักเรียนแรกเข้าที่ซ้ำชั้น

r_{22} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนระดับสองที่ซ้ำชั้น

r_{33} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนระดับสามที่ซ้ำชั้น

r_{gg} = อัตรานักเรียนที่เลื่อนชั้นมาเรียนชั้นสุดท้ายแล้วซ้ำชั้น

ความพึงพอใจในระบบการจัดการศึกษา (Satisfaction with the system)

พื้นที่ระดับสุดท้ายของส่วนประกอบย่อยๆ ด้านผลผลิตซึ่งตัวชี้วัดอาจถูกขยายความเกี่ยวกับความพึงพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา ตัวชี้วัดที่ว่านี้วัดถึงประสิทธิภาพจากที่เห็นได้จากกลุ่มของประชาชนที่มีความหลากหลาย เช่นจากเด็กนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้เป็นนายจ้าง และอื่นๆ เพื่อที่จะได้ทำการวัดความพึงพอใจดังกล่าวนี้ให้มีความสมบูรณ์ จึงควรต้องทำโครงสร้างมาตราวัดระดับ (Construct scale) บางที่อาจเป็นมาตรการวัดของไลเกอร์ท (Likert – type responses) แล้วใส่ตัวเลขแสดงจำนวนประเด็นที่จะวัด แต่ละประเด็นจะนำไปให้ผู้ตอบ (respondents) วัดความพึงพอใจของตนเองด้วยแง่มุมเฉพาะที่เป็นระบบพิเศษ ตัวอย่างเช่น หนึ่งประเด็นอาจวัดความพึงพอใจด้านพัฒนาและการดำรงรักษาศักยภาพทักษะการอ่านออกเขียนได้ส่วนอีกประเด็นหนึ่งอาจวัดความพึงพอใจการพัฒนากับความสามารถเพียงพอในการทำงานด้วยตนเอง อีกประเด็นหนึ่งอาจวัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และอื่นๆ ตามสมควร คำตอบที่ได้จากผู้ตอบจากโจทย์เหล่านี้นำมารวมกันเข้าเป็นตัวชี้วัดความพึงพอใจทั้งมวล ทัศนคติตามคุณลักษณะพิเศษสามารถจัดทำเป็นสาระเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นตัวแปรองค์ประกอบของตัวชี้วัดที่วัดค่าได้

อีกวิธีหนึ่ง ในการวัดความพึงพอใจที่มีต่อระบบการศึกษา คือการใช้ตัวแปรที่วัดเป็นมาตรานามบัญญัติ (nominal scale) ที่มีความน่าจะเป็นมากกว่า มาตราเรียงอันดับ (ordinal scale) คือเป็นเรื่องของตัวชี้วัดที่อ้างอิงปรากฏหารณ์ที่เกิดขึ้นของตัวแปรเองเป็นตัววัดระบบการศึกษา (self – referenced indicators formation) ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาขึ้นอยู่กับการจัดกระทำภายใน (intervention) ทุกคนรับรู้ตรงกันเมื่อได้สัมผัสหรือได้เห็นผล เช่น ขนาดที่เปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโต ความสามารถในการใช้เครื่องมือ การเคลื่อนไหวอวัยวะ การแก้ปัญหาที่ถูกต้องเป็น

ระบบ ซึ่งเป็นการวัดแบบ ดัชนีลาสเปย์เรส (the Laspeyres index) ซึ่งในระบบการศึกษาก็คือการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดเอาไว้

ตัวอย่างนำเสนอเป็นตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Recommendations for output indicators)

มีตัวชี้วัดเสนอเป็นตัวอย่างขององค์ประกอบย่อยๆ ด้านผลผลิตของระบบการศึกษาไว้อย่างคร่าวๆ 5 ตัวชี้วัด ที่สามารถบ่งบอกวัดถึงผลงานของระบบการศึกษา 3 กลุ่มงานพื้นที่ระดับ คือ การรับเข้าศึกษา การคงสภาพในระบบการศึกษา และการมีผลสัมฤทธิ์จนสำเร็จการศึกษา ซึ่งทั้ง 3 รายการแสดงเป็นตัวชี้วัดตามตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ตัวอย่างขององค์ประกอบย่อยๆ ด้านผลผลิต

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
1.	ระดับผลสัมฤทธิ์	คะแนนสอบรายบุคคลรายวิชาและ/หรือการสอบแยก	No	นำมารวมกัน
2.	ดัชนีผลงานทางวิชาการ	จำนวนผู้สำเร็จระดับสามที่มีความหลากหลายวุฒิ หรือ จำนวนผู้สำเร็จระดับสามที่มีความหลากหลายแบบทางการศึกษา	1.ดัชนีจำนวนนับ 2.คะแนนมาตรฐาน	ให้น้ำหนักค่าเฉลี่ยหรือไม่ให้น้ำหนักค่าเฉลี่ยก็ได้ (weighted or unweighted average)
3.	ผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความต้องการพิเศษ	อัตราส่วนของผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่สามตามที่ต้องจัดเป็นการศึกษาที่มีความต้องการพิเศษ	No	1.ดัชนี C 2. อัตราส่วนของที่บอกดัชนี C
4.	อัตราส่วนของผู้เรียนเมื่อแรกเข้ากับเมื่อจบการศึกษาขั้นสูงสุด	การเลื่อนชั้น, การซ้ำชั้น และระดับผู้สำเร็จการศึกษาในทุกชั้นเรียนในระดับชั้นเริ่มเรียน และ/หรือระดับที่สอง	No	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
5.	ความพึงพอใจที่ประชาชนมีต่อผลงานบทบาทของระบบการศึกษา	การจัดอันดับตามมาตรตราอันดับในการชี้วัดระดับของความพึงพอใจหรือตอบตามมาตรานามบัญญัติที่บอกคุณลักษณะเฉพาะ, ปัญหา, อื่นๆ ที่มีในระบบการศึกษา	No	ให้น้ำหนักค่าเฉลี่ย (weighted average or Laspeyres formula)

ตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม

(Indicators of system – societal congruence)

ในส่วนท้ายสุดที่เกิดจากผลผลิตของระบบการศึกษา(Education system space) ยังมีมุมมองจากทางสังคมที่แตกต่างกันที่จะให้พิจารณาได้ ความสำคัญสุดในส่วนนี้จะชี้ให้เห็นทิศทางผลผลิตทางการศึกษา (Education outputs flow) ที่ทรงอิทธิพลต่อแรงงาน(Labour force) พฤติกรรมทางสังคม และทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีมากมายที่ต้องเกี่ยวข้องได้รับผลจากระบบการศึกษา เช่นเรื่องสุขภาพ การเมือง การวางแผนชีวิตครอบครัว และความเอาใจใส่ในวิถีของชุมชน ในส่วนที่เป็นพลังแห่งความพยายามนี้เองที่จะต้องวัดประเมินให้ได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างด้านปริมาณ และด้านคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษากับการพัฒนาแง่คิดมุมมองทั้งหลายเหล่านี้มีมากน้อยเพียงใดที่ถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องทำการพัฒนาเป็นตัวชี้วัดเชิงประจักษ์จากที่มีตัวแปรอยู่จำนวนมากมายนี้ มาหานิยามการวัดให้ครอบคลุมสอดคล้องกับภาคสังคม อย่างไรก็ตามยังมีตัวแปรอีกมากที่ยังไม่ได้นำมาจัดการให้เป็นตัวชี้วัด ซึ่งต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนวทางพัฒนาตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม ตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แนวทางพัฒนาตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
1.	ความสูญเปล่าทางการศึกษา (Educational profile of the unemployed)	เปอร์เซ็นต์อัตราความสูญเปล่าทางการศึกษาในกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษากับเปอร์เซ็นต์กลุ่มผู้มีอายุ 15-64 ปีในแต่ละกลุ่มอายุ	No	สัมประสิทธิ์ของ Gini
2.	เสียงตอบรับหรือสะท้อนจาสื่อต่างๆ (Availability of the mass media)	อัตราต่อประชากร 1,000คน ที่ได้จากทางสื่อวิทยุ, โทรทัศน์, สื่อสิ่งพิมพ์ประจำวัน และที่ไม่ใช่ประจำวัน	1.คะแนนมาตรฐาน 2.จำนวนดัชนี	1. การบวก 2. การคูณ
3.	อัตราผู้ที่ต้องให้การศึกษาในระดับเริ่มแรกใหม่ (Rates of return for first-level education)	คำนวณจากรายได้พึงได้กับรายได้ที่ได้รับจริง, การคาดการณ์รายได้	มีหลายวิธี (Various)	-
4.	อัตราผู้ที่ต้องให้การศึกษาในระดับที่สองใหม่ (Rates of return for second-level education)	คำนวณจากรายได้พึงได้กับรายได้ที่ได้รับจริง, การคาดการณ์รายได้	มีหลายวิธี (Various)	-

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ตัวแปรที่ใช้ในการคำนวณค่า	การให้ค่าตัวแปร	วิธีในการตีความ
5.	อัตราผู้ที่ต้องให้การศึกษาในระดับที่สามใหม่ (Rates of return for third-level education)	คำนวณจากรายได้พึงได้กับรายได้ที่ได้รับจริง, การคาดการณ์รายได้	มีหลายวิธี (Various)	-

สรุป

ในการทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยมีหัวข้อและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้แก่ประเด็นทางทฤษฎี/วรรณกรรมจากหน่วยงาน องค์กรและนักทฤษฎี นักวิชาการและงานวิจัยของของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย หลักการ SBM, ความสำคัญของ SBM, ปัจจัยที่เอื้อของ SBM, กลยุทธ์ที่ SBM ประสบความสำเร็จ, งานวิจัยของ รศ.ดร.บุญมี เณรยอด เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วย หลักการแนวทางการกระจายอำนาจ,ยุทธศาสตร์สำคัญในการนำSBM ไปใช้ในสถานศึกษา, กลไกการสนับสนุน ส่งเสริม กำกับ ดูแล การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ขอบข่ายงานสถานศึกษา ธนาคารโลก(The International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank) ประกอบด้วย นิยามความหมาย, ทฤษฎีสนับสนุน SBM, ข้อพึงตระหนักบางประการของ SBM, ศาสตร์ว่าด้วยการจัดประเภทของSBM, การปกครองดูแลตนเองของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง, หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม, หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเอง-กับการมีส่วนร่วม-ความรับผิดชอบการตรวจสอบ, การปฏิรูป SBM ที่ได้มีการดำเนินการอยู่ทั่วโลก (ในสหรัฐอเมริกา, เนเธอร์แลนด์, สเปน, อินโดนีเซีย, แม็กซิโก), กรอบความคิดที่น่าสนใจเพื่อการวิเคราะห์ SBM, SBM สามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมและพัฒนาผลงานของโรงเรียน, การประเมินโครงการ SBM, การนิยามการจัดกระทำภายใน, องค์ประกอบสำคัญของ

ผลกระทบ, การศึกษา SBM เชิงลึก, การศึกษา SBM เชิงทฤษฎี, ข้อเสนอแนะในการดำเนินการศึกษาผลกระทบ งานของอุทัย บุญประเสริฐ, ว่าด้วย แนวคิดพื้นฐานและที่มา, รูปแบบโรงเรียนตามหลักการ SBM, แนวปฏิบัติที่สำคัญของ SBM, และกลยุทธ์ที่สำคัญในการนำรูปแบบ SBM ไปใช้ งานของคาล์ดเวล(Caldwell) ได้แก่ เร่งรัดการปฏิรูปเรื่องสำคัญ 3 ประการ , ข้อกังวลเรื่องรวบอำนาจกับกระจายอำนาจ, สาระความเห็นต่างเชิงนโยบายที่ต้องหาข้อยุติ, ข้อค้นพบเชิงประจักษ์, การนำเอา SBM มาประยุกต์ใช้ในประเทศกำลังพัฒนา, SBM สู่การเรียนรู้จากผลงาน, ผลงานวัดจากผลของการเรียนรู้, การปรับตัวของหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา, การกระจายอำนาจทางการเงินให้กับโรงเรียน, การสร้างสมรรถวิสัยในการบริหาร SBM, และการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่ใช้ SBM งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่งานวิจัยของอาจารย์ดร.ดิเรก วรรณเศียร เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, งานของรศ.ดร.บุญมี เณรยอด เรื่อง “รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods)”, งานของ อกัสตินุส แบนเดอร์(Agustinus Bandur) เรื่อง “A study of The Implementation of School – Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia. การศึกษาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตรัฐฟลอเรสของประเทศอินโดนีเซีย” และอื่นๆ และการพัฒนาตัวชี้วัดตามทฤษฎีการประเมินคุณค่าโดยผู้เชี่ยวชาญของศิริชัย กาญจนวาสี, กูบาและลินคอล์น (Guba &Lincoln), และไอส์เนอร์ (Eisner)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ 2) นำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานของศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้คือ ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ระเบียบวิธีการวิจัยประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย และสรุป ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การจัดเตรียมโครงการวิจัย (research proposal)

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมจากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายงานการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Reports) คาล์ดเวล (Caldwell) และอุทัย บุญประเสริฐ งานวิจัย ส่วนการพัฒนาตัวชี้วัดศึกษาจากงานของศิริชัย กาญจนวาสี กูบาและลินคอล์น (Guba & Lincoln)และไอส์เนอร์ (Eisner) นำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอโครงการวิจัย เพื่อขออนุมัติโครงการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2. การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยค้นคว้าโดยการศึกษาเชิงคุณภาพแบบพหุวิธีการ (multi-methodology) โดยดำเนินการดังนี้

1.สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนที่มีผู้บริหารต้นแบบการบริหาร SBM ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2544-2545 จำนวน

3 โรงเรียน เป็นแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แล้วถ่ายประเด็นจากเครื่องบันทึกเสียง

2. ศึกษาเอกสารการบริหารงานของโรงเรียนที่มีผู้บริหารต้นแบบดังกล่าวได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษา (แผนกลยุทธ์) แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาประจำปี รายงานการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน,สมศ.รอบ2) สมุดบันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมุดภาพถ่ายกิจกรรมของโรงเรียน บันทึกเป็นบันทึกสนาม (Field Note)

3.การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) การปฏิบัติงานของบุคลากร เก็บประเด็นด้วยการถ่ายภาพและบันทึกสนาม (Field Note)

นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบบพหุวิธีการมาสังเคราะห์ร่วมกับประเด็นที่ศึกษาจากวรรณกรรมโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ในส่วนที่เป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาแบบ SBM แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำปรึกษาในการสร้างเครื่องมือต่อไปมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นแบบไลเกอร์ท (Likert scale) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ IOC (Index of Item- objective Congruence) เพื่อนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ในการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบไปสอบถามระดับความคิดเห็นและความสามารถในการปฏิบัติการบริหาร SBM จากโรงเรียนที่ทำการสุ่มได้จำนวน 359 โรงเรียนโดยส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ

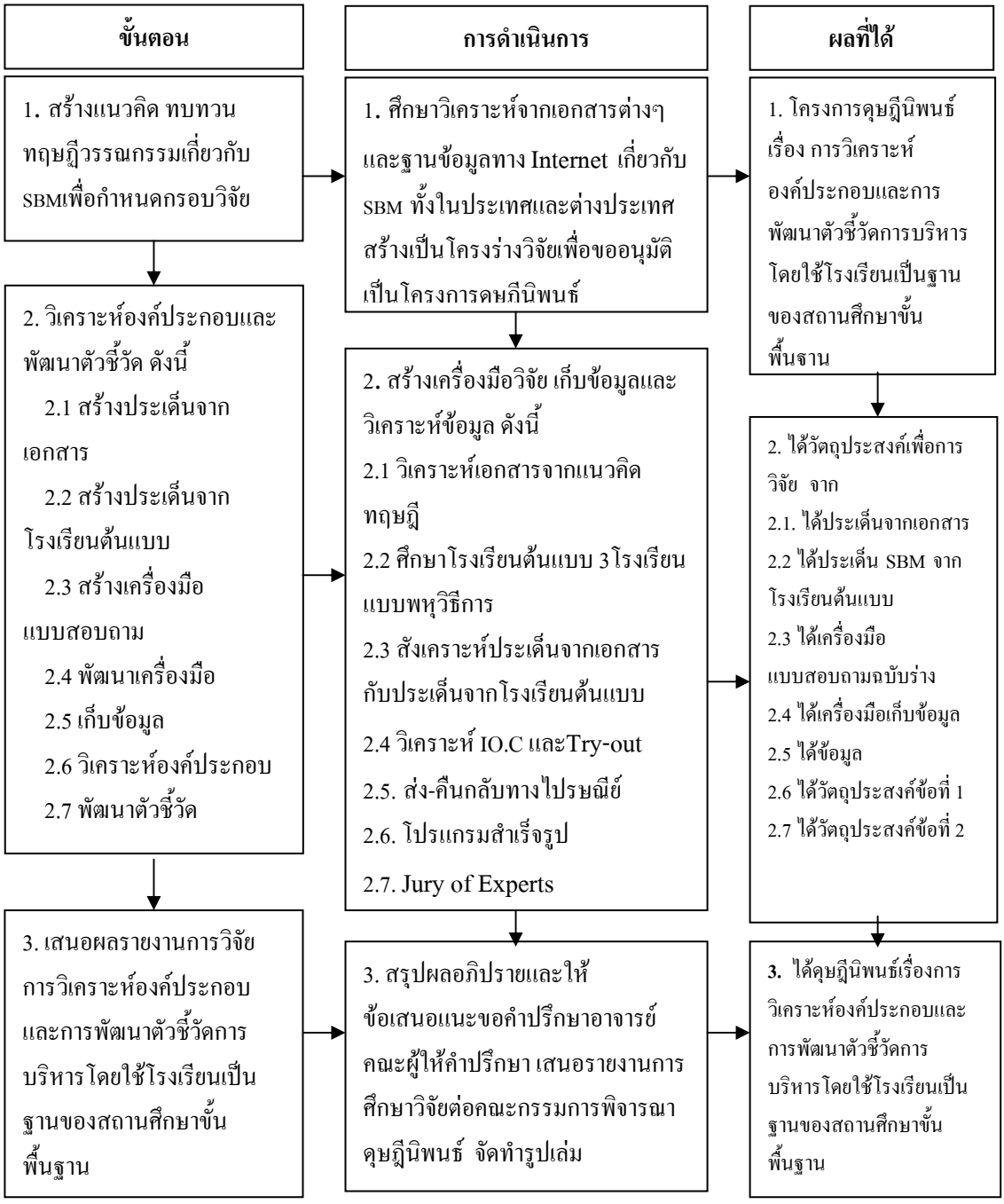
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้ให้ข้อมูล ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรที่มีความเหมาะสมเป็นองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. นำร่างองค์ประกอบการบริหาร SBM สร้างเป็นแบบสอบถาม ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน (Jury of experts) ประเมินเพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัด (Indicators)

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เพื่อปรับปรุงและเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมงานวิจัย และคณะกรรมการร่วมเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องแก้ไขปรับปรุงและจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



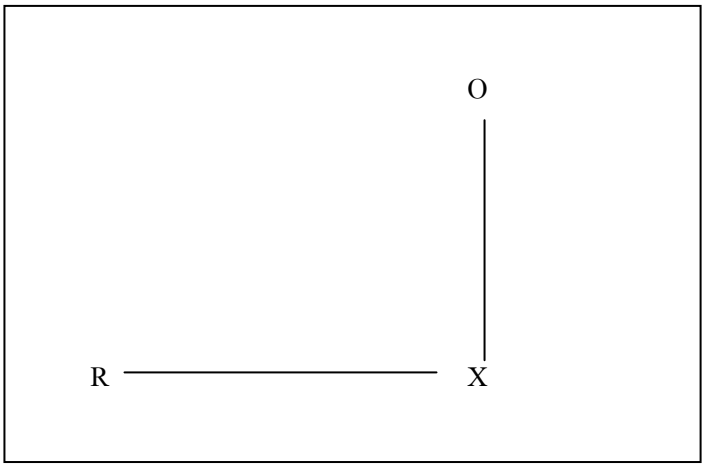
แผนภูมิที่ 17 แสดงขั้นตอนการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวแปรโดยศึกษาจากทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาภาคสนามจากสนามวิจัยที่เป็นโรงเรียนต้นแบบด้วยเทคนิคพหุวิธีการ (multi-methodology) การสอบถามระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติองค์ประกอบ และการประเมินตัวชี้วัดโดยผู้เชี่ยวชาญ (jury of experts) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental, case study design) สามารถเขียนแสดงเป็นแผงผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการศึกษาโดยการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคกลาง 28 จังหวัด 50 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 7,394[250] โรงเรียน ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงประชากรโรงเรียนตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคกลาง

ที่	สพท.	เขต	จำนวน	ที่	สพท.	เขต	จำนวน
1.	กรุงเทพฯ	1 2 3	60 43 54	9.	นครสวรรค์	1 2 3	200 156 231
2.	กาญจนบุรี	1 2 3	143 204 109	10.	นนทบุรี	1 2	62 98
3.	ฉะเชิงเทรา	1 2	171 174	11.	ปทุมธานี	1 2	120 77
4.	ชลบุรี	1 2 3	99 127 96	12.	ประจวบคีรีขันธ์	1 2	132 107
5.	ชัยนาท	-	205	13.	ปราจีนบุรี	-	276
6.	ตราด	-	134	14.	อยุธยา	1 2	219 192
7.	นครนายก	-	155	15.	เพชรบุรี	1 2	119 141
8.	นครปฐม	1 2	143 144	16.	ระยอง	1 2	131 99

[250] ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, อำนาจหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน [Online], เข้าได้เมื่อ 16 มกราคม 2551เข้าถึงได้จาก www.obec.org.DOC.

ตารางที่12 (ต่อ)

ที่	สพท.	เขต	จำนวน	ที่	สพท.	เขต	จำนวน
17.	ราชบุรี	1	199	23.	สระบุรี	1	140
		2	170			2	156
18.	ลพบุรี	1	210	24.	สิงห์บุรี	-	142
		2	175				
19.	สมุทรปราการ	1	87	25.	สุพรรณบุรี	1	160
		2	81			2	149
						3	140
20.	สมุทรสงคราม	-	88	26.	อ่างทอง	-	168
21.	สมุทรสาคร	-	118	27.	อุทัยธานี	-	265
22.	สระแก้ว	1	162	28.	จันทบุรี	1	99
		2	131			2	123
					รวม	50	7,394

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จัดเป็น 2 ชุด เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคกลาง มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

ชุดที่ 1 ได้แก่โรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นต้นแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานปี พ.ศ. 2544-2545 ของสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติจำนวน 3 โรงเรียน แบ่งเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้การเลือกโดยเจาะจงเฉพาะโรงเรียนที่ยังคงสภาพผู้บริหารโรงเรียนคนเดิม ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่โรงเรียนวัดเทียนถวายจังหวัดปทุมธานี
2. โรงเรียนขนาดกลางได้แก่โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม
3. โรงเรียนขนาดเล็กได้แก่โรงเรียนบ้านเขาวงจังหวัดอุทัยธานี

ทั้ง 3 โรงเรียนเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างใช้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคพหุวิธีการ (multi-methodology)

ชุดที่ 2 ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตจังหวัดภาคกลาง 7,394 โรงเรียน โดยการเปิดตารางของทาโร ยามาเน่ (Taro

Yamane) ที่ได้รับความเชื่อมั่นร้อยละ 95(±10) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 99 โรงเรียน ส่วนวิธีการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคกลาง จำนวน 50 เขตพื้นที่ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) เป็นหน่วยวิเคราะห์ แบบชั้นภูมิเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) ตามจำนวนที่กำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ได้มาของรายชื่อโรงเรียน

$$\frac{n \times 99}{7{,}394}$$

n = จำนวนโรงเรียนที่มีในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

99 = จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดขึ้นจากการเปิดตาราง ยามาเน่

7,394 = ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 13 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของโรงเรียนในเขตภาคกลาง

ที่	สพท. เขต	ประชากรโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง	ที่	สพท.เขต	ประชากรโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง
1.	กรุงเทพฯ 1	60	1	6.	ตราด	134	2
	2	43	1				
	3	54	1				
2.	กาญจนบุรี 1	143	2	7.	นครนายก	155	2
	2	204	3				
	3	109	1				
3.	ฉะเชิงเทรา 1	171	2	8.	นครปฐม 1	143	2
	2	174	2		2	144	2
4.	ชลบุรี 1	99	1	9.	นครสวรรค์ 1	200	3
	2	127	2		2	156	2
	3	96	1		3	231	3
5.	ชัยนาท	205	3	10.	นนทบุรี 1	62	1
					2	98	1

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ที่	สพท. เขต	ประชากรโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง	ที่	สพท.เขต	ประชากรโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง
11.	ปทุมธานี 1	120	2	20.	สมุทรสงคราม	88	1
	2	77	1				
12.	ประจวบฯ 1	132	2	21.	สมุทรสาคร	118	2
	2	107	1				
13.	ปราจีนบุรี 1	276	3	22.	สระแก้ว 1	162	2
					2	131	2
14.	อยุธยา 1	219	3	23.	สระบุรี 1	140	2
	2	192	3		2	156	2
15.	เพชรบุรี 1	119	2	24.	สิงห์บุรี	142	2
	2	141	2				
16.	ระยอง 1	131	2	25.	สุพรรณบุรี 1	160	2
	2	99	1		2	149	2
					3	140	2
17.	ราชบุรี 1	199	3	26.	อ่างทอง	168	2
	2	170	2				
18.	ลพบุรี 1	210	3	27.	อุทัยธานี	265	3
	2	175	2				
19.	สมุทรปราการ 1	87	1	28.	จันทบุรี 1	99	1
	2	81	1		2	123	2
-	-	-	-	-	**รวม 50**	7,394	**99**

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคคลโรงเรียนต้นแบบการบริหารแบบ SBM และผู้เป็นตัวแทนหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหาร SBM ของโรงเรียนที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ SBM ของสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 6 ท่าน จากโรงเรียนต้นแบบ 3 ขนาด ตามตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่14 รายนามผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนผู้บริหารต้นแบบ SBM

ที่	โรงเรียน	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/บทบาท	ขนาดโรงเรียน
1.	วัดเทียนถวาย จ.ปทุมธานี	นายสิงห์โต แก้วกัลยา ด.ต.สุเทพ ชมมะลิ	ผอ.รร. กรรมการสถานศึกษา	ใหญ่
2.	โสตศึกษา จ.นครปฐม	นายพะโยม ชิณวงศ์ นายบัญชา ปักษาทอง	ผอ.รร. กรรมการสถานศึกษา	กลาง
3.	บ้านเขาวง	นายสมชาย เสมากูร นายบุญชู คอวงษ์	ผอ.รร. กรรมการสถานศึกษา	เล็ก

ชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติการบริหารแบบ SBM จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูทำหน้าที่แผนงานโรงเรียน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 3 คน จากโรงเรียนจำนวน 359 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,077 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดภาคกลาง 28 จังหวัด จำนวน 50 เขตพื้นที่การศึกษา ตอบแบบสอบถาม

ชุดที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวชี้วัด (jury of experts) SBM ทำการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 7 ท่าน

ตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประเด็นที่นำไปสู่การเป็นตัวแปรการบริหารแบบ SBM และพัฒนาเป็นตัวชี้วัด SBM ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (personal data) ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์ ในการบริหารแบบ SBM การบริหารโรงเรียนแบบทั่วไป เพศ ระดับการศึกษาและข้อมูลประกอบ ได้แก่ช่วงชั้นระดับประถม หรือมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนในเขตการปกครองท้องถิ่นประเภทใด

2. **ประเด็นที่นำไปสู่การศึกษาเพื่อสร้างตัวแปรที่ต้องการ** ได้แก่ คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ มีอิสระและมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการมีส่วนร่วมกันในการบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีหลักการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามที่ได้มีการศึกษารวบรวมไว้โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ธนาคารโลก (The World Bank) อุทัย บุญประเสริฐ คาล์ดเวล (Caldwell), จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และโรงเรียนผู้บริหารต้นแบบSBM

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 2 ประเภท ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลต่างขั้นตอนกัน 3 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ประเภทที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการบริหาร SBM ของสำนักงานสภาการศึกษา แห่งชาติ ปี พ.ศ. 2544-2545 จำนวน 3 โรงเรียน เพื่อนำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ร่วมกับประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารสร้างเป็นเครื่องมือแบบสอบถามฉบับที่ 2

อนึ่ง การสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคพหุวิธีการ (multi-methodology) ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร (documentary) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation)

ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (questionnaires) แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็น (rating scale) และแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อสอบถามระดับความสามารถในการปฏิบัติได้และไม่ได้จำนวนข้อตามประเด็นที่เป็นแนวทาง (guide line) การบริหาร SBM ที่ได้จากการสังเคราะห์ประเด็นจากวรรณกรรมและประเด็นจากการศึกษาภาคสนาม

แบบสอบถามในตอนที่ 2 ที่มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ แบบมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคอร์ท (Likert)[251] โดยผู้วิจัยกำหนดระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับที่ 2 หมายถึงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการบริหารSBM มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับที่ 3 หมายถึงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับที่4 หมายถึงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับที่ 5 หมายถึงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบ การบริหาร SBM มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามความเห็นเพื่อพิจารณาความเห็นในการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ (jury of experts) ประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อหาค่าฐานนิยม (mode)ความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริง

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดวางขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีด้าน SBM ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายงานการศึกษาของธนาคารโลก (World Bank Development Reports : WDB) อุทัย บุญประเสริฐ คาล์ดเวล (Caldwell) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ประเด็นแนวทาง (Item guide lines) SBM เพื่อนำไปสู่การศึกษาด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับโรงเรียน ที่มีอยู่ตามสถิติของสำนักงานนโยบายและ

---

[251] Rensis Likert , อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ , วิธีวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : พริ้งเตอร์ปริ้น แอนด์มีเดีย จำกัด , 2536), 114 -115.

แผนการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ.2551 ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้เทคนิคพหุวิธี (multi-methodology) ประกอบด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) การตรวจสอบเอกสาร (documentary) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) บันทึกข้อมูลที่ได้เป็นบันทึกสนาม (Field note) จากโรงเรียนที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการบริหารแบบ SBM ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติจำนวน 3 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 ศึกษาสังเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางประเด็นที่จะนำไปสู่การบริหารแบบ SBM จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เป็นประเด็นจากบันทึกสนาม โดยพิจารณาแนวทางที่พึงประสงค์ (optimistic Realistic: OR) และที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable: MP) นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สร้างเป็นตัวแปรการวิจัย เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นตามวิธีของไลเคอร์ท (Likert)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ภาษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ทำการพิจารณาตรวจสอบแก้ไขความเที่ยวตรงเชิงเนื้อหา (content validity) วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (Item – Objective congruence : IO.C) โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตามตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 15 รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อ-สกุล	สถาบัน	สาขา
1.	ดร.วสันต์ นาวเหนียว	ผอ.สพท.อุทัยธานี เขต 1	นักบริหารการศึกษา
2.	ดร.สำเริง กุจิรพันธ์	ผอ.รร.อนุบาลนครปฐม	ผู้บริหารสถานศึกษา
3.	ผศ.ดร.ศิลปชัย กงตาล	ม. ราชภัฏนครปฐม	นักบริหารศาสตร์
4.	ผศ.ดร.ปราณี นิลกรณ์	คณะวิทยาศาสตร์ ม.ศิลปากร	นักวิชาการสถิติ&วิจัย
5.	รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์	นักวิชาการอิสระ	อาจารย์ผู้สอนสาขาการบริหารการศึกษา

หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 10 โรงเรียน 30 ชุด นำแบบสอบถามกลับคืนมาวิเคราะห์หาคุณภาพความเชื่อมั่น (reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของ ครอนบาค

(Cronbach)[252] นำผลการวิเคราะห์ , มาประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.994

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยของหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีผู้บริหารต้นแบบ SBM ของสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2544 – 2545 จำนวน 3 โรงเรียนได้แก่โรงเรียนวัดเทียนถวายจังหวัดปทุมธานี โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม และโรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี เพื่อเข้าทำการศึกษาแบบฝังตัว (grounded study) ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม – มิถุนายน พ.ศ.2552 บันทึกข้อมูลด้วยบันทึกสนาม (Field note)

2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือจำนวน 5 ท่านจากนั้นขอหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 โรงเรียน เพื่อขอทำการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) จำนวน 30 ชุด

3. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดภาคกลาง จำนวน 359 โรงเรียน พร้อมด้วยแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับโรงเรียนละ 1 ชุด ๆ ละ 3 ฉบับ รวม 1,077 ชุด โดยมีผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้ทำหน้าที่แผนงานโรงเรียน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือส่งกลับทางไปรษณีย์ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาคิดเป็นร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งกลับ นำมาตรวจความสมบูรณ์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาลัยศิลปากรถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน โดยเดินทางไปพบด้วยตนเอง แล้วทำการนัดหมายเพื่อขอคืนความเห็นในการประเมินเพื่อพัฒนาตัวชี้วัด (Indicators) โดยการประเมินด้วยผู้เชี่ยวชาญ (jury of experts)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการดังนี้

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาฝังตัว ด้วยเทคนิคพหุวิธีใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

---

[252] L J. Cronbach , Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika (New York : Harper. & Row Publishers, 1951), 297-334

2. การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 คำนวณหาค่าสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้ค่าสถิติค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดของการบริหาร SBM ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยวิธีการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (jury of experts) จากแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินรูปแบบ (opinionaire)

5. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การบริหาร SBM ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เพื่อศึกษาโรงเรียนต้นแบบ และเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1.สถิติเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์ให้รู้ลักษณะต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสภาพของตัวแปรโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยหละ (percentage) ค่ามัชฌิมาเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าฐานนิยม (mode) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

2.สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factors analysis) ใช้สถิติสหสัมพันธ์ประกอบด้วยค่าไอเกน (eigenvalues) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป ส่วนจำนวนองค์ประกอบพิจารณาค่าน้ำหนัก (factor loading) ของตัวแปรตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีตั้งแต่ 5 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีการของ Kaiser Normalization

3.การวิเคราะห์ค่าค่าฐานนิยม (mode) 2ใน3 ของความเห็นผู้เชี่ยวชาญ(จำนวน5-7 ท่าน)จึงเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสม

สรุป

ในการวิจัยเรื่อง “ การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์ประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนหลักได้แก่ วิธีดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัย และการรายงานการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัยเชิงพรรณนาศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง ประชากรได้แก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคกลาง 28 จังหวัด 50 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 7, 394 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยเปิดตารางเลขสุ่มของยามาเน่ ได้ 99 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูฯแผนงาน และประธานกรรมการสถานศึกษา

ประเด็นที่จะศึกษาเป็นตัวแปร คือประเด็นที่เป็นแนวทางในการบริหารแบบ SBM ที่วิเคราะห์/สังเคราะห์ได้จากวรรณกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อุทัย บุญประเสริฐ รายงานการพัฒนาของธนาคารโลก และการศึกษาแบบฝังตัวในโรงเรียนต้นแบบ SBM เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม 3 ฉบับ เป็นแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และแบบสอบถามยืนยันความเหมาะสมของตัวชี้วัด การสร้างเครื่องมือ ประเด็นกระทงข้อคำถามสร้างจากประเด็นที่เป็นแนวทางการบริหาร SBM ที่วิเคราะห์ได้จากเอกสาร กับประเด็นที่เป็นแนวทางจากการศึกษาแบบพหุวิธีการในโรงเรียนต้นแบบ 3 โรงเรียน นำมาสังเคราะห์ร่วมกันเป็นแบบสอบถามพัฒนาเครื่องมือโดยมีการหาค่า 10.C. และทำการ Try out เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ลงทะเบียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ มัชฌิมาเลขคณิต (ค่าเฉลี่ย) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบใช้สถิติสหสัมพันธ์ หลังจากนั้นพัฒนาเป็นตัวชี้วัดโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน7ท่าน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยกำหนดไว้ 2 ข้อได้แก่ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจัดทำเป็น 7 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 สรุปประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 2 สรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาพหุวีธีโรงเรียนผู้บริหารต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 3 สังเคราะห์ประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แต่ละตอนมีวิธีการสรุปประเด็น การสังเคราะห์ และการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สรุปประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การสรุปประเด็น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจับประเด็นที่เป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ ปัจจัย กระบวนการ และผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนิยามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ได้แก่ “ทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามที่ได้มีการศึกษารวบรวมไว้ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ(สกศ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) รายงานธนาคารโลก (The World Bank Report : WBR) คาล์ดเวล (Caldwell) อุทัย บุญประเสริฐ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้เป็นตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 สรุปประเด็นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
1	โรงเรียนมีศักยภาพสามารถสร้างเป้าหมายหลักสูตรสถานศึกษา 1. มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันเรียกใช้ได้ตลอดเวลา 2. มีการวิเคราะห์ SWOT 3. มีการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น 4. มีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน	□	□	□	□	□	□
2	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจาก 1. ภาคเอกชน 2. องค์กรสาธารณะ 3. องค์กรพัฒนาเอกชน(NGOs)	□	□	□	□		□
3	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ - ภาคเอกชน	□	□	□	□		□

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
4	โรงเรียนสามารถกำหนดมาตรการวัด เพื่อใช้เสนอขอจัดตั้งงบประมาณต่อรัฐบาลกลาง 1. มีการกำหนดมาตรฐานที่สอดคล้อง ครอบคลุมตามความต้องการของผู้เรียน ครู ผู้บริหาร 2. มีการกำหนดมาตรฐานที่สอดคล้อง ครอบคลุมตามความต้องการของชุมชน 3. มีการกำหนดมาตรฐานที่สอดคล้อง ครอบคลุมตามความต้องการของประเทศชาติ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	งบประมาณที่เสนอขอจัดตั้งเพื่อการศึกษาของโรงเรียน แสดงให้เห็นอัตราการจัดตั้ง 1. เพิ่มขึ้น 2. เท่าเดิม		☐	☐	☐		
6	โรงเรียนมีวิธีสร้างหลักประกันเพื่อให้ได้เงินงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงเรียน 1. มีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินมุ่งเน้นผลงาน 2. มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินมุ่งเน้นผลงาน	☐	☐	☐	☐		
7	โรงเรียนมีกลุ่มงานภายในครอบคลุมภารกิจตามที่โรงเรียนคาดหวังเพิ่มขึ้นตามกำหนดเวลา	☐	☐	☐	☐		☐
8	มีการใช้เหตุการณ์หรือผลงานของโรงเรียนที่เกิดขึ้นเป็นการยกระดับการพัฒนาเพิ่มผลงาน	☐	☐	☐	☐		
9	โรงเรียนมีการเสริมปัจจัยตามที่ต้องการให้สูงขึ้นอีก	☐	☐	☐	☐		
10	โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาผลงานที่อยู่ในระดับปานกลางให้สูงขึ้น 1. มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา(ธรรมนูญโรงเรียน) 3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 4. มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 5. มีการปรับปรุงแก้ไขแผนฯอย่างเป็นระบบ 6. มีการควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน	☐	☐	☐	☐		☐

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
11	หน่วยงานส่วนกลางใช้เกณฑ์การจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียน 1. ตามขนาดของโรงเรียน : ประชากรกลุ่มอายุ 2. ตามระดับอัตราการรับเข้าเรียน 3. ตามความจำเป็นของโรงเรียนที่แตกต่างกัน			☐	☐		
12	หน่วยงานส่วนกลางมีการตีพิมพ์เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเผยแพร่สู่สาธารณะ			☐	☐		
13	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากฐานส่วนแบ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายของโรงเรียน			☐	☐		
14	โรงเรียนมีโอกาสได้เข้าร่วมในการจัดสรรงบประมาณค่าใช่จ่าย และมีวิธีการที่สร้างความเป็นธรรมเป็นหลักประกันเชื่อถือได้ในหมู่โรงเรียนด้วยกันที่มีความต้องการแตกต่างกัน			☐			
15	มีการควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่าเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดลงไปถึงโรงเรียน			☐			
16	หน่วยงานที่เข้ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน 1. รัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ) 2. หน่วยงานต้นสังกัด 3. หน่วยงานระดับรองลงมา/หน่วยงานภูมิภาค 4. ตัวแทนภาคเอกชน			☐			
17	มีโครงสร้างส่วนแบ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสรรงบประมาณ			☐	☐		
18	โครงสร้างส่วนแบ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสรรงบประมาณ 1. เท่าเดิม 2 2 ต่อ 1 3. 3 ต่อ 1 4. อื่นๆ			☐			
19	มีวิธีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วม SBM			☐	☐	☐	☐
20	โรงเรียนเข้าร่วมใช้ SBM 1. อาสาสมัคร 2. ถูกบังคับ			☐	☐		

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
21	โรงเรียนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการคัดเลือกให้ใช้ SBM			☐	☐		
22	มีการกำหนดรูปแบบ SBM เอาไว้แล้วให้โรงเรียนเลือกใช้เพียงบางรูปแบบ			☐	☐		
23	มีการกำหนดแผนแบบ SBM เอาไว้แล้วเพียงบางแผนแบบให้โรงเรียนเลือก มีการเสนอเงื่อนไขเอื้อประโยชน์			☐			
24	หน่วยงานระดับรองลงมามีการสมอ้างเบียดบังเงินงบประมาณของโรงเรียนที่ได้รับจัดสรรอีกชั้นหนึ่ง			☐			
25	การเปิดโอกาสกว้างให้โรงเรียนอาสาสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM			☐	☐	☐	
26	โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมภายในอยู่ก่อนแล้ว หากต้องถูกคัดเลือก และไม่ได้รับการคัดเลือกให้ใช้ SBM			☐	☐		
27	โรงเรียนมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เป็นประจำทุกปีเพื่อให้มีความพร้อมเหมาะสมตามคุณสมบัติของโรงเรียนที่ใช้ SBM			☐		☐	☐
28	มีเส้นทางทอดระยะเผื่อเอาไว้ให้โรงเรียนได้เสนอตัวเข้าร่วมใช้ SBM			☐			
29	มีกลวิธีสำรองเอาไว้เพื่อให้โรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้ SBM ได้มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองและได้พัฒนาผลงาน			☐			
30	ผลจากการที่นักเรียนสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเมื่อได้มีการใช้ SBM แล้ว 1. ถูกต่อต้านและสกัดกั้น 2. ถูกเมินเฉยละเลย 3. มีจำนวนนักเรียนออกกลางคัน 4. มีนักเรียนย้ายออกไปเรียนที่อื่น			☐			
31	สถานะโรงเรียนดังกล่าว(ตามข้อ 30) ที่ถูกงดใช้ SBM 1. งดใช้ SBM ตลอดอย่างถาวร 2. งดใช้ SBM ชั่วคราว 3. ไม่มีการดำเนินการใดๆ			☐			
32	โรงเรียนที่ถูกงดใช้ SBM สามารถปรับสถานะใหม่กลับเข้ามาร่วมใช้ SBM ได้อีก			☐			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
33	เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนให้ใช้ SBM 1. มีความก้าวหน้าตามลำดับ 2. จัดลำดับการสมัครก่อนหลัง 3. สุ่มคัดเลือก 4. ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้			☐			
34	วิธีการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนของหน่วยงานต้นสังกัด			☐	☐		
35	การอนุมัติงบประมาณแยกตามประเภทและปริมาณจำนวนของการใช้ SBM ที่แตกต่างกัน			☐			
36	การปรับงบประมาณเพื่ออนุมัติให้โรงเรียน 1. ปรับตามขนาดโรงเรียน 2. ปรับตามข้อจำกัดที่กำหนดไว้ตายตัว			☐			
37	จำนวนเงินงบประมาณที่อนุมัติมีทั้งจำนวนที่น้อยและจำนวนที่มาก			☐	☐		
38	มีการเปลี่ยนแปลงตามชนิดของการสนับสนุนที่ให้กับโรงเรียนเมื่อถึงเวลาตามกำหนด(ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนทางเทคนิคการบริหาร และการเงินการคลังระหว่างช่วงเวลาเริ่มต้น โดยอนุมัติเพียงครั้งเดียวเมื่อโรงเรียนได้ดำเนินงานบรรลุตามแผนพัฒนาแล้วและเมื่อได้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเข้าร่วมทำหน้าที่ได้ครบถ้วนแล้ว)		☐	☐			
39	โรงเรียนสามารถสะสมเงินงบประมาณที่เหลือจ่ายข้ามปีงบประมาณเป็นทุนค่าใช้จ่ายในปีต่อไปได้เรื่อยๆ	☐	☐	☐	☐	☐	
40	หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำร่างกรอบโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาและสายงานประสานงานที่เอื้อต่อการอำนวยการให้มีการใช้ SBM อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ		☐	☐		☐	
41	มีการตั้งเป้ากรอบเวลาการใช้ SBM ที่คาดหวังเอาไว้มากเกินไป	☐		☐			
42	มีหน่วยงานที่ต้องมีสถานะคงอยู่ในระบบการศึกษาเมื่อใช้ SBM			☐		☐	
43	แต่ละหน่วยงาน(ในข้อ 42) มีงานรับผิดชอบการใช้ SBM		☐	☐		☐	
44	มีการติดต่อเชื่อมโยงกันแต่ละหน่วยงาน(ในข้อ 42) ที่ร่วมรับผิดชอบการใช้ SBM	☐	☐	☐	☐		

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
45	การคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ไม่ว่าจะเป็นภาคสาธารณะหรือภาคแอกชน) สามารถพิจารณา จากการ 1.อนุมัติแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมประจำปี 2.ให้ความเห็นผลงานที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าตามผลงานที่เกิดขึ้น 3.บ่งบอกแหล่งร่องรอยให้บันทึกกิจกรรมต่างๆจัดเก็บไว้			☐			
46	เส้นแบ่งพื้นที่ขอบเขตระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นๆ ในการทำการตัดสินใจ และการใช้อำนาจ	☐	☐	☐	☐		
47	การควบคุมกำกับติดตามสร้างความกดดันต่อการใช้อำนาจทางการศึกษา สร้างความอ่อนแอต่อศักยภาพไปสู่ความก้าวหน้า และการพัฒนาผลงานของโรงเรียน	☐	☐	☐	☐		
48	การทำหน้าที่ทับซ้อนคาบเกี่ยวกัน และความสับสนในบทบาทความรับผิดชอบ มีการแก้ปัญหาให้ลดน้อยลง	☐	☐	☐	☐		
49	การออกแบบในการใช้ SBM มีความมั่นใจเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปต่อการตั้งเป้าความหวังว่าการดำเนินงานปราศจากความขัดแย้ง	☐		☐	☐		
50	มีแผนแบบโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนจัดไว้เป็นระบบเรียบร้อยแล้ว 1. มีโครงสร้างสายงาน 2. มีวัฒนธรรมการทำงาน 3. มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51	มีระบบบริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่เป็นอย่างดี	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52	มีการยอมรับสถานะความเป็นสมาชิกที่สอดคล้องกันตามโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน			☐			☐
53	การคงสภาพที่เป็นอยู่ของโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนสามารถปรับปรุงได้ 1. การมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา 2. ระบบบริหารในรูปองค์คณะบุคคล 3. การให้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการโรงเรียน 4. การตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นเรื่องที่	☐	☐	☐			☐

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
	เกี่ยวกับการเรียนการสอน						
54	ชุมชนแวดล้อมโรงเรียนได้รับการให้ความสำคัญเสมอเช่นครูใหญ่ คณะครู คณะผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55	มีผู้ที่ถูกตั้งความหวังให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนในทางปฏิบัติ 1. ผู้บริหารโรงเรียน 2. ครู 3. ผู้ปกครอง 4. ศิษย์เก่า 5. ชุมชน 6. องค์กรปกครองท้องถิ่น 7. องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) 8. กลุ่มอาชีพ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56	มีชนิด และระดับของการมีส่วนร่วมที่พึงปรารถนา 1. มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผน 2. มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3. มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา 4. มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57	องค์ประกอบโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ของงาน 1.การรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.การประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วยเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง 3.มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานพัฒนาโรงเรียน	☐		☐	☐		
58	มีขอบเขตพื้นที่ในการใช้อำนาจการบริหารจัดการโรงเรียน 1. ชุมชนมีอำนาจในการจัดการศึกษา 2. บทบาทการใช้อำนาจจัดการศึกษาเป็นของกรรมการ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
	โรงเรียน 3. มีระบบการได้มาของกรรมการโรงเรียนที่ชอบธรรม						
59	มีวิธีการที่ใช้เลือกให้ได้ผู้นำของกลุ่มที่ชอบธรรม(หัวหน้ากลุ่มงาน)	☐		☐		☐	
60	ผู้นำกลุ่มได้มาจาก(หัวหน้ากลุ่มงาน) 1. กระบวนการกลุ่ม 2. ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติคุณงามความดี						
61	มีการสร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง หรือผู้นำที่มาโดยอ้อมให้ได้พิจารณาก่อน 1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	☐	☐	☐	☐		☐
62	ระดับขอบเขตโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนควรจัดทำไว้เป็นระเบียบแบบแผน	☐		☐			
63	คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรมีเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน เช่น ประธานกรรมการ ฝ่ายบัญชี – เหรัญญิก เลขานุการ และคณะกรรมการจัดซื้อ – จัดจ้างพัสดุ เอาไว้ด้วย			☐			
64	มีกระบวนการที่ใช้เลือก และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่สำนักงาน			☐			
65	กระบวนการที่นำมาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำนักงานโดยปกติแล้วเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสสูงขึ้น	☐		☐	☐		
66	สมาชิกแต่ละคนในโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนได้รับการปกป้องคุ้มครองมิให้ตกอยู่ในความเสี่ยงทั้งปวง	☐		☐			
67	มีข้อกำหนดเป็นแนวทางในการต่ออวาระผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาไว้เป็นปีต่อปี	☐		☐			
68	ที่มาของหัวหน้าสถานศึกษา 1. มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการโรงเรียน 2. มาจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจทางการศึกษา	☐		☐	☐		
69	มีวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 1. มีโครงสร้างภายในทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนทั้งระบบภายในของโรงเรียน	☐		☐	☐	☐	☐

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
	2. มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบวัฒนธรรมภายในโรงเรียน						
70	การวัดผลเฉพาะบางส่วนที่เป็นจุดเน้นเพื่อนำมาสร้างความเข้มแข็งให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	☐		☐			
71	กระบวนการและการใช้อำนาจที่โรงเรียนต้องนิยามความหมายรวมถึงเป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนา			☐		☐	☐
72	มีบทบาทของแผนพัฒนาโรงเรียน	☐	☐	☐	☐		☐
73	กระบวนการในการวางแผนถูกอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้น	☐	☐	☐	☐		☐
74	ผลงานที่เกิดจาก SBM ได้รับการประเมินผล 1. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล /กลุ่มฯ / ภาพรวม ของโรงเรียน 2. มีการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจโดยอิสระของรายบุคคล /กลุ่มฯ /ภาพรวม ของโรงเรียน 3. มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน 4. มีการประเมินตนเอง 5. มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา	☐	☐	☐	☐		☐
75	มีวิธีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทำอย่างมีความชัดเจนให้กับโรงเรียนที่กำลังเข้าร่วมการใช้ SBM		☐	☐	☐		
76	มีจุดที่เป็นสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่ายที่ทำให้หน่วยงานผู้เป็นเจ้าของเงินยอมรับในคุณสมบัติการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม(จุดคุ้มค่า)		☐	☐			
77	มีสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่าย และข้อมูลสารสนเทศตามที่ได้ทำข้อตกลงยินยอมกับหน่วยงานเจ้าของเงินจัดทำเป็นกฎการปฏิบัติและเป็นความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งหมดทุกระดับ รวมทั้งระดับโรงเรียนด้วย		☐	☐			
78	มีการออกแบบสร้างความโปร่งใสอย่างเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกให้ใช้ SBM บรรลุความสำเร็จและการดำเนินการที่ราบรื่น	☐	☐	☐	☐		
79	มีสำนึกรู้ในความเสี่ยงจากการขาดความโปร่งใสในการจัดซื้อ – จัดจ้าง ที่ลดความเสี่ยงลงได้ด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน	☐		☐	☐		

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
80	มีการทำสัญญาข้อตกลงการจัดซื้อ – จัดจ้างในระดับโรงเรียน โดยมีชุมชนร่วมรับผิดชอบ			☐			
81	มีวิธีการลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ – จัดจ้าง ของโรงเรียน	☐		☐			
82	มีการประยุกต์ใช้การจัดซื้อ – จัดจ้าง โดยวิธีที่ทำในระดับชาติ			☐			
83	มีช่องทางให้ทำการทักท้วงการจัดซื้อ – จัดจ้าง เพิ่มความตระหนักระมัดระวังการฉ้อโกง และคอรัปชั่น			☐			
84	มีการประยุกต์ใช้การจัดซื้อ – จัดจ้าง ที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน (มุ่งเน้นผลงาน)		☐	☐			
85	วางกรอบระเบียบการปฏิบัติการจัดการทางการเงินการคลัง และแนวปฏิบัติในการจัดซื้อ – จัดจ้าง ที่มีความยืดหยุ่นได้จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ดำเนินการในระดับโรงเรียนได้ด้วยตนเอง		☐	☐			
86	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนท้องถิ่นมีความจำเป็นที่ต้องการได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการสร้างหลักประกันถึงความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้ภายในโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	
87	ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน และสมาชิกในชุมชนท้องถิ่นใฝ่ใจเพื่อเข้ารับการอบรมเรื่องความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	
88	มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติทางบัญชีการใช้จ่ายของโรงเรียนประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 1. มีความพร้อมในการรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลทางบัญชีการใช้จ่ายเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายในสถานศึกษา /หน่วยงานต้นสังกัด 2. ความพร้อมในการรับผิดชอบให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลทางบัญชีการใช้จ่ายเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายนอกโรงเรียน(สมศ.)	☐	☐	☐			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
89	ประชาชนผู้ที่จำเป็นต้องรับรู้เกี่ยวกับ SBM เพื่อจะต้องให้การสนับสนุนทางนโยบาย 1. สมาชิกรัฐสภา 2. คณะรัฐบาล 3. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ 4. องค์กรครู 5. สื่อมวลชนทุกแขนง 6. ผู้นำทางสังคม	☐		☐			
90	ประชาชนผู้ที่จำเป็นจะต้องรับรู้เกี่ยวข้อง SBM เพื่อให้การอนุมัติสั่งการเพื่อการปฏิบัติ SBM 1. องค์กรปกครองท้องถิ่น หรือเทศบาล 2. องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) 3. ครูใหญ่ของโรงเรียน 4. คณะครู 5. ผู้ปกครองนักเรียน 6. ผู้นำชุมชนท้องถิ่น	☐		☐		☐	
91	มีข่าวสารที่ถูกต้องของโรงเรียนสำหรับผู้สนใจที่ต้องการให้ได้รับทราบ	☐	☐	☐	☐		
92	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจอย่างง่ายๆ			☐			
93	มีการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งเป็นกรณีพิเศษ			☐	☐		
94	เมื่อมีความขัดแย้งมีวิธีการนำเอามาปรับใช้ให้สนับสนุน SBM			☐			
95	มีข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจด้วยวิธีที่ดีที่สุด	☐		☐	☐		
96	มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านควบคุมกำกับด้านข้อมูลสารสนเทศที่ให้ข่าวสารเป็นประจำ			☐			
97	มีวิธีการแก้แหล่งข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริง และลดความสำคัญของข่าวสารที่ขัดแย้ง			☐			
98	มีวิธีการขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้น	☐		☐			
99	มีการประชาสัมพันธ์ SBM ให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน	☐		☐	☐	☐	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
100	มีช่องทางที่เป็นไปได้เพียงพอในการติดต่อสื่อสารเพื่อการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณอย่างสะดวกราบรื่น	☐		☐			
101	มีศักยภาพในการตอบคำถามต่อข้อสงสัยจากสาธารณะได้ทันเวลาและเหตุการณ์	☐		☐	☐		
102	มีวิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วม และสาธารณะที่ได้มาเข้าร่วมงาน	☐		☐			
103	มีโครงการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครองนักเรียน	☐	☐	☐	☐		
104	มีโครงการฝึกอบรมต่างๆสำหรับครู	☐	☐	☐	☐		
105	มีโครงการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน	☐		☐	☐		
106	มีโครงการฝึกอบรมทักษะการตรวจสอบบัญชี			☐			
107	มีการฝึกอบรมสร้างศักยภาพให้ความเข้มแข็งของกรรมการบริหารโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	
108	มีโครงการฝึกอบรมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการขับเคลื่อนภาคชุมชน การสร้างความตระหนัก การเงินการคลัง และการทำงานภาคประชาชน		☐	☐	☐		
109	มีการอบรมสร้างความตื่นตัวของชุมชน และเอกชนที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	☐	☐	☐	☐		
110	มีการฝึกอบรมสนับสนุนการสร้างศักยภาพให้กับหน่วยงานส่วนกลางหน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา (จัดโดยกรรมการบริหารโรงเรียน)		☐	☐		☐	
111	แบ่งกลุ่มการทำงานตามความสมัครใจ	☐	☐	☐			
112	ให้อิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา & กิจกรรมการสอน	☐	☐	☐		☐	
113	มอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย	☐	☐	☐			
114	จัดทำแผนปฏิทินดำเนินงาน	☐	☐	☐			
115	มอบหมายให้หมวดต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ	☐	☐	☐			
116	มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน	☐	☐	☐			
117	ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง	☐	☐	☐			
118	มีการจัดตั้งสภานักเรียน	☐	☐	☐			
119	มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน	☐	☐	☐			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
120	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ	☐	☐	☐			
121	มีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง	☐	☐	☐			
122	จัดทำแฟ้มสะสมงาน	☐	☐				
123	ครูต้องส่งแผนการสอนล่วงหน้า	☐	☐				
124	มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง	☐	☐	☐			
125	มีการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนและชุมชน	☐	☐	☐	☐		
126	มีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	☐	☐	☐	☐		
127	มีการจัดกิจกรรมชุมชน	☐	☐	☐	☐		
128	มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	☐	☐	☐	☐		
129	มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน	☐	☐	☐			
130	จัดศึกษาดูงานภายนอก	☐		☐			
131.	จัดนิเทศภายในโรงเรียน	☐	☐	☐			
132.	สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง	☐	☐	☐			
133.	การบริหารตนเองระดับสายชั้น	☐	☐				
134.	การจัดตั้งคณะกรรมการระดับสายชั้น และระดับโรงเรียน	☐	☐				
135.	ให้ทุกหน่วยจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง	☐	☐				
136.	จัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น	☐	☐				
137.	การขยายผลการเรียนรู้สู่กลุ่มอื่นๆ /ระดับอื่นๆ	☐	☐				
138.	สร้างเครือข่ายครูต้นแบบและเครือข่ายผู้ปกครอง	☐	☐		☐	☐	
139.	ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	☐	☐				
140.	สร้างขวัญและกำลังใจ	☐	☐	☐			
141.	จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร	☐	☐	☐	☐		
142.	การเลือกตั้งสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียน 1. เลือกโดยลงคะแนนบัตรเลือกตั้ง 2. เลือกโดยยกมือสนับสนุน 3. เลือกโดยไม่แสดงการค้าน 4. เลือกโดยคล้อยตามกัน	☐		☐			
143.	กระบวนการจัดฟอร์มทีมคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐		☐	
144.	สภาพการคงอยู่ของคณะกรรมการโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	
145.	ภาระหน้าที่ครอบคลุมงานของคณะกรรมการโรงเรียน	☐	☐	☐	☐		
146.	อำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่ที่ให้กับคณะกรรมการโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
147.	กรรมการมีอำนาจในการสร้างวิสัยทัศน์	☐	☐	☐	☐	☐	☐
148.	กรรมการมีอำนาจในการสร้างพันธกิจ	☐	☐	☐	☐	☐	
149.	กรรมการมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมาย	☐	☐	☐	☐	☐	
150.	กรรมการมีอำนาจในการจัดการงบประมาณ	☐	☐	☐	☐	☐	
151.	กรรมการมีอำนาจในการสร้างนโยบายด้านความประพฤติของนักเรียน	☐	☐	☐		☐	
152.	กรรมการมีอำนาจทำการตัดสินใจในส่วนการก่อสร้างอาคารเรียนใหม่			☐		☐	
153.	กรรมการมีอำนาจทำการตัดสินใจในส่วนการดูแลรักษาอาคารเรียน			☐		☐	
154.	กรรมการมีอำนาจในการรื้อย้ายอาคารเรียน			☐		☐	
155.	กรรมการมีอำนาจในการคัดเลือกครูใหญ่	☐		☐	☐	☐	
156.	กรรมการมีอำนาจในการคัดเลือกครู	☐		☐	☐	☐	
157.	กรรมการมีอำนาจในการคัดเลือกคณะทีมงานฝ่ายบริหาร	☐		☐	☐	☐	
158.	กรรมการมีอำนาจในการคัดเลือกตำราเรียน	☐		☐	☐	☐	
159.	กรรมการมีอำนาจในการพิจารณาหลักสูตรท้องถิ่น	☐	☐	☐	☐	☐	☐
160.	กรรมการมีอำนาจในการพัฒนาหลักสูตร	☐	☐	☐		☐	☐
161.	กรรมการมีอำนาจในการจัดโปรแกรมการสอน-การเรียนรู้	☐	☐	☐	☐	☐	
162.	กรรมการมีอำนาจในการจัดโรงอาหาร			☐		☐	
163.	วิธีการทำการตัดสินใจของคณะกรรมการ 1. คล้อยตามกัน 2. ใช้เสียงส่วนมาก 3. ตามข้อเสนอแนะรับรองจากครูใหญ่ 4. ออกเสียงคะแนนลับ			☐			
164.	กระบวนการตามปกติในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการ 1. คณะกรรมการทำงานเป็นหุ้นส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง 2. สมาชิกทุกคนมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นธรรม 3. สมาชิกได้รับมอบหมายเอกสารงานที่ซับซ้อน 4. ตามที่มีการรับรองเสนอแนะจากครูใหญ่	☐		☐	☐		
165.	มีเวลาที่จัดให้เป็นงานธุรการของคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
166.	ความรู้สึกมีความสุขกับเวลาที่จัดให้กับการทำงานธุรการ	☐		☐			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
167.	ความขาดแคลนเครื่องอำนวยความสะดวกของโรงเรียน	☐		☐			
168.	ความขาดแคลนในบทบาทที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนกับครูใหญ่	☐		☐			
169.	ความขาดแคลนองค์ความรู้ในเรื่อง SBM	☐		☐			
170.	ความขาดแคลนการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้นำในโรงเรียน	☐		☐			
171.	การเงินการคลังที่ไม่เพียงพอ	☐		☐			
172.	ครูที่ได้รับการฝึกอบรมที่ยังไม่เพียงพอ	☐		☐			
173.	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียนยังไม่เพียงพอ	☐		☐			
174.	การประสานงานยังมีความยุ่งยาก	☐		☐			
175.	ความขาดแคลนการใช้อำนาจที่เพียงพอเพื่อทำการตัดสินใจ	☐		☐			
176.	การเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน	☐	☐	☐			
177.	จำนวนของผู้ที่ควรเป็นผู้แทนของผู้ปกครองในคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
178.	จำนวนของผู้ที่ควรเป็นผู้แทนของครูในคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
179.	จำนวนของผู้ที่ควรเป็นผู้แทนของชุมชนท้องถิ่นในคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
180.	จำนวนของผู้ที่ควรเป็นผู้แทนขององค์กรปกครองท้องถิ่นในคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
181.	จำนวนของผู้ที่ควรเป็นผู้แทนของศิษย์เก่าในคณะกรรมการโรงเรียน	☐		☐			
182.	ครูใหญ่เป็นเพียงหนึ่งในทีมงานสมาชิก, ไม่ใช่เป็นผู้นำ			☐			
183.	ครูใหญ่มีโอกาสแสวงหาคำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆได้อีก			☐			
184.	ภาระงานหนักของครูใหญ่มีเพิ่มขึ้นอีกภายใต้โครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน			☐			
185.	ครูใหญ่เห็นชอบเพื่อการปรึกษาหารือและหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน			☐		☐	
186.	ความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทักษะที่สำคัญจำเป็นของผู้เป็นครูใหญ่	☐		☐		☐	
187.	ครูใหญ่มีการแสวงหาการให้บริการที่เพียงพอเพื่อช่วยลดงานที่เพิ่มมากขึ้น			☐			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	สกศ	สพฐ	WBR	Caldwell	อุทัย	วิจัย
188.	บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำในโรงเรียน	☐	☐	☐	☐		☐
189.	บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้จัดการในโรงเรียน	☐		☐	☐		
190.	บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้ประชาสัมพันธ์หน่วยงานโรงเรียน	☐		☐			
191.	บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้จัดการความขัดแย้ง	☐		☐			
192.	บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	☐	☐	☐	☐	☐	☐
193.	การฝึกอบรมความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการทางการศึกษา	☐	☐	☐	☐	☐	
194.	การประชุมเชิงปฏิบัติการ SBM	☐	☐	☐			
195.	การฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์	☐		☐	☐		
196.	การฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นและการใช้คอมพิวเตอร์	☐		☐	☐		
197.	การฝึกอบรมในการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	☐	☐	☐	☐		
198.	การประชุมการพัฒนาวิชาชีพทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	☐	☐	☐			
199.	การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี	☐	☐	☐	☐		
200.	การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างขึ้นเอง	☐	☐	☐		☐	
201.	การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินทั้งหมดของโรงเรียน	☐	☐	☐			
202.	การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุทั้งหมดของโรงเรียน	☐	☐	☐		☐	
203.	การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินทั้งหมดของโรงเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	

จากตารางที่ 16 ผู้วิจัยได้ประเด็นจากการศึกษาเอกสารวรรณกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 139 ประเด็น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 98 ประเด็น รายงานการพัฒนาการศึกษาธนาคารโลก 193 ประเด็น คาล์ดเวล (Caldwell) 87 ประเด็น อุทัย บุญประเสริฐ 51 ประเด็น และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27 ประเด็น สังเคราะห์ได้ประเด็นทั้งสิ้น 203 ประเด็น

ตอนที่ 2 สรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาพหุวิธีโรงเรียนผู้บริหารต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในตอนนี้ผู้วิจัยสรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาพหุวิธีจากโรงเรียนที่มีผู้บริหารต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ปี 2544-2545

ได้แก่โรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี โรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี และโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม วิธีการที่ใช้ คือ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary) ได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียน/แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติประจำปี/แผนงบประมาณ รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา รายงานการประเมินของสมศ. (รอบ 2) สมุดบันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และอัลบั้มภาพถ่ายกิจกรรมโรงเรียน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และ การสัมภาษณ์ (interviewing) ผู้บริหารโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากนั้นได้ทำการสังเคราะห์เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามที่นิยามเอาไว้ได้แก่ “ทิศทาง คุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา” สรุปเป็นประเด็นรายโรงเรียนได้ดังนี้

ตารางที่ 17 สรุปประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบบพหุวิธีการ (multi-methodology)

ที่	ประเด็น	เทียนถวาย	เขาวง	โสตศึกษา
1.	โรงเรียนควรมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนตามโครงสร้างภารกิจ	☐	☐	☐
2.	โรงเรียนต้องให้การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้เรียนและบุคลากรของโรงเรียน	☐	☐	☐
3.	โรงเรียนต้องมีการสร้างกฎระเบียบเป็นกรอบการทำงาน	☐	☐	☐
4.	กฎระเบียบของโรงเรียนมีความถูกต้องตามกฎหมาย	☐	☐	☐
5.	ในโรงเรียนมีผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่มีความอิสระและคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่	☐	☐	☐
6.	กฎหมายที่กำหนดโทษของโรงเรียนเป็นไปตามหลักของกฎหมาย	☐	☐	☐
7.	โรงเรียนต้องปลอดคอรัปชั่น	☐	☐	☐
8.	โรงเรียนต้องปลอดจากการทำผิดวินัย	☐	☐	☐
9.	โรงเรียนต้องปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณสำหรับครู	☐	☐	☐
10.	ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นกลาง	☐	☐	☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
11.	โรงเรียนต้องมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณการให้โทษและด้านข้อมูลที่เปิดเผย	☐	☐	☐
12.	โรงเรียนควรมีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณะ	☐	☐	☐
13.	โรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะ	☐	☐	☐
14.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	☐	☐	☐
15.	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น	☐	☐	☐
16	โรงเรียนมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันของผู้เรียนในฐานะเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	☐	☐	☐
17.	โรงเรียนมีการสร้างเป้าหมายชัดเจน	☐	☐	☐
18.	มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	☐	☐	☐
19.	มีการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร	☐	☐	☐
20.	มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	☐	☐	☐
21.	มีการจัดการความขัดแย้ง	☐	☐	☐
22.	มีการสื่อสารภายใน	☐	☐	☐
23.	บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	☐	☐	☐
24.	บุคลากรภายในโรงเรียนมีการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน	☐	☐	☐
25.	บุคลากรภายในมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจในผู้บริหาร	☐	☐	☐
26.	บุคลากรภายในมีขวัญกำลังใจ	☐	☐	☐
27.	โรงเรียนมีระบบติดตามประเมินผล	☐	☐	☐
28.	โรงเรียนมีระบบการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน	☐	☐	☐
29.	โรงเรียนมีการเตรียมการแผนสำรองกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น	☐	☐	☐
30.	โรงเรียนมีมาตรการประหยัด	☐	☐	☐
31.	โรงเรียนมีการตรวจสอบภายในและการจัดรายงานการเงิน	☐	☐	☐
32.	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	☐	☐	☐
33.	โรงเรียนมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	☐	☐	☐
34.	โรงเรียนมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของตนเอง	☐	☐	☐
35.	โรงเรียนมีการเน้นผลงานด้านผู้เรียน	☐	☐	☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
36.	ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ	☐	☐	☐
37.	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ	☐	☐	☐
38.	มีการจัดการทำยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์และสร้างเสริม	☐	☐	☐
39.	โรงเรียนมีวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง	☐	☐	☐
40.	มีการจัดการงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ	☐	☐	☐
41.	มีการเชื่อมโยงในการปฏิบัติการทำงานจากการนำแนวคิดใหม่ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน	☐	☐	☐
42.	สร้างสรรค์และสร้างเสริมให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรนอกสถานศึกษา	☐	☐	☐
43.	เชื่อมโยงในการทำงานจากกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	☐	☐	☐
44.	พัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียนจากการปฐมนิเทศฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู และมีการประเมินเป็นระยะ	☐	☐	☐
45.	โรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	☐	☐	☐
46.	มีระบบการคัดเลือกและจัดจ้างบุคลากรที่เป็นธรรมและเลิกจ้างที่เป็นธรรม	☐	☐	☐
47.	มีการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ลาออกเพื่อปรับปรุงโรงเรียน	☐	☐	☐
48.	บุคลากรของโรงเรียนมีความผูกพันกันและมีความภักดีต่อโรงเรียน	☐	☐	☐
49.	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันอื่น ๆ ภายนอกด้วยการเข้าร่วมสัมมนาที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่ทำ	☐	☐	☐
50.	พัฒนาการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนจากการเรียนรู้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้เป็นกลุ่มหมู่คณะและเรียนรู้ทั้งระบบโรงเรียน	☐	☐	☐
51.	มีการนำเอาองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่แล้วเผยแพร่ให้สถาบันอื่น ๆภายนอกก็ทราบ	☐	☐	☐
52.	มีการเรียนรู้ประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต สร้างมาตรการป้องกันเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของการทำงาน	☐	☐	☐
53.	มีการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการจัดความรู้	☐	☐	☐
54.	มีการสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ร่วมในการเรียนรู้ของโรงเรียน	☐	☐	☐
55.	มีการจัด ฐานข้อมูล การรับรู้ข่าวสารเพื่อปรับปรุงข้อมูลมีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร และประมวลผลการเรียนรู้จากข้อมูลสู่องค์ความรู้	☐	☐	☐
56.	บุคลากรทุกคนเข้าถึงฐานข้อมูล	☐	☐	☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
57.	ในโรงเรียนมีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาให้บุคลากรใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้	☐	☐	☐
58.	ในโรงเรียนทำงานกันอย่างเป็นทีมในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีการช่วยเหลือช่วยสอนและเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	☐	☐	☐
59.	การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สนับสนุนการมมีภาวะผู้นำทุกระดับ มีความเชื่อมั่นต่อกระบวนการเรียนรู้ และสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	☐	☐	☐
60.	มีเครื่องมือรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปทบทวนภารกิจการดำเนินงานจากความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน	☐	☐	☐
61.	มีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อการปฏิบัติตาม ประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานการประเมิน	☐	☐	☐
62.	มีการบริหารแบบส่วนร่วมทำงานเป็นทีมในลักษณะพหุภาคี	☐	☐	☐
63.	มีการศึกษาวิจัยระดับโรงเรียน ระดับห้องเรียน และการศึกษาเป็นรายบุคคล	☐	☐	☐
64.	มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและความขัดแย้ง	☐	☐	☐
65.	มีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ บุคลากร ความรับผิดชอบโอกาสให้ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วม	☐	☐	☐
66.	มีการให้การศึกษากับชุมชนท้องถิ่นเพื่อการบริหารบ้านเมืองที่ดี มีทัศนคติที่ถูกต้องในการปกครองระบอบประชาธิปไตย และมีแนวทางสร้างสรรค์ประชาธิปไตย	☐	☐	☐
67.	มีเครือข่ายสารสนเทศเป็นระบบโปรแกรม SOFTWARE, HARDWARE, และ PEOPLE WARE	☐	☐	☐
68.	มีการเชื่อมโยงเทคโนโลยีระหว่างงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนหรือหน่วยงาน เพื่องานบริหารและการเรียนการสอน	☐	☐	☐
69.	ความเป็นนวัตกรรมการบริหารของ SBM ขึ้นอยู่กับการได้รับการยอมรับจากชุมชนที่มีวัด บ้านและโรงเรียนร่วมกันบริหารจัดการโรงเรียนโดยมีการเน้นไปที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ	☐	☐	☐
70.	ขอบข่ายและโครงสร้างการใช้อำนาจเป็นแบบการใช้อำนาจร่วมกันโดยมีการมอบหมาย สั่งการอย่างชัดเจนถึงขอบเขตของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้ปฏิบัติคือ คณะครู และ ผอ.รร. ในกรอบงานอย่างเดียวกัน	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
71.	ขอบข่ายและโครงสร้างขององค์คณะบุคคลควรมีส่วนร่วมในภาระกิจกรรมโครงสร้างของโรงเรียน ทั้ง 4 งาน ส่วนกรรมการเครือข่ายชั้นเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การดูแลชั้นเรียนตามความเหมาะสมจากความต้องการของครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง	☐		
72.	ขอบข่ายและโครงสร้างของงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงเรียน แบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากต้นสังกัดเป็นไปตามกรอบงบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัด ที่จัดสรรจากต้นสังกัดเป็นต้นไปตามกรอบงบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดสรรให้กับโรงเรียนต่อหัวนักเรียนทั่วประเทศ (2) งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองท้องถิ่นหน่วยงานอื่นๆ (3) งบประมาณสนับสนุนตามโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆและโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัด (4) การระดมความช่วยเหลือจากชุมชน (5) การตั้งกองทุนหรือมูลนิธิของโรงเรียน (6) การหารายได้ของโรงเรียน	☐	☐	
73.	ขอบข่ายและโครงสร้างของความโปร่งใสจัดทำในรูปแบบของการมีส่วนร่วมทั้งระบบเริ่มจากการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นหมาย และพันธกิจการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การนิเทศกำกับติดตามการประเมินผล และการตรวจสอบและรายงาน โดยมีองค์คณะบุคคลรูปแบบตัวแทนตามระเบียบว่าด้วยคระกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 15 คน	☐		
74.	ขอบข่าย และโครงสร้างของการตรวจสอบมีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ของปัจจัยดังนี้ 1) เป้าหมาย 2) แผนงาน/โครงงาน 3) งบประมานที่ใช้ 4) เวลาที่ใช้ 5) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และ 6) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีกลยุทธ์การตรวจสอบจากการประชุมองค์คณะกรรมการบริหารฯ บ่อยครั้ง และเป็นประจำ	☐		
75.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
76.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการมีความรับผิดชอบต่องบประมาณที่จัดสรรให้กับโรงเรียนที่ใช้ SBM โดยเพิ่มจากรายหัวปกติเป็นตามแผนงานโครงการของโรงเรียน	☐		
77.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนที่ใช้ SBM ในการพัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี	☐		
78.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนที่ใช้ SBM ตามแนวทางการกระจายอำนาจของ สพฐ./และกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนและ/หรือส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของ	☐	☐	
79.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของบุคลากรในระบบโรงเรียนที่ใช้ SBM ทั้งระบบเพื่อสร้างเครือข่ายขยายผลต่อการพัฒนาโรงเรียน และชุมชนแห่งอื่นๆ	☐		
80.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการให้ความสำคัญกับชุมชนแวดล้อมโรงเรียนที่ใช้ SBM เข้ามามีบทบาทแทนที่ หน่วยงานต้นสังกัดเพิ่มขึ้นในกระบวนการบริหารวงจร PDCA	☐		
81.	ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งคณะให้มีทักษะและศักยภาพในการบริหารหลักสูตรบริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป	☐		
82.	SBM สามารถที่จะส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนที่เปลี่ยนการตัดสินใจมาใช้ในระดับโรงเรียนในเชิงพัฒนาการที่เห็นเป็นรูปธรรมเห็นได้จากในด้านการอำนวยการให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาแผนงานที่เป็นรูปธรรมนั้นเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนหรืออำนวยการให้เกิด(Change Agent form Supportive Leadership) มาจากบุคลากรทั้งหมดของระบบ SBM	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
83.	SBM สามารถที่จะส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนที่เปลี่ยนการตัดสินใจมาใช้ในระดับโรงเรียนในเชิงพัฒนาการที่เห็นเป็นรูปธรรมเห็นได้จากการวัดผลและการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนนอกจากจะวัดจากความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรด้วยเครื่องมือและวิธีที่หลากหลายแล้ว ยังต้องมีการประเมิน/วัดถึงคุณธรรม – จริยธรรมหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ โดยสอบถามจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กันไปด้วย เป็นการวัดผล / ประเมินผลให้ได้ทั้งในเชิงปริมาณ (คะแนนผลสัมฤทธิ์) และเชิงคุณภาพ (คุณสมบัติที่พึงประสงค์)	☐		
84.	การคำนวณงบประมาณค่าใช้จ่าย แม้โรงเรียนจะได้รับจัดสรรตามรายหัวนักเรียนที่จำกัด แต่ก็สามารถชดเชยส่วนที่ขาดหรือไม่เพียงพอด้วยการสนับสนุนจากชุมชนในพื้นที่ได้จากการที่ชุมชนได้เข้ามาร่วมบริหาร และได้สัมผัสความจริงหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจการเงินการคลังของประเทศเพื่อความเสมอภาคทัดเทียมกันของโรงเรียน	☐		
85.	SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับการถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนเห็นได้จากสภาพคล่องโรงเรียนมีสภาพคล่องจากเงินที่ได้รับการกระจายอำนาจจากการเก็บรักษา และเงินที่แสวงหาเป็นรายได้ของโรงเรียนเองจากผู้มีจิตศรัทธา จากการจัดงานโรงเรียนเอาไว้เสริมสภาพคล่อง อาจจะเกิดจากที่สำนักงบประมาณหรือกรมบัญชีกลางและหน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถโอนเข้าบัญชีโรงเรียนตามกำหนดหรือล่าช้าหรือไม่เพียงพอตามแผนงาน/โครงการของโรงเรียนได้ ทั้งนี้คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นองค์คณะพิจารณาอนุมัติ ควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่าย	☐		
86.	SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับการถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนเห็นได้จากการจัดซื้อ – จัดจ้างด้วยเงินงบประมาณหมวดรายจ่ายของโรงเรียนตามภารกิจแผนงาน/โครงการของโรงเรียนที่ต้องการความโปร่งใส มีคณะกรรมการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนวงเงินการจัดซื้อ – จัดจ้างแต่ละวิธีที่ระเบียบฯกำหนดไว้โดยมีผู้แทนกรรมการจากคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นคณะจัดซื้อจัดจ้าง และคณะกรรมการตรวจรับ – ตรวจการจ้างให้ได้คุณลักษณะของวัสดุครุภัณฑ์เป็นไปตามรูปแบบรายการที่แผนงาน/โครงการต้องการ โดยยึดหลักความคุ้มค่า ปราศจากการคอรัปชั่น	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
87.	SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับการถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนเห็นได้จากมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือปฏิบัติโดยไม่ยึดกระกฎระเบียบ หรือปฏิบัติโดยไม่รู้กฎระเบียบ ก็ให้มีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติพร้อมทั้งกำกับตรวจสอบอย่างใกล้ชิด และหลากหลายวิธีการแต่ละวิธีการจะต้องมีองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมจากหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องในรูปองค์คณะบุคคลไม่ต่ำกว่า 3 คน ร่วมเป็นคณะกรรมการฯ	☐		
88.	SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับการถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนเห็นได้จากช่องทางสำหรับการมีส่วนร่วมบริหารจัดการมี 2 ระดับได้แก่ระดับชั้นเรียนในการเป็นกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองบริหารชั้นเรียน และระดับกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนส่วนพื้นที่ในการมีส่วนร่วมในระดับแรกมีพื้นที่จำกัดเฉพาะการจัดซื้อ – จัดจ้างวัสดุสำหรับ กิจกรรมการเรียนการสอนและการดูแลจัดสภาพห้องเรียนร่วมกับครูประจำชั้น ส่วนระดับที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพื้นที่การมีส่วนร่วมตามโครงสร้างงาน 4 ด้านของโรงเรียน	☐		
89.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ ควรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศมาศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ สะสมทักษะจากการพัฒนาตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การได้มีเวทีแสดงความสามารถและผลงานเผยแพร่ ทำให้ได้รับเสียงสนับสนุนในวงกว้าง	☐		
90.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ ควรให้ผู้ปฏิบัติได้รับการพิจารณาทักษะเพื่อใช้ในการบริหารแบบ SBM ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการฯ กรรมการเครือข่ายชั้นเรียน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงงาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตรผู้บริหารจะเป็นหลักในการแสวงหาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งแหล่งทรัพยากรมาระดมใช้ในการบริหารจัดการ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกัน และกันให้เกียรติกับชุมชนในฐานะผู้เป็นหุ้นส่วนในการจัด	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
91.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการความรู้และทักษะที่ต้องการแยกเป็นกลุ่มๆ เพื่อพัฒนาให้มีขีดความสามารถยิ่งๆขึ้นไปอีก ดังนี้ ก. ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านวิจัยรูปแบบต่างๆที่เป็นวิชาการชั้นสูง ข. คณะครู ต้องการความรู้ และทักษะทางด้านการวิจัยชั้นเรียน การพัฒนาหลักสูตร ค. คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ต้องการความรู้ และทักษะทางด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาหลักสูตร การติดตามประเมินผล และการตรวจสอบ ง. คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียนต้องการความรู้และทักษะทางด้านการจัดการเรียนการสอนการจัดบรรยากาศชั้นเรียน จ. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องการความรู้ และทักษะทางด้านการประเมินผลโครงการ	☐	☐	
92.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการการสื่อสารมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ในเขตบริการทางการศึกษาและมีโอกาสได้สื่อสารทาง TV. สาธารณะบ้างในเรื่อง SBM	☐		
93.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการเครื่องมือสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดคือสถาบันศาสนา(วัด)ที่เป็นศูนย์รวมของชุมชน	☐		
94.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการข่าวสารที่เป็นปฏิกิริยาทั้งด้านลบ – บวกคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้รับรู้แล้วนำมาสู่การประชุม	☐		
95.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการการจัดกระทำแก้ข่าวสารที่บิดเบือนให้เสียหายเกินจริงคณะกรรมการสถานศึกษาจะถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการฯ	☐		
96.	SBM ได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการการได้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับมาจากชุมชน ผ่านการรับรู้โดยคณะกรรมการนำเข้าสู่การประชุม	☐		

ตารางที่ 17(ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
97.	SBM สามารถสร้างกระบวนการรับรู้ให้เกิดความเชื่อมั่นในการมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียนในเรื่องทรัพย์สินกับการใช้อำนาจหน้าที่ได้เนื่องมาจากจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์ย่อมมีความรัก และปรารถนาดีต่อบุตรหลานในฐานะเป็นผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมีศูนย์รวมใจศรัทธาในพุทธศาสนาที่วัด โรงเรียนเป็นสมบัติของวัดฯย่อมได้รับการดูแลเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นเจ้าของร่วมกัน ดังนั้นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโรงเรียนจะใช้วิธีผ่านการจัดงานโรงเรียนประจำปี งานชุมนุมศิษย์เก่า เป็นรายงานความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าให้ชุมชนรับทราบ และตรวจสอบจากสาธารณะถึงความเชื่อมั่นในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ร่วมกันบริหารโรงเรียนแสดงถึงการบริหารโดย SBM	☐		
98.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีความกล้าหาญในการติดตามงบประมาณของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นงบประมาณมาจากแหล่งใด	☐		
99.	หลักประกันที่สร้างความชอบธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียนที่แตกต่าง กันคือ คุณภาพ และปริมาณของผลงานของผู้เรียนที่แตกต่างกัน	☐		
100.	การควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่าเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดลงไปถึงโรงเรียนอยู่ที่จิตสำนึกของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มองเห็นว่างบประมาณดังกล่าวมาจากภาษีอากรประชาชน ลูกหลานของประชาชนต้องได้รับประโยชน์หน่วยงานไม่มีสิทธิเบียดบัง กรรมการฯถือเป็นตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนจึงต้องมีสิทธิทวงถามในรูปแบบต่างๆ	☐		
101.	วิธีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วม SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ชุมชนในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้ ทั้งนี้ก็ด้วยที่มาแต่ดั้งเดิมคือโรงเรียนเป็นของวัดฯซึ่งเป็นสถาบันของชุมชน	☐		
102.	โรงเรียนที่จะใช้การบริหารแบบ SBM ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์น่าศรัทธา และมีศักยภาพเป็นผู้นำกล้าคืนโรงเรียนให้กับสถาบันศูนย์รวมชุมชน(วัด)	☐		
103.	คุณสมบัติที่เหมาะสมของโรงเรียนในการคัดเลือกให้ใช้ SBM คือชุมชนเข้มแข็งกรรมการฯ มีความรู้พัฒนาได้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความจริงใจ และครูมีความเสียสละอุทิศตน	☐		
104.	แผนแบบ SBM ที่โรงเรียนควรใช้คือชุมชนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
105.	รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาได้ สามารถตรวจสอบได้	☐		
106.	การเข้าร่วมใช้ SBM ไม่ควรมีข้อกีดกันใดๆ จากกระทรวงศึกษาธิการหากเป็นความต้องการของชุมชน ควรเริ่มได้ทันทีแล้วรัฐบาลต้องให้การสนับสนุนด้วย	☐		
107.	ผลจากการที่โรงเรียนใช้ SBM แล้ว นักเรียนมีผลงานเพิ่มขึ้นได้เรียนรู้ความเป็นไทยวัฒนธรรมประเพณีเอกลักษณ์ไทย	☐		
108.	หน่วยงานฯต้นสังกัด (สพฐ.) ควรจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาดูข้อมูลกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ	☐		
109.	หน่วยงานฯที่สมควรคงอยู่ในสถานะระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือ หน่วยงานฯที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยตรวจสอบที่ไม่ใช่หน่วยบังคับบัญชา	☐		
110.	การติดต่อเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับสถานศึกษา คือหน่วยงานระดับนโยบายควรเป็นการประสานงานกันมากกว่าการสั่งการเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับประชาชนมากขึ้น	☐		
111.	ให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจให้มากที่สุดในรูปแบบองค์คณะบุคคล หน่วยงานอื่นๆมีหน้าที่สนับสนุนทั้งงบประมาณ และเทคนิควิธี	☐		
112.	เมื่อโรงเรียนได้กำหนดนโยบายกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาระดับชาติแล้วไม่ควรมีหน่วยงานฯใดๆมาแทรกแซงทางนโยบายได้อีก ทั้งนี้นโยบายปรับทุกๆ 3 ปี นโยบายของโรงเรียนให้ถือเป็นที่สิ้นสุดไม่ควรมีนโยบายของหน่วยงานฯใดๆทับซ้อนนโยบายโรงเรียน	☐		
113.	ระบบบริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่เป็นอย่างดีคือระบบที่มีนโยบายชัดเจนปฏิบัติได้และมีการตรวจสอบความพึงพอใจ	☐		
114.	ผู้ที่ถูกตั้งความหวังให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนได้แก่สถานประกอบการในชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบบริหารในมิติต่างๆ	☐		
115.	ชนิด และระดับของการมีส่วนร่วมที่พึงปรารถนาของชุมชนได้แก่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบในทุกเรื่อง ทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ และระดับตรวจสอบ	☐		
116.	พื้นที่ขอบเขตในการใช้อำนาจการบริหารจัดการโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลใช้อำนาจโดยผ่านการเห็นชอบเป็นมติกรรมการฯ เพื่อบริหารงานตามโครงสร้างงานโรงเรียน 4 งาน	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
117.	วิธีการที่นำมาเลือกให้ได้ผู้นำทางการศึกษาโดยการปรึกษาหารือกันของผู้มีบทบาทสำคัญในชุมชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันศาสนาในชุมชนเป็นผู้ให้ความเห็นสำคัญที่ได้รับการยอมรับศรัทธาทั่วกัน	☐		
118.	ระดับของกรอบโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนควรจัดทำให้เป็นระเบียบแบบแผนเพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจนไปตามอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนโยบาย ฝ่ายปฏิบัติ และฝ่ายตรวจสอบ	☐		
119.	กระบวนการที่ใช้เลือก และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติแต่ละงานคือการประชุมพิจารณาร่วมกัน	☐		
120.	วัฒนธรรม และระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือความเป็นกัลยาณมิตร	☐		
121.	การวัดผลเฉพาะบางส่วนที่เป็นจุดเน้นเพื่อนำมาสร้างความเข้มแข็งให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การให้ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของบุตรหลานของสมาชิกในชุมชน	☐		
122.	กระบวนการและการใช้อำนาจที่โรงเรียนต้องให้คำจำกัดความถึงเป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนา คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนหมายถือการระดมสรรพกำลังความรู้ความคิด ปัจจัย ทรัพยากรที่มีในชุมชนมาบริหารจัดการศึกษา	☐		
123.	บทบาทของแผนพัฒนาโรงเรียนถือเป็นแม่บทเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการศึกษาล่วงหน้า 3 ปี ที่ได้ผ่านการทำ SWOT แล้ว	☐		
124.	กระบวนการวางแผนถูกอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะครูร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นเทคนิควิธีของกระบวนการวางแผน	☐		
125.	ผลงานที่เกิดจาก SBM ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ในแบบการประเมินตนเอง (SAR) และการประเมินภายนอก (สมศ.)	☐		
126.	วิธีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และทำอย่างชัดเจนให้กับโรงเรียนที่กำลังร่วมใช้ SBM คือ ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	☐		
127.	จุดที่เป็นสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่ายที่ทำได้รับการสนับสนุนจากชุมชนยอมรับว่าเป็นคุณสมบัติการคำนวณค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่าเหมาะสม คือ ผลงานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนกับการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนสู่สาธารณะจนเป็นที่ยอมรับ	☐		

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
128.	วิธีการลดความเสี่ยงในการจัดซื้อ – จัดจ้างของโรงเรียนคือการตรวจสอบอย่างเข้มข้นในทุกระดับ ทุกขั้นตอน อิงกับระเบียบปฏิบัติ	☐		
129.	ช่องทางที่ให้ทำการทักท้วงการจัดซื้อ – จัดจ้าง เพิ่มความตระหนักระมัดระวังการฉ้อโกง และคอรัปชั่น คือ การประชุมพิจารณาร่วมกันของคระกรรมการ และการตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจในทุกระดับทุกขั้นตอน ทุกวิธีการจัดซื้อ – จัดจ้างโดยอิงกับระเบียบปฏิบัติร่วมกัน	☐		
130.	ความขัดแย้งที่นำเอามาปรับปรุงใช้สนับสนุน SBM คือความเห็นในเชิงนโยบายก่อนกำหนดเป็นแผนพัฒนาการศึกษา อยู่ในระดับนโยบาย ส่วนระดับปฏิบัติลดการขัดแย้งด้วยการยอมรับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และให้ความสำคัญกับผู้มีประสบการณ์	☐		
131.	ข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจที่ดีที่สุดคือจากนักเรียนสู่ผู้ปกครองและจากศาลาวัดในงานบุญกุศลต่างๆ	☐		
132.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรร่วมรับผิดชอบด้านการควบคุม กำกับด้านข่าวสารที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ	☐		
133.	การแก้แหล่งข่าวที่บิดเบือนจากความจริงควรใช้ผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิดเป็นผู้สยบข่าวลือที่บิดเบือน	☐		
134.	วิธีขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยการสร้างช่องทางสื่อสารหลายๆ ช่องทาง	☐		
135.	SBM ควรถูกประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันผ่านสื่อ TV. กระแสหลักและผู้มาเยี่ยมชมศึกษาดูงาน	☐		
136.	วิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมและสาธารณะที่ได้เข้าร่วมงาน คือการจัดงานโรงเรียนประจำปี เพื่อแสดงผลงานนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์	☐		
137.	โรงเรียนควรมีการฝึกอบรม SBM ให้กับประชาชนในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานไปสู่การสร้างระบบบริหารที่ดีของชาติบ้านเมือง	☐		
138.	ผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลในโรงเรียน		☐	
139.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของสถาบันพระปกเกล้าฯ คือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า		☐	
140.	ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารจัดการมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
141.	ผู้อำนวยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการเรียน – การสอนอย่างต่อเนื่อง		☐	
142.	ผู้อำนวยการโรงเรียนหมั่นศึกษาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ติดตามข้อมูลข่าวสารเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา		☐	
143.	ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ		☐	
144.	โรงเรียนจัดวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชน และขอความสนับสนุนจากต้นสังกัด และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง		☐	
145.	โรงเรียนจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งงานออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและงานบริการทั่วไป และวางตัวบุคลากรให้ตรงกับความสามารถเหมาะสมกับงาน		☐	
146.	ประชุมคณะครูทุกสัปดาห์ๆละ 1 วันหลังเลิกเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ร่วมกันแก้ไขเมื่อพบปัญหาอุปสรรค		☐	
147.	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณ หลักสูตรสถานศึกษา ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา		☐	
148.	มีโครงการประกันคุณภาพในสถานศึกษา เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการประเมินผล ติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา		☐	
149.	โครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาเองอนย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทัศน์ศึกษาการนันทนาการ		☐	
150.	ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสม่ำเสมอทุก 2 เดือน เพื่อร่วมกันจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดทิศทางและการบริหารงานของสถานศึกษา ร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานและระดมสมองเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาเมื่อพบปัญหา		☐	
151.	จัดให้ผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายทุกชั้นเรียน เพื่อดำเนินการประสานงานผู้ปกครองแต่ละชั้นเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีความคล่องตัว สะดวกและสำเร็จตามเป้าที่ได้วางไว้		☐	
152.	จัดทำแผนกลยุทธ์ และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จชัดเจนมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
153.	ในการทำงานแต่ละครั้งมีการ วิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินการและประเมินผล โดยใช้การประเมินมาตัดสินใจเพื่อปรับปรุงระบบกลไกในการบริหารงาน		☐	
154.	จัดระบบกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาให้ต้นสังกัดและสาธารณะได้รับทราบ		☐	
155.	จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่สะอาดร่มรื่นสวยงาม มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดอย่างเพียงพอ มีการใช้แหล่งเรียนรู้ในและนอกสถานศึกษา		☐	
156.	มีสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้เช่น Hardware, Software, สื่อ Multimedia ให้ครูได้ใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน		☐	
157.	มีการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดำเนินกิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อสำรวจข้อมูลนักเรียน โดยส่งเสริมให้ความช่วยเหลือเมื่อพบปัญหา		☐	
158.	มีโครงการสืบสานเอกลักษณ์ไทย โดยส่งเสริมให้นักเรียนเห็นความสำคัญของประเพณีวัฒนธรรมไทย และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ เอกลักษณ์ไทยโดยจัดการเรียนรู้ ระบบ สหวิทยาการ เน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรมไทยต่าง ๆ		☐	
159.	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ		☐	
160.	มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด		☐	
161.	มีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารตนเอง รวมทั้งวิธีการตรวจสอบและถ่วงดุล		☐	
162.	มีกิจกรรมประชาธิปไตย และเสริมวินัยนักเรียน ในรูปสภากรรมการนักเรียนหรือองค์การบริหารโรงเรียน		☐	
163.	มีการจัดการทำจุลสารเพื่อศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียน		☐	
164.	มีการจัดการกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
165.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียน ต้องสร้าง SBM ให้เป็นนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนหรือเป็นเครื่องมือกระตุ้นจูงใจให้สร้างนวัตกรรมการบริหารในรูปแบบทางกุลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากชุมชนท้องที่ดังนั้นผู้ปฏิบัติในโรงเรียนทั้งระบบจะต้องแสวงหาข้อค้นพบด้วยตนเองจึงจะพบนวัตกรรมดังกล่าวมากกว่าการลอกเลียนแบบ		☐	
166.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียนโครงสร้างการใช้อำนาจจึงมี 2 ส่วน คือ อำนาจกรรมการฯ และอำนาจเครือข่ายเรียนรู้ ขอบข่ายและโครงสร้างการใช้อำนาจ ควรหลุดพ้นจากอำนาจจากหน่วยงานฯส่วนกลางถ่ายโอนมายังโรงเรียนโดยตรงจากนั้นโรงเรียนจึงมีการกระจายอำนาจตามขั้นตอนที่เหมาะสมเริ่มจากที่ถ่ายโอนมาเป็นของผู้บริหารโรงเรียน แล้วจึงให้ผู้บริหารโรงเรียนกระจายอำนาจให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคลทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องเป็นหลักการให้ข้อมูลและเทคนิควิธีการอำนวยการ		☐	
167.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียน ขอบข่ายและโครงสร้างขององค์คณะบุคคลรูปแบบคณะกรรมการหน้าที่และความรับผิดชอบในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและ พันธกิจ การกำหนดแผนกุลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล การตรวจสอบภายในและรายงาน		☐	
168.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียนส่วนองค์คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียน มีหน้าที่ร่วมกับครูประจำชั้นครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และตรวจสอบผลการดำเนินการ ปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อม ๆ กันด้วย		☐	
169.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียน ขอบข่ายและโครงสร้างของความโปร่งใสมี 3 ส่วนได้แก่ (1)กฎระเบียบและยุติธรรม (2) ความพร้อมและเปิดเผย (3)หลักการและเหตุผลเชิงระบบ		☐	
170.	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียน ขอบข่ายและโครงสร้างของการตรวจสอบมี 3 ส่วน ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ (2) บุคคล / องค์กร /หน่วยงาน / คณะที่มาตรวจสอบ และ (3) เป้าหมาย / เกณฑ์ / ดัชนี / มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
171.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นเครือข่ายการลดความรัดตรึงของกฎระเบียบ การปรับรื้อกระบวนการทำงานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน		☐	
172.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ เชื่อมั่นและเห็นว่าหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นโรงเรียนจะสามารถแทนที่การปกครองบังคับบัญชาของหน่วยงานฯได้ เพราะโรงเรียนมีการให้ข้อมูลข่าวสาร โรงเรียนมีการรับฟังรับรู้ความคิดเห็นจากชุมชนท้องถิ่นโรงเรียนมีการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และโรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นของโรงเรียน		☐	
173.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของโรงเรียนในเรื่องการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ		☐	
174.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ สนับสนุนส่งแสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพ เพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง		☐	
175.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ เชื่อมั่นและเห็นว่าหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นโรงเรียนจะสามารถแทนที่การปกครองบังคับบัญชาของหน่วยงานฯได้ เพราะโรงเรียนมีการให้ข้อมูลข่าวสาร โรงเรียนมีการรับฟังรับรู้ความคิดเห็นจากชุมชน		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
	ท้องถิ่นโรงเรียนมีการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และโรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นของโรงเรียน			
176.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ ให้ความสำคัญกับชุมชนท้องถิ่นโรงเรียนว่าพวกเขาคือเจ้าของโรงเรียนและบุตรหลานของพวกเขาเอง	☐	☐	
177.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ ให้เกียรติ และสนับสนุนสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่พึงมีให้กับคณะกรรมการฯที่ เป็นผู้แทนจากชุมชนท้องถิ่นในฐานะผู้ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบเงินเดือน ค่าตอบแทน เบี้ยประชุมเทียบเท่าข้าราชการ	☐	☐	
178.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ สนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้โรงเรียนได้สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่เข้มแข็งในทางสร้างสรรค์สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ปราศจากการกดดัน ครอบงำ แทรกแซงจากวัฒนธรรมการใช้อำนาจเหนือโรงเรียน	☐	☐	
179.	หน่วยงาน สพท. / สพฐ. ควรปรับโครงสร้างทางสถาบันภายในตนเอง เพื่อเป็นการให้การสนับสนุนให้โรงเรียนใช้ SBM และต้องให้นิยามจำกัดที่ชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนเองเพื่อตอบสนองโครงสร้างความรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียนด้วยการ ถือเป็นหน้าที่ในการค้นหาจุดเน้นที่เป็นความเข็มแข็งของโรงเรียนด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านเพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่โดยวิธีการที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างหลักประกันความเชื่อมั่นและจูงใจ ให้กำลังใจและขวัญของโรงเรียน	☐	☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
180.	SBM สามารถส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนเมื่อมีการเปลี่ยนมาใช้การตัดสินใจที่ระดับโรงเรียนในเชิงพัฒนาการที่เป็นรูปธรรม เห็นได้จากการที่โรงเรียนต้องมีแผนพัฒนาการศึกษาทุก 3 ปี ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษานี้จะมีบทบาทเป็นแผนแม่บทอันเกิดจากการระดมความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนจัดทำขึ้นเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ศักยภาพ ของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการกำหนดแผนกลยุทธ์ การสร้างตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ ทุกรายการที่กล่าวมาจะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนพัฒนาทุก 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับเงื่อนไขสภาพปัจจัยทรัพยากรและเวลา เป็นเรื่องที่จะต้องอำนวยการให้เกิดขึ้นโดยหน้าที่ของโรงเรียนที่ใช้ SBM โดยพิจารณาจากผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจากการวัดผล / ประเมินผลเป็นสำคัญในฐานข้อมูลสารสนเทศฐานหลักทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งมวล	☐	☐	
181.	หาก SBM ต้องการพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนควรดำเนินการ คำนวณค่าใช้จ่ายเป็นงบประมาณต่อหัวนักเรียนใช้คำนวณแบบของโรงเรียนที่สังกัด กทม. (ต้องไปศึกษาหารายละเอียดต่อไป) และโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา		☐	
182.	หาก SBM ต้องการพัฒนาสภาพคล่อง หน่วยงานต้องยุติบาทบาทแทรกแซงด้านการเงินการคลังโรงเรียนโดยการคลายกฎระเบียบที่ตรึง หรือปฏิบัติหลายมาตรฐานจากโรงเรียนที่มีภูมิหลังทางสังกัดเดิม		☐	
183.	หาก SBM ต้องการพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนควรดำเนินการ ให้มีความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องพัฒนาคณะกรรมการชุดต่อไปที่มีพื้นฐานระดับการศึกษาอย่างน้อย จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่าเพื่อเข้าใจความซับซ้อนของเทคนิควิธี กลไกทางราชการ และคุณภาพของบริการและสินค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะสามารถพัฒนาให้ทำงานร่วมกับครูที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่หรือกรรมการเฉพาะกิจได้ หรือปฏิบัติหน้าที่แทนจนกระทั่งที่ตรวจสอบความโปร่งใสได้		☐	
184.	หาก SBM ต้องการพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนควรดำเนินการ การป้องกันไม่ให้ตกอยู่ในความเสี่ยง ต้องให้โรงเรียนโดยคณะกรรมการมีอำนาจเต็มในการคัดเลือกผู้บริหาร และครูโรงเรียนเองโดยสร้างกฎระเบียบมาตรการขึ้นปฏิบัติงานบริหาร		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
	บุคคลสถานศึกษาขึ้นใช้เองแทนการรวบอำนาจเข้าสู่หน่วยงานฯทั้งหมดในเรื่องงานบริหารบุคคล			
185.	หาก SBM ต้องการพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนควรดำเนินการ สร้างช่องทางและพื้นที่ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลไกการจัดการทางการเงินการคลังเกิดขึ้นได้ต้องพัฒนาศักยภาพของกรรมการฯที่มีจากภาค ชุมชนท้องถิ่นต้องมีพื้นฐานการศึกษาอย่างน้อยมัธยมศึกษาตอนปลายโดยมีพื้นที่เรียนรู้ในการเป็นกรรมการเครือข่ายชั้นเรียน หลังจากนั้นจึงเสนอตัวเข้ารับคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนสามารถแสดงบทบาทต่อรองกับหน่วยงานฯเพื่อให้ได้งบประมาณตามที่แผนงาน/โครงการฯต้องการ และพร้อมกันนี้ก็สามารถจัดการกองทุนเงินออมโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ		☐	
186.	SBM สามารถที่จะสร้างกระบวนการรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลในเรื่องทรัพย์สินของโรงเรียนและการใช้อำนาจหน้าที่ โดยองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาของความเป็นผู้ปกครองผู้เป็นเจ้าของนักเรียนโดยตรงและเป็นผู้มีที่ตั้งถิ่นฐานอยู่ในชุมชนท้องถิ่นแวดล้อมโรงเรียนย่อมต้องการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุตรหลานเมื่อ SBM เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเป็นหุ้นส่วนในการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เข้าร่วมรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลในหมู่ผู้เป็นหุ้นส่วนทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน		☐	
187.	SBM สามารถที่จะสร้างกระบวนการรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลในเรื่องทรัพย์สินของโรงเรียนและการใช้อำนาจหน้าที่ โดยองค์ประกอบทางด้านเทคนิควิธีการที่จะต้องมีทักษะและอาศัยความใกล้ชิดแหล่งข้อมูลในทุกด้านด้วยทักษะเทคนิควิธีที่เหมาะสมเมื่อ SBM ให้อำนาจหน้าที่และบทบาทกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงเป็นผู้ตรวจสอบทรัพย์สินและการให้อำนาจทางตรงจึงเกิดความเชื่อมั่นได้อีกว่าการตรวจสอบที่เคยปฏิบัติมาใช้เทคนิควิธีการเดิม ๆ		☐	
188.	SBM สามารถที่จะสร้างกระบวนการรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลในเรื่องทรัพย์สินของโรงเรียนและการใช้อำนาจหน้าที่ โดยองค์ประกอบทางด้านเนื้อหาสาระ / ประเด็นที่จะตรวจสอบ เมื่อ SBM		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งส่วนใหญ่คือผู้ปกครองนักเรียน) ได้มีส่วนร่วมใช้อำนาจ ก็คือกลุ่มบุคคลผู้ได้รับผลลัพธ์จากการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยตรง เป็นกลุ่มผู้ได้สัมผัสกับผลิตผลทางการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของตนเองย่อมดีกว่า มีประเด็นสาระอะไรที่เป็นจุดอ่อน / จุดแข็ง / โอกาส / และอุปสรรค / ที่เกิดขึ้นย่อมมีข้อมูลทางตรงน่าเชื่อมั่นและถ่วงดุลได้ดีกว่าการตรวจสอบวิธีที่เคยปฏิบัติมา			
189.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจะต้องได้รับการสนับสนุน รัฐบาลให้เป็นนโยบายสำคัญเป็นฐานในการพัฒนาประเทศยกระดับเป็นวาระแห่งชาติในการปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษาที่ให้อำนาจกับชุมชนท้องถิ่นเต็มรูปแบบ SBM		☐	
190.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยสื่อสารมวลชนทุกสาขาต้องประชาสัมพันธ์ให้ความเรียบร้อยอย่างต่อเนื่องเสนอข่าวสารอย่างรอบด้านของวงการ SBM	☐	☐	☐
191.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโรงเรียน SBM ต้องมีสภาพมีเอกลักษณ์ท้องถิ่น เอกลักษณ์ของตนเองทางวัฒนธรรม,เอกลักษณ์เชิงสัญลักษณ์, และการทำงานเป็นทีม	☐	☐	☐
192.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย ที่จะมีการสื่อสารเรื่อง SBM มิใช่หวังผลหรือจำกัดเพียงผลสัมฤทธิ์นักเรียนแต่หวังให้ส่งผลไปถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาจากการได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสู่การมีส่วนร่วมบริหารชุมชน และมีส่วนร่วมบริหารประเทศ		☐	☐
193.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโรงเรียนที่ใช้ SBM ควรมีเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่หลากหลายตามความเหมาะสมแก่เหตุปัจจัย	☐	☐	☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
194.	การที่ SBM จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโรงเรียนที่ใช้ SBM ต้องมีความพร้อมในการตอบโต้กระแสข่าวลือที่บิดเบือนสร้างภาพลบให้เกิดปฏิกิริยาในวงกว้างขยายออกไปอันอาจจะเกิดจากผู้สูญเสียอำนาจหรือผู้ไม่มีข้อมูลเพียงพอ		☐	
195.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโรงเรียน SBM จะต้องมีช่องทางได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพื้นที่และเครื่องมือที่ใช้รับข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และต่อเนื่อง		☐	
196.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยโรงเรียน SBM จะต้องมีโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตนเอง และเครือข่ายของตน เป็นของโรงเรียนเอง ลดการพึ่งพาจากหน่วยงานอื่น ๆ (ยกเว้นวิทยากร และเทคโนโลยี)	☐	☐	☐
197.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยควรยุบหน่วยงานที่มีความซ้ำซ้อนทางนโยบาย เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อลดเส้นทางและขั้นตอนบังคับบัญชาและประสานงาน		☐	
198.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการจัดโรงเรียนควรคำนึงหรือ ปรับสัดส่วนให้เหมาะกับศักยภาพด้านความรับผิดชอบต่ออัตรากำลังด้วย (1) สัดส่วนผู้อำนวยการโรงเรียนต่อครู (2) สัดส่วนครูต่อจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน (3) จำนวนครูสตรี (4) จำนวนครูชาย		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
199.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีบ้านพักหรือพักอยู่ในโรงเรียนหรือใกล้โรงเรียนให้มากที่สุด		☐	
200.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยครูส่วนใหญ่หรือทุกคนควรมีบ้านพักหรือพักอยู่ในโรงเรียนหรือใกล้โรงเรียนให้มากที่สุด		☐	
201.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารและมีอุดมการณ์ SBM		☐	
202.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยครูควรมีวุฒิการศึกษาหรือพัฒนาให้มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทและมีทักษะทางการวิจัย เทคโนโลยีทางการศึกษา และภาษาอังกฤษเป็นพิเศษ		☐	
203.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยกรรมการสถานศึกษาเป็นตัวแทนผู้ปกครองควรมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า		☐	
204.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำปริญญาโททางการบริหารหรือมีประสบการณ์ในการบริหาร		☐	
205.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจและมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการตัดสินใจในการขยายชั้นเรียน และ / หรือระดับช่วงชั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนและพิจารณาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นที่สิ้นสุด		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
206.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการตัดสินใจยุบระดับช่วงชั้นขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นที่สิ้นสุด		☐	
207.	การที่ SBMจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการจะต้องมีการกระทำจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยครู บริหารโรงเรียน นักเรียน และบุคลากรสถานศึกษาทุกคนต้องเข้าสู่ระบบประกันชีวิตเพื่อการออม ประกันความเสี่ยงและประกันสภาพคล่องในกองทุนฯ ของโรงเรียน		☐	
208.	ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและให้อำนาจคณะกรรมสถานศึกษาพิจารณาตัดสินใจตามหลักการและเหตุผลที่ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงประกอบ ประเด็นที่เสนอ เมื่อส่วนใหญ่คณะกรรมการฯมีความเห็นสอดคล้องและ สนับสนุนเหตุผลของผู้อำนวยการโรงเรียนให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ		☐	
209.	อำนาจและการใช้อำนาจที่กรรมการฯได้รับมอบให้ทำการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณเพื่ออนุมัติประจำปี แผนงาน/โครงการฯ การอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา การอนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา และการอนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี		☐	
210.	ประโยชน์จาการมีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบเพื่อตัดสินใจของกรรมการฯ ก็เพื่อตรวจสอบการใช้เงินให้เป็นไปตามแผนพัฒนาสอดคล้องกับการพัฒนาตามหลักสูตร ปราศจากการใช้เงินผิดประเภทและคอรัปชั่น ซึ่งขณะนี้กรรมการทุกคนไว้วางใจและศรัทธาในการทำงานของ ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเกี่ยวกับการจัดสรรและปฏิบัติจึงไม่มีปัญหาและอุปสรรค		☐	
211.	การดำเนินการ SBM ของโรงเรียนทำให้นักเรียนมีผลการเรียนพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทุก ๆ ปี นักเรียนอ่านหนังสือเก่งมีความรักชุมชนท้องถิ่น และสาธารณะสมบัติ จนมีนักเรียนนอกเขตบริการย้ายมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี		☐	
212.	การดำเนินงานโดยใช้ SBM โรงเรียนควรมุ่งไปที่ความก้าวหน้านำชื่อเสียงมาสู่ชุมชนท้องถิ่นจากการได้รับรางวัลพระราชทานฯ นอกจากนี้ยังควรเป็นที่ศึกษางานของสถาบัน องค์กร คณะบุคคลต่าง ๆ นักเรียนนอกจากจะมีผลการเรียนดี ยังมีความสามารถทางกีฬา ศิลปะ ดนตรี และพระพุทธศาสนา นักเรียนมีความผูกพันกับโรงเรียนสนุกสนานกับการมาเรียนที่โรงเรียนอย่างมีความสุข		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
213.	เครื่องอำนวยความสะดวกในโรงเรียนคณะกรรมการฯ ควรได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเป็นผู้พิจารณาตามสมควรแล้วนำมาปรึกษาคณะกรรมการฯ		☐	
214.	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเป็นผู้มีความรู้และความสามารถสูงมาก เป็นที่รักและศรัทธาในชุมชนทุกคน ดังนั้นจึงควรมอบหมายไว้วางใจให้ แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ ส่วนกรรมการฯ เห็นว่าการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์		☐	
215.	คณะกรรมการฯ ควรจะเก่งเหมือนผู้อำนวยการโรงเรียนบ้างแต่พื้นฐานการศึกษาต่ำ ควรต้องให้รุ่นบุตรหลานให้ได้เรียนหนังสือชั้นสูง ๆ ต่อไปมาเป็นคณะกรรมการฯบ้าง		☐	
216.	การพัฒนางานบริหารของโรงเรียนของคณะกรรมการฯควรให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดฝึกอบรมให้ที่โรงเรียน		☐	
217.	ด้านการเงินการคลัง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมรับรู้และเห็นประโยชน์จากการดำเนินการกองทุนฯ โรงเรียนและเข้าร่วมในการพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปีอย่างโปร่งใส นักเรียนได้รับประโยชน์		☐	
218.	ควรให้ครูอยู่ประจำ ถ้าเป็นไปได้ควรให้คนในชุมชนเป็นครูเสียเองไม่ต้องย้ายบ่อยๆ		☐	
219.	การมีส่วนร่วมของชุมชุนและผู้ปกครองในการพัฒนาโรงเรียนเนื่องจากต้องประกอบอาชีพของครอบครัวทุกคนจึงมอบหน้าที่หลัก ๆ ให้กับผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูจะเข้ามาร่วมเมื่อมีการร้องขอบ้าง แต่มีส่วนร่วมในการตั้งกองทุกเงินออมเพื่อนำประโยชน์มาใช้การพัฒนาโรงเรียน		☐	
220.	ควรให้หน่วยงานระดับสูงมีนโยบายส่งครูที่ไม่ย้ายหรือให้ อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ มาประจำอยู่ที่โรงเรียน		☐	
221.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอและมีผลงานเพิ่มขึ้นทุกปีอยากให้ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรอยู่ประจำที่โรงเรียนนานๆ ถ้าเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อยๆ เกรงว่าจะไม่เก่งและดีเท่าผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบัน		☐	
222.	โรงเรียนควรมีโครงการให้ความรู้และทักษะกับกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนในเรื่องอาชีพ การอบรมเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพัฒนาชุมชน		☐	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉาย	เขาวง	โสตศึกษา
223.	กรรมการฯควรได้มามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนผลัดเปลี่ยนกันให้มากขึ้น เพราะว่าโรงเรียนเป็นการจำลองการบริหาร ประเทศเอาไว้ มีเนื้อหางานทุกกระทรวงฯให้ได้ฝึกฝนการมีส่วนร่วมในการบริหารปกครอง จนสามารถพัฒนาให้รู้ทันนักการเมืองที่พยายามผูกขาดการบริหารประเทศในฐานะ ผู้เป็นเจ้าของประเทศเช่นเดียวกับการเป็นเจ้าของโรงเรียน		☐	
224.	คณะกรรมการสถานศึกษาควรจะมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกระดับของการตัดสินใจตั้งแต่ระดับกำหนดนโยบาย ระดับอำนวยการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับปฏิบัติการ ระดับกำกับติดตามตรวจสอบ และระดับประเมินผลการปฏิบัติ		☐	
225.	อำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับคณะกรรมการที่ได้รับมอบเพื่อทำการตัดสินใจควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมตามภารกิจของโรงเรียนทุกงาน		☐	
226.	ประโยชน์จากการมีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบทำการตัดสินใจในระดับโรงเรียนของคณะกรรมการฯ คือการระดมสรรพกำลังที่มีความหลากหลายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรง กระชับ เพิ่มช่องทางการแก้ปัญหา และลดปัญหาความขัดแย้งในผลในการปฏิบัติกับ ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น เพราะสามารถกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และการปฏิบัติได้ตรงกับความต้องการของพวกเขาได้อย่างแท้จริง		☐	
227.	การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจากการดำเนินการบริหารโดย SBM คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม – จริยธรรม มีทักษะทางการประกอบอาชีพ และมีความรู้ทางวิชาการตามหลักสูตรเรียงตามลำดับความสำคัญ			☐
228.	ความก้าวหน้าที่เป็นผลงานของโรงเรียนจากการดำเนินการตามนโยบายที่มาจากการใช้ SBM เป็นการเกิดโรงเรียนต้นแบบจนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานมีผลงานปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			☐
229.	ในด้านเครื่องอำนวยการความสะดวกของโรงเรียนจะต้องดูแลให้มีอาคารสถานที่เพียงพอครบครัน จำนวนครูและบุคลากรครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นความรับผิดชอบของชุมชนท้องถิ่นโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดหาและดูแลรักษา			☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนฉวาย	เขาวง	โสตศึกษา
230.	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีเวลาทุ่มเทในบทบาทของผู้บังคับบัญชาครูทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ส่วนคณะกรรมการควรรับผิดชอบภารกิจสนับสนุนงานบริหารวิชาการไก้แก่งานบริหารทั่วไป งานการบริหารเงินการคลัง และงานบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ครูที่ทำงานการสอน และการบริหารอาคารสถานที่			☐
231.	คณะกรรมการสถานศึกษาควรประกอบไปด้วยผู้มีองค์ความรู้ด้านต่อไปนี้คือด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านอาชีพต่าง ๆ ในชุมชนท้องถิ่นด้านหลักธรรมตามศาสนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ด้านการก่อสร้าง และสถาปัตยกรรม และด้านการบัญชีและการตรวจสอบ และการเมืองและการปกครอง			☐
232.	การพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนทางวิชาชีพมุ่งไปที่การบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการวิจัยและประเมินผลการศึกษา ส่วนกรรมการสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนามุ่งไปที่การบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การอาชีพ ภูมิสถาปัตยกรรม และการเงิน – การบัญชีและการตรวจสอบ และการมีมนุษย์สัมพันธ์กับชุมชน			☐
233.	ด้านการเงินการคลังของโรงเรียนควรเป็นหน่วยงานคิดคำนวณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาแล้วให้มีผลเป็นข้อผูกพันให้หน่วยงานต้นสังกัดพึงต้องปฏิบัติตาม			☐
234.	คุณครูควรมีคุณสมบัติทางวิชาชีพครูในเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้เรียนการพัฒนาหลักสูตรเป็นแบบอย่างของนักเรียน และการประสานงานกับผู้ปกครอง			☐
235.	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้มาเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูของโรงเรียนโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้			☐
236.	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรมีนโยบายกระจายอำนาจให้ชุมชนท้องถิ่น ตัดสินใจในเรื่องการ บริหารบุคลากรด้านผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในการ รับ - ย้าย บรรจุ – แต่งตั้ง การออกจากงาน – การทำงาน ในรูปแบบองค์คณะบุคคลเพื่อสนับสนุน SBM			☐
237.	รูปแบบของภาวะ ผู้นำในตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนควรเป็นแบบมีภาวะ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้อำนวยการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้นำที่มีความเชียวชาญทางวิชาการ			☐

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	เทียนถวาย	เขาวง	โสตศึกษา
238.	รูปแบบของภาวะ ผู้นำในตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนควรเป็นแบบมีภาวะ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้อำนวยการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้นำที่มีความเชียวชาญทางวิชาการ			□
239.	คณะกรรมการสถานศึกษาควรได้รับการสนับสนุนให้มีฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ เบี้ยประชุมและค่าตอบแทนตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			□

จากตารางที่ 17 ผู้วิจัยได้ประเด็นจากการศึกษาแบบพหุวิธี (multi-methodology) จากโรงเรียนที่มีผู้บริหารต้นแบบ SBM ของสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ โรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี 144 ประเด็น โรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี 161 ประเด็น และโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม 87 ประเด็น สังเคราะห์ได้ประเด็นทั้งสิ้น 239 ประเด็น

ตอนที่ 3 สังเคราะห์ประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการสังเคราะห์ประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเอาประเด็นที่ได้จากการศึกษาทบทวนทฤษฎี วรรณกรรม 203 ประเด็น และประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบบพหุวิธี (multi-methodology) จากโรงเรียนต้นแบบ 239 ประเด็น มาสังเคราะห์โดยการใช้วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ให้สอดคล้องกับนิยาม ได้แก่ “ทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา” ได้ประเด็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎี/วรรณกรรม และจากโรงเรียนต้นแบบ

ที่	ประเด็น
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม
3.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นพัฒนาให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรนอกสถานศึกษา
5.	ผู้บริหารโรงเรียนควรนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน
7	ผู้บริหารโรงเรียนต้องมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้
8	ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ
9	ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วม
10	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์ SBMในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา
11	ในการประชุม, คณะกรรมการรสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
12	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนทำการตัดสินใจแทนคณะกรรมการสถานศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆจะต้องรายงานให้คณะกรรมการทราบทุกครั้ง
13	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำในการใช้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับโรงเรียน จึงไม่สมควรเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนบ่อยๆ
14	ผู้บริหารโรงเรียนควรมีเวลาทุ่มเทในบทบาทของผู้บังคับบัญชาครูที่ทำหน้าที่ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้เป็นหลัก ส่วนคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาฯ ควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานอื่นๆที่สนับสนุนงานบริหารวิชาการ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
15	ผู้บริหารโรงเรียนควรได้มาจากการมีส่วนร่วมคัดเลือกของผู้ปกครอง ครู และชุมชนท้องถิ่นโดยทางตรงหรือทางอ้อม
16	หัวหน้ากลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจภายในโรงเรียนควรได้มาจาก
17	กระบวนการกลุ่ม
18	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม
19	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจภายในโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกมาโดยการกระทำดังนี้
20	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงาน
21	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
22	ผู้บริหารโรงเรียนควรมาจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจทางการศึกษา
23	ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
24	ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่
25	ผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาการให้บริการจากแหล่งต่างๆซึ่งจะช่วยลดภาระงาน
26	ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในฐานะผู้จัดการโรงเรียน
27	ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในฐานะผู้ประชาสัมพันธ์โรงเรียน
28	ควรมีข้อกำหนดเป็นแนวทางในการอยู่ในตำแหน่งวาระของผู้บริหารโรงเรียน
29	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง
30	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้
31	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
32	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน
33	ครูมีการพัฒนาการเรียนรู้ภายในโรงเรียนซึ่งกันและกันตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้เป็นกลุ่ม หมู่คณะ และเรียนรู้ทั้งระบบโรงเรียน
34	ครูและบุคลากรควรมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้
35	ครูจะต้องเป็นบุคคลในชุมชนหรือมีบ้านพักอยู่ในโรงเรียน จะได้มีเวลาให้โรงเรียน และไม่ควรมีการโยกย้ายบ่อยๆ
36	ครู ควรมีวุฒิการศึกษาปริญญาโท และมีทักษะทางการวิจัย ทักษะทางเทคโนโลยีทางการศึกษา และทักษะทางภาษาอังกฤษเป็นพิเศษ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
37	คณะครูควรเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาฯเพื่อแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล หลักการและเหตุผลร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ พิจารณาตัดสินใจโดยอิสระจากข้อมูลที่มีรอบด้าน
38	ครูต้องมุ่งมั่นพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม-จริยธรรม และมีทักษะในการประกอบอาชีพควบคู่กัน
39	ครูมีคุณสมบัติทางวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณในเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร การเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนและการประสานงานกับผู้ปกครอง
40	ครูมีการวางแผนการสอนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้
41	ครูมีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด
42	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน
43	ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
44	ควรให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน
45	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ต้องให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียน
46	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ต้องยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันตามและให้เกียรติไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน
47	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ต้องมีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลของชุมชนและสถานศึกษาของตนเอง
48	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ต้องเห็นความสำคัญในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียนเพื่อประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอน
49	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีทักษะในการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมในลักษณะพหุภาคี
50	คณะกรรมการสถานศึกษาฯต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการพัฒนาแผนงานโดยใช้ระดับโรงเรียนตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม
51	คณะกรรมการสถานศึกษาฯต้องมีความกล้าหาญในการติดตามงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อเป็นการควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่าถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่กับผู้เรียน
52	มีการพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับ ถ่ายโอนทรัพย์สินให้โรงเรียนดำเนินการป้องกันมิให้ตกอยู่ในความเสี่ยง
53	ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
54	การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาฯ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิสำเร็จการศึกษาปริญญาโททางการบริหารการศึกษา
55	การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาฯ คือผู้ปกครองนักเรียนสำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
56	กรรมการสถานศึกษาฯ ควรมีอำนาจทำการตัดสินใจเรื่อง ดังนี้
57	การอนุมัติขยายชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น และการยุบเลิกชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น
58	การอนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา
59	การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี
60	การอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา
61	การให้ความเห็นชอบผลการศึกษาผู้เรียนประจำปี
62	การให้ความเห็นชอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาประจำปี
63	การให้ความเห็นชอบการมอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา
64	การให้ความเห็นชอบผลการตรวจสอบภายในประจำปี
65	กรรมการสถานศึกษาฯควรมีหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการฯ ปราศจากการใช้เงินผิดประเภทและคอรับชั่น
66	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ควรได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนและครู จากการฝึกอบรมพัฒนาของโรงเรียน
67	กรรมการสถานศึกษาฯ ที่มาจากตัวแทนภาคประชาชนควรหมุนเวียนมีวาระสับเปลี่ยนในการมีส่วนร่วมบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นการฝึกฝนทักษะการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นและประเทศชาติ
68	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ควรมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียน ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับอำนวยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับปฏิบัติการ ระดับกำกับติดตามตรวจสอบและระดับประเมินผลการปฏิบัติ
69	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ควรได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน
70	คณะกรรมการสถานศึกษาฯตามโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนมาจาก
71	การรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
72	มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน
73	มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง
74	ขอบเขตพื้นที่ในการใช้อำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาฯในการบริหารจัดการโรงเรียน ได้แก่

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
75	ขอบเขตระบบการได้มาของกรรมการสถานศึกษาที่ชอบธรรม
76	ขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามบทบาทที่ตกลงกันไว้
77	ขอบเขตพื้นที่ประชากรในเขตบริการทางการศึกษา
78	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ สามารถอนุมัติให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการระดับสายชั้น เป็นคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง
79	วิธีการเลือกตั้งสมาชิกคณะกรรมการสถานศึกษา มีวิธีดังนี้
80	เลือกโดยการลงคะแนนบัตรเลือกตั้ง
81	เลือกโดยการยกมือสนับสนุน
82	เลือกโดยการไม่แสดงการค้าน
84	เลือกโดยการคล้อยตามกัน
85	อำนาจและการใช้อำนาจจากหน้าที่ ที่ให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่
86	อำนาจการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
87	อำนาจในการจัดสรรงบประมาณ
88	อำนาจในการสร้างนโยบายด้านความประพฤตินักเรียน
89	อำนาจทำการตัดสินใจในการก่อสร้างอาคารเรียนใหม่
90	อำนาจทำการตัดสินใจส่วนการดูและรักษาอาคารเรียน
91	อำนาจในการรื้อย้ายอาคารเรียน
92	อำนาจในการเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน
93	อำนาจในการคัดเลือกทีมงานฝ่ายบริหารโรงเรียน
94	อำนาจในการคัดเลือกตำราเรียน
95	อำนาจในการพิจารณาหลักสูตรท้องถิ่น
96	อำนาจในการพัฒนาหลักสูตร
97	อำนาจในการจัดโปรแกรมการสอน-การเรียนรู้
98	อำนาจในการจัดโรงอาหาร
99	กระบวนการตามปกติในการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้แก่
100	คณะกรรมการทำงานเป็นหุ้นส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
101	สมาชิกทุกคนมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นธรรม
102	โรงเรียนต้องมีมาตรการประหยัด
103	โรงเรียนต้องมีการตรวจสอบภายในและการทำจัดรายงานทางการเงิน
104	ขอบข่ายและโครงสร้างของงบประมาณรายจ่ายของโรงเรียน มีรายรับมาจาก
105	งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากต้นสังกัดตามรายหัวนักเรียน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
106	งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
107	งบประมาณสนับสนุนตามโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ
108	งบประมาณสนับสนุนโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด
109	การระดมความช่วยเหลือจากชุมชนท้องถิ่น
110	การตั้งกองทุนหรือมูลนิธิของโรงเรียน
111	การหารายได้ของสถานศึกษา
112	ขอบข่ายและโครงสร้างของงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เป็นรายจ่ายของโรงเรียน ได้แก่
113	รายจ่ายประจำ เงินเดือน-ค่าจ้าง
114	เงินสวัสดิการ
115	ค่าสาธารณูปโภค
116	ค่าตอบแทน-ใช้สอย-พัสดุตามแผนงาน/โครงการ
117	ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
118	ค่าอาหาร-เสื้อผ้านักเรียน-อุปกรณ์การเรียน
119	โรงเรียนสามารถชดเชยงบประมาณที่ไม่เพียงพอจากการสนับสนุนของชุมชนที่ได้เข้ามาร่วมบริหารและได้พบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น
120	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังต้องได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษา เงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินงบประมาณที่โรงเรียนที่ได้รับจัดสรร
121	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังต้องได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษา เงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินที่โรงเรียนมีศักยภาพหารายได้หรือมีผู้มอบให้
122	การบริหารแบบ SBM ต้องสามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลังและเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินด้วยความโปร่งใส
123	ความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น
124	ความโปร่งใสเกิดจากการมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ
125	มาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจาการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบคือการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติ และทักษะการกำกับตรวจสอบภายในให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ
126	หลักประกันที่สร้างความชอบธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียนตามความแตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน คือ คุณภาพการจัดการศึกษา และปริมาณของผู้เรียนที่แตกต่างกัน
127	การควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดลงไปถึงโรงเรียนอยู่ที่จิตสำนักของประชาชนที่แสดงความเป็นเจ้าของโรงเรียน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
128	การจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และชัดเจนคือ ค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน
129	จุดที่เป็นสภาพคล่องของเงินทุนค่าให้จ่ายที่ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนยอมรับว่าคุ้มค่าเหมาะสมคือ ผลงานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนกับการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนสู่สาธาณะจนเป็นที่ยอมรับ
130	หากต้องการบริหารแบบ SBM ให้มีการพัฒนาสภาพคล่อง, หน่วยงานฯ (สพท./สพฐ) ต้องยุติบทบทบาทแทรกแซงด้านการเงินการคลังของโรงเรียน
131	หน่วยงานฯ (สพท./สพฐ) ควรคลายกฎระเบียบที่เข้มงวด หรือมีการปฏิบัติหลายมาตรฐานจากโรงเรียนที่มีภูมิหลังของสังกัดเดิม (กรมสามัญ/สปช.)
132	การจัดซื้อ-จัดจ้าง ต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาฯที่มาจากภาคชุมชนให้เข้าใจความซับซ้อนทางเทคนิควิธี กลไกทางราชการและคุณภาพของบริการ-สินค้า ต้องอาศัยพื้นฐานความรู้อย่างต่ำมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
133	การบริหาร SBM ควรดำเนินการสร้างช่องทางเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชน
134	การสร้างช่องทางเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนเริ่มจากให้เข้าร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายฯชั้นเรียนและหรือเป็นกรรมการฯ บริหารกองทุน/มูลนิธิโรงเรียนเพื่อเรียนรู้งาน
135	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรร่วมมือกันจัดตั้งกองทุน/มูลนิธิของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ด้านการเงินการคลังไว้เสริมงบประมาณจากทางราชการ และร่วมกันรับรู้การดำเนินการให้เกิดความโปร่งใส
136	การคิดคำนวณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา, เมื่อหน่วยงานฯ คิดคำนวณค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาแล้วต้องส่งให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ให้ความเห็นชอบ เพื่อเป็นข้อผูกพันให้หน่วยงานต้นสังกัดพึงต้องปฏิบัติตาม
137	โรงเรียนสามารถกำหนดมาตรการวัด เพื่อใช้เสนอขอจัดตั้งงบประมาณต่อรัฐบาลกลางให้สอดคล้องครอบคลุม ดังนี้
138	ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้สอน และการบริหาร
139	ความต้องการของชุมชน
140	ความต้องการตามเป้าหมายของชาติ
141	งบประมาณที่เสนอขอจัดตั้งเพื่อการศึกษาของโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นอัตราที่เพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมของปีงบประมาณที่ผ่านมา
145	โรงเรียนมีวิธีสร้างหลักประกันเพื่อให้ได้เงินงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงเรียน โดยกำหนดตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินมุ่งเน้นผลงาน
146	หน่วยงานส่วนกลาง (สพฐ.) ต้องใช้เกณฑ์การจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียนโดยพิจารณาจาก
147	ตามขนาดของโรงเรียน : ประชากรนักเรียนกลุ่มอายุ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
148	ตามระดับอัตราการรับเข้าเรียน (รายหัว)
149	โรงเรียนต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากฐานส่วนแบ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายของโรงเรียน
150	หน่วยงานส่วนกลาง (สพฐ.) ต้องมีการตีพิมพ์เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเผยแพร่สู่สาธารณะ
151	บุคคล/หน่วยงานที่ควรเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ได้แก่
152	รัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ)
153	หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ.)
154	หน่วยงานระดับรองลงมา (สพท.)
155	ตัวแทนภาคชุมชน
156	ตัวแทนโรงเรียน SBM
157	การอนุมัติงบประมาณควรแยกตามประเภทและปริมาณของระดับจำนวนความเข้มข้นในการบริหารแบบ SBM ที่แตกต่างกัน
158	หน่วยงาน (สพฐ.) ต้องมีวิธีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทำอย่างมีความชัดเจนเป็นการเฉพาะให้กับโรงเรียนที่ใช้ SBM
159	โรงเรียนต้องมีจุดสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่ายที่ทำให้หน่วยงาน (สพฐ.) ที่จะอนุมัติเงินยอมรับในคุณสมบัติการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (จุดคุ้มทุน)
160	โรงเรียนต้องมีข้อมูลสารสนเทศตามที่ได้ทำความเข้าใจร่วมกันกับหน่วยงาน (สพฐ.) ในการอนุมัติงบประมาณเป็นกฎการปฏิบัติ และเป็นความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งหมดทุกระดับ
161	โรงเรียนลดความเสี่ยงจากการขาดความโปร่งใสในการจัดซื้อ-จัดจ้างด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน
162	โรงเรียนมีการจัดซื้อ-จัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ
163	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้การจัดซื้อ-จัดจ้างที่ใช้ผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน
164	โรงเรียนมีความพร้อมให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลทางบัญชีใช้จ่ายจากหน่วยตรวจสอบภายในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานตรวจเงินแผ่นดิน
165	โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติทางบัญชีการใช้จ่ายของโรงเรียนประจำปี
166	โรงเรียนมีคณะกรรมการ การรับเงิน เก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน
167	โรงเรียนมีคณะกรรมการ จัดหา ควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
168	โรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นรายได้ของโรงเรียน
169	โรงเรียนสามารถสะสมเงินงบประมาณเหลือจ่ายข้ามปีงบประมาณเป็นทุนค่าใช้จ่ายในปีต่อไปได้
170	โรงเรียนต้องมีศักยภาพสร้างเป้าหมายหลักสูตรสถานศึกษา โดยการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันเรียกใช้ได้ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT การสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
171	โรงเรียนมีวิธีการพัฒนาผลงานของตนเองให้สูงขึ้น ดังนี้
172	มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา
173	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
174	มีการวางแผนกลยุทธ์
175	มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบ
176	มีการควบคุม กำกับติดตาม
177	มีการตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน
178	ก่อนมีการใช้การบริหารแบบ SBM โรงเรียนต้องมีการประเมินตนเอง
179	โรงเรียนที่จะใช้บริหารแบบ SBM ต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้น
180	โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลือกใช้รูปแบบ SBM
181	โรงเรียนควรมีระยะเวลาเพื่อการปรับตัวมาใช้การบริหารแบบ SBM ได้ตลอดเป็นประจำทุกปี
182	โรงเรียนควรมีกลวิธีรองรับการไม่ประสบผลสำเร็จในการใช้ SBM สามารถปรับปรุง ปรับสถานะใหม่ๆ กลับมาใช้ SBM ได้อีก
183	การคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน) สามารถพิจารณาได้จาก
184	การอนุมัติแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมประจำปี
185	การให้ความเห็นผลงานที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น
186	ร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่จัดเก็บไว้
187	โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) ต้องมีขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่
188	โรงเรียนมีการวางแผนโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนจัดไว้เป็นระบบเรียบร้อย ได้แก่
189	มีโครงสร้างสายงาน
190	มีวัฒนธรรมการทำงาน
191	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
192	การคงสภาพโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนสามารถปรับปรุงได้โดยวิธีการได้แก่
193	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา
194	มีระบบบริหารในรูปองค์คณะบุคคล
195	มีการใช้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ
196	การตัดสินใจของกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน
197	โรงเรียนมีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในเรื่องดังนี้
198	การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผน
199	การตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ
200	การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
201	การพัฒนาองค์กร
202	โรงเรียนต้องมีวิธีการที่ใช้เลือกหัวหน้ากลุ่มงาน
203	โครงสร้างระบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรมีเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานได้แก่
204	ประธานกรรมการ
205	บัญชี-เหรัญญิก
206	คณะกรรมการจัดซื้อ-จัดจ้าง
207	เลขานุการ
208	มีกระบวนการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและหรือสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยความโปร่งใส
209	เจ้าหน้าที่แต่ละคนตามโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนต้องได้รับการปกป้องคุ้มครองมิให้ตกอยู่ในความเสี่ยงทั้งปวง
210	โรงเรียนต้องนิยามความหมายกระบวนการการใช้อำนาจรวมทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์การพัฒนาให้ชัดเจน
211	โรงเรียนต้องอำนวยการให้มีการวางแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา
212	องค์ประกอบของการประเมินผลงานที่เกิดจากการบริหารแบบ SBM ได้แก่
213	การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล/กลุ่มฯ/ภาพรวมของโรงเรียน
214	การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจจากผลการประเมินโดยอิสระของรายบุคคล/กลุ่มฯ/ ภาพรวมของโรงเรียน
215	กระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน
216	การประเมินตนเอง
217	โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการข่าวสารของโรงเรียนได้แก่
218	การมีข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจด้วยวิธีที่ดีที่สุด
219	มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านควบคุมกำกับด้านข่าวสารข้อมูลสารสนเทศที่ให้ข่าวสารโดยทั่วไปเป็นประจำ
220	มีวิธีการแก้แหล่งข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริง
221	มีวิธีการลดความสำคัญของข่าวสารที่ขัดแย้ง
222	โรงเรียนต้องมีการประชาสัมพันธ์ SBM ได้แก่
223	มีวิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วม และสาธารณะที่เข้ามามีส่วนร่วม
224	มีศักยภาพในการตอบคำถามต่อข้อสงสัยจากสาธารณะได้ทันเวลาและเหตุการณ์อย่างมีปฏิสัมพันธ์
225	โรงเรียนต้องมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะอย่างสะดวกราบรื่นได้แก่

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
226	การมีวิธีการขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่จะเกิดขึ้น
227	เมื่อมีความขัดแย้งก็มีวิธีการนำเอามาปรับใช้ให้สนับสนุน SBM
228	มีกระบวนการภายในของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้
229	มีการสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบ และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน
230	มอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ
231	มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน
232	มีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ
233	มีการจัดทำแฟ้มสะสมงาน
234	มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง
235	มีการนิเทศภายใน
236	สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง
239	มีการบริหารตนเองระดับสายชั้น
240	มีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น
241	จัดทำปฏิทินดำเนินงาน
242	ทุกหน่วยปฏิบัติภายในจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
243	โรงเรียนต้องมีการสร้าง กำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างขึ้นเอง
244	โรงเรียนควรมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างภารกิจอย่างชัดเจน
245	โรงเรียนให้การคุ้มครองสิทธิ์ เสรีภาพของผู้เรียนและบุคลากรของโรงเรียนตามบทบัญญัติของกฎหมาย
246	โรงเรียนต้องมีการสร้างกฎระเบียบเป็นกรอบในการทำงานได้แก่
247	กฎระเบียบของโรงเรียนมีความถูกต้องตามกฎหมาย
248	การกำหนดโทษเป็นไปตามหลักของกฎหมาย
249	โรงเรียนต้องสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะ
250	โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้สาธารณะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
251	โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น
252	โรงเรียนมีระบบการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน
253	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
254	โรงเรียนมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการทำงานเชื่อมกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์
255	โรงเรียนมีระบบคัดเลือก จัดจ้าง และเลิกจ้างที่บุคลากรที่เป็นธรรม
256	โรงเรียนมีการเก็บข้อมูลบุคลากรที่ลาออก เพื่อนำมาปรับปรุงโรงเรียน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
257	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันฯอื่นๆ ที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่ทำ
258	โรงเรียนต้องเรียนรู้ประสบการณ์ความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นและ สร้างมาตรการป้องกันความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงาน
259	โรงเรียนต้องมีเครื่องมือรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อนำมาทบทวนภารกิจการดำเนินงาน
260	ขอบข่ายและโครงสร้างการใช้อำนาจต้องเป็นแบบการใช้อำนาจร่วมกัน โดยมีการสั่งการมอบหมายงานอย่างชัดเจนจากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ให้กับผู้ปฏิบัติคือครู และผู้บริหารโรงเรียน ในกรอบงานอย่างเดียวกันตามโครงสร้างภารกิจงาน
261	ขอบข่าย และโครงสร้างของการตรวจสอบมีองค์ประกอบ ได้แก่
262	เป้าหมาย
263	แผนงาน/โครงงาน
264	งบประมาณที่ใช้
265	เวลาที่ใช้
266	ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน
267	ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง
268	กลยุทธ์การตรวจสอบจากการประชุมองค์คณะกรรมการบริหารฯเป็นประจำ
269	มีการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาแผนงานการวัดผลและการประเมินผลผู้รียน ดังนี้
270	การวัดผลและการประเมินผลจากความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
271	การวัดผลและการประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีที่หลากหลาย
272	การวัดผลและการประเมินผลถึงคุณธรรมจริยธรรมหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์
273	การวัดผลและการประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมเกียวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กัน
274	การวัดผลและการประเมินผลในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
275	ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการฯ กรรมการเครือข่ายชั้นเรียนและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงงานควรมีคุณลักษณะทักษะในการบริหารแบบ SBM ได้แก่
276	ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร
277	ระดมแหล่งทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการ
278	ให้เกียรติชุมชนในฐานะผู้เป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา
279	SBMได้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติทั้งหมดมีความเข้าใจมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการในการสื่อสาร ดังนี้

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
280	การจัดกระทำแก้ข่าวสารที่บิดเบือนให้เสียหายเกินจริงคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการฯ
281	การได้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับจากชุมชน ผ่านการรับรู้โดยคณะกรรมการฯ นำเข้าสู่การประชุม
281	โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคลหน่วยงาน(สพฐ./สพท.)มีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ และเทคนิควิธี
283	เมื่อโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาระดับชาติถือเป็นที่สิ้นสุดไม่ควรมีนโยบายของหน่วยงานฯทับซ้อนนโยบายโรงเรียน
284	ระบบบริหารโรงเรียนที่ดีคือระบบที่มีนโยบายชัดเจน ปฏิบัติได้ และมีการตรวจสอบความพึงพอใจ
285	ระดับของกรอบโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนควรจัดทำให้เป็นระเบียบแบบแผนเพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจนไปตามอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละฝ่าย ได้แก่
286	ข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจที่ดีที่สุดคือจากนักเรียนสู่ผู้ปกครองและให้ข่าวในงานชุมนุมทำบุญกุศลต่างๆ
287	โรงเรียนควรมีการฝึกอบรม SBMให้กับประชาชนเป็นฐานไปสู่การสร้างระบบการมีส่วนร่วมบริหารที่ดีของชุมชนและประเทศชาติบ้านเมือง
288	โรงเรียนร่วมกับชุมชน จัดวางระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยขอความสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
289	โรงเรียนจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 งานคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารการเงิน และงานบริหารทั่วไป พร้อมทั้งวางตัวบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ
290	คณะครูประชุมสัปดาห์ ๆ ละ 1 วันหลังเลิกเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรค
291	โรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณ หลักสูตรสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา
292	โรงเรียนต้องมีโครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อ ติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
293	โรงเรียนต้องมีโครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
294	โรงเรียนต้องมีการประชุมกรรมการสถานศึกษาฯอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันดำเนินการ ดังนี้
295	จัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
296	กำหนดทิศทางและการบริหารสถานศึกษา
297	ประเมินผลการดำเนินงานและระดมสมองแก้ปัญหาที่พบ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
298	จัดให้ผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายทุกชั้นเรียน เพื่อดำเนินการประสานงานผู้ปกครองแต่ละชั้นเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชั้นเรียนให้มีความคล่องตัว สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
299	โรงเรียนจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอย่างชัดเจน มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
300	โครงสร้าง SBM ของโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อผู้เรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากชุมชน
301	โครงสร้างการใช้อำนาจควรมี 2 ส่วน คือ
302	อำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ
303	อำนาจกรรมการเครือข่ายเรียนรู้
304	โครงสร้างอำนาจควรหลุดพ้นจากอำนาจหน่วยงานฯส่วนกลางที่รวมศูนย์ ให้โอนมาที่โรงเรียนโดยตรง
305	โรงเรียนต้องกระจายอำนาจสู่กรรมการสถานศึกษาฯเพื่อการมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจทำการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักในการให้ข้อมูลและเทคนิควิธีการอำนวยการ
306	ขอบข่ายและโครงสร้างของความโปร่งใสมี 3 ส่วน ควรประกอบด้วย
307	กฎระเบียบและความยุติธรรม
308	ความพร้อมและเปิดเผย
309	หลักการและเหตุผลเชิงระบบ
310	แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียน ขอบข่ายและโครงสร้างของการตรวจสอบมี 3 ส่วน ได้แก่
311	เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ
312	บุคคล/ องค์กร/ หน่วยงานฯ/ คณะฯที่มาตรวจสอบ
313	เป้าหมาย/ เกณฑ์/ ดัชนี / มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ
314	โรงเรียนที่ใช้ SBM ต้องมีความพร้อมในการดำเนินการตอบโต้กระแสข่าวลือที่บิดเบือนสร้างภาพลบ
315	โรงเรียน SBM จะต้องมีช่องทางได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพื้นที่และเครื่องมือที่ใช้รับข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และต่อเนื่อง
316	ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเป็นผู้พิจารณาเครื่องอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามสมควรแล้วนำมาปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาฯ
317	โรงเรียนควรมีสัดส่วนที่เหมาะกับศักยภาพด้านความรับผิดชอบด้านอัตรากำลังได้แก่
318	สัดส่วนฝ่ายบริหารต่อครู

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
319	สัดส่วนครูต่อจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน
320	จำนวนครูสตรีต่อครูชาย
321	ครู ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียนและบุคลากรสถานศึกษาทุกคนต้องเข้าสู่ระบบประกันชีวิตเพื่อการออมประกันความเสี่ยง และประกันสภาพคล่องในกองทุนของโรงเรียน
322	หน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ได้แก่
323	รัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ)
324	หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ.)
325	หน่วยงานระดับรองลงมา (สพท.)
326	ตัวแทนภาคเอกชน
327	โรงเรียน SBM
328	ควรเปิดโอกาสห้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยโรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM
329	หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ./สพท.) จัดทำร่างกรอบโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา และสายงานประสานงานที่เอื้อต่อการอำนวยการให้มีการใช้ SBM อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
330	หน่วยงานฯวางกรอบระเบียบการปฏิบัติการจัดการทางการเงินการคลัง และแนวปฏิบัติในการจัดซื้อ – จัดจ้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับโรงเรียนได้
331	ผู้ที่จำเป็นต้องรับรู้เกี่ยวกับ SBM เพื่อให้การสนับสนุนทางนโยบาย ได้แก่
332	สมาชิกรัฐสภา
333	คณะรัฐบาล
334	ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ
335	สื่อมวลชนทุกแขนง
336	ผู้นำทางสังคม
337	สพท./สพฐ ควรลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน
338	สพท./สพฐ. ควรพัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี
339	สพท./สพฐ. ควรให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนตามแนวทางการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบ
340	สพท./สพฐ. ควรส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของบุคลากรชุมชนในระบบโรงเรียน ทั้งระบบเพื่อสร้างเครือข่ายขยายผลต่อการพัฒนาโรงเรียน และชุมชน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
341	สพท./สพฐ.ควรสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาฯทั้งคณะให้มีทักษะและศักยภาพในการบริหารหลักสูตร บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป
342	บุคลากรได้แสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เผยแพร่ผลงาน จากการศึกษาดูงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ
343	รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้
344	สพฐ. ควรจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากข้อมูลกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ
345	หน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ไม่ใช่หน่วยบังคับบัญชา
346	การติดต่อเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ถึงระดับนโยบายควรเป็นการประสานงานกันมากกว่าการสั่งการ
347	สพท. / สพฐ.ต้องให้นิยามจำกัดความบทบาทตนเองที่ชัดเจนด้วยการให้ความสำคัญกับโรงเรียนดังต่อไปนี้
348	การมีส่วนร่วม
349	การกระจายอำนาจ (การคืนอำนาจให้กับประชาชน)
350	การทำงานเป็นเครือข่ายของโรงเรียน
351	การลดความรัดตรึงของกฎระเบียบ
353	การปรับรื้อกระบวนการทำงาน
354	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน
355	สพท. / สพฐ. ต้องเชื่อมั่นว่าชุมชนจะสามารถแทนที่การปกครองบังคับบัญชาของหน่วยงานฯได้เนื่องจาก
356	โรงเรียนมีการให้ข้อมูลข่าวสารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง
357	โรงเรียนมีการรับฟังรับรู้ความคิดเห็นจากชุมชน
358	โรงเรียนมีการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
359	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน
360	สพท./สพฐ.ควรให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ
361	สพท. / สพฐควรสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
362	สพฐ./กคศ.ควรมีนโยบายกระจายอำนาจให้ชุมชนตัดสินใจเรื่องการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนและครูดังนี้
363	การ รับ – ย้าย
364	บรรจุ – แต่งตั้ง
365	การออกจากงาน
366	สพท. / สพฐ. ควรสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ทางโรงเรียนได้สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่เข้มแข็งในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
367	กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนควรใช้การมีส่วนร่วมตัดสินใจของชุมชนได้แก่การระดมสรรพกำลังความรู้ความคิด ปัจจัย และทรัพยากรที่มีในชุมชนมาบริหารจัดการศึกษา
368	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ SBM จากการช่วยเหลือ และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
369	มีวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่
370	ให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา & กิจกรรมการเรียนการสอน
371	มีการสร้างขวัญและกำลังใจ
372	วัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือความเป็นกัลยาณมิตร
374	มีการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งเป็นกรณีพิเศษ
375	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน
376	มีการอบรมสร้างความตื่นตัวของชุมชน และเอกชนที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา
377	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์
378	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี
379	ผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาด้านต่อไปนี้
380	การบริหารจัดการโรงเรียน
381	การพัฒนาหลักสูตร
382	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
383	การวิจัยและประเมินผลการศึกษา
384	การอาชีพในชุมชน
385	ภูมิสถาปัตยกรรม
386	การตรวจสอบการเงิน-การบัญชี
387	การพัฒนาชุมชน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
388	ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาควรประกอบด้วยผู้มีองค์ความรู้ด้าน ต่อไปนี้
389	อาชีพในชุมชนท้องถิ่น
390	หลักธรรมทางศาสนา
391	เทคโนโลยี
392	การก่อสร้าง/สถาปัตยกรรม
393	การเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ
394	การเมืองการปกครอง
395	รูปแบบโครงสร้างทางกายภาพโรงเรียน SBM ควรมีดังนี้
396	อาคารสถานที่ ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการ
397	สื่อเทคโนโลยี่
398	ระบบสารสนเทศ
399	ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้
400	จำนวนครูและบุคลากร
401	คณะกรรมการสถานศึกษา
402	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน
403	มีการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
404	มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ประชาธิปไตยในโรงเรียนให้กับนักเรียน
405	มีการศึกษาวิจัยระดับผู้เรียน ห้องเรียน และระดับโรงเรียน
406	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการทั้งภายในและนอกสถานศึกษา
407	มีการจัดกิจกรรมระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา
408	ชุมชนแวดล้อมโรงเรียนมีความสำคัญเสมอกับผู้บริหารโรงเรียน คณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง
409	ผู้ที่ถูกตั้งความหวังให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนได้แก่
410	1. ผู้บริหารโรงเรียน 2. ครู 3. ผู้ปกครอง 4. ศิษย์เก่า 5. ชุมชน 6. องค์กรปกครองท้องถิ่น 7. องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) 8. กลุ่มอาชีพ

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
411	บุคคลผู้ที่ต้องรู้เกี่ยวกับเรื่อง SBM เพื่อการตัดสินใจ/อนุมัติ/สั่งการได้แก่
412	ผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่น หริอเทศบาล
413	ผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชน
414	ผู้นำองค์กรครู
415	ผู้นำสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่า
416	ผู้นำชุมชนท้องถิ่น
417	ผู้นำศาสนา
418	โรงเรียน SBM ควรได้รับการสนับสนุนจากองค์กร/หน่วยงาน ต่อไปนี้
419	ภาคเอกชน
420	องค์กรสาธารณะ
421	องค์กรพัฒนาเอกชน
422	หน่วยงานภาครัฐ
423	ชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมที่พึงปรารถนาของชุมชนได้แก่การร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบ
424	มีการกระจายอำนาจภายในโรงเรียนในการบริหารงบประมาณ และบุคลากร ไปสู่ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ
425	กรรมการฯที่มาจากภาคชุมชนท้องถิ่นต้องมีพื้นฐานการศึกษาอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อร่วมพัฒนากลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียน
426	สำนึกความเป็นเจ้าของในฐานะหุ้นส่วนที่ชุมชนต้องมีส่วนร่วมบริหารจัดการโรงเรียนในฐานะ ดังนี้
427	ผู้ปกครองนักเรียน
428	เจ้าของสถาบันการศึกษาในชุมชนที่ให้การศึกษาอบรมบุตรหลาน
429	เจ้าของผลผลิตที่เกิดขึ้นกับบุตรหลาน
430	เจ้าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์คุณภาพการศึกษาที่จะมีต่อชุมชน
431	SBM สามารถสร้างความเชื่อมั่นในการตรวจสอบถ่วงดุลและการใช้อำนาจหน้าที่ต้องอาศัยทักษะทางเทคนิคและความใกล้ชิดสัมผัสโดยตรงกับแหล่งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
432	กระทรวงศึกษาธิการต้องให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชน
433	คุณสมบัติที่เหมาะสมในการมีความพร้อมในการใช้ SBM คือ
434	ชุมชนเข้มแข็ง
435	กรรมการสถานศึกษามีความรู้และพัฒนาได้
436	ครูมีความเสียสละอุทิศตน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ประเด็น
437	ความเป็นนวัตกรรมการบริหารของ SBM ขึ้นอยู่กับการได้รับการยอมรับจากชุมชน และโรงเรียนร่วมกันบริหารจัดการโรงเรียน
438	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน
439	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลของชุมชน
450	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน
451	SBM สามารถสร้างกระบวนการเข้าถึงการรับรู้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการมีความรับผิดชอบให้ตรวจสอบถ่วงดุลได้ในเรื่องทรัพย์สินและโครงสร้างระบบโรงเรียนในการใช้อำนาจหน้าที่ผ่านกิจกรรมสู่สาธารณะโดย
452	นักเรียนที่เข้าเรียน / สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนที่ได้มีการใช้ ได้รับการยอมรับจากสถาบันอื่น
453	กรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สินและการเงินของโรงเรียน
454	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ
455	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา
456	ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาด้าน SBM เป็นพิเศษ
457	ครูมีความรู้ความใจ SBM
458	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้นผู้ปกครอง

จากตารางที่ 18 สังเคราะห์ประเด็นเพื่อนำไปสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลได้รวมทั้งสิ้น 458 ประเด็น

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทในสถานศึกษา ประสบการณ์ในสถานศึกษา และจำนวนนักเรียน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 765 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 255 โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
เพศ	**-**	**-**
ชาย	486	63.50
หญิง	279	36.50
รวม	**765**	**100**
อายุ(ปี)	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
20-30	16	2.10
31-41	69	9.00
41-50	197	25.80
51-60	373	48.80
61-70	102	13.30
70 ปีขึ้นไป	8	1.00
รวม	**765**	**100**
ระดับการศึกษา	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	162	21.20
ปริญญาตรี	290	37.90
ปริญญาโท	300	39.20
ปริญญาเอก	11	1.40
ป.บัณฑิต	2	0.30
รวม	**765**	**100**
บทบาทในสถานศึกษา	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
ผู้บริหารสถานศึกษา	255	33.33
ประธานกรรมการสถานศึกษา	255	33.33
ครูผู้ทำหน้าที่แผนงาน	255	33.33
รวม	**765**	**100**

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	**จำนวน (คน)**	**ร้อยละ**
1-5	30	3.90
6-10	93	12.20
11-15	125	16.30
16-20	61	8.00
21-25	80	10.50
26-30	220	28.80
30 ปีขึ้นไป	156	20.40
รวม	**765**	**100**
จำนวนนักเรียน (คน)	**จำนวน (โรงเรียน)**	**ร้อยละ**
120-150	80	10.50
151-200	40	5.20
201-250	237	31.00
251-300	48	6.30
301-350	139	18.20
351-400	41	5.40
401-450	57	7.50
451-500	123	16.10
รวม	**765**	**100**

จากตารางที่ 19 แสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 765 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 486 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 เพศหญิงจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 373 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 และน้อยที่สุดเป็นช่วงอายุระหว่าง 70 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 รองลงมาได้แก่ระดับปริญญาตรี จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 ต่ำสุด ได้แก่

ป.บัณฑิต จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ในด้านบทบาทในสถานศึกษาพบว่าผู้มีตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้ทำหน้าที่แผนงานโรงเรียนมีจำนวนเท่ากันคือ 255 คน เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 33.33 ในด้านประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาพบว่าผู้มีประสบการณ์อยู่ในช่วงการทำงานมากที่สุดอยู่ระหว่าง 26-30 ปี มีจำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 รองลงมาได้แก่ผู้อยู่ในช่วง 30 ปีขึ้นไป จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 ผู้มีประสบการณ์ทำงานต่ำ สุดอยู่ในช่วง 1-5 ปีมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ในด้านสุดท้ายคือเรื่องจำนวนนักเรียนของหน่วยวิเคราะห์ที่กำหนดไว้อยู่ระหว่าง 120-500 คน พบว่าโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์จำนวนมากที่สุดอยู่ระหว่าง 201-250 คน มีจำนวน 237โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 31.00 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 301-350 คน ตอบแบบสอบถามมาจำนวน 139 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.20 จำนวนโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามต่ำสุดมีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 151-200 คนมีจำนวน 40โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.20

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ประเด็นที่ได้จากแบบสอบถามที่มีลักษณะจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับแบบมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคอร์ท (Likert) จากระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับวิเคราะห์เพื่อทราบระดับเฉลี่ย ($\overline{X}$) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)รายข้อ จากโปรแกรมสำเร็จรูปแสดงรายละเอียดของระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามประเด็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

N = 765

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน	4.50	0.67
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม	4.46	0.64

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
3.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร	4.40	0.67
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นพัฒนาให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรนอกสถานศึกษา	4.32	0.71
5.	ผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน	4.37	0.68
6.	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.71
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน	4.37	0.69
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้	4.43	0.70
9.	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ	4.45	0.68
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร	4.45	0.71
11.	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา	4.38	0.73
12.	ในการประชุม, คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	4.29	0.68
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาทุ่มเทในบทบาทของผู้บังคับบัญชาครูที่ทำหน้าที่ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้เป็นหลัก ส่วนคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาฯ ควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานอื่นๆที่สนับสนุนงานบริหารวิชาการ	4.39	0.70
14.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติหัวหน้ากลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจภายในโรงเรียนที่เหมาะสม	4.37	0.77
15.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน	4.42	0.69

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
16.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน	4.41	0.67
17.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้มีการร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	4.26	0.70
18.	ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่	4.20	0.84
19.	ผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาการให้บริการจากแหล่งต่างๆซึ่งจะช่วยลดภาระงาน	4.17	0.77
20.	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.19	0.76
21.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	4.24	0.75
22.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ	4.28	0.76
23.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้	4.32	0.77
24.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.80
25.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน	4.21	0.78
26.	ครูมีการพัฒนาการเรียนรู้ภายในโรงเรียนซึ่งกันและกันตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้เป็นกลุ่ม หมู่คณะ และเรียนรู้ทั้งระบบโรงเรียน	4.27	0.65
27.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน	4.24	0.71
28.	ครูและบุคลากรควรมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้	4.15	0.69
29.	ครูมีความเสียสละอุทิศตน	4.23	0.67
30.	ครูต้องมุ่งมั่นพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม-จริยธรรม และมีทักษะในการประกอบอาชีพควบคู่กัน	4.28	0.81
31.	ครูมีคุณสมบัติทางวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณในเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร การเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนและการประสานงานกับผู้ปกครอง	4.30	0.72
32.	ครูมีการวางแผนการสอนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้	4.42	0.59
33.	ครูมีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด	4.38	0.72
34.	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	4.40	0.68
35.	ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.23	0.79
36.	ให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน	4.14	0.71

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
37.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียน	4.30	0.64
38.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันตามและให้เกียรติไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	4.30	0.65
39.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลของชุมชนและสถานศึกษาของตนเอง	4.34	0.62
40.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ เห็นความสำคัญในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียนเพื่อประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอน	4.15	0.80
41.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการพัฒนาแผนงานโดยใช้ระดับโรงเรียนตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม	4.24	0.68
42.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา	4.12	0.71
43.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ	4.13	0.82
44.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระคล่องตัว	4.18	0.78
	อำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
45.	การอนุมัติขยายชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น และการยุบเลิกชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น	4.11	0.78
46.	การอนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา	4.16	0.74
47.	การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี	4.15	0.75
48.	การอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา	4.15	0.77
49.	การให้ความเห็นชอบผลการศึกษาผู้เรียนประจำปี	4.10	0.81
50.	การให้ความเห็นชอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาประจำปี	4.05	0.77
51.	การให้ความเห็นชอบการมอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.25	0.78
52.	การให้ความเห็นชอบผลการตรวจสอบภายในประจำปี	4.09	0.72
	สำนึกความเป็นเจ้าของในฐานะหุ้นส่วน		
53.	ในฐานะผู้ปกครองนักเรียน	4.10	0.82
54.	ในฐานะเจ้าของสถาบันการศึกษาในชุมชนที่ให้การศึกษาอบรมบุตรหลาน	4.54	0.67
55.	ในฐานะเจ้าของผลผลิตที่เกิดขึ้นกับบุตรหลาน	4.47	0.71
56.	ในฐานะเจ้าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์คุณภาพการศึกษาที่จะมีต่อชุมชน	4.38	0.72

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
57.	SBM สามารถสร้างความสำนึกเชื่อมั่นในการตรวจสอบถ่วงดุลและการใช้อำนาจหน้าที่ต้องอาศัยทักษะทางเทคนิคและความใกล้ชิดสัมผัสโดยตรงกับแหล่งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.46	0.74
58.	องค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาสำนึกความเป็นเจ้าของสร้างความเชื่อมั่นในการมีความรับผิดชอบ ตรวจสอบถ่วงดุลในเรื่องทรัพย์สินและโครงสร้างระบบโรงเรียนในการใช้อำนาจหน้าที่	4.51	0.72
59.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน	4.23	0.77
	สถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
60.	มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.33	0.76
61.	มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน	4.32	0.81
62.	มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง	4.36	0.74
	สภาพคล่องการเงินการคลังของโรงเรียน		
63.	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลังและเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง	4.27	0.80
64.	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษาเงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินงบประมาณที่โรงเรียนที่ได้รับจัดสรร	4.18	0.80
65.	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษาเงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินที่โรงเรียนมีศักยภาพหารายได้หรือมีผู้มอบให้	4.21	0.72
66.	จุดที่เป็นสภาพคล่องของเงินทุนค่าให้จ่ายที่ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนยอมรับว่าคุ้มค่าเหมาะสมคือ ผลงานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนกับการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนสู่สาธาณะจนเป็นที่ยอมรับ	4.27	0.73
67.	หากต้องการบริหารแบบ SBM ให้มีการพัฒนาสภาพคล่อง, หน่วยงาน (สพท./สพฐ) ยุติบทบทบาทแทรกแซงด้านการเงินการคลังของโรงเรียน	4.16	0.76
	มาตรการหลักประกันความโปร่งใสและความเสี่ยงทางการเงินการคลัง		
68.	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลังและเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินด้วยความโปร่งใส	4.23	0.75
69.	ความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น	4.18	0.76

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
70.	ความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ	4.27	0.77
71.	มาตรการป้องกันความเสี่ยงตามระบบควบคุมภายในอันเนื่องมาจาการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบคือ การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติ และทักษะการกำกับตรวจสอบภายในให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ	4.14	0.81
72.	หลักประกันที่สร้างความชอบธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียนตามความแตกต่างกันของแต่ละโรงเรียนคือ คุณภาพการจัดการศึกษา ปริมาณของผู้เรียนที่แตกต่างกัน สภาพท้องถิ่น และฐานะผู้ปกครอง	4.17	0.81
73.	การควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดลงไปถึงโรงเรียนอยู่ที่จิตสำนึกของประชาชนที่แสดงความเป็นเจ้าของโรงเรียน	4.23	0.73
	การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน		
74.	การจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และชัดเจนคือ ค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน	4.22	0.74
75.	การสร้างช่องทางที่ทำให้มีการทักท้วงการจัดซื้อ-จัดจ้าง เป็นการเพิ่มความตระหนักระมัดระวังการฉ้อโกง และคอรัปชั่น	4.22	0.78
76.	การตั้งคณะกรรมการฯ เฉพาะกิจทุกระดับทุกขั้นตอนดำเนินการ และมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดซื้อ-จัดจ้าง, โดยคณะกรรมการฯมาจากชุมชน	4.30	0.74
77.	โรงเรียนมีการสร้าง กำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างขึ้นเอง	4.21	0.79
	กองทุน/มูลนิธิของโรงเรียน		
78.	การบริหาร SBM ดำเนินการสร้างช่องทางเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยตั้งกองทุน/มูลนิธิ	4.34	0.75
79.	การสร้างช่องทางเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนเริ่มจากให้เข้าร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายฯชั้นเรียนและหรือเป็นกรรมการฯ บริหารกองทุน/มูลนิธิโรงเรียนเพื่อเรียนรู้งาน	4.27	0.76
80.	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมมือกันจัดตั้งกองทุน/มูลนิธิของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ด้านการเงินการคลังไว้เสริมงบประมาณจากทางราชการ และร่วมกันรับรู้การดำเนินการให้เกิดความโปร่งใส	4.27	0.73
81.	ครู ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียนและบุคลากรสถานศึกษาทุกคนเข้าสู่ระบบประกันชีวิตเพื่อการออม ประกันความเสี่ยง และประกันสภาพคล่องในกองทุนของโรงเรียน	4.36	0.73

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	การจัดงบประมาณภายในโรงเรียน		
82.	จัดตามความต้องการของผู้เรียน ผู้สอน และการบริหาร	4.39	0.71
83.	จัดตามความต้องการของชุมชน	4.27	0.76
84.	จัดตามความต้องการตามเป้าหมายของชาติ	4.48	0.75
85.	งบประมาณที่เสนอขอจัดตั้งเพื่อการศึกษาของโรงเรียนแสดงให้เห็นอัตราที่เพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมของปีงบประมาณที่ผ่านมา	4.45	0.76
86.	โรงเรียนมีวิธีสร้างหลักประกันเพื่อให้ได้เงินงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงเรียน โดยกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินมุ่งเน้นผลงาน	4.25	0.77
	เกณฑ์การจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียน		
87.	ตามขนาดของโรงเรียน : ประชากรนักเรียนกลุ่มอายุ	4.16	0.77
88.	ตามระดับอัตราการรับเข้าเรียน (รายหัว)	4.25	0.79
89.	ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน	4.24	0.71
90.	แผนงาน / โครงการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน	4.28	0.72
91.	หน่วยงาน (สพฐ.) มีวิธีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทำอย่างมีความชัดเจนเป็นการเฉพาะให้กับโรงเรียนที่ใช้ SBM	4.43	0.62
92.	โรงเรียนมีจุดสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่ายที่ทำให้หน่วยงาน (สพฐ.) ที่จะอนุมัติเงินยอมรับในคุณสมบัติการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (จุดคุ้มทุน)	4.30	0.74
93.	โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศตามที่ได้ทำความเข้าใจร่วมกันกับหน่วยงาน (สพฐ.) ในการอนุมัติงบประมาณเป็นกฎการปฏิบัติ และเป็นความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งหมดทุกระดับ	4.41	0.68
	การเงิน/การบัญชีโรงเรียน		
94.	โรงเรียนลดความเสี่ยงจากการขาดความโปร่งใสในการจัดซื้อ-จัดจ้างด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน	4.41	0.73
95.	โรงเรียนมีการจัดซื้อ-จัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ	4.40	0.69
96.	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้การจัดซื้อ-จัดจ้างที่ใช้ผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน	4.32	0.81
97.	โรงเรียนมีความพร้อมให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลทางบัญชีใช้จ่ายจากหน่วยตรวจสอบภายในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานตรวจเงินแผ่นดิน	4.37	0.76
98.	โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติทางบัญชีการใช้จ่ายของโรงเรียนประจำปี	4.17	0.74
99.	โรงเรียนมีคณะกรรมการ การรับเงิน เก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน	4.43	0.71

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	สินทรัพย์ของโรงเรียน		
100.	โรงเรียนมีคณะกรรมการ จัดหา ควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ	4.46	0.70
101.	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นรายได้ของโรงเรียน	4.48	0.67
102.	โรงเรียนสามารถสะสมเงินงบประมาณเหลือจ่ายข้ามปีงบประมาณเป็นทุนค่าใช้จ่ายในปีต่อไปได้	4.48	0.69
	ระบบสารสนเทศ		
103.	โรงเรียนมีศักยภาพสร้างเป้าหมายหลักสูตรสถานศึกษา โดยการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันเรียกใช้ได้ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT การสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน	4.40	0.69
104.	โรงเรียนสามารถจัดตั้งกลุ่มงานภายในครอบคลุมภารกิจตามโครงสร้างที่โรงเรียนต้องการคาดหวังได้ตามกำหนดเวลา	4.36	0.68
105.	โรงเรียนต้องมีเครือข่ายสารสนเทศที่เป็นระบบโปรแกรม SOFTWARE, HARDWARE, และ PEOPLE WARE	4.40	0.70
	การพัฒนาผลงานของตนเองของโรงเรียน		
106.	มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา	4.21	0.75
107.	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.24	0.75
108.	มีการวางแผนกลยุทธ์	4.29	0.78
109.	มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบ	4.34	0.74
110.	มีการควบคุม กำกับติดตาม	4.36	0.69
111.	มีการตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน	4.37	0.71
	คุณสมบัติโรงเรียนก่อนมีสถานะ SBM		
112.	ก่อนมีการใช้การบริหารแบบ SBM โรงเรียนมีการประเมินตนเอง	4.39	0.74
113.	โรงเรียนที่จะใช้บริหารแบบ SBM ต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้น	4.30	0.77
114.	โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลือกใช้รูปแบบ SBM	4.40	0.75
115.	โรงเรียนมีระยะเวลาเพื่อปรับตัวใช้การบริหารแบบ SBM ได้เป็นประจำทุกปี	4.38	0.71
116.	โรงเรียนมีกลวิธีรองรับการไม่ประสบผลสำเร็จในการใช้ SBM สามารถปรับปรุงปรับสถานะใหม่ๆ กลับมาใช้ SBM ได้อีก	4.34	0.80

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	การคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)		
117.	การอนุมัติแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมประจำปี	4.30	0.84
118.	การให้ความเห็นเกี่ยวกับผลงานที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น	4.27	0.81
119.	ร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่จัดเก็บไว้	4.43	0.78
	การปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อ SBM		
120.	สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน	4.40	0.75
121.	โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) ต้องมีขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่	4.40	0.70
122.	สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี	4.23	0.71
123.	สพท./สพฐ. ให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนตามแนวทางการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบ	4.39	0.733
124.	สพท./สพฐ. ส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของบุคลากรชุมชนในระบบโรงเรียน ทั้งระบบเพื่อสร้างเครือข่ายขยายผลต่อการพัฒนาโรงเรียน และชุมชน	4.22	0.81
125.	สพท./สพฐ. ให้ความสำคัญกับชุมชนของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทแทนที่ หน่วยงานต้นสังกัดเพิ่มขึ้นในกระบวนการบริหารตามวงจร PDCA	4.29	0.77
126.	สพท./สพฐ.สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาฯทั้งคณะให้มีทักษะและศักยภาพในการบริหารหลักสูตร บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป	4.30	0.66
127.	รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้	4.20	0.72
128.	สพฐ. จัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากข้อมูลกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ	4.26	0.66
129.	หน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน	4.27	0.71
130.	สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ	4.22	0.72

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
131.	สพท. / สพฐควรสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.18	0.78
	โครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน		
132.	มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงาน	4.22	0.74
133.	มีวัฒนธรรมการทำงาน	4.21	0.73
134.	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.15	0.77
135.	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา	4.20	0.75
136.	มีระบบบริหารในรูปองค์คณะบุคคล	4.24	0.65
137.	มีการใช้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ	4.22	0.70
	ชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหาร		
138.	การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผน	4.17	0.74
139.	การตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ	4.16	0.76
140.	การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา	4.23	0.76
141.	การพัฒนาองค์กร	4.19	0.78
	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน		
142.	ประธานกรรมการ	4.21	0.78
143.	เจ้าหน้าที่บัญชี-เหรัญญิก	4.27	0.74
144.	คณะกรรมการจัดซื้อ-จัดจ้าง	4.39	0.67
145.	เลขานุการ	4.40	0.68
	การประเมินผลงาน		
146.	การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล/กลุ่มฯ/ภาพรวมของโรงเรียน	4.39	0.70
147.	การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจจากผลการประเมินโดยอิสระของรายบุคคล/กลุ่มฯ/ ภาพรวมของโรงเรียน	4.28	0.69
148.	กระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน	4.20	0.76
149.	การประเมินตนเอง	4.41	0.66
150.	การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา	4.15	0.80
151.	การทำงานแต่ละครั้งมีการวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินการและการประเมินผล แล้วใช้ผลการประเมินมาตัดสินใจเพื่อปรับปรุงระบบกลไกในการบริหารงาน	4.24	0.77

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	การบริหารจัดการข่าวสารของโรงเรียน		
152.	การมีข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจด้วยวิธีที่ดีที่สุด	4.35	0.69
153.	มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านควบคุมกำกับด้านข่าวสารข้อมูลสารสนเทศที่ให้ข่าวสารโดยทั่วไปเป็นประจำ	4.13	0.75
154.	มีวิธีการแก้แหล่งข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริง	4.30	0.72
155.	มีวิธีการลดความสำคัญของข่าวสารที่ขัดแย้ง	4.39	0.73
156.	ข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจที่ดีที่สุดคือจากนักเรียนสู่ผู้ปกครองและให้ข่าวในงานชุมนุมทำบุญกุศลต่างๆ	4.30	0.76
157.	โรงเรียนที่ใช้ SBM มีความพร้อมในการดำเนินการตอบโต้กระแสข่าวลือที่บิดเบือนสร้างภาพลบ	4.37	0.75
158.	โรงเรียน SBM มีช่องทางได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพื้นที่และเครื่องมือที่ใช้รับข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และต่อเนื่อง	4.28	0.75
	การประชาสัมพันธ์ SBM	4.25	0.73
159.	มีวิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วม และสาธารณะที่เข้ามามีส่วนร่วม	4.42	0.66
160.	มีศักยภาพในการตอบคำถามต่อข้อสงสัยจากสาธารณะได้ทันเวลาและเหตุการณ์อย่างมีปฏิสัมพันธ์	4.28	0.68
161.	SBM ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ TV. และมีผู้มาเยี่ยมชมศึกษาดูงาน	4.29	0.67
	การติดต่อสื่อสาร		
162.	การมีวิธีการขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่จะเกิดขึ้น	4.25	0.71
163.	เมื่อมีความขัดแย้งก็มีวิธีการนำเอามาปรับใช้ให้สนับสนุน SBM	4.38	0.65
164.	ขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร โดยการสร้างช่องทางสื่อสารหลายๆช่องทาง	4.31	0.72
165.	โรงเรียนที่ใช้ SBM มีเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่หลากหลายตามความเหมาะสม	4.24	0.75
	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้		
166.	มีการสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบ และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน	4.16	0.80
167.	มีการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ	4.23	0.72
168.	มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน	4.23	0.73
169.	มีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ	4.18	0.76
170.	มีการจัดทำแฟ้มสะสมงาน	4.17	0.80
171.	มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง	4.30	0.76

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
172.	มีการนิเทศภายใน	4.39	0.67
173.	สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง	4.34	0.72
174.	มีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น	4.32	0.76
175.	จัดทำปฏิทินดำเนินงาน	4.38	0.72
176.	ทุกหน่วยปฏิบัติภายในจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	0.47	0.70
177.	โรงเรียนต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ	4.29	0.70
178.	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.37	0.68
179.	โรงเรียนมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการทำงานเชื่อมกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.35	0.69
180.	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันฯอื่นๆ ที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่ทำ	4.36	0..68
181.	โรงเรียนมีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการทำงาน พัฒนาเป็นนวัตกรรมแล้วเผยแพร่ให้กับสถาบันอื่นๆรับรู้	4.36	0.68
182.	โรงเรียนมีการสร้างวิสัยทัศน์และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการจัดการความรู้	4.33	0.68
183.	โรงเรียนมีเครื่องมือรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อนำมาทบทวนภารกิจการดำเนินงาน	4.38	0.72
184.	SBM หวังผลไปถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานองค์ความรู้	4.28	0.70
	กฎระเบียบโรงเรียน		
185.	โรงเรียนให้การคุ้มครองสิทธิ์ เสรีภาพของผู้เรียนและบุคลากรของโรงเรียนตามบทบัญญัติของกฎหมาย	4.28	0.66
186.	กฎระเบียบของโรงเรียนมีความถูกต้องตามกฎหมาย	4.31	0.65
187.	การกำหนดโทษเป็นไปตามหลักของกฎหมาย	4.28	0.66
188.	ผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่	4.20	0.82
189.	โรงเรียนต้องปลอดจากการทำผิดวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.33	0.65
190.	โรงเรียนต้องมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย	4.26	0.71
191.	โรงเรียนมีระบบการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน	4.27	0.70
	การทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น	4.35	0.65
192.	โรงเรียนต้องให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะ	4.28	0.70

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
193.	โรงเรียนต้องสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะ	4.25	0.71
194.	โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้สาธารณะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.21	0.81
195.	โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น	4.33	0.67
	ขั้นตอนของการบริหาร SBM		
196.	การวิเคราะห์ SWOT	4.30	0.73
197.	การกำหนดวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมาย และพันธกิจ	4.33	0.73
198.	การวางแผนกลยุทธ์	4.19	0.78
199.	การดำเนินการตามแผน	4.19	0.77
200.	การนิเทศกำกับติดตาม	4.13	0.74
201.	การประเมินผล	4.17	0.72
202.	การตรวจสอบและรายงาน	4.13	0.64
	โครงสร้างของการตรวจสอบ		
203.	เป้าหมาย	4.13	0.64
204.	แผนงาน/โครงงาน	4.13	0.66
205.	งบประมาณที่ใช้	4.17	0.67
206.	เวลาที่ใช้	4.27	0.65
207.	ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน	4.24	0.67
208.	ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง	4.27	0.66
209.	เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ	4.27	0.68
210.	บุคคล/ องค์กร/ หน่วยงานฯ/ คณะฯที่มาตรวจสอบ	4.25	0.74
211.	เกณฑ์/ ดัชนี / มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ	4.26	0.70
212.	จัดระบบกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนกับช่วงเวลาที่กำหนด แล้วจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาให้ต้นสังกัดและสาธารณะได้รับทราบ	4.29	0.64
	การวัดผลและการประเมินผลผู้รียน		
213.	การวัดผลและการประเมินผลจากความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	4.30	0.69
214.	การวัดผลและการประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีที่หลากหลาย	4.37	0.65
215.	การวัดผลและการประเมินผลถึงคุณธรรมจริยธรรมหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.23	0.69
216.	การวัดผลและการประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมเกียวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กัน	4.14	0.76

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
217.	การวัดผลและการประเมินผลในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	4.10	0.77
	คุณลักษณะการบริหารแบบ SBM		
218.	ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร	4.28	0.67
219.	ผู้บริหารจะเป็นหลักในการแสวงหาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่	4.17	0.70
220.	ระดมแหล่งทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.19	0.65
221.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.33	0.67
222.	ให้เกียรติชุมชนในฐานะผู้เป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา	4.17	0.71
223.	โครงสร้าง SBM ของโรงเรียนแสวงหาข้อค้นพบด้วยตนเองมากกว่าการลอกเลียนแบบ	4.25	0.68
	การสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ		
224.	SBM สนับสนุนภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาแผนงานโดยใช้ระดับโรงเรียนตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม	4.27	0.66
225.	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านวิจัยรูปแบบต่างๆที่เป็นวิชาการชั้นสูง	4.37	0.64
226.	คณะครู มีความรู้ และทักษะทางด้านการวิจัยชั้นเรียน การพัฒนาหลักสูตร	4.39	0.67
227.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความรู้ และทักษะทางด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาหลักสูตร การติดตามประเมินผล และการ ตรวจสอบ	4.35	0.70
228.	คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียนมีความรู้และทักษะทางด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศชั้นเรียน	4.35	0.67
229.	ข่าวสารที่เป็นปฏิกิริยาทั้งด้านลบ-บวกคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้รับรู้แล้วนำมาสู่การประชุม	4.31	0.69
230.	การจัดกระทำแก้ข่าวสารที่บิดเบือนให้เสียหายเกินจริงคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการฯ	4.34	0.63
231.	การได้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับจากชุมชน ผ่านการรับรู้โดยคณะกรรมการฯ นำเข้าสู่การประชุม	4.27	0.69
232.	โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคลหน่วยงาน(สพฐ./สพท.) มีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ และเทคนิควิธี	4.28	0.66
233.	เมื่อโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาระดับชาติถือเป็นที่สิ้นสุดไม่ควรมีนโยบายของหน่วยงานฯทับซ้อนนโยบายโรงเรียน	4.30	0.66

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
234.	ระบบบริหารโรงเรียนที่ดีคือระบบที่มีนโยบายชัดเจน ปฏิบัติได้ และมีการตรวจสอบความพึงพอใจ	4.24	0.72
235.	ขอบเขตการใช้อำนาจการบริหารจัดการโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลใช้โดยผ่านการเห็นชอบของกรรมการสถานศึกษาฯ	4.25	0.70
236.	ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเป็นผู้พิจารณาเครื่องอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามสมควรแล้วนำมาปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาฯ	4.09	0.76
237.	มีการจัดกิจกรรมระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา	4.32	0.76
	ระดับของกรอบโครงสร้างบทบาทอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย		
238.	ระดับนโยบาย ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.34	0.70
239.	ระดับอำนวยการ ได้แก่ ผู้บริหาร,หัวหน้างาน ฯ , คณะกรรมการบริหาร	4.37	0.69
240.	ระดับปฏิบัติ ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ ฯ	4.29	0.62
241.	ระดับตรวจสอบ ได้แก่ คณะทำงานฯ , คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ	4.24	0.68
	การประกันคุณภาพ		
242.	กระบวนการที่ใช้เลือก และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติแต่ละงานคือใช้การประชุมพิจารณาร่วมกัน	4.15	0.73
243.	กระบวนการวางแผนมีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และคณะครูร่วมกันพิจารณาโดยผู้อำนวยการโรงเรียนใช้เป็นเทคนิควิธี	4.29	0.65
244.	ผลงานที่เกิดจาก SBMได้รับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีการประเมินตนเอง (SAR) และการประเมินภายนอก (สมศ.)	4.22	0.69
245.	โรงเรียนร่วมกับชุมชน จัดวางระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยขอความสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	4.30	0.67
246.	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณ หลักสูตรสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา	4.30	0.65
247.	โรงเรียนมีโครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อ ติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน	4.29	0.76
248.	โรงเรียนจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 งานคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารการเงิน และงานบริหารทั่วไป พร้อมทั้งวางตัวบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ	4.24	0.76
249.	วิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM คือการจัดงานโรงเรียนประจำปี เพื่อ แสดงผลงานนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์	4.28	0.70

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	ศักยภาพชุมชน		
250.	โรงเรียนมีการฝึกอบรม SBMให้กับประชาชนเป็นฐานไปสู่การสร้างระบบการมีส่วนร่วมบริหารที่ดีของชุมชนและประเทศชาติบ้านเมือง	4.30	0.72
251.	โครงสร้าง SBM ของโรงเรียนให้ความสำคัญต่อผู้เรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากชุมชน	4.24	0.67
252.	การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทำในรูปการจัดตั้งกองทุนเงินพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากข้อจำกัดด้านการประกอบอาชีพของแต่ละครอบครัว จึงควรมอบหน้าที่หลักๆ ให้กับผู้อำนวยการฯและครู, ชุมชนติดตามตรวจสอบตามความเหมาะสมแต่ละชุมชน	4.19	0.72
253.	ชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมที่พึงปรารถนาของชุมชนได้แก่การร่วมคิด ร่ว.5มปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบ	4.16	0.69
254.	มีการกระจายอำนาจภายในโรงเรียนในการบริหารงบประมาณ และบุคลากร ไปสู่ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ	4.27	0.78
255.	การใช้ SBM ในการบริหารโรงเรียนเป็นการสร้างองค์ความรู้และทักษะชุมชนเพื่อการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good governance) มีทัศนคติที่ถูกต้องในการปกครองระบอบประชาธิปไตยของประเทศตามรัฐธรรมนูญ	4.33	0.72
256.	กรรมการฯที่มาจากภาคชุมชนท้องถิ่นมีพื้นฐานการศึกษาอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อร่วมพัฒนากลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียน	4.18	0.80
	การประชุม		
257.	รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.24	0.75
258.	กำหนดทิศทางและการบริหารสถานศึกษา	4.32	0.68
259.	ประเมินผลการดำเนินงานและระดมสมองแก้ปัญหาที่พบ	4.29	0.66
260.	คณะครูประชุมสัปดาห์ ๆ ละ 1 ครั้งหลังเลิกเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรค	4.27	0.67
261.	มีการประชุมพัฒนากฎระเบียบของโรงเรียน	4.36	0.68
	เครือข่ายชั้นเรียน		
262.	จัดให้ผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายทุกชั้นเรียน เพื่อดำเนินการประสานงานผู้ปกครองแต่ละชั้นเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชั้นเรียนให้มีความคล่องตัวสะดวก และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.37	0.68

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
263.	คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียน มีหน้าที่ร่วมกับครูประจำชั้นครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และตรวจสอบผลการดำเนินการปฏิบัติหน้าที่สอน	4.24	0.67
264.	โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.69
	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน		
265.	โรงเรียนจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอย่างชัดเจน มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.24	0.72
266.	กลยุทธ์การตรวจสอบจากการประชุมองค์คณะกรรมการบริหารฯเป็นประจำ	4.25	0.68
267.	กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนใช้การมีส่วนร่วมตัดสินใจของชุมชนได้แก่การระดมสรรพกำลังความรู้ ความคิด ปัจจัย และทรัพยากรที่มีในชุมชนมาบริหารจัดการศึกษา	4.32	0.67
268.	มีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อการปฏิบัติตาม ประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานการประเมิน	4.36	0.67
	อำนาจของสถานศึกษา		
269.	โครงสร้างอำนาจหลุดพ้นจากอำนาจหน่วยงานฯส่วนกลางที่รวมศูนย์ ให้โอนมาที่โรงเรียนโดยตรง	4.34	0.67
270.	โรงเรียนกระจายอำนาจสู่กรรมการสถานศึกษาฯเพื่อการมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจทำการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักในการให้ข้อมูลและเทคนิควิธีการอำนวยการ	4.32	0.66
271.	ขอบข่ายและโครงสร้างการใช้อำนาจต้องเป็นแบบการใช้อำนาจร่วมกัน โดยมีการสั่งการมอบหมายงานอย่างชัดเจนจากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ให้กับผู้ปฏิบัติคือครู และผู้บริหารโรงเรียน ในกรอบงานอย่างเดียวกันตามโครงสร้างภารกิจงาน	4.28	0.68
	โครงสร้างความโปร่งใส		
272.	กฎระเบียบและความยุติธรรม	4.27	0.70
273.	ความพร้อมและเปิดเผย	4.32	0.66
274.	หลักการและเหตุผลเชิงระบบ	4.27	0.70
	สัดส่วน/อัตรากำลัง		
275.	สัดส่วนฝ่ายบริหารต่อครู	4.35	0.66
276.	สัดส่วนครูต่อจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน	4.35	0.64
	เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนให้ใช้ SBM		
277.	มีความก้าวหน้าตามลำดับ	4.37	0.64

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
278.	ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	4.28	0.64
279.	หน่วยงานฯมีการกำหนดแผนแบบ SBM เอาไว้แล้วเพียงบางแผนแบบให้โรงเรียนเลือก มีการเสนอเงื่อนไขเอื้อประโยชน์	4.15	0.83
280.	มีการเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยโรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM	4.25	0.72
281.	เหตุผลหลักในการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้	4.22	0.70
282.	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชน	4.23	0.69
	ผู้ให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM		
283.	สมาชิกรัฐสภา	4.18	0.81
284.	คณะรัฐบาล	4.29	0.68
285.	ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ	4.28	0.66
286.	องค์กรครู	4.25	0.67
287.	สื่อมวลชนทุกแขนง	4.15	0.82
288.	ผู้นำทางสังคม	4.19	0.76
	นิยามจำกัดความบทบาทตนเองของสพท. / สพฐ.		
289.	การมีส่วนร่วม	4.34	0.70
290.	การกระจายอำนาจ (การคืนอำนาจให้กับประชาชน)	4.19	0.77
291.	การทำงานเป็นเครือข่ายของโรงเรียน	4.32	0.66
292.	การลดความเข้มงวดของกฎระเบียบ	4.29	0.68
293.	การปรับรื้อกระบวนการทำงาน	4.19	0.70
294.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.15	0.72
	ความเชื่อมั่นที่สพท. / สพฐ. มีต่อชุมชน		
295.	โรงเรียนมีการให้ข้อมูลข่าวสารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง	4.25	0.75
296.	โรงเรียนมีการรับฟังรับรู้ความคิดเห็นจากชุมชน	4.29	0.64
297.	โรงเรียนมีการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	4.31	0.65
298.	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน	4.26	0.68
	วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การ		
299.	มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนภายในโรงเรียน	4.25	0.66

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
300.	มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน	4.23	0.67
301.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยและให้การสนับสนุนวัฒนธรรมภายในทั้งระบบ	4.23	0.69
302.	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายๆ	4.33	0.63
303.	มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ	4.29	0.62
304.	ให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา & กิจกรรมการเรียนการสอน	4.28	0.65
305.	มีการสร้างขวัญและกำลังใจ	4.34	0.71
306.	มีการยอมรับสถานะสมาชิกที่สอดคล้องกันตามโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน	4.29	0.66
307.	วัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือความเป็นกัลยาณมิตร	4.29	0.67
308.	มีการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งเป็นกรณีพิเศษ	4.51	0.62
309.	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ SBM จากการช่วยเหลือ และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	4.53	0.65
310.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน	4.50	0.66
311.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้ผลการเรียนพัฒนาทุกๆปี นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน รักชุมชนท้องถิ่น และสาธารณสมบัติ จนมีนักเรียนนอกเขตบริการย้ายมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้น	4.48	0.69
312.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศเป็นที่ยอมรับ เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานของสถาบันฯ และหน่วยงานต่างๆ	4.36	0.73
313.	โรงเรียนใช้เหตุการณ์หรือผลงานของโรงเรียนเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียน	4.39	0.75
	การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน		
314.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้โรงเรียนมีความก้าวหน้านำชื่อเสียงมาสู่ชุมชนจากการได้รับชนะเลิศโรงเรียนรางวัลพระราชทานฯ	4.28	0.70
315.	สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	4.26	0.74
316.	มีการจัดงานชุมนุมศิษย์เก่า	4.15	0.77
317.	มีการจัดงานโรงเรียนประจำปี	4.22	0.69
	การพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียน		
318.	การบริหารจัดการโรงเรียน	4.22	0.69
319.	การพัฒนาหลักสูตร	4.25	0.67
320.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.65
321.	การวิจัยและประเมินผลการศึกษา	4.43	0.65
322.	การอาชีพในชุมชน	4.45	0.68

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
323.	การออกแบบอาคารสถานที่	4.48	0.64
324.	การตรวจสอบการเงิน-การบัญชี	4.45	0.67
325.	การพัฒนาชุมชน	4.47	0.67
	องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษา		
326.	อาชีพในชุมชนท้องถิ่น	4.45	0.68
327.	หลักธรรมทางศาสนา	4.41	0.69
328.	เทคโนโลยี	4.40	0.67
329.	การเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ	4.45	0.65
	การฝึกอบรม		
330.	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน	4.30	0.64
331.	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน	4.45	0.65
332.	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน	4.37	0.66
333.	มีการฝึกอบรมทักษะการตรวจสอบบัญชีให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	4.53	0.64
334.	มีการฝึกอบรมขบวนการประชาชนสร้างความตระหนักด้านการเงิน	4.47	0.70
335.	มีการอบรมสร้างความตื่นตัวของชุมชน และเอกชนที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	4.47	0.63
336.	มีการฝึกอบรมการสนับสนุนการสร้างศักยภาพโรงเรียนให้กับหน่วยงานสพฐ.และสพท.	4.33	0.75
337.	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์	4.41	0.72
338.	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี	4.33	0.77
339.	มีการฝึกอบรมเรื่องการตัดสินใจให้กับผู้มีส่วนร่วม	4.25	0.74
	โครงสร้างทางกายภาพ		
340.	อาคารสถานที่ ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการ	4.26	0.69
341.	สื่อเทคโนโลยี่	4.20	0.76
342.	ระบบสารสนเทศ	4.19	0.77
343.	ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้	4.46	0.70
344.	จำนวนครูและบุคลากร	4.31	0.73
345.	คณะกรรมการสถานศึกษา	4.26	0.67
346.	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน	4.29	0.65

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
	กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน		
347.	มีการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.16	0.68
348.	มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ประชาธิปไตยในโรงเรียนให้กับนักเรียน	4.35	0.71
349.	มีการศึกษาวิจัยระดับผู้เรียน ห้องเรียน และระดับโรงเรียน	4.41	0.70
350.	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	4.39	0.70
	ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน		
351.	ผู้บริหารโรงเรียน	4.50	0.63
352.	คณะครู	4.38	0.64
353.	ผู้ปกครองนักเรียน	4.32	0.67
354.	ศิษย์เก่า	4.31	0.70
355.	ชุมชน	4.34	0.66
356.	องค์กรปกครองท้องถิ่น	4.28	0.68
357.	องค์กรพัฒนาเอกชน	4.17	0.73
358.	กลุ่มอาชีพ / สถานประกอบการ	4.34	0.64
	บุคคลผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับ SBM		
359.	ผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่น หรือเทศบาล	4.35	0.68
360.	ผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชน	4.27	0.67
361.	ครูใหญ่/ผู้อำนวยการโรงเรียน	4.30	0.69
362.	ผู้นำองค์กรครู	4.24	0.68
363.	ผู้นำสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่า	4.27	0.68
364.	ผู้นำชุมชนท้องถิ่น	4.30	0.68
365.	ผู้นำศาสนา	4.47	0.67
	องค์กร/หน่วยงานให้การสนับสนุนโรงเรียน SBM		
366.	ภาคเอกชน	4.12	0.69
367.	องค์กรสาธารณะ	4.48	0.65
368.	องค์กรพัฒนาเอกชน	4.47	0.68
369.	หน่วยงานภาครัฐ	4.35	0.68
	ปัจจัยที่เอื้อให้ SBM ประสบความสำเร็จ		
370.	ชุมชนเข้มแข็ง	4.41	0.64
371.	กรรมการสถานศึกษามีความรู้และพัฒนาได้	4.37	0.67

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	ประเด็น	$\overline{X}$	SD
372.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความจริงใจ	4.27	0.71
373.	ครูมีความเสียสละอุทิศตน	4.28	0.78
374.	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน	4.29	0.72
375.	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลของชุมชน	4.26	0.71
376.	ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาด้าน SBM เป็นพิเศษ	4.32	0.64
377.	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้น	4.28	0.66
378.	มีการใช้อำนาจทำการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆเรื่องของโรงเรียน	4.17	0.73
379.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา	4.25	0.77
380.	มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา	4.29	0.71
381.	มีการกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน	4.25	0.69
382.	กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน	3.32	0.75
383.	โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี	4.25	0.73
384.	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ	4.23	0.76
385.	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM	4.24	0.72
386.	มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้	4.27	0.70
387.	โรงเรียนเป็นผู้กำหนดจำนวนสมาชิกคณะกรรมการสถานศึกษา	4.29	0.73
388.	มีการตัดสินใจการทำงานจากความเห็นร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา	4.18	0.77
389.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมมีภาระงานเพิ่มขึ้นเมื่อใช้ SBM	4.32	0.68
390.	โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติ, สัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษา	4.28	0.67
391	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นๆได้เสนอแนะสนับสนุนแนวทางการบริหาร SBM	4.33	0.65

จากตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยประเด็นรายข้อต่ำสุดคือประเด็นที่ 50 การให้ความเห็นชอบการมอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.05, SD = 0.77) ค่าเฉลี่ยประเด็นรายข้อสูงสุดคือประเด็นที่ 54 ความสำนึกในฐานะเจ้าของสถาบันการศึกษาในชุมชนที่ให้การศึกษาอบรมบุตรหลาน ($\overline{X}$ = 4.54, SD = 0.67.)

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร SBM ในการวิเคราะห์ตัวประกอบ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเหมาะสมโดยใช้ KMO and Bartlett's test ซึ่งค่า KMO เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ correlation matrix ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เป็นดัชนีที่บอกความแตกต่างระหว่าง matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้กับ matrix สหสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.924 ซึ่งเข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำเทคนิค factor analysis มาใช้และการวิเคราะห์ตัวประกอบ ด้วยการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) โดยใช้ชนิดโปรแมกซ์ (Promax rotation) ได้ 9 องค์ประกอบโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆโดยมีค่าน้ำหนัก (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.6 ขึ้นไปที่มีองค์ประกอบย่อยตั้งแต่ 5 องค์ประกอบตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ได้ 9 องค์ประกอบหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
44	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระคล่องตัว	0.966
287	สื่อมวลชนทุกแขนงให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	0.957
283	สมาชิกรัฐสภาให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	0.910
334	มีการฝึกอบรมขบวนการประชาชนสร้างความตระหนักด้านการเงิน	0.873
18	มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่	0.861
43	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจและมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ	0.850

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
27	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน	0.766
288	ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	0.755
337	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์	0.748
336	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี	0.746
47	มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี	0.727
20	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.724
305	มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ	0.714
315	สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.697
357	องค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	0.673
34	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	0.662
282	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM	0.661
357	องค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	0.673
34	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	0.662
282	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM	0.661
280	มีการเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยโรงเรียนมีการประเมินตนเองเพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM	0.655
33	ครูมีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด	0.654
281	มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้	0.651
36	ให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน	0.620
338	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี	0.612
42	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา	0.609
374	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน	0.607
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 165.839 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 42.414 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 42.414		

จากตารางที่ 21 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607 ถึง 0.966 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ165.839 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 42.414 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 24 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 1 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 42.414 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 2 ความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
188	มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่	0.807
129	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน	0.765
168	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน	0.764
127	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้	0.760
195	โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น	0.755
175	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการจัดทำปฏิทินดำเนินงาน	0.751
167	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ	0.735
133	มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	0.722
130	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ	0.714

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
169	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ	0.705
131	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท. / สพฐสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	0.698
148	มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน	0.698
132	มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	0.692
141	มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารในการพัฒนาองค์กร	0.681
172	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน	0.678
174	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น	0.674
135	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	0.667
142	มีประธานกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	0.648
190	กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย	0.644
134	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	0.634
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 16.181 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 4.138 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 46.553		

จากตารางที่ 22 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.634 ถึง 0.807 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 16.138 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 4.138แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 2 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานได้ร้อยละ 46.553 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
61	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน	0.893
60	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.846
63	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง	0.747
62	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง	0.730
59	มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน	0.717
70	มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ	0.696
69	มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น	0.659
74	มีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และชัดเจนคือ ค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน	0.643
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 10.421 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 2.665 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 49.218		

จากตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.643 ถึง 0.893 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.421 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 2.665 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่3ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 49.218 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่า

ความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 4 ความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
325	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน	0.917
329	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ	0.870
323	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการออกแบบอาคารสถานที่	0.854
328	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องเทคโนโลยี	0.845
322	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน	0.844
326	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนท้องถิ่น	0.837
324	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี	0.835
327	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องหลักธรรมทางศาสนา	0.779
331	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน	0.759
330	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน	0.748
321	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา	0.715
332	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน	0.703
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 10.263 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 2.625 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 51.843		

จากตารางที่ 24 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.703. ถึง 0.917 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.263 และค่าร้อย

ละของความแปรปรวน เท่ากับ 2.625 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 12 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 4 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 51.843 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 5 สมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
383	โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี	0.912
380	มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา	0.858
381	การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน	0.815
385	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM	0.794
382	กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน	0.765
384	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ	0.764
378	มีการใช้อำนาจทำการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆเรื่องของโรงเรียน	0.752
386	มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้	0.741
379	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา	0.630
377	มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้นๆ	0.608
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 7.678 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.964 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 55.895		

จากตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 สมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.608 ถึง 0.912 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.678 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.964 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 5 ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 55.895

ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้ว องค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม	1.113
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร	0.973
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน	0.969
6	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.910
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร	0.842
5	ผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน	0.832
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน	0.802
8	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้	0.736
9	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ	0.693
12	ในการประชุม, คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	0.657
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา	0.633
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 7.111 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.819 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 57.713		

จากตารางที่ 26 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.633 ถึง 1.113 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.111 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.819 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 6ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 57.713 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ6

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 7 ความเป็นครูมืออาชีพ

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
21	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	0.917
23	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้	0.895
24	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.844
22	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ	0.785
25	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน	0.699
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 6.525 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.669 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 59.382		

จากตารางที่ 27 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 ความเป็นครูมืออาชีพ ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.699 ถึง 0.917 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.525 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 1.669 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 7ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 59.382 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวน

ของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
299	มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนภายในโรงเรียน	0.739
300	มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน	0.701
303	มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ	0.696
298	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน	0.690
302	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายๆ	0.640
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.081 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 0.788 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 066.065		

จากตารางที่ 28 พบว่าองค์ประกอบที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.699 ถึง 0.917 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.081 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 0.788 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 8ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 66.065 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8

ตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 9 การปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
121	โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) ต้องมีขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่	0.908

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
120	สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน	0.692
122	สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี	0.662
123	สพท./สพฐ. ให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนตามแนวทางการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบ	0.655
119	มีการคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)จากร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่จัดเก็บไว้	0.640
ค่า Eigenvalues เท่ากับ 2.003 ค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 0.512 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 73.588		

จากตารางที่ 29 พบว่าองค์ประกอบที่ 9 การปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งบรรยายบ่งชี้ด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.640 ถึง 0.908 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.003 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 0.512 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายบ่งชี้องค์ประกอบด้านที่ 9ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 73.588 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigenvalues) กับองค์ประกอบด้านอื่นๆ แล้วองค์ประกอบด้านนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ความเห็นองค์คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Jury of experts) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดและวิธีการของไอส์เนอร์ (Eisner) ที่ใช้มโนทัศน์เชิงศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็น

รูปแบบของการประเมิน โดยมีแนวคิดว่ากระบวนการใช้วิจารณญาณ (Criticism Approach)ของผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็นคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของสิ่งที่ศึกษา (Interpretative Aspect) ออกมาเป็นเชิงประจักษ์ และตัดสินคุณค่านั้น (Evaluative Aspect) ประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดของกูบา และลินคอล์น (Guba & Lincoln) ที่ต้องการเพิ่มโอกาสของการนำผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญไปใช้ประโยชน์ (Effective Evaluation) ผสมผสานระหว่างแนวคิดการประเมินเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ (Responsive Evaluation) กับวิธีประเมินแบบธรรมชาติ (Naturalistic Methodologies) ที่ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่ต้องการประเมินคุณค่าภายในและ/หรือคุณค่าภายนอก

ในการประเมินโดยองค์คณะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ใช้เกณฑ์ฐานนิยม (Mo : Mode) ตัดสิน (value judgment : VJ) 2 ใน 3 กล่าวคือต้องมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านขึ้นไปเห็นสอดคล้องกัน แสดงสัญลักษณ์(□) เห็นด้วย (x) ไม่เห็นด้วย และ (*) ปรับปรุงภาษาสื่อความ ดังมีรายละเอียดตามตารางวิเคราะห์ผลการประเมินความเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 30 ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว*	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
2.	สื่อมวลชนทุกแขนงให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	x	x	□	x	□	x	x	**2**	-
3.	สมาชิกรัฐสภาให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	x	x	□	□	□	x	□	**4**	**-**
4.	มีการฝึกอบรมขบวนการประชาชนสร้างความตระหนักด้านการเงิน	x	x	□	□	x	□	□	**4**	-
5.	มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่	x	x	□	□	□	□	□	**5**	**VJ**
6.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ*	x	□	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
7.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน	□	x	□	□	x	□	□	**5**	**VJ**
8.	ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM	x	x	□	□	□	□	□	**5**	**VJ**
9.	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
10.	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
11.	มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี*	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
12.	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง	□	□	□	□	□	□	□	**7**	**VJ**
13.	มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
14.	สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
15.	องค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	x	x	□	□	□	x	x	**3**	-
16.	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
17.	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
18.	มีการเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยการประเมินตนเองเพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
19.	ครูมีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
21.	ให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน	x	x	□	x	□	x	x	**2**	-
22.	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี	x	x	□	x	x	x	□	**2**	-
23.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา	□	□	□	□	□	x	x	**5**	**VJ**

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
24.	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน	x	x	x	x	□	x	□	**2**	-
25.	มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้	x	x	□	□	□	□	□	**5**	**VJ**

จากตารางที่ 30 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน(value judgment : VJ) 2 ใน 3 ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 11 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2)มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ* 3) มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของโรงเรียน* 4) มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ 5) มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 6) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน 7) ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM 8) สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 9) กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM 10) มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้และ 11) คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา

ตารางที่ 31 ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
2	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
3	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน	☐	x	☐	☐	x	☐	☐	**5**	**VJ**
4	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้	☐	x	☐	☐	x	☐	☐	**5**	**VJ**
5	โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
6	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการจัดทำปฏิทินดำเนินงาน	x	x	☐	☐	x	x	☐	**3**	-
7	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
8	มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
9	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ	☐	x	☐	☐	☐	x	☐	**5**	**VJ**
10	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ	☐	**x**	☐	☐	☐	**x**	☐	**5**	**VJ**
11	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท. / สพฐสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
12	มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
13	มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	□	□	□	□	x	□	□	**6**	**VJ**
14	มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารในการพัฒนาองค์กร*	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
15	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
16	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น	□	x	□	□	x	x	□	**4**	-
17	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
18	มีประธานกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	x	x	x	x	□	□	□	**3**	-
19	กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย	x	x	□	□	□	□	□	**5**	**VJ**
20	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**

จากตารางที่ 31 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน(value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 17 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1) มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน3) โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น 4) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ 5) มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 6)มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./

สพฐสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง 7) มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน 8) มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 9) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน 10) มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 11) มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 12) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน 13) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้ 14) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ 15) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ 16) มีประเภทของงานเหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร* 17) กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย

ตารางที่ 32 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
2	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
3	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
4	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
5	มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
6	มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
7	มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
8	มีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และชัดเจน คือ ค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-

จากตารางที่ 32 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน (value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 7 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน 2) มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ 3) มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น 4) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง 6) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง และ7) มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับ

สวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน

ตารางที่ 33 ด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
2	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ*	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
3	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการออกแบบอาคารสถานที่	x	x	□	□	x	□	□	**4**	-
4	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องเทคโนโลยี	x	x	□	□	x	□	□	**4**	-
5	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
6	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนท้องถิ่น*	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
7	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
8	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องหลักธรรมทางศาสนา	x	x	□	□	x	x	□	**3**	-
9	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
10	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
11	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา	□	x	□	□	x	□	□	**5**	**VJ**
12	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน*	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**

จากตารางที่ 33 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน (value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 9 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) มีการใช้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ* 2) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน 3) มีการใช้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา* 4) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี 5) ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน 6) มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารบุคลากรโรงเรียนโดยเฉพาะที่ได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* 7) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน 8) มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน และ9) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

ตารางที่ 34 ด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
2	มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา	□	x	□	□	□	x	□	5	VJ
3	การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน	□	□	□	□	□	□	□	7	VJ
4	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
5	กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน	□	x	□	□	□	x	□	5	VJ
6	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ	x	x	□	□	x	x	□	3	-

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
7	มีการใช้อำนาจทำการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆ เรื่องของโรงเรียน	□	x	□	□	x	x	□	**4**	-
8	มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**
9	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา	□	□	□	□	□	□	□	**7**	**VJ**
10	มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้นๆ*	□	□	□	□	□	□	□	**7**	**VJ**

จากตารางที่ 34 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคลตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน(value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 8 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (M : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน 2) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา 3) มีการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองเป็นลำดับแรกในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในคณะกรรมการสถานศึกษา* 4) โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี 5) มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM 6) มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้ 7) มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา และ 8) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน

ตารางที่ 35 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม*	□	□	□	□	□	□	□	**7**	**VJ**

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
4	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	□	□	□	□	□	□	□	7	VJ
5	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
6	ผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน*	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน	x	x	□	□	□	□	□	5	VJ
8*	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
9	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ	x	x	□	□	□	x	□	4	-
10	ในการประชุม,คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ*	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ

จากตารางที่ 35 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน(value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 10 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้การตัดสินใจในระดับโรงเรียน พัฒนาแผนงานของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม* 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน 5) ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร 6) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน* 7) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ 8) เมื่อต้องการมติในที่ประชุม, กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ จากข้อมูล หลักการและเหตุผลที่ผู้บริหารโรงเรียนเสนอประกอบการพิจารณา* 9) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา และ 10) ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน

ตารางที่ 36 ด้านความเป็นครูมืออาชีพ

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	□	x	□	□	□	x	□	**5**	**VJ**
2	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้	□	x	□	□	□	□	□	**6**	**VJ**

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
3	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
4	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ*	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
5	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ

จากตารางที่ 36 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านความเป็นครูมืออาชีพตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน (value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 5 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ 2) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่* 4) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน และ 5) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 37 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนภายในโรงเรียน*	□	x	□	□	□	x	□	5	VJ
2	มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน*	□	x	□	□	□	□	□	6	VJ
3	มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ	x	x	□	□	□	□	□	5	VJ
4	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน	x	x	□	□	□	□	□	5	VJ
5	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายๆ*	□	x	□	□	x	□	□	5	VJ

จากตารางที่ 37 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านวัฒนธรรมองค์กรตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน(value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 5 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม(Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ภายในของโรงเรียนทั้งระบบอย่างสร้างสรรค์* 2) มีโครงสร้างระเบียบแบบแผนการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสม* 3) มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ 4) โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน และ 5) มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อความหมายทิศทางการพัฒนาโรงเรียน*

ตารางที่ 38 ด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด

ที่	ตัวชี้วัด	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่								VJ
		1	2	3	4	5	6	7	Mo	
1	โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) ต้องมีขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่*	☐	x	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
2	สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุดแล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน*	x	☐	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
3	สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี*	x	☐	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
4	สพท./สพฐ. ให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนตามแนวทางการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบ*	x	☐	☐	☐	☐	☐	☐	**6**	**VJ**
5	มีการคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)จากร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่จัดเก็บไว้*	x	x	☐	☐	☐	☐	☐	**5**	**VJ**

จากตารางที่ 38 เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เกณฑ์ฐานนิยมตัดสิน (value judgment : VJ) 2 ใน 3ได้ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 5 ตัว เรียงตามลำดับฐานนิยม (Mo : Mode) จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) มีข้อตกลงร่วมกันกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม* 2) สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มาก

ที่สุด แล้วเพิ่มระดับการสนับสนุนโรงเรียนให้มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์มุ่งเน้นความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน* 3) สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี* 4) สพท./สพฐ.กระจายอำนาจให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบแก่โรงเรียนตามแนวทางของ
กระทรวงศึกษาธิการ* และ 5) สพท./สพฐ.ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน) แล้วบันทึกร่องรอยกิจกรรมต่างๆ จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อพัฒนายกระดับให้มากขึ้นต่อๆไป*

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) นำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆ ของการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานคณะกรรมการสภาการศึกษา แห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, อุทัย บุญประเสริฐ, คาล์ดเวล (Caldwell), รายงานการศึกษาของธนาคารโลก (World Bank Development Reports), งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ประเด็นที่เป็นตัวแปรจำนวน203ประเด็น และ 2) การศึกษาเชิงลึกแบบพหุวิธี (Multi-methodology) ในโรงเรียนต้นแบบ 3 โรงเรียนได้ประเด็นที่เป็นตัวแปรอีก 239 ประเด็น รวมทั้งสิ้นในขั้นตอนนี้มี 442 ประเด็น 3) วิเคราะห์บางประเด็นแยกจากประเด็นที่มีประเด็นร่วมตามความเห็นอาจารย์ที่ปรึกษาอีก 16 ประเด็น รวมทั้งสิ้นมีประเด็นที่เป็นตัวแปรจำนวน 458 ประเด็น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำประเด็นจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์โดยการสังเคราะห์คำสำคัญ (key words) จำนวน 458 ประเด็น แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านให้ความเห็นเพื่อวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องเชิงวัตถุประสงค์ (IO.C : The Index of Items Objective Congruence) ได้ประเด็นที่นำมาสร้างเป็นข้อคำถาม 391 ข้อ จากนั้นนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือทดลองใช้ (try - out) จากโรงเรียนที่ถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 โรงเรียนจำนวน 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิแอลฟาความเชื่อมั่น 0.994 แล้วจึงนำไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์จำนวน 255 โรงเรียนเป็นโรงเรียนโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้ทำหน้าที่แผนงาน และประธานกรรมการ

สถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 ชุดรวมทั้งสิ้น 765 ชุด นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) ได้องค์ประกอบหลักจำนวน 9 องค์ประกอบ เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย 100 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยให้ความหมาย (Meaning) องค์ประกอบหลักจำนวน 9 องค์ประกอบ นำตัวชี้วัดทั้งหมดนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ให้ความเห็นประเมินความเหมาะสมพัฒนาเป็นตัวชี้วัดได้ 77 ตัวได้แก่องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด 11 ตัว องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน มีตัวชี้วัด 17 ตัว องค์ประกอบที่ 3 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน มีตัวชี้วัด 7 ตัว องค์ประกอบที่ 4 ด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีตัวชี้วัด 9 ตัว องค์ประกอบที่ 5 ด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล มีตัวชี้วัด 8 ตัว องค์ประกอบที่ 6 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวชี้วัด 10 ตัว องค์ประกอบที่ 7 ด้านความเป็นครูมืออาชีพ มีตัวชี้วัด 5 ตัว องค์ประกอบที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีตัวชี้วัด 5 ตัว และองค์ประกอบที่ 9 ด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน / หน่วยงานต้นสังกัดมีตัวชี้วัด 5 ตัว

สรุปผลวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยเป็นข้อค้นพบได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 9 องค์ประกอบได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ 2) องค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน 3) องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) องค์ประกอบด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล 6) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 7) องค์ประกอบด้านความเป็นครูมืออาชีพ 8) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 9) องค์ประกอบด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด

2. การนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาเพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด 11 ตัว ได้แก่ 1)ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการSBM ต้องการ 3) มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของโรงเรียน 4) มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ 5) มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 6) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน 7) ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM 8) สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 9) กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM 10) มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชนในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้ และ 11) คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา

องค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน มีตัวชี้วัด 17 ตัว ได้แก่ 1) มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน 3) โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น 4) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ 5) มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 6) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ สนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง 7) มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน 8) มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 9) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน 10) มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาใน

โครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 11) มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน 12) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน 13) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้ 14) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ. ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ 15) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ 16) มีประเภทของงานเหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร และ 17) กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย

องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน มีตัวชี้วัด 7 ตัว ได้แก่ 1) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน 2) มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ 3) มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น 4) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง 6) มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง และ 7) มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน

องค์ประกอบด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีตัวชี้วัด 9 ตัว ได้แก่ 1) มีการให้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ 2) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน 3) มีการใช้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี 5) ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน 6) มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารบุคลากรโรงเรียนโดย

เฉพาะที่ได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน 8) มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน และ 9) มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา

องค์ประกอบด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล มีตัวชี้วัด 8 ตัว ได้แก่ 1) การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน 2) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา 3) มีการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองเป็นลำดับแรกในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในคณะกรรมการสถานศึกษา 4) โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี 5) มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM 6) มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้ 7) มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา และ 8) กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแล รักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวชี้วัด 10 ตัว ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้การตัดสินใจในระดับโรงเรียนพัฒนาแผนงานของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลางปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน 5) ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร 6) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน 7) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ 8) เมื่อต้องการมติในที่ประชุม, กรรมการสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจโดยอิสระ จากข้อมูล หลักการและเหตุผลที่ผู้บริหารโรงเรียนเสนอประกอบการพิจารณา 9) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา และ 10) ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน

องค์ประกอบด้านความเป็นครูมืออาชีพ มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ 1) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ 2) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ 4) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน และ 5) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ 1) มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ภายในของโรงเรียนทั้งระบบอย่างสร้างสรรค์ 2) มีโครงสร้างระเบียบแบบแผนการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสม 3) มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ 4) โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน และ5)มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อความหมายทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

องค์ประกอบด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่ 1) โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) มีข้อตกลงร่วมกันกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม 2) สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุดแล้วเพิ่มระดับการสนับสนุนโรงเรียนให้มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์มุ่งเน้นความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน 3) สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี 4) สพท./สพฐ. กระจายอำนาจให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบแก่โรงเรียนตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ และ 5) สพท./สพฐ. ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)แล้วบันทึกร่องรอยกิจกรรมต่างๆ จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อพัฒนายกระดับให้มากขึ้นต่อไป

ตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นพัฒนาขึ้นจากการประเมินตามทฤษฎีการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญของไอส์เนอร์ (Eisner) และกูบา และลินคอล์น (Guba & Lincoln) ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7 ท่าน จากองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน จำนวน 100 องค์ประกอบย่อย ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นชอบโดยใช้เกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ จำนวน 77 ตัวชี้วัด

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบที่เป็นสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ว่า “เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ตามนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยในครั้งนี้ คือ ทิศทาง คุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่เป็นไปตามแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีข้อค้นพบ 9 องค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการSBMต้องการ มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้SBM หากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชนในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้ และ คณะกรรมการสถานศึกษาฯมีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ก็จะได้รับความเชื่อมั่นต่อการบริหารตนเองของโรงเรียนให้กับผู้รับบริการ (clients) ซึ่งได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนแวดล้อมโรงเรียน รวมทั้งสถานประกอบการและ/หรือสถาบัน สถานศึกษา ที่รับช่วงต่อ การที่โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการเป็นเพราะว่าโรงเรียนต้องบริหารจัดการ

ตนเองให้เป็นที่ยอมรับและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้รับบริการทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้รับบริการได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชนแวดล้อมโรงเรียนศรัทธาเชื่อมั่นโรงเรียนส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน ให้การสนับสนุนทรัพยากรการบริหารจัดการศึกษานอกเหนือไปจากที่ได้รับการจัดสรรจากต้นสังกัด และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของพวกเขา เป็นไปตามที่ รายงานของธนาคารโลกได้เสนอไว้ธนาคารโลกได้เสนอเป็นหลักการสำหรับการประเมิน 1 ใน 6 ข้อสำหรับโรงเรียนในประเทศที่กำลังพัฒนาที่เข้าร่วมโครงการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน รายงานของธนาคารโลกชื่อ Impact Evaluation for School – Based Management Reform : Doing Impact Evaluation No. 10. pp. 3,17.หลักการ : การสร้างกระบวนการรับรู้เพื่อเชื่อมั่นการตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรและการใช้อำนาจหน้าที่(Establish sound procedures for ensuring school accountability for their resources and authority) สอดคล้องกับงานของ ฮันนูเชค และวูสส์แมนน์ (Hanushek และ Woessmann) ได้เสนอว่าเครื่องกระตุ้นทั้งหมดที่มีต่อผลการเรียนรู้ที่คาดหวังก็คือธรรมชาติความเป็นสถาบันการศึกษา และสิ่งเหล่านี้มีรายละเอียดแยกเป็นประเด็นหลักๆได้ 3 ประการ คือ 1) ทางเลือกและการแข่งขัน 2) การปกครองดูแลพึ่งตนเองของโรงเรียน ; และ 3) ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบถ่วงดุลได้ของโรงเรียน ความคิดที่มาของทางเลือกและการแข่งขัน (Choice and competition) ก็คือการที่ผู้ปกครองคือผู้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากกับการให้บุตรหลานตนเองมีผลการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง สามารถเลือกการที่จะส่งบุตรหลานไปเข้าเรียนได้และได้รับการศึกษาอย่างดีที่สุด (ในส่วนที่เป็นผลจากภาควิชาการ) ที่พวกเขาพยายามใฝ่หาโรงเรียนดังกล่าว ความประสงค์ดังกล่าวนี้คือการสร้างความกดดันให้กับโรงเรียนต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้บริการผู้เรียน เช่นเดียวกันกับการทำการตัดสินใจของท้องถิ่น และการกระจายอำนาจทางด้านการเงินสามารถที่จะมีผลทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างเช่นคะแนนสอบวัดผล หรืออัตราผู้สำเร็จการศึกษาจากการได้รับผิดชอบของโรงเรียนด้าน “ผลผลิต (Outputs)”นอกจากนี้จากจากรายงาน ของ The World Development Report ปี 2004, เรื่อง Making Services Work for Poor People ก็ได้เสนอกรอบงานที่มีความคล้ายกันมากในข้อแนะนำด้านคุณภาพที่ดี การให้บริการที่ทันท่วงที สามารถสร้างความเชื่อมั่นประกันได้ถ้าบริการที่ให้นั้นได้ให้มีการตรวจสอบได้จากผู้ใช้บริการ (clients) ในภาค/ส่วนการศึกษาก็คือนักเรียน และผู้ปกครองของนักเรียนนั่นเอง

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตาม

ศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้ มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ มีประเภทของงานเหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร และ กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ก็จะมีความมั่นคงยั่งยืน และพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความมั่นคงยั่งยืนของระบบบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อโรงเรียน จนทำให้ระบบบริหารพัฒนาจนเป็นความเข้มแข็งด้วยตนเอง เมื่อได้รับการกระจายอำนาจมาบริหารจัดการตนเองก็สามารถพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับความเป็นอัตตลักษณ์ของตัวเองอย่างสร้างสรรค์ ค้นพบและต่อยอดพัฒนาตนเองยิ่งๆขึ้น สอดคล้องเป็นไปตามที่รายงานธนาคารโลกได้เสนอเป็นหลักการสำหรับการประเมิน 1 ใน 6 ข้อสำหรับโรงเรียนในประเทศที่กำลังพัฒนาที่เข้าร่วมโครงการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรายงานของธนาคารโลกชื่อ

Impact Evaluation for School – Based Management Reform : Doing Impact Evaluation No. 10. pp. 3,12 หลักการ : ส่งเสริมการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้ใช้การตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม (Promote the development of school plans that translate school decisions into tangible improvements) นอกจากนี้ยังมีรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) ได้นิยามความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการใช้อำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลาง (central government) ไปสู่ระดับโรงเรียน เพื่อสามารถใช้เป็นรูปแบบโครงสร้างทางแนวคิดทางเลือกการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งที่ลงลึกไปถึงความเป็นโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาโดยตรง (primary unit of improvement) และสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเมื่อได้มอบความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจปกครองดูแลตนเองได้แล้ว จะก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงยั่งยืน (stimulated and sustained improvement) ด้วยเหตุนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีสำนึกรับผิดชอบ (responsibility) และมีการตัดสินใจใช้อำนาจหน้าที่ดำเนินการโอนไปให้กับผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้ปกครอง บางครั้งอาจรวมถึงนักเรียน และสมาชิกในชุมชนด้วย สิ่งที่ต้องการตามมาก็คือการเปลี่ยนแปลงการปกครองดูแลและการบริหารจัดการโรงเรียน (school governance and management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การเงินการคลังโรงเรียน (school financing) การให้ตรวจสอบได้ (accountability) และการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรโรงเรียนอีกด้วย มีงานสนับสนุนแพทริโนส และรูธ คาเกียร์(Patrinos & Ruth Kagia) ได้เสนอ SBM ทั้งหมดที่มีการดำเนินมาล้วนเกี่ยวข้องกับสมาชิกในชุมชนของโรงเรียนในการทำการตัดสินใจ เพราะสมาชิกในชุมชนเหล่านี้โดยปกติแล้วก็คือผู้ปกครองนักเรียนที่นำเด็กมาเข้าเรียนในโรงเรียน ความคาดหวังของเขาคือการพัฒนาการศึกษาให้ของบุตรหลานพวกเขา ในด้านให้ได้ผลงานนั้น SBM สามารถเป็นความหวังในการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์นักเรียนได้ และยังได้ด้านอื่นๆตามที่ประชาชนท้องถิ่นมีความประสงค์ด้วย โดยการติดตามกำกับอย่างใกล้ชิดในการบริหารบุคลากรโรงเรียน การวัดผลประเมินผลนักเรียนก็ดีขึ้น ด้วยความที่อยู่ใกล้ชิดระหว่างความต้องการของโรงเรียนกับนโยบายของโรงเรียน และจะทำให้การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จากตัวอย่าง ถึงแม้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมานั้นยังผสมปนกันอยู่ในจำนวนของประเทศทั้งหลาย อย่างเช่นในปาปัวนิวกินี (Papua New Guinea) อินเดีย (India) และนิคารากัว (Nicaragua) พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารจัดการโรงเรียนทำให้ครูลดนิสัยชอบขาดสอน (teacher absenteeism)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหาร

จัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรัปชั่น มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง และ มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะบริหารจัดการโรงเรียนแบบใดก็ตาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) คือผู้รับผลโดยตรง เขาเหล่านั้นคือ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ของโรงเรียน แต่ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มที่ ยิ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพื้นที่ส่วนร่วมในการบริหารมากเท่าได ยิ่งเป็นการแสดงความเข้มแข็งและพัฒนากลไกการกระจายอำนาจและการตรวจสอบการใช้อำนาจตามมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามที่รายงานธนาคารโลกได้เสนอเป็นหลักการสำหรับการประเมิน 1 ใน 6 ข้อสำหรับโรงเรียนในประเทศที่กำลังพัฒนาที่เข้าร่วมโครงการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรายงานของธนาคารโลกชื่อ Impact Evaluation for School – Based Management Reform : Doing Impact Evaluation No. 10. pp. 3,12 หลักการ : มีความมั่นใจว่าผู้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งหมดเข้าใจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและมีทักษะพอที่จะเข้าร่วมบริหารจัดการ (Ensuring that all Participants Understand the Program and Have the Skills Needed to Implement SBM) ในเรื่องนี้ อุทัย บุญประเสริฐ เสนอไว้ว่า กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงการศึกษา การบริหารตามรูปแบบนี้จะมีลักษณะเฉพาะและจะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยหลักการข้อหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

(Stake – holder) แทนที่จะเป็นการบริหารโดยหน่วยกลางหรือหน่วยราชการเป็นหลักดังเช่นในอดีต ซึ่งอาจจะตีความต่อไปว่า เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ออกัสตินุส พันเดอ (Agustinus Bandur) นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิลประเทศออสเตรเลีย(The university of Newcastle, Australia)ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตรัฐฟลอเรสของประเทศอินโดนีเซีย(A study of the Implementation of school base management in Flores primary schools in Indonesia)”เสนอเป็นวิทยานิพนธ์ในปี 2008 มีผลวิจัยพบว่า อำนาจและการใช้อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกตามโครงสร้างปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในเรื่องสำคัญหลายเรื่องเกิดขึ้นในโรงเรียนข้อค้นพบยังพบอีกว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีระดับของการใช้อำนาจทำการตัดสินใจสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าก่อนที่เคยได้ มีการดำเนินการตาม SBM ในทางกลับกันกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการทำการตัดสินใจที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์ภาพแบบความร่วมมือและระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงมากของผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนทั้งมวล การเปลี่ยนแปลงในเชิงปลุกกระแสก้าวกระโดด (Dramatic changes) นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ(สกศ.เดิม)ยังได้ให้องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้ 1) มีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 2) มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน 3) มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน 4) ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน 6) มีการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง 7) ให้คณะครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และ 8) มีการจัดตั้งสภานักเรียน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ มีการให้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน มีการใช้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มี

การพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารบุคลากรโรงเรียนโดยเฉพาะที่ได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน และ มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ ก็เป็นการสร้างหรือพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการสั่งสมความรู้และประสบการณ์จนเกิดเป็นทักษะกระบวนการคิด การปฏิบัติ และการพัฒนา รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยศักยภาพของโรงเรียนเอง เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ และเหนืออื่นใดคือความสำเร็จนั้นคือคุณภาพของบุตรหลานของตนเอง ดังเช่น งานวิจัยของคาล์ดเวลและเฮย์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์ (hightlighted) ครั้งสำคัญของการมีการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นมีส่วนสนับสนุนการเรียนการสอนและเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสร้างสมรรถวิสัย (capacity) ให้กับคณะครู(staff) และผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้นทุนทางปัญญาและต้นทุนทางสังคม สอดคล้องกับ บริก์ก และโวฮ์ลสเตตเตอร์(Briggs & Wohlstetter) กล่าวว่า ภายใต้การจัดการแบบ SBM ทั้งหลายนี้ โรงเรียนถูกจัดการอย่างโปร่งใสมาก เนื่องด้วยมีการลดโอกาสในการคอรัปชั่น (Corruption) และเช่นเดียวกัน SBM มักจะให้โอกาสผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพิ่มทักษะของพวกเขา ในบางโอกาสมีการฝึกอบรมการทำการตัดสินใจร่วมกัน ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal skills) และทักษะการบริหารจัดการ (management skills) เพื่อนำมาใช้ในการเป็นสมาชิกสภากรรมการโรงเรียน ดังที่พวกเขาทั้งหลายได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมที่เต็มไปด้วยศักยภาพสูงในกระบวนการทำงานของ SBM และในขณะเดียวกันก็นำไปใช้สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนทั้งหมดได้ด้วย

องค์ประกอบที่ 5 ด้านสมรรถวิสัยในการบริหารแบบองค์คณะบุคคล องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ การกำหนดบทบาทกรรมการ

สถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองเป็นลำดับแรกในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้ มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา และ กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ ก็จะทำให้มีสมรรถวิสัยในการบริหารจัดการศึกษาโดยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล นั่นก็คือความสามารถที่จะร่วมคิดวางแผน ปฏิบัติ กำกับตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานเป็นทีม บนความหลากหลายแตกต่างกันของความเป็นตัวแทนในองค์คณะบุคคลที่ร่วมกันเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน องค์กรเครือข่ายของสถานศึกษา เช่นตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนคณะครู ตัวแทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนกลุ่มวิชาชีพ ภาคเอกชน ตัวแทนองค์กรทางศาสนา รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียน แต่สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่คาล์ดเวล (Caldwell) กล่าวว่า สมรรถวิสัยในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Capacity building requirements)สำหรับผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำสถานศึกษาอื่นๆต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนโยบาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา การพัฒนาชุมชน และการสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียน การสร้างสมรรถนะดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (new professionalism) ที่ต้องมีการศึกษาวิจัย มีการใช้ฐานข้อมูล เน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นสร้างผลงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ผู้มีวิชาชีพทางการศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะเป็นวิชาชีพให้การดูแลรักษา (medical profession) ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) สอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods)โดยโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ทำการศึกษาโดย บุญมี เณรยอด ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ 1) ลักษณะหรือวิธีการจัดการของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่ามีการกระจายอำนาจในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและการประเมินผลโครงการต่างๆ ที่ได้รับการอนุมัติ 2) การพัฒนาบุคลากร พบว่ามีการจัดทำโครงการ

เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรชัดเจนขึ้น รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น 3) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ผู้บริหารและครู – อาจารย์ ร่วมปรึกษาและวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่น มีการจัดหลักสูตรท้องถิ่น 4) การวิจัยปฏิบัติการ พบว่า ครู-อาจารย์มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงจุดมากขึ้น ในส่วนของการวิจัยปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และพบว่าการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยวิธีดำเนินการไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียนเป็นวิธีการที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน หลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายในสถานศึกษา และ 6) การพัฒนาชุมชน พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือมากขึ้น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในวิธีการและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้การตัดสินใจในระดับโรงเรียนพัฒนาแผนงานของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่น

เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เมื่อต้องการมติในที่ประชุม, กรรมการสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจโดยอิสระ จากข้อมูล หลักการและเหตุผลที่ผู้บริหารโรงเรียนเสนอประกอบการพิจารณา ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา และ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ก็จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนถือได้ว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการสถาปนาหรือก่อให้เกิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของระบบบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปในประเทศไทย อันเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคือบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจทางการศึกษา เพื่อให้มาทำหน้าที่เป็นผู้รักษา ดูแลนโยบาย ใช้อำนาจส่วนใหญ่แทนต้นสังกัด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงต้องมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป คือการมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในด้านนี้ บุญมี เณรยอด ได้ทำการวิจัยเรื่อง เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods) ได้ค้นพบภาวะผู้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้ 1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็น สำคัญ 2) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย 4) กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน 5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน 7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย 9) ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการ ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 10) วางแผนบริหารงานให้ 11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 13) สนับสุนนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน 14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป 15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน สอดคล้องกับ โวฮ์ลสเตตเตอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Morhman) ก็กล่าวเช่นเดียวกันว่า การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal) โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุน

ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน และการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้แต่บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดเวลาอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากร จัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกับองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และ สื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัย ในการพัฒนา วิชาชีพครู ติดต่อกับภาคธุรกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยี และการติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนนอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์กรและเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา แต่ ไลธ์วูด และ เทเรซา เมนซี่ (Leithwood & Teresa Menzies) เห็นว่า หัวใจสำคัญของการปกครองดูแลพึ่งตนเองกับการมีส่วนร่วม ในมิติหนึ่ง คือผู้มีอำนาจทำการตัดสินใจเมื่อได้มอบอำนาจมายังระดับโรงเรียน โดยฝ่ายบริหารควบคุม SBM (Administrative Control SBM) จะมีการส่งทอดการใช้อำนาจไปให้แก่ครูใหญ่ของโรงเรียน จุดประสงค์ของรูปแบบนี้จะทำให้แต่ละโรงเรียนถูกตรวจสอบได้มากขึ้นจากสำนักงานเขตส่วนกลางหรือสำนักงานคณะกรรมการโรงเรียน ประโยชน์ของรูปแบบ SBM ชนิดนี้ประกอบด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการคำนวณค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคลและด้านหลักสูตรการเรียนและเป็นการทำให้บุคคลหนึ่งคนใดในแต่ละโรงเรียนสามารถแสดงตนรับผิดชอบตรวจสอบได้จากการใช้อำนาจของส่วนกลาง

องค์ประกอบที่ 7 ด้านความเป็นครูมืออาชีพ องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้

โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน และ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ก็จะมีความเป็นครูมืออาชีพ ปัจจัยชี้ขาดว่าโรงเรียนจะนำพานโยบายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่ความสำเร็จคือคุณภาพของผู้เรียน อยู่ที่ความเป็นครูมืออาชีพ เพราะครูเป็นผู้ใกล้ชิดในฐานะผู้จัดกระทำ (intervening) กับหลักสูตร หรือกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน การวัดผลประเมินผล ซึ่งมีงานของคาล์ดเวล(Caldwell)กล่าวว่า สมรรถวิสัยในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(Capacity building requirements)สำหรับครูต้องการการพัฒนาเรื่องการวัดผลประเมินผล การออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการเรียนการสอน และการควบคุมกำกับชั้นเรียน ในขณะเดียวกันกับสุชาติ การสมบัติ วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่าโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียนและองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน เช่นเดียวกันกับ ซานติบาเนซ (Santibanez) ได้ค้นพบว่า เปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษา (Changes in Educational process) มีความจำเป็นที่ต้องทำบันทึกการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางวิชาการวิธีการสอนของครู (pedagogic methods) เช่น วิธีการที่ครูใช้ในการควบคุมดูแลชั้นเรียน และขอบเขตของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม (ในฐานะที่เป็นผู้รับผลจากกิจกรรมกับเป็นผู้ทำกิจกรรมด้วยตนเอง : Passive versus Active activities) ในชั้นเรียน SBM อาจปรับเปลี่ยนวิธีคิดของครูในการจัดสรรเวลาทำงานระหว่างเวลาที่ใช้ในการสอน การบริหารงานชั้นเรียน และการประชุมกับผู้ปกครอง / สมาชิกในชุมชน เช่นเดียวกับ SMB สามารถเปลี่ยนแปลงอัตราการชอบขาดงานของครูได้เช่นเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ

พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ภายในของโรงเรียนทั้งระบบอย่างสร้างสรรค์ มีโครงสร้างระเบียบแบบแผนการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน และมีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อความหมายทิศทางการพัฒนาโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นของตนเองในเชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนนโยบาย การทำงานเป็นทีม การสร้างคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ มีจิตสำนึกรับผิดชอบ และที่สำคัญสมาชิกทั้งมวลของโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติได้จริง สามารถแสดงถึงเอกลักษณ์ และมีพลังขับเคลื่อนความคิดสู่การปฏิบัติจนเกิดทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียน (Best practice) ดังเช่น กรอบและมาตรการ (scope and scale) ที่เป็นตัวชี้ความสำคัญว่ามีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเมื่อการประชุมเอเปคครั้งที่ 3 (the 3rd APEC Education Ministerial Meeting)ของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ที่เมืองซานติเอโก ประเทศชิลี เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ.2004 ในคราวประชุมเครือข่ายผู้นำประเทศด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (APEC : Asia Pacific Economic Cooperation)กลุ่มเอเปค 21 ประเทศ เป็น 1 ใน 3 ข้อที่ตกลงร่วมกันบรรจุไว้เป็นสาระข้อที่รัฐบาลให้ความสนใจด้านคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษคือเร่งปฏิรูปการศึกษาในมิติของการกระจายอำนาจ เช่นเดียวกับการให้มีการตรวจสอบเป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการโดยการบริหารที่มีหลากหลายวิธีแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเป็นโรงเรียน และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมที่แฝงอยู่ในนโยบายของผู้กำหนดอยากให้เป็นเช่นเดียวกันกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก ได้สรุปเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของ SBM ไว้ว่า ในด้านการปรับ / ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ก็ต้องทำให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานตนเองของโรงเรียน ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น นอกจากการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียน การสำรวจสภาพตนเองของโรงเรียน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน รวมทั้งการทบทวนและปรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนจะต้องจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน(Procedure) เป็นเอกสารแสดงถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เป็นระบบและได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ได้เหมือนกันทุกครั้งการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลงได้ เนื่องจากทุกฝ่ายทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีความเชื่อมั่นตามแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงร่วมกัน และเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน การ

ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Ultimate Outcome) ให้บรรลุเป้าหมายมีมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน (Standard Achievement Outcome) คือ มีผลงาน / ผลผลิต (Performance) ที่เป็นมาตรฐานของโรงเรียน มีผลลัพธ์ในบั้นปลาย (Ultimate Outcomes) และมีระบบป้องกันผลลัพธ์บั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา (Preventive System of Unintended Consequences)ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของสถานศึกษามีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือ สร้างความมั่นใจในคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ผลดีอีกวิธีหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ จะต้องมีการทำความตกลงในวิธีการปฏิบัติงานก่อนที่จะร่วมกันเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ เช่นเดียวกับศิริรัตน์ ชำนาญรงค์ศักดิ์ (Sirirat Channannarongsak) ทำการวิจัยเรื่องผลของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การต่อการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของโรงพยาบาลเอกชนและโรงพยาบาลของรัฐที่ได้รับการรับรอง (Effects of Leadership Behaviours and Organizational Culture on the Development of Learning Organization : Case Study of Private and Public Hospitals with hospital accreditation) ผลวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(บทบาทของผู้อำนวยการโรงพยาบาล) และพร้อมกันนี้ยังได้รับผลโดยตรงจากบทบาทการใช้ผู้นำแห่งความร่วมมือต่อวัฒนธรรมแห่งสัมฤทธิผล และวัฒนธรรมที่สนับสนุนอย่างยอมรับนับถือ สำหรับโรงพยาบาลของรัฐนั้นพัฒนาการแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ไดรับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ในฐานะบทบาทผู้สร้างงานและผู้อำนวยการโรงพยาบาล) พร้อมกันนี้ก็ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทผู้ให้การฝึกอบรมและความเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้ร่วมงาน และบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือ เช่น วัฒนธรรมการเข้าถึงความสำเร็จ และวัฒนธรรมการเกื้อหนุนหรือบทบาทในการยอมรับวัฒนธรรมแห่งช่วยเหลือกัน

องค์ประกอบที่ 9 ด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด องค์ประกอบนี้มีตัวแปรย่อยร่วมกันอธิบายทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรงโดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้แก่ โรงเรียนและ

หน่วยงาน (สพท./สพฐ.) มีข้อตกลงร่วมกันกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการสนับสนุนโรงเรียนให้มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์มุ่งเน้นความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี สพท./สพฐ. กระจายอำนาจให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบแก่โรงเรียนตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ และ สพท./สพฐ. ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)แล้วบันทึกร่องรอยกิจกรรมต่างๆ จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อพัฒนายกระดับให้มากขึ้นต่อไป เมื่อองค์ประกอบย่อยข้างต้นนี้ได้รับการให้ความสำคัญ โดยเฉพาะหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับมีการปรับเปลี่ยนบทบาทเชิงโครงสร้าง เพื่อสร้างแรงกระเพื่อมให้โรงเรียนเกิดพลังพึ่งตนเองให้มาก ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับต้องยอมสละอำนาจที่เคยมีที่เคยเป็นอำนาจบังคับบัญชา ปรับเปลี่ยนเป็นอำนาจทางวิชาการเพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนมีอำนาจในตนเองโดยไม่ต้องอ้างอิงอำนาจจากส่วนกลาง ในไม่ช้าโรงเรียนก็จะปรับตัวเองได้โดยสร้างสำนึกรับผิดชอบตนเองขึ้นมา สิ่งดังกล่าวเป็นความจำเป็นในการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังเช่นที่คาล์ดเวล (Caldwell) กล่าวว่าในเรื่อง การปรับตัวของหน่วยงานและการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Change at the centre and in schools) **“**ขณะที่ในตอนแรกเริ่มใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาครัฐและผู้บริหารระดับสูงที่บริหารระบบโรงเรียน มักจะหวั่นวิตกเรื่องการสูญเสียอำนาจในการบริหารบุคคล การบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และอิทธิพลในอำนาจหน้าที่ จึงมีความพยายามหวงอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง จึงต้องทำความเข้าใจว่าอันที่จริงแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบอำนาจหน้าที่ของส่วนกลางด้วยซ้ำไป เพราะจะต้องมีการพิจารณากำหนดจากส่วนกลางซึ่งยังคงมีอิทธิพลในการสร้างกรอบเป้าหมาย กำหนดนโยบาย หลักสูตร มาตรฐาน และการตรวจสอบ**”** ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ ได้สรุปเอาไว้ว่า “การบริหารแบบฐานโรงเรียน (การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : School – based management : SBM) จะต้องเน้นที่การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา การจัดการให้ชุมชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อตัวผู้เรียน ต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยรวม การส่งเสริมให้หน่วยปฏิบัติการซึ่งหมายถึงโรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารจัดการศึกษาของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนของตนเองได้โดยตรง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ การดำเนินการ สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนและท้องถิ่น มีความเป็น

อิสระเพิ่มมากขึ้นในภารกิจงานทั้งด้านวิชาการและหลักสูตร การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาลงสู่โรงเรียนแล้ว หน่วยงานต้นสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างนโยบาย มาตรฐาน และต้องปรับวัฒนธรรม โครงสร้างบทบาทหน้าที่อย่างที่เคยปฏิบัติมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ประสานงาน ปรับพฤติกรรมการบริหารหน่วยงานหรือโรงเรียนใต้สังกัดเสียใหม่ ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบการตรวจสอบตนเองเป็นสำคัญ ก็จะทำให้การบริหารแบบฐานโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ทั้งนี้มีข้อสรุปสนับสนุนของรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (WRD) ข้อ 2 กล่าวคือ “มีการปรับโครงสร้างทางสถาบัน / หน่วยงานส่วนกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความชัดเจนในบทบาทการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน (Adjust institutional structures at the central and regional levels to support SBM and define clear roles and responsibilities for the school governance structure.)”

2. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ว่า “เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ตามนิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยครั้งนี้ คือ การสร้างตัวประกอบ ตัวแปร หรือลักษณะที่สังเกตได้ ให้เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อบ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของ ทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานของสถานศึกษา มีข้อค้นพบตัวชี้วัดขององค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 องค์ประกอบ มีตัวชี้วัด 77 ตัว สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด 11 ตัว ได้แก่

1. ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการสะท้อนลักษณะของทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจนมีผลการดำเนินการบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ โวฮ์ลสเตตเตอร์(Odden & Wohlstetter) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่าอำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ เจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) ได้เสนอว่า การพัฒนาเน้นไปที่ความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยตัวที่สองนี้จะเห็นจากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ (Empirical analysis) ที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นการวัดที่เน้นไปยังการพัฒนาประเทศให้สูงขึ้นด้วยการใช้การศึกษา และทำโดยทำเป็นเรื่องต่อเนื่อง

จากการวัดตัวแปรตามระดับที่ได้เลือกจากกลุ่มตัวแปรที่มีอยู่แล้วนำมาให้ค่า ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นช่วงระดับของพัฒนาการของการศึกษาที่เป็นระดับแรกที่ได้มีการให้ความสำคัญจากการให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาตามอัตราส่วนที่กำหนดขึ้นที่มีทั่วทั้งหมด ในอีกแบบหนึ่ง ตัวชี้วัดที่เป็นแนวความคิดที่แตกต่างกันอย่างมากจากตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันที่กล่าวมาแล้ว ที่นำไปสู่ระบบเพื่อถูกวัดก่อนที่จำนวนทางทรัพยากรมนุษย์จะสร้างแบบแผนที่ให้ความสำคัญกับความสนใจในการวัด แม้ว่านิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definitions) ของตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาการจะมีความแตกต่างน้อยไปจากธรรมชาติที่ควรจะเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะสองปี กรณีศึกษาก็ทำให้ได้ดัชนีวัดครอบคลุมทั่วทั้งสามระดับของระบบการศึกษา อันทีจริงแล้วคุณลักษณะความครอบคลุมนี้สามารถให้ความหมายจากมิติที่ได้มาจากความเที่ยงตรงก็ได้ เมื่อได้มีการวัดจากมิติการให้ความสำคัญจำไปอยู่ที่ช่วงระดับของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของครูในทางการศึกษามีอยู่เพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม เพื่อสกัดกั้นไม่ให้มีครูจากการเป็นตัวชี้วัดนี้ โดยมุ่งความสนใจไปเพียงนักเรียนก็จะยุ่งยากต่อการพิจารณาได้ โดยเฉพาะในมุมมองของตัวชี้วัดตัวแรกซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เป็นครูเลย เพื่อให้สำเร็จในระหว่างตัวชี้วัดด้านความสามารถสองตัว ดังนั้นตัวแปรการวัดคุณลักษณะของนักเรียนและครูก็ควรนำมาใช้วัดด้วย เป็นไปได้เสมอว่าสิ่งที่สกัดออกมาจากความไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเมื่อถึงระดับสำคัญแล้วหรือในระดับที่เป็นคุณลักษณะแล้วก็จะเป็นสิ่งที่ต้องการได้ ตัวชี้วัดที่ได้นิยามในที่นี้สามารถเป็นส่วนของ “พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์” (Development emphasis on human resource involvement) ตามองค์ประกอบที่ควรได้มาตามการให้น้ำหนักที่สมควรเป็นเมื่อได้มีการประเมินค่าตัวชี้วัด (Estimating indicator values)

2) มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการSBMต้องการ เป็นการบ่งบอกสถานภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาที่แสดงว่าผู้เข้ามาร่วมกันบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่น อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่บุญมี เณรยอด จากงานวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย ((School – Based Management : Thai Ways and Methods)โดยโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า (ข.12) การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับ เจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) ได้เสนอว่า ถ้าภาครัฐ (Governments) และภาคเอกชน

(Individuals) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ทรัพยากรเป็นปัจจัยทางการศึกษา ก็จะเป็นการสร้างภาพระหว่างตัวชี้วัดระบบการศึกษากับกับตัวชี้วัดด้านอื่นๆ

3.มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินงาน ที่แสดงถึงการใช้กลยุทธ์ความเป็นเป็นเจ้าของ (ownership) กระบวนการตัดสินใจอันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ โวฮ์ลสเตตเตอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Morhman) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จว่า การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น

4. มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการสะท้อนลักษณะผลการดำเนินงานที่เกิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ซานติบาเนซ (Santibanez) เสนอไว้ในรายงานการศึกษาของธนาคารโลกว่า การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน (Changes in the school Climate) ความผูกพันที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือเป็นทางลบ จึงมีความสำคัญมากที่จะต้องรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในด้านพฤติกรรมท่าทีความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ตัวอย่างเช่น การตั้งคำถามอย่างตรงไปตรงมาในเรื่องระดับความพึงพอใจต่อเนื้อหาสาระของชั้นเรียน เป็นประเด็นหนึ่งในเรื่องประเด็นอื่นๆ ทั้งหลายอีก

5. มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินงาน ที่แสดงความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่บุญมี เณรยอด จากงานวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย ((School – Based Management : Thai Ways and Methods)โดยโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาโดยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร (ก.

7) และ ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เรื่องการจัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ข.7)

6. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินงาน ที่ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนมีศักยภาพนำพาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่โวฮ์ลสเตตเตอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Morhman) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จว่า การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เรื่องที่เกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้รูปแบบต่อไปนี้ เช่น ใช้กลุ่มงาน (Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน ซึ่งโดยปกติครูแต่ละคนจะเป็นคณะทำงานหรือสมาชิกในกลุ่มงานต่าง ๆ 2 หรือ 3 คณะขึ้นไป การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่านกลุ่มงานจะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วทั้งโรงเรียน ใช้การประชุม (Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนดให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นทันทีหลังจากการประชุมหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันการ บางโรงเรียนจัดชั่วโมงประชุมไว้ทุกเช้า เพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกได้ประชุมปรึกษาหารือกันก่อนลงมือทำงาน ซึ่งทำให้ครูได้รับรู้เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกัน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็น รายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไปโรงเรียนต้องจัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือ กิจกรรมทางคณิตศาสตร์ ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น บางโรงเรียนมีการจ้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองด้วย

7. ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM เป็นการสะท้อนลักษณะผลการดำเนินงาน ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้

ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ กฎหมายปฏิรูปโรงเรียนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive School Reform Act) ของสหรัฐอเมริกา ในปี 1999 กำหนดเค้าโครงองค์ประกอบ 11 รายการ ของโรงเรียนที่มีการปกครองดูแลพึ่งตนเอง ในรายการที่ (8) ควรมีการสนับสนุนทางด้านเทคนิควิธีจากภายนอกโรงเรียนในสิ่งใดก็ตามเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสร้างงานให้ได้ (There will be external technical support for whatever changes the school is making)

8. สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินงาน ที่ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน มีวิสัยทัศฯ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ ไมย์เออร์ และ สโตนฮิลล์, ฮีแมน และ เฮอร์แมน (Myers and Stonehill, Heman and Herman) พบว่า การสร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ มีประโยชน์ต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

9. กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM เป็นการสะท้อนลักษณะการดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ นายสมชาย เสมากูล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2545 ให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ.2552 ความว่า “แนวทางที่ควรปฏิบัติในการสร้างโครงสร้าง SBM ของโรงเรียนมีประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้ (ข้อ1) ต้องสร้าง SBM ให้เป็นนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนหรือเป็นเครื่องมือกระตุ้นจูงใจให้สร้างนวัตกรรมการบริหารในรูปแบบทางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากชุมชนท้องที่ ดังนั้นผู้ปฏิบัติในโรงเรียนทั้งระบบจะต้องแสวงหาข้อค้นพบด้วยตัวเองจึงจะพบนวัตกรรมดังกล่าวมากกว่าการลอกเลียนแบบ” ฯลฯ.

10. มีการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM เป็นการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชนในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือสถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ อุทัย บุญประเสริฐ เสนอไว้ในหลักการบริหารแบบ S-B-M กล่าวคือ “สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้ของไทยที่เด่นชัดคือ การบริหาร

ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 ที่ได้เน้นการกระจายอำนาจ เน้นการบริหารทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน (partnership) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stake-holders) เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการให้ตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยตรงให้มากที่สุด ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้คือ การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา"

11. คณะกรรมการสถานศึกษาฯมีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา เป็นการสะท้อนลักษณะการดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ อันจะทำให้ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และ/หรือ สถานบันที่รับช่วงต่อมีความพึงพอใจ ให้ความเชื่อมั่นโรงเรียน เป็นไปตามที่ คาล์ดเวล (Caldwell) สรุปเป็นนัยสำคัญที่ รอส และ เลวาสิค (Ross & Levacic) ค้นพบไว้ว่า นัยสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพการกำหนดกลไกการจัดสรรเพื่อให้ทรัพยากรลงสู่ระดับโรงเรียนที่สะท้อนถึงความต้องการอันหลากหลายของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการวางแผนค่าใช้จ่ายที่สร้างความมั่นใจว่าเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่ต้องการไว้ในเบื้องต้น สอดคล้องตรงตามที่ส่วนกลางกำหนดมาให้อย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

องค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน มีตัวชี้วัด 17 ตัว ได้แก่

1. มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นกฎระเบียบของโรงเรียนได้รับการยอมรับ เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์(hightlighted) ครั้งสำคัญว่า สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม(social capital)ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ

2. มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน เป็นการสะท้อนลักษณะทรัพยากรการจัดการ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนา

ระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง แสดงถึงคุณค่าภายในของระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์(hightlighted) ครั้งสำคัญว่า...สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม(social capital)ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ เช่นเดียวกัน

3. โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น เป็นการสะท้อนลักษณะทรัพยากรการจัดการ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง แสดงถึงคุณค่าภายในของระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์ (hightlighted) ครั้งสำคัญว่า...การสร้างต้นทุนทางสังคมโดยความสัมพันธ์สนับสนุนระหว่างชุมชนกับโรงเรียน บ้าน สถาบันศาสนา (church) ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม องค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชนต่างๆ หลายภาคส่วน ประสบการณ์ที่พบทำให้เห็นว่าไม่มีความสูญเปล่าเมื่อมีความมุ่งมั่นที่จะใช้กาลเวลาหลายๆปี สร้างความสมดุล แล้วยกระดับการรวบอำนาจไว้ส่วนกลางและการกระจายอำนาจออกไป ซึ่งก็ได้รับผลงานที่เกิดขึ้นตามมา จึงเป็นเหตุให้มีการออกบัญญัติว่าด้วยการมอบอำนาจ การใช้อำนาจหน้าที่ การรับผิดชอบ และการมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอำนาจ สิ่งเหล่านี้คือการสร้างสมรรถวิสัยให้เกิดผลจากการเรียนรู้ที่ปรารถนา และก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในทุกระดับทั้งหมดด้วย

4. มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีได้แสดงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไว้เป็นองค์ประกอบด้านการบริหารตนเอง (ข้อ 14) ว่า สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง

5. มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่ เชง(Cheng) ยังได้จัดทำข้อสรุปการบริหารSBM สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการตามความเชื่อ ค่านิยม และความมุ่งหวังตามวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้นมาสมาชิกจะยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะให้ความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงานแม้จะพบความยากลำบากหรือสิ่งท้าทาย

6. มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการสะท้อนลักษณะทรัพยากรการจัดการ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง แสดงถึงคุณค่าภายในของระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์(hightlighted) ครั้งสำคัญว่า...สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม(social capital)ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ

7. มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่บุญมี เณรยอด(เรื่องเดียวกัน) พบว่าตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่ (13) สนับสุนนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน (14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป (15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน และผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน หลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายในสถานศึกษา

8. มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่สุชาติ การสมบัติ วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน: การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ RobertsonและBriggsประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 7 ตัวคือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียนและคุณภาพของโรงเรียน

9.มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีได้แสดงประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการบริหารจัดการตนเอง (องค์ประกอบที่ 13) จัดนิเทศภายในโรงเรียน

10. มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่โวฮ์ลสเตตเตอร์และมอร์แมน (Wohlstetter & Morhman) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จว่าการกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แก่คณะกรรมการโรงเรียนและคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดเมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น

11. มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน เป็นการสะท้อนลักษณะผลของการดำเนินการ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่

เข้มแข็ง เป็นไปตามที่ งานวิจัยของอกัสตินุส พันเดอ (Agustinus Bandur) นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิลประเทศออสเตรเลีย(The university of Newcastle, Australia)ได้ทำวิจัยเรื่อง "การศึกษาการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตรัฐฟลอเรสของประเทศอินโดนีเซีย(A study of the Implementation of school base management in Flores primary schools in Indonesia)"เสนอเป็นวิทยานิพนธ์ในปี 2008 มีผลวิจัยพบว่า 1) อำนาจและการใช้อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกตามโครงสร้างปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในเรื่องสำคัญหลายเรื่องเกิดขึ้นในโรงเรียนข้อค้นพบยังพบอีกว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีระดับของการใช้อำนาจทำการตัดสินใจสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าก่อนที่เคยได้ มีการดำเนินการตาม SBM ในทางกลับกันกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการทำการตัดสินใจที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์ภาพแบบความร่วมมือและระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงมากของผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนทั้งมวล การเปลี่ยนแปลงในเชิงปลุกกระแสก้าวกระโดด (Dramatic changes)

12.มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรีได้แสดงประเด็นต่างๆเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการตรวจสอบได้ (องค์ประกอบที่ 4) มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน

13. มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้ เป็นการสะท้อนลักษณะทรัพยากรการจัดการ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง แสดงถึงคุณค่าภายในของระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์ (highlighted) ครั้งสำคัญว่า สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม (social capital) ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การ

สร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ เจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) เสนอว่าความเกี่ยวข้องด้านงบประมาณและการเพิ่มขยายวงเงิน (Financial involvement and expansion) ตัวชี้วัดด้านปัจจัยตัวที่สามนี้ก็เช่นเดียวกัน สามารถกำหนดได้จากมิติที่ได้จากกลุ่มนิยามเชิงประจักษ์ เป็นการวัด "พันธสัญญาผูกพันด้านการเงินและการให้ความสำคัญ" (Financial commitment and emphasis) ที่ทางกิจการบริหารของประเทศต้องจัดให้กับระบบการศึกษาของชาติ สองกลุ่มตัวแปรที่มีอยู่ คือ อัตราส่วนของ GNP กับ การจัดสรรเงินที่ให้กับการศึกษา และ การได้มาของสองตัวแปร คือ ค่าระดับการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่มีอยู่ กับ ค่าตัวแปรที่ถูกเชื่อมโยงไปถึง ส่วนประกอบสี่ตัวแปรทั้งหมดเป็นเรื่องการพิจารณาตัดสินที่ได้ทางสถิติจากค่าสังเกตที่วัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficients)ได้ อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่ตีความว่า คุณค่าท้ายสุดแล้วอยู่ในส่วนของการวางแผน เมื่อมิติทางคุณค่าที่สูงสามารถวัดได้ ก็เพราะประเทศชาติมีค่าใช้จ่ายต่ำแต่เพิ่มยกระดับพันธผูกพันเป็นไปตามปีปัจจุบัน, ค่าใช้จ่ายสูงและมีการเพิ่มยกระดับพันธกิจผูกพันเป็นไปตามปีปัจจุบัน, และ มีค่าใช้จ่ายต่ำมาก และก็ไม่มีการเพิ่มปรับเปลี่ยนพันธกิจผูกพันอยู่ให้มากตามปีปัจจุบัน ความคลุมเครือในการตีความควรได้ถูกกำจัดออกไป เพราะทำให้ดูเหมือนว่าเป็นการสนับสนุนจากผลการศึกษาอื่นที่ชี้วัดว่าตัวชี้วัดทางการเงินของบางตัวเป็นประโยชน์ตามความแตกต่างกันออกไปของหลายๆประเทศ การวิเคราะห์ซ้ำในข้อมูลเริ่มแรกด้วยการใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างพหุคูณ (Multiple discriminant analysis) แล้วพบว่าวิธีหนึ่งที่จะใช้วินิจฉัยของชาติทั้งหลายขึ้นอยู่กับมิติการวัดพื้นฐานเบื้องต้นว่า "ปัจจัยทรัพยากรทางเศรษฐกิจ(Economic resources)ในการศึกษา" ดังนั้นจึงอาจค่อนข้างเป็นไปได้อย่างสูงว่าองค์ประกอบทางด้านการเงิน (Financial component) ไม่เกี่ยวข้องหรือเป็นอิสระจากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่เป็นสัมพันธภาพภายใน(Inter-relationship) ของตัวแปรทางด้านการเงิน จากพฤติการณ์นี้อาจถูกอ้างถึงการดำรงอยู่ได้ของในมิติทางปัจจัยทางการเงินที่แยกต่างหาก

14. มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ เป็นการสะท้อนลักษณะทรัพยากรการจัดการ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง แสดงถึงคุณค่าภายในของระบบบริหารจัดการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นไปตามที่ งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อ

ค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์ (highlighted) ครั้งสำคัญว่า สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม (social capital) ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง (self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ

15.มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการจัดการทรัพยากร ก่อให้เกิดผลผลิตที่เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีได้แสดงประเด็นต่างๆเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแต่ละด้านของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการตรวจสอบได้ (องค์ประกอบที่ 5) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ

16.มีประเภทของงานเหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นการสะท้อนสถานภาพการดำเนินการจัดการทรัพยากร ที่แสดงประสิทธิภาพกลยุทธ์ เป็นคุณค่าภายในเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นการบริหารตนเองที่เข้มแข็ง เป็นไปตามที่ กรัววี (Grauwe) ตั้งข้อสังเกตว่ามีกรณีน่าศึกษาเป็นพิเศษจากประเทศที่พัฒนาแล้ว การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในฐานะที่เป็นสมาชิกของคณะกรรมการโรงเรียนหรือในฐานะของกลุ่มที่กำลังช่วยเหลือดำเนินการ SBM แตกต่างจากการมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างไรก็ตามในประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นกรณีพิเศษในโรงเรียนที่ถูกละเลยในชุมชนเล็กๆ และในชุมชนในชนบทการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองดูแลเอาใจใส่มีความหมายเหมือนกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในเมื่อในชุมชนเล็กๆเหล่านี้ทุกคนทั้งหมดมีสมาชิกของครอบครัวอยู่ในโรงเรียน

17. กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นกฎระเบียบของโรงเรียน ได้รับการยอมรับ เป็นไปตามที่งานวิจัยของคาล์ดเวลและไฮว์เวิร์ด (Caldwell & Hayward), คาล์ดเวลและสปิงคส์ (Caldwell & Spinks), ฟูลแลน และ วัตสัน (Fullan & Watson), โอยูชิ และ เซกัล (Ouchi & Segal), และ โฟลันสกีย์ และ ฟลายด์แมน (Volansky & Friedman) ได้แสดงถึงข้อค้นพบที่เป็นไฮท์ไลท์ (highlighted) ครั้งสำคัญว่า สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนทางภูมิปัญญา (intellectual capital) และต้นทุนทางสังคม(social capital)ก็คือการสร้างระบบให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเอง

(self – managing schools) การสร้างต้นทุนทางปัญญาเป็นการสร้างศักยภาพที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดว่าด้วยการสร้างสมรรถนะ

องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน มีตัวชี้วัด 7 ตัว ได้แก่

1. มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน เป็นการสะท้อนสถานภาพทรัพยากรการจัดการให้เป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นคุณค่า สอดคล้องกับสถานะสมาชิกและโครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน (Membership and Structure of School Councils) ในประเทศอินโดนีเซีย กระทรวงการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้วางแนวทางเป็นพื้นฐานเอาไว้ แต่ละโรงเรียนต้องเลือกให้มีคณะกรรมการอย่างขั้นต่ำสุดต้องมีสมาชิก 9 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ผู้ที่เป็นสมาชิกโดยฐานะตำแหน่งควรประกอบด้วยครูใหญ่ ผู้แทนที่มาจากครู, นักเรียน, ผู้ปกครอง, มูลนิธิของโรงเรียน, องค์กรปกครองท้องถิ่น, และจากชุมชน ในส่วนที่เป็นผู้แทนจากชุมชน ควรประกอบไปด้วย ผู้แทนที่มาจาก (1) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของชุมชน (2) ผู้ที่เชี่ยวชาญทางการศึกษา (3) นักอุตสาหกรรมหรือคหบดี (4) องค์กรวิชาชีพครูที่มาจากการเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน และ(5) ผู้แทนของนักเรียน ส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้ง และ/หรือ มาจากการเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่จาก 3 กลุ่มตัวแทนมาจากคณะครู มูลนิธิของโรงเรียน และคณะที่ปรึกษาจากองค์กรปกครองหมู่บ้าน (Badan Pertimbangan Desal : BPD)ไม่มีข้อจำกัดใดๆทั้งสิ้นต่อจำนวนทั้งหมดที่ทำการเลือกตั้งจากชุมชนให้เป็นผู้แทนในคณะกรรมการโรงเรียน

2.มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ เป็นการสะท้อนสถานภาพทรัพยากรการจัดการให้เป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นคุณค่า สอดคล้องกับคาล์ดเวล (Caldwell) สรุปเป็นนัยสำคัญที่ รอส และ เลวาสิค (Ross & Levacic) ค้นพบไว้ว่า นัยสำคัญที่มีต่อผู้บริหารผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพการกำหนดกลไกการจัดสรรเพื่อให้ทรัพยากรลงสู่ระดับโรงเรียนที่สะท้อนถึงความต้องการอันหลากหลายของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการวางแผนค่าใช้จ่ายที่สร้างความมั่นใจว่าเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่ต้องการไว้ในเบื้องต้น สอดคล้องตรงตามที่ส่วนกลางกำหนดมาให้อย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

3. มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น เป็นการสะท้อนสถานภาพทรัพยากรการจัดการให้เป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นคุณค่า สอดคล้องกับ คาล์ดเวล (Caldwell) สรุปเป็นนัยสำคัญที่ รอส และ เลวาสิค (Ross & Levacic) ค้นพบไว้ว่า นัยสำคัญที่มี

ต่อผู้บริหารผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพการกำหนดกลไกการจัดสรร เพื่อให้ทรัพยากรลงสู่ระดับโรงเรียนที่สะท้อนถึงความต้องการอันหลากหลายของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญในการวางแผนค่าใช้จ่ายที่สร้างความมั่นใจว่าเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่ต้องการไว้ในเบื้องต้น สอดคล้องตรงตามที่ส่วนกลางกำหนดมาให้อย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

4.มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการสะท้อนสถานภาพทรัพยากรการจัดการให้เป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เป็นคุณค่า สอดคล้องกับ กับสถานะสมาชิกและโครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน (Membership and Structure of School Councils) ในประเทศอินโดนีเซีย กระทรวงการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้วางแนวทางเป็นพื้นฐานเอาไว้ แต่ละโรงเรียนต้องเลือกให้มีคณะกรรมการอย่างขั้นต่ำสุดต้องมีสมาชิก 9 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ผู้ที่เป็นสมาชิกโดยฐานะตำแหน่งควรประกอบด้วยครูใหญ่ ผู้แทนที่มาจากครู, นักเรียน, ผู้ปกครอง, มูลนิธิของโรงเรียน, องค์กรปกครองท้องถิ่น, และจากชุมชน ในส่วนที่เป็นผู้แทนจากชุมชน ควรประกอบไปด้วย ผู้แทนที่มาจาก (1) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของชุมชน (2) ผู้ที่เชี่ยวชาญทางการศึกษา (3) นักอุตสาหกรรมหรือคหบดี (4) องค์กรวิชาชีพครูที่มาจากการเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน และ(5) ผู้แทนของนักเรียน ส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้ง และ/หรือ มาจากการเป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่จาก 3 กลุ่มตัวแทนมาจากคณะครู มูลนิธิของโรงเรียน และคณะที่ปรึกษาจากองค์กรปกครองหมู่บ้าน (Badan Pertimbangan Desal : BPD)ไม่มีข้อจำกัดใดๆทั้งสิ้นต่อจำนวนทั้งหมดที่ทำการเลือกตั้งจากชุมชนให้เป็นผู้แทนในคณะกรรมการโรงเรียน

5. การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นกฎระเบียบของโรงเรียน ได้รับการยอมรับเป็นคุณค่า เป็นไปตามที่รอส และ เลวาสิค (Ross & Levacic) ค้นพบไว้ว่าการให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจการใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณไปให้ระดับโรงเรียนโดยให้เหตุผลถึงการเข้าถึงความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรงให้มากที่สุด และการจัดสรรได้ครบถ้วนตามชนิดการใช้ประโยชน์ หากการจัดสรรงบประมาณถูกรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลางเป็นไปไม่ได้ที่งบประมาณจะเพียงพอแม้จะมีคณะผู้ร่วมกำหนดวิธีการใช้จ่ายที่ควรจะเป็น และสร้างมาตรฐานการจัดสรรประการใดก็ตาม รายจ่ายค่าเครื่องมืออุปกรณ์ทางการศึกษา และค่าบริการต่างๆ ได้มีการกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนทำการตัดสินใจจัดสรรมากกว่าร้อยละ 90 ที่เป็นงบประมาณของโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของรัฐ ความท้า

ทายจึงมาอยู่ที่การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนที่สร้างความโปร่งใส(transparency) ความยุติธรรม (fair) และความทั่วถึง (global budget) เพื่อให้โรงเรียนเชื่อมั่นได้

6. มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง เป็นการสะท้อนสถานภาพทรัพยากรการจัดการให้เป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นคุณค่า สอดคล้องกับ ซานติบาเนซ (Santibanez) เสนอประเด็นสำคัญเรื่องกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ความเกี่ยวข้องโดยตรงของผู้ปกครองและชุมชนในกิจกรรมของโรงเรียน (Direct involvement of parents and community in school) มันมีความจำเป็นเพื่อสอบสวนหาความจริงให้ชัดเจนว่าสิ่งที่เป็นกลไกที่เป็นทางการที่ใช้กันอยู่มีปฏิสัมพันธ์ (จากตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน) ในหมู่สมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง และโรงเรียนกับสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องของหมู่มวลสมาชิกในเชิงลึก เช่นเดียวกันกับมีการวิพากษ์ข้อพิจารณาเพื่อหาให้ได้ว่าจำนวนครั้งในการจัดประชุมพบปะหารือกันในระหว่างชุมชนกับโรงเรียนรวมทั้งรูปแบบของการประชุมด้วย (ตัวอย่างเช่น กระประชุมเพื่อการตัดสินใจปฏิบัติหรือเป็นไปเพื่อแจ้งข้อมูลสารสนเทศ)

7. มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชนชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตาม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและพัฒนาระบบจนเกิดผลการดำเนินการเป็นกฎระเบียบของโรงเรียน ได้รับการยอมรับเป็นคุณค่า เป็นไปตามที่ นายบัญชา ปักษาทอง ประธานกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2552 เวลา 14.30-17.00 น.

องค์ประกอบด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีตัวชี้วัด 9 ตัว ได้แก่

1. มีการให้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการ สอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

2.มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชนเป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการ สอดคล้อง

กับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

3.มีการใช้องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

4.มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

5.ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียนเป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการ สอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

6. มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารบุคลากรโรงเรียนโดยเฉพาะที่ได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสะท้อนสถานภาพการจัดการทรัพยากร ให้เป็นผู้จัดกระทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้ได้คุณค่าเป็นผลผลิตการดำเนินการ สอดคล้องกับ อกัสตินุส พันเดอ(Agustinus Bandur)พบว่า การดำเนินการบริการบริหารSBMในประเทศอินโดนีเซียในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องคัดเลือกคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (school councils executive) และกรรมการเจ้าหน้าที่ (ผู้ปฏิบัติงาน : standing committees) คณะกรรมการบริหารของแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยอย่างน้อยสุด คือ ประธานกรรมการ (Council President) เลขานุการ(Secretary), และเจ้าหน้าที่การเงิน (เหรัญญิก:Treasurer) ได้มีการกำหนด

ระเบียบเอาไว้เลยว่าไม่ให้เลือกครูใหญ่เป็นประธานกรรมการ ขณะที่สมาชิกคณะบริหารและกรรมการเจ้าหน้าที่ถูกคัดเลือกมาจากสมาชิกคณะกรรมการและเลือกโดยคณะกรรมการโรงเรียน เป็นเรื่องที่ขึ้นกับความต้องการของโรงเรียนที่จะกำหนดเลือกให้กรรมการเจ้าหน้าที่(Standing committees)ให้ได้ทำหน้าที่อะไรบ้าง ต่อไปนี้ 1) เจ้าหน้าที่การเงิน (Finance) 2) ผู้ควบคุมคุณภาพโรงเรียน 3) เจ้าหน้าที่ระบบผู้เกี่ยวข้องเครือข่ายและสารสนเทศ และ4) เจ้าหน้าที่อำนวยการและอาคารสถานที่(Building and School Facilities)

7. มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

8. มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

9.มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา เป็นการบ่งบอกลักษณะการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณค่าที่ต้องการสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ เสนอกลยุทธ์สำคัญในการนำรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนไปใช้ว่า ต้องจัดการฝึกอบรม-สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษาตามแนวการบริหารแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน

องค์ประกอบด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล มีตัวชี้วัด 8 ตัวได้แก่

1. การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐกล่าวว่า กลยุทธ์ที่สำคัญในการนำการ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ คือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจนเหมาะสม และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน

2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ (8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย

3) มีการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองเป็นลำดับแรกในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ ปารค์ จอง พิว (Park, Jong Pil) ทำการศึกษาเรื่องการสร้างโรงเรียนชุมชนเพื่อการปกครองตนเอง : การบริหารโรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี (creating an autonomous school community: school-based management in Korea) พบว่าความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเป็นฐานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งบทบาทที่กล่าวมานี้ควรกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

4. โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี เป็นการสะท้อนผลการดำเนินการที่เป็นไปตามกลยุทธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับ การให้สัมภาษณ์ของ ดต.สุเทพ ชมมะลิ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนวัดเทียนถวาย วันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เวลา 13.00-16.00 น. ความว่า “หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ.) ควรจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากข้อมูลคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นฐานสำคัญ”

5. มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับอกัสตินุส พันเดอ (Agustinus Bandur) (เรื่องเดียวกัน) พบว่า อำนาจและการใช้อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกตามโครงสร้างปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในเรื่องสำคัญหลายเรื่องเกิดขึ้นในโรงเรียนข้อค้นพบยังพบอีกว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีระดับของการใช้อำนาจทำการตัดสินใจสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าก่อนที่เคยได้ มีการดำเนินการตาม SBM ในทางกลับกันกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการทำการตัดสินใจที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์ภาพแบบความร่วมมือและระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงมากของผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนทั้งมวล การเปลี่ยนแปลงในเชิงปลุก

กระแสก้าวกระโดด (Dramatic changes) ในส่วนของสิ่งอำนวยการความสะดวกของโรงเรียนและสภาพการเรียน การสอน ประกอบด้วย ตำราเรียน และอาคารสถานที่เรียนก็บังเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

6. มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้ เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ รายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (WDR) พบว่า หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของระบบการศึกษาของชาวดัทช์ (Dutch) คือเสรีภาพทางการศึกษา เป็นเสรีภาพในการจัดตั้งโรงเรียนและจัดระบบการสอน โรงเรียนทั้งหมดเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ได้รับการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการโรงเรียนที่มาจากภาคเอกชนและโรงเรียนทั้งหมดได้รับความเสมอภาค เท่าเทียมกันในการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาล ผู้ปกครองสามารถที่จะเลือกส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนได้ในหลายๆโรงเรียน และโรงเรียนก็มีการให้ข้อมูลเผยแพร่กิจการของโรงเรียนสู่สาธารณะอย่างกว้างขวางตามความต้องการของผู้สนใจ

7.มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ เดวิด, สปิลแมน, และแลธแธม (David, Spilman, Latham,) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ได้พบว่ามีปัญหาสำคัญเรื่อง เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวันโดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอน

8. กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียนเป็นการบ่งบอกกลยุทธ์การดำเนินการจนก่อให้เกิดคุณค่าของผลการดำเนินการที่เกิดจากวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการสถานศึกษา สอดคล้องกับ อกัสตินุส พันเดอ(Agustinus Bandur) (เรื่องเดียวกัน) พบว่า อำนาจและการใช้อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกตามโครงสร้างปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในเรื่องสำคัญหลายเรื่องเกิดขึ้นในโรงเรียนข้อค้นพบยังพบอีกว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีระดับของการใช้อำนาจทำการตัดสินใจสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าก่อนที่เคยได้ มีการดำเนินการตาม SBM ในทางกลับกันกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากธรรมชาติของกระบวนการทำการตัดสินใจที่เป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์ภาพแบบความร่วมมือและระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงมากของผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนทั้งมวล การเปลี่ยนแปลงในเชิงปลุกกระแสก้าวกระโดด

(Dramatic changes) ในส่วนของสิ่งอำนวยการความสะดวกของโรงเรียนและสภาพการเรียน การสอน ประกอบด้วย ตำราเรียน และอาคารสถานที่เรียนก็บังเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวชี้วัด 10 ตัว ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้การตัดสินใจในระดับโรงเรียนพัฒนาแผนงานของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับดิเรก วรรณเศียรมีผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์(Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ (4) การนำ ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขจัดความขัดแย้ง

2.ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูป คือ (3) เป็นผู้นำทางวิชาการ

3.ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับบุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูป คือ (7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร

4.ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่องตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย (5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

5. ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่อง

ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน ด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูป คือ (6) มีมนุษย์สัมพันธ์

6.ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่องตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน

7.ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่องตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ

8.เมื่อต้องการมติในที่ประชุม, กรรมการสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจโดยอิสระจากข้อมูล หลักการและเหตุผลที่ผู้บริหารโรงเรียนเสนอประกอบการพิจารณา เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับกฎหมายปฏิรูปโรงเรียนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive School Reform Act)ของสหรัฐอเมริกา กำหนดเค้าโครงองค์ประกอบ 11 รายการของโรงเรียนที่มีการปกครองดูแลพึ่งตนเองโดยท้องถิ่น (ข้อ 6) ความรับผิดชอบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการควรได้กระจายออกไปอย่างกว้างขวางทั่วถึงกันทั้งโรงเรียน (Formal and informal responsibilities should be distributed widely within each school) โดยปกติแล้ว ครูใหญ่จะมีงานหนักและยุ่งยากมากและจะต้องถูกกำหนดให้ต้องทำการตัดสินใจในการทำงานตลอดทั้งวัน จุดมุ่งหมายหนึ่งของ SBM ที่หวังก็คือการแบ่งงานกันทำหน้าที่กันตัดสินใจเรื่องราวภายในโรงเรียนพร้อมทั้งการรับผิดชอบในสิ่งที่ได้ทำการตัดสินใจเรื่องกิจกรรมของโรงเรียนด้วย

9. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับให้สัมภาษณ์ของ นายสมชาย เสมากูล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาวง ผู้บริหารต้นแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปี 2545 ของ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2552 ความว่า “ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาปริญญาโท และมีอุดมการณ์ SBM”

10. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชนเป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับอุทัย บุญประเสริฐ กล่าวถึงลักษณะเฉพาะที่เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารก็ด้วยหลักการของ (ข) การบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (stake-holder) แทนที่จะเป็นการบริหารโดยหน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยราชการเป็นหลัก ดังเช่นในอดีตซึ่งอาจจะตีความต่อไปได้ว่าเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนและชุมชน

องค์ประกอบด้านความเป็นครูมืออาชีพ มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่

1.ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตเช่นเดียวกันกับคาล์ดเวล(Caldwell)เสนอเอาไว้ว่าครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับวิชาชีพ (professional) ต้องการการพัฒนาเรื่องการวัดผลประเมินผล การออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการเรียนการสอน และการควบคุมกำกับชั้นเรียน

2.ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับคาล์ดเวล(Caldwell)เสนอเอาไว้ว่าครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับวิชาชีพ (professional) ต้องการการพัฒนาเรื่องการวัดผลประเมินผล การออกแบบหลักสูตร การวิจัยทางวิชาการเรียนการสอน และการควบคุมกำกับชั้นเรียน ในเรื่องคุณภาพของครูนั้น แนวคิดของ เจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) ได้สนับสนุนว่า การกระจายครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึง (Distribution of qualified teachers) ตัวชี้วัดองค์ประกอบที่พิจารณาได้จากกาวัดประเมินคุณภาพครู ก็ด้วยการวัดที่การกระจายครูที่มีคุณภาพให้ทั่วถึงในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ คิดเป็นสัมประสิทธิ์ของกีนี (Gini coefficience) และพิจารณาตามเปอร์เซ็นต์ภาพรวมแห่งชาติที่มีการอบรมการสอนให้มีคุณภาพให้ครอบคลุมพื้นที่ และยังต้องพิจารณาตัวชี้วัดด้านการได้คงสภาพคุณภาพของครูในการสอนที่ได้ผ่านการอบรม ส่วนใหญ่จะมีโอกาสเป็นได้ที่พบว่าครูที่มีคุณภาพสูงจะกระจุกตัวอยู่ในเขตเมือง ครูที่อยู่ในเขตชนบทที่เห็นว่ามีคุณภาพตัวชี้วัดต่ำสะท้อนให้เห็นว่ามีโอกาสได้รับการพัฒนาให้เข้าถึงการมีคุณภาพได้

3. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการสะท้อนคุณลักษณะการจัดการทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับไมเออร์

และสโตนฮิลล์, ฮีแมนและเฮอร์แมน (Myers and Stonehill, Heman and Herman) ศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม พบว่า ขวัญกำลังใจของครูดีขึ้น

4.ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน เป็นการสะท้อนคุณลักษณะการจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ เชง (Cheng) กล่าวถึงองค์กร(โรงเรียน)ว่า องค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น หากแต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและพัฒนาตนเองด้วย โรงเรียนโรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโต ไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู และทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตชีวา การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เจริญเติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่วนรวม

5.ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนเป็นการบ่งบอกลักษณะการจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณค่าการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาแล้วพบว่า (1) ผู้ร่วมงานศรัทธา

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่

1.มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ภายในของโรงเรียนทั้งระบบอย่างสร้างสรรค์ เป็นการบ่งบอกคุณลักษณะทรัพยากร การดำเนินการ และผลการดำเนินการที่มีคุณค่าเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกัน เช่นเดียวกับที่ เชง (Cheng) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการตามความเชื่อ ค่านิยม และความมุ่งหวังตามวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้นมาสมาชิกจะยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะให้ความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงานแม้จะพบความยากลำบากหรือสิ่งท้าทาย

2.มีโครงสร้างระเบียบแบบแผนการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสม เป็นการบ่งบอกคุณลักษณะทรัพยากร การดำเนินการ และผลการดำเนินการที่มีคุณค่าเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกัน สอดคล้องกับรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The

World Bank Development Reports) โดยมีแนวหลักการในการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อหนึ่งคือ มีการกำหนดกรอบขอบข่ายและโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Establish the program's scope and structure)

3.มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ เป็นการสะท้อนการดำเนินการของทรัพยากร ต่อการจัดกระทำให้เกิดผลการดำเนินการที่มีคุณค่าเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกัน เช่นเดียวกับที่บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่องตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันด้วยความสมัครใจ

4.โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน เป็นการสะท้อนการดำเนินการของทรัพยากร ต่อการจัดกระทำให้เกิดผลการดำเนินการที่มีคุณค่าเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกัน เช่นเดียวกันกับ บุญมี เณรยอด (เรื่องเดียวกัน) มีผลศึกษาสำคัญเรื่องผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาชุมชน โดยพบว่าชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือมากขึ้น ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในวิธีการและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชน

5.มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อความหมายทิศทางการพัฒนาโรงเรียน เป็นการบ่งบอกคุณลักษณะทรัพยากร การดำเนินการ และผลการดำเนินการที่มีคุณค่าเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังร่วมกัน เช่นเดียวกับที่นายสิงห์โต แก้วกัลยา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2545 ได้ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เวลา 13.30-17.00 น. ความว่า " ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ใช้ SMM นอกจากครูจะเสียสละอุทิศตนให้เวลากับโรงเรียน ชุมชนเป็นเจ้าของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมดูแลเอาใจใส่โรงเรียนแล้ว ยังต้องมีสัญลักษณ์โรงเรียนอีกด้วย เช่น สีประจำโรงเรียนเพื่อความเป็นเอกภาพ ผูกพันร้อยรัดเชิงสัญลักษณ์ ตราสัญลักษณ์โรงเรียน ต้นไม้สถาบัน คำขวัญ และเครื่องแต่งกาย"

องค์ประกอบด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด มีตัวชี้วัด 5 ตัว ได้แก่

1.โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) มีข้อตกลงร่วมกันกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม เป็นการบ่งบอกผลการดำเนินการ ให้เห็นคุณค่าที่ส่งผลต่อการยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับรายงานเพื่อพัฒนาการศึกษาของธนาคารโลก (The World Bank Development Reports) โดยมีแนวหลักการในการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อหนึ่งคือ มีการปรับโครงสร้างทางสถาบัน / หน่วยงานส่วนกลางเพื่อสนับสนุนการ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความชัดเจนในบทบาทการใช้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียน (Adjust institutional structures at the central and regional levels to support SBM and define clear roles and responsibilities for the school governance structure)

2.สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการสนับสนุนโรงเรียนให้มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์มุ่งเน้นความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน เป็นการบ่งบอกผลการดำเนินการ ให้เห็นคุณค่าที่ส่งผลต่อการยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับคาล์ดเวล (Caldwell) สรุปในเรื่องข้อกังวลระหว่างเรื่องรวบอำนาจกับกระจายอำนาจ (Tensions between centralization and decentralization) ไว้ว่า นัยสำคัญอันหนึ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้รับบรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัว(comfortable in operating) สามารถดำเนินนโยบายคู่ขนานอย่างสมดุลไปด้วยกันทั้งกับการรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลางกับการกระจายอำนาจให้โรงเรียนรวมทั้งการยกระดับค่านิยม แต่การสร้างองค์ความรู้ด้านศักยภาพของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของหน่วยงานจากส่วนกลางที่จะต้องให้การสนับสนุนอย่างแพร่หลาย

3.สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี เป็นการบ่งบอกผลการดำเนินการ ให้เห็นคุณค่าที่ส่งผลต่อการยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของนายสิงห์โต แก้วกัลยา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2545 ได้ให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เวลา 13.30-17.00 น. ความว่า “ควรมีการปรับโครงสร้างทางสถาบันของ สพท./สพฐ. เพื่อให้การสนับสนุน SBM ด้วยการจำกัดบทบาทที่ชัดเจน ให้ตอบสนองการสร้างโครงสร้างการรับผิดชอบต่อระบบบริหารโรงเรียน โดยร่วมในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนที่ใช้ การบริหารโรงเรียนเป็นฐานทั้งระบบให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี

4.สพท./สพฐ. กระจายอำนาจให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบแก่โรงเรียนตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการบ่งบอกผลการดำเนินการ ให้เห็นคุณค่าที่ส่งผลต่อการยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับแนวทางของคาล์ดเวล (Caldwell) ความว่า ความสำคัญของผู้บริหารในส่วนกลางจะต้องทำความเข้าใจในเชิงลึกของธรรมชาติการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ด้วยกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงโรงเรียนตามที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีความหลากหลายในการปฏิบัติด้วยสมรรถนะที่แตกต่างกันและต้องการการสนับสนุนโดยตรงมากกว่าการหวงอำนาจและสถานะ

5.สพท./สพฐ. ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน) แล้วบันทึกร่องรอยกิจกรรมต่างๆ จัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อพัฒนายกระดับให้มากขึ้นต่อไป เป็นการบ่งบอกผลการดำเนินการ ให้เห็นคุณค่าที่ส่งผลต่อการยอมรับร่วมกัน สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของนายพะโยม ชิณวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แห่งชาติ ปี พ.ศ. 2544 เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2552 เวลา 17.00-20.00 น. ความว่า ให้มีการจัดฐานข้อมูล การรับรู้ข่าวสารเพื่อปรับปรุงข้อมูลมีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร และประมวลผลการเรียนรู้จากข้อมูลสู่องค์ความรู้ เช่นเดียวกับเจมส์ เอ็น จอห์นสโตน (James N Johnstone) ให้ความสำคัญตัวชี้วัดระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับภาคสังคม (Indicators of system – societal congruence) ถึงส่วนท้ายสุดที่เกิดจากผลผลิตของระบบการศึกษา(Education system space) ยังมีมุมมองจากทางสังคมที่แตกต่างกันที่จะให้พิจารณาได้ ความสำคัญสุดในส่วนนี้จะชี้ให้เห็นทิศทางผลผลิตทางการศึกษา (Education outputs flow) ที่ทรงอิทธิพลต่อแรงงาน(Labour force) พฤติกรรมทางสังคม และทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีมากมายที่ต้องเกี่ยวข้องได้รับผลจากระบบการศึกษา เช่นเรื่องสุขภาพ การเมือง การวางแผนชีวิตครอบครัว และความเอาใจใส่ในวิถีของชุมชน ในส่วนที่เป็นพลังแห่งความพยายามนี้เองที่จะต้องวัดประเมินให้ได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างด้านปริมาณ และด้านคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษากับการพัฒนาแง่คิดมุมมองทั้งหลายเหล่านี้มากน้อยเพียงใดที่ถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องทำการพัฒนาเป็นตัวชี้วัดเชิงประจักษ์จากที่มีตัวแปรอยู่จำนวนมากมายนี้ มาหานิยามการวัดให้ครอบคลุมสอดคล้องกับภาคสังคม

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบและข้อสรุปมี่ได้จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า มี 9 องค์ประกอบได้แก่ 1)องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ 2) องค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน 3) องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านความความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) องค์ประกอบด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล 6) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 7)องค์ประกอบด้านความเป็นครูมืออาชีพ 8)

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 9) องค์ประกอบด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. นำองค์ประกอบทั้ง 9 ด้านดังกล่าวข้างต้นไปใช้สำหรับวิเคราะห์ทรัพยากร(ปัจจัย) การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบ ทิศทางคุณลักษณะที่เป็นแนวคิดและการกระทำที่ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากต้นสังกัดลงสู่สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและพร้อมตรวจสอบได้ โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามศักยภาพ กรอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา ที่เป็นไปตามแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามข้อค้นพบ 9 องค์ประกอบ ของผู้วิจัย ประยุกต์ใช้กับโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น

2. ควรนำตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีองค์ประกอบ 9 ด้าน 77 ตัวชี้วัด ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อบ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของ ทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อนำคุณค่าจากผลการวัด/ประเมินมาใช้ประยุกต์วางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไป

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะสำหรับกระบวนการศึกษาวิจัย สืบเนื่องจากการที่ผู้วิจัยสร้างประเด็นวิจัยจากแหล่งค้นคว้ามีทั้งที่เป็นเอกสาร และโรงเรียนต้นแบบ สร้างเป็นประเด็นคำถามได้มากถึง 539 ประเด็น แต่สามารถนำมาพัฒนาเป็นตัวชี้วัดได้เพียง 77 ตัวชี้วัด ทำให้ประเด็นที่ถูกสกัดออกไปอีกเป็นจำนวนมาก จึงมีข้อเสนอแนะว่าให้นำประเด็นที่ถูกสกัดออกไปศึกษาในเชิงลึกตามความเกี่ยวข้องเชิงเนื้อหาต่อไป

2. สำหรับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ที่ได้จากการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็นแบบ สุ่มอย่างง่าย ที่มีผู้ให้ข้อมูลมา 255 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.03 และมีผู้ให้ข้อมูลจาก ผู้บริหารโรงเรียน ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนละ 3 คน กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ยังขาดองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เพียงพอ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้แพร่หลายอย่างจริงจัง จึงควรมีข้อเสนอแนะใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดขึ้นเฉพาะโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเท่านั้น ในโอกาสที่มีการทำวิจัยครั้งต่อไป

3. ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมควรนำเอาประเด็นต่างๆสร้างเป็นตัวแปรดัมมี่เสียก่อนก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ การที่ได้องค์ประกอบแล้วมาตั้งชื่อองค์ประกอบภายหลัง ทำให้มีข้อจำกัดทางทฤษฎี และมีผลให้ต้องตัดองค์ประกอบที่น่าสนใจบางองค์ประกอบที่ขาดคุณสมบัติด้านจำนวนองค์ประกอบย่อย และค่า factors loading ทั้งนี้ก็เป็นไปตามความเหมาะสมของผู้วิจัยกำหนดขึ้นมาด้วย เช่นในการวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบที่น่าจะเป็นด้านการเงินการคลังของโรงเรียน ด้านคุณภาพผู้เรียน ฯ น่าสนใจนำมาเป็นข้อค้นพบ แต่จำนวนองค์ประกอบย่อย และค่า factors loading มีไม่ถึงเกณฑ์กลุ่มองค์ประกอบอื่น

4. ในการพัฒนาตัวชี้วัดด้วยผู้เชี่ยวชาญถึงแม้ว่าจะมีประสิทธิผลในข้อค้นพบ แต่ต้องใช้เวลาที่เหมาะสม และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปพบด้วยตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านล้วนมีภาระงานอื่นๆมากอยู่แล้ว จึงเห็นสมควรเสนอแนะว่าให้ใช้ผู้เชี่ยวชาญลดระดับลงมา แต่ให้เพิ่มจำนวนให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะทำในรูปแบบ EFR หรือ Delphi Technique ก็มีความเหมาะสม

5. นำเอาข้อค้นพบแต่ละองค์ประกอบไปทำการศึกษาเป็นรายด้านในเชิงลึก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,2550.

ดิเรก วรรณเศียร. “หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” เอกสารในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์การ จัดโดยภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี ,12-14 กันยายน 2543.(อัดสำเนา)

ดิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”วิทยานิพนธ์ปริญญาคุรุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.

ถวิล มาตรเลี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม,2544.

ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น ,2545.

นิภา พงศ์วิรัตน์. องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไทย (Thai SBM) ในกรุงเทพมหานคร. [Online] เข้าถึงได้เมื่อ 21 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้โดย http://www.krukeng.ob.tc/kd1/5.New

“พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120,ตอนที่ 62 ก (6 กรกฎาคม 2546) : 33-37.

พิษณุ ประจงการ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา.” ฐานข้อมูลการวิจัย(ออนไลน์)การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.สกศ. ลำดับที่ 8349. http://www”thaiedresearch.org/thaied.เข้าถึงได้เมื่อ 10/12/2552.

"รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550."ราชกิจจานุเบกษา เล่ม124,ตอนที่ 47 ก(24 สิงหาคม พุทธศักราช 2550) : 24.

วันชัย ธงชัย. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา."วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2548.

วิจารณ์ พานิช. การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. พิมพ์ครั้งที่2.กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น,2546.

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ." ฐานข้อมูลการวิจัย(ออนไลน์)การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.สกศ.ลำดับที่ 15. http://www"thaiedresearch.org/thaied.เข้าถึงได้เมื่อ 10/12/2552.

ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. อำนาจหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [Online] เข้าได้เมื่อ 16 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก ศูนย์ปฏิบัติการ สพฐ. DOC

สถาบันพระปกเกล้า. วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี .พิมพ์ครั้งที่2.กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด ,2548.

สถาบันพระปกเกล้า.โดยการสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ทศธรรมตัวชี้วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี.กรุงเทพฯ : บริษัทศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์,2549.

สมพร เทพสิทธา. การเดินตามรอยพระยุคลบาท เศรษฐกิจพอเพียง. ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ:ธรรมสาร จำกัด , 2549.

สุเทพ บุญประสบ. "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สุชาติ การสมบัติ. "การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน." วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. การศึกษาพอเพียง ตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง .กรุงเทพฯ: ซี.ซี. นอลลิตจ์ลิงค์,2550.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “การกระจายอำนาจทางการศึกษา.” บทความในเอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่น 11 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ . กรุงเทพฯ: บุคพ้อยท์ จำกัด,2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด,2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน “โครงการยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก.”[online]เข้าได้จาก http://smallschool.obec.go.th/intro.php เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. OBEC’s Policy 2008 นโยบาย สพฐ. ปี 2551 ทุกย่างก้าวสู่เป้าหมาย....We go for Goal. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีไทยและวิธีไทย (School – Based Management : Thai Ways and Methods). บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด : กรุงเทพฯ ,2456.

สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.,2545.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547-2553 [Online]เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2551, เข้าถึงได้จาก http://doc.obec.go.th/web_doc/plan_moe_obec/plan_moe2.html

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). “การสรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(รอบแรก 2544-2548).”[Online]เข้าได้จาก http://www.onesqa.or.th/Upload/195/FileUpload/1398_2097.pdf เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550

สำเริง อ่อนสัมพันธ์. “ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล.”วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร,2550.

อรพรรณ พรสีมา. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน .กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น,2546.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management) .กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543.

อุทัย บุญประเสริฐ. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ภาษาอังกฤษ

Aaron Schutz. “ Home Is a Prison in the Global City : The Tragic Failure of School-Based Community Engagement Strategies”. American Educatinal Research,.Review of Educational Research, Vol.76,No.4, (2006) : 691-743.

Anderson, J.A. “Accountability in Education.” Education Policy Series. Paris and Brussels :The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education ,UNESCO,2005.

Abu-Duhou, I. “School-based Management.” Fundamentals of Educational Planning 62 . Paris : International Institute for Educational Planning, UNESCO, 1999.

Angrist, J.D., and G.W. Imbens. “Two Stage Least Squares Estimation of Average Causal Effects in Models with Variable Treatment Intensity.” Journal of the American Statistical Association (1995):431-432.

Agustinus Bandur. “A study of The Implementation of School – Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia.” A thesis for the degree of Doctor of Philosophy. The University of Newcastle, Australia, 2008.

Athey, S., and G.W. Imbens “Identification and Inference inNonlinear Difference-In-Difference Models.”Econometrica 74,2(2006) :431-497.

Bass, Bernard M. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” European Journal of World and Organizational Phychology, no. 8 (1999):9-32.

Briggs, K., and P. Wohlstetter. “Key Elements of a Successful School – Based Management Strategy.” Working Paper, University of Southern California . California: “n.p.” ,1999.

Borman, G.D., G.M. Hewes, L.T. Overman and S. Brown “Comprehensive School Reform and Achievement : A Meta-analysis.” Review of Educational Research,73,2 (2003) :125-330.

Bengoteku, B., and Heyward, M. School – Based Management : Can it work in Indonesia? [Online]. Accessed 6 July 2007. Available from http://www.thejakartapost.com. 2007.

Bardhan, P., and D. Mookherjee. “Capture and Governance at the Local and National Levels.” American Economic Review, 90,2 (2000) : 135-139.

Borman, G.D., G. M. Hewes, and L. T. Overman and S. Brown. “Comprehensive School Reform and Student Achievement : A Meta – analysis.” University of North Carolina, Greensboro, Report, No. 59.2003.

Bauer, S. C., I. E. Bogotch, and H. S. Park. “Modeling Site – Based Decision – making : The Relationship between Inputs, Site Council Practices, and Outcomes.” Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego, CA, April. 1998.

Brian J. Caldwell. School – Based Management and its potential to enhance decentralization in education. Inaugural Keynote Address on the theme ‘ Education Decentralization Revisited : School – Based Management’ at the Third International Forum on Education Reform hosed by Ofice of the Education Council of Thailand, Ambassador Hotel, Bangkok, Thailand, 8 – 11 September 2003.

Brian J. Caldwell. School – Based Management. Paris France : The International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO(ISBN : 92-803-1278-2), 2005.

Bryk, A.S., Y.M. Thum, J.Q. Easton, and S. Luppescu. “Academic Productivity of Chicago Public Elementary Schools.” A Technical Report Sponsored by The Consortium on Chicago School Research, March. 1998.

Cheng, Yin Cheong. School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism For Development .Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996.

Cheng, Yin Cheong. “The theory and characteristics of school-based management,” International Journal of Educational Management, No.7(1993) : n.pag.

Caldwell, B. J., & Hayward, D. K. The Future of Schools : Lessons from the Reform of Public Education. London : Falmer Press, 1998.

Caldwell, B. J. Autonomy and self-management : Concepts and evidence. In Bush, T., & Bell, L. (Eds.), The Principles and Practice of Educational Management’. London : Pual Chapman Publishing, 2002.

Caldwell, B. J. School – based Management. Education Policy Series. The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education, Paris and Brussels. 2005.

Caldwell, B.J. School - Based Management.[Online], Accessed 12 October 2007. Available from http://unesdoc.unesco.org/. 2005.

Caldwell, B. J. and Spinks, J. M. Beyond the self-Managing School. London : Falmer Press, 1998.

Carnoy, M.,A. Gove, S. Loeb,.J. Marshall, and M. Socias. "How Schools and Students Respond to School Improvement Programs : The Case of Brazil's PDE." Fourth coming in Economics of Education Review n.p.,2004.

Cook, T.D., H.D. Hunt, and R.F. Murphy. "Comer's School Development Program in Chicago : A Theory - based Evaluation." American Educational Research Journal , 37,2 (2000) :535-597.

Cook, T.D. "School-based Management in the United States." Background paper prepared for the programmatic study on school-based management for the World Bank. Washington, DC.2007.

Drury, Darrel, and Douglas Levin. "School – based Management : The Changing Locus of Control in American Public Education." Prepared for the Office of Educational Research Office of Research, U.S. Department of Education, Washington, DC. 1994.

Di Gropello, E. "A Comparative Analysis of School-based Management in Central America." World Bank . Working Paper No.72 Washington,DC : World Bank, 2006.

De Grauwe, A. "Improving the Quality of Education through School – based Management : Learning from International Experiences." Review of Education 51 (2005).

Duflo, E., R. Glennerster, and M. Kremer. "Using Randomization in Development Economics Research : A Toolkit." NBER Technical Working Paper, No.333.(2006): n.pag.

Duflo, E., and E. Saez. "The Role of Information and Social Interactions in Retirement Plan Decisions : Evidence from a Randomized Experiment." Quarterly Journal of Economics, 118,3 (2003) :815-842.

Di Gropello, E., and J. H. Mashall. "Teacher Effort and Schooling Outcomes in Rural Honduras." In Incentive to Improve Teaching, Emiliana Vega. Washington, DC : World Bank, 2005.

Departemen Pendidikan Nasional. Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2004.

French, J.R.P. Jr., and Raven, B. Studies in Social Power .Ann Arbor : Institute for Social Research University of Michigan, 1959.

Eisner, Elliot W. The enlightened eye : qualitative inquiry and the enhancement of educational practice. Upper Saddle River, N.J. : Merrill, 1998.

Eisner, E. W. The art and craft of teaching. Educational Leadership. New York : Macmillan, 1983.

Eisner, E. W. The Educational Imagination. : On the design and evaluation of school programs 2nd ed. New York : Macmillan, 1985.

Eisner, E. W. The arts and the creation of mind. New Haven : Yale University Press, 2002.

Fisman, R., and R. Gatti. "Decentralization and Corruption : Evidence across Countries." Journal of Public Economics , 83 (2002) :325-345.

Fullan, M., and Watson, N. "School - based management : Reconceptualizing to improve learning outcomes." School Effectiveness and School Improvement,11,4 (2000) : 453-474 .

Gertler, P.,H. Patrinos, and M. Rubio-Codina. "Empowering Parents to Improve Education : Evidence from Rural Mexico." World Bank Policy Research Working Paper 3935 . World Bank : Washington, DC, 2006.

Gertler, P., H. Rubio – Codina. "Methodological Issues in the Evaluation of School – based Management Reforms." Washington, DC : Draft, World Bank, 2007.

Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. Effective Evaluation. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1981.

Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. Fourth Generation Evaluation. Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989.

Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Lincoln (Eds), Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA : SAGE publisher, 1994.

Gunnarsson, V.., P.F. Orazem, M. Sanchez, and A. Verdisco. "Does School Decentralization Raise Students Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation." Iowa State University Working Paper. 2004.

Hargreaves, D. Education Epidemic. London : Demos.2003.

Hanushek,Eric A.,and L. Woessmann. "The Role of Education Quality for Economic Growth" World Bank Policy Research Working Paper,Number 4122, Washington,DC,2007.

Hoy, Wayne K., and Cecil, Miskel. Education Administration : Theory, Research and Practice.New York : Mcgraw Hill, 1991.

Heckman, J. “The Common Structure of Statistical Models of Truncation, Sample Selection, and Limited Dependent Variables and a Simple Estimator for Such Models.” Annals of Economic and Social Measurement,5,4 (1976) :261-294.

Hirano, K., G.W. Imbens, D.B. Rubin, and X. Zhou. “Assessing the Effect of an Influenza Vaccine in an Encouragement Design.” Biostatistics 1 : (2000) : 69-88.

Iverson, Joann Christina. “School-Based Management : A Case Study” .Dissertation Abstract,International,2001.

Jesson, D. Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools. London : Specialist Schools Trust. 2004.

Jimenez, E., and Y. Sawada. “Do Community – managed Schools Work? An Evaluation of El Salvador’s EDUCO Program.” World Bank Economic Review , 13,3 (1999) :415-441.

Jimenez, E., and Y. Sawada. “Does Community Management Help Keep Kids in Schools? Evidence using Panel Data from El Salvador’s EDUCO Program.” Discussion Paper CIRJEF-236., Washington,DC :World Bank,2003.

Jong Pil. Park, “Creating an Autonomous School Community : School-Based Management in Korea.” Dissertation International, Abstracts, 2000.

Karim,S., C. A. Santizo Rodal, and E. C. Mendoza. Transparency in Education. International Institute for Educational Planning and International Academy of Education. Paris and Brussels :UNESCO, 2004.

Katz, Daniel., and Kahn Robert. The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley and Simon, 1978.

King, E., P. F. Orazem, and V. Gunnarsson. “Decentralization and Achievement : International Evidence on the Roles of School Autonomy and Community Participation.” Paper presented to the Fourth Annual Global Development Conference on Globalization and Equity : Cairo, Egypt, January, 19-21. 2003 .

Latham, Andrews. “Site-Based Management.” Educational Leadeship ,no.55 (1998):85-86.

Lawler, E.E. High Involvement Management .Sanfrancisco : Jossey Bass, 1986.

Leung, Y. H. “The politics of decentralization : A case study of school management reform in Hong Kong.” In Mok, K. H. (Ed), Centralization and Decentralization : Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies. Hong Kong : Comparative Education Research Centre. The University of Hong Kong, & Kluwer Academic Publishers,2003.

Lewis, M. “Decentralizing Education : Do Communities and Parents Matter?” Mimeo.Center for Global Development, Washington,DC,2006.

Leithwood, K. , Teresa Menzies. “Forms and Effects of School-Based Management : A Review.” Educational Policy, 12,3 (1998) : 325.

LLECE. “Qualitative Study of Schools with Outstanding Results in Seven Latin American Countries.” Report of the Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education (LLECE). Santiago : UNESCO,2002.

Lopez – Calva, L. F., and L. D. Espinosa. “Effectos Diferenciales de los Programas Compensatorios del CONAFE en el Aprove - chamiento Escolar.” In efectos del Impulso a la Participacion de los Padres de Familia en la Escuela. CONAFE, Mexico.2006.

Malen, B., R. T. Ogawa, and J. Kranz. “What Do We Know about Site – Based Management : a Case Study of the Literature- A Call for Research.” Vol. 2,ed.W.H. Clune and J.F. Witte,. London : Falmer Press, 1990.

Montreal Economic Institute. “Decentralization of School Management : Ideas from Abroad.” Economic Note, Education Series, February. 2007.

Murnane, R. J., J. B. Willet, and S. Cardenas. “Did Participation of Schools in Programa Escuelas de Calidad (PEC) Influence Student Outcomes?” Working Paper, Harvard University Graduate School of Education, Cambridge, MA.2006.

NCPEA : National Council of the Professors of Educational Administration. The Art of Successful School – Based Management. [Online], Accessed 19 January 2010. Available from http://cnx.org/content.

Ouchi, W. G.., & Segal, L. G. Making Schools Work : A Revolutionary Plan to Get Your Children The Education They Need. New York : Simon & Schuster.2003.

OECD. “Raising the Quality of Educational Performance at School. Policy Brief, Paris : OECD 2004. [Online], Accessed 19 January 2010. Available from www.oecd.org/dataoecd/17/8/29472036.pdf

Ornelas, C. “The Politics of Privatisation, Decentralization and Education Reform in Mexico.” International Review of Education 50,3-4 (2004) :397-418.

Ornelas, C. “The Politics of the Educational Decentralization in Mexico.” Electronic Conference on Educational Decentralization. Washington,DC : World Bank, 2000.

Patrinos, H., and Ruth Kagia. Maximizing the Performance of Teacher Absenteeism.” In The Many Faces of Corruption – Tracking Vulnerabilities at the Sector Level, ed. (J.E. Campos and S. Pradhan). Washington, DC :World Bank , 2007.

Paes de Barros, R., and R. Mendonca. “The Impact of Three Institutional Innovations in Brazilian Education.” In Organization Matters : Agency Problems in Health and Education in Latin America, W.D. Savedoff. Washington, DC: Inter – American Development Bank, 1998.

Prime Minister’s Delivery Unit. ‘Key Stage 4 Priority Review : Final Report’. London : PMDU.2003.

Ross, K.N., and Levacic, R. (Eds) Need – Based Resource Allocation in Education Via Formula Funding of Schools. Paris : International Institute for Educational Planning, UNESCO.1998.

Rowan, B.E., Camburn, and C. Barnes. “Benefiting from Comprehensive School Reform : A Review of Research on CSR Implementation.” In Putting Pieces Together : Lessons from Comprehensive School Reform Research, ed. (C. Cross,National Clearinghouse for Comprehensive School Reform . Washington, DC, 2004.

Rosenbaun, P.R., and D.B. Rubin. “The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects.” Biometrica 70,1 (1983) : 41-55.

Scriven, M. The Methodology of Evaluation. AERA Monograph Series in Curriculum, No. 1 Chicago : Rand McNally, 1967.

Scriven, M. “Evaluation Bias and Its Control.” Occasional Paper No. 4 Western Michigan University Evaluation Center, Kalamazoo, Michigan, 1975.

Skoutfias, E., and J. Shapiro. “The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program Using Non-experimental Data.” Policy Research Working Paper, 4036. Washington, DC :World Bank,2006.

Santibanez, L. “School – Based Management Effects on Educational Outcomes : A Literature Review and Assessment of the Evidence Base.” Working Paper, World Bank : Washington, DC, 2006.

Shapiro, J. S., and E. Skoufias. "Evaluating the Impact of Mexico's Quality Schools Program : The Pitfalls of Using Nonexperimental Data." World Bank Policy Research Working Paper 4036. Washington, DC, 2006.

Sawada, Y., and A. B. Ragatz. "Decentralization of Education, Teacher Behavior and Outcomes." In Incentives to Improve Teaching, E. Vegas. World Bank, Washington, DC,2005.

Sergiovanni, Thomas J., Handbook for Effective Department Leadership. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1984.

Sirirat Chamnannarongsak. "Effects of Leadership Behaviours and Organizational Culture on the Development of Learning Organization : Case Study of Private and Public Hospitals with hospital accreditation".Dissertation of Doctor of Philosophy (Development Administration), School of Public Administration, National Institute of Development Administration,2004.

The World Bank, the International Bank for Reconstruction and Development. What Is School – Based Management ?. Washington DC: The World Bank, 2008.

The World Bank. Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. Education Human Development Network. December 2007. [Online], available access, 01/02/2008 update from http://www.worldbank.org/education/economicsed.

Volansky, A., & Friedman, I. A. School-based management : An International Perspective. Israel : Ministry of Education,2003.

Whitty, G., S.Power, and D. Halpin. Devolution and Choice in Education : The School, the State and the Market. Buckinghamshire : Open University Press. 1998.

Wohlstetter,P. "Experimenting with decentralization : The politics of change". ERIC Doccument Reproduction Servic, No. ED 337861(1990): n.pag.

Wohlstetter,P. & Mohrman, S. A. School-based management : Strategies for success. New Brunswick, NJ : CPRE Finance Briefs,1993.

World Bank. What Do We Know About School-Based Management?. Washington, D :World Bank.,2007.

World Bank. World Development Report 2004 : Making Services Work for Poor People. Washington,DC :World Bank,2003.

World Bank. "Implementation Completion and Results Report for a Punjab Education Sector Development Policy Credit." Washington,DC : World Bank, 2007.

Wylie, C. "Finessing Site-based Management with Balancing Acts." Educational Leadership,53,4 (1996) :54-59.

Yuwono, G. "English Language Teaching in Decentralised Indonesia : Voices from the Less Privileged Schools." Paper presented at AARE 2005 International Education Research Conference. [Online], Accessed 12 October 2007. Available from http://www.aare.edu.au.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษา

ที่ ศธ 0520.203.2 / 325

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 เมษายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน"

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสมชัย พุทธา รหัสนักศึกษา 48252910 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายสมชัย พุทธา สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นแหล่งศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. โรงเรียนวัดเทียนถวาย จังหวัดปทุมธานี
2. โรงเรียนบ้านเขาวง จังหวัดอุทัยธานี
3. โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร (ภายใน) 29101

ที่ ศธ 0520.203.2 / 451 **วันที่** 14 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์

ด้วยนายสมชัย พุทธา รหัสนักศึกษา 48252910 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ที่	ชื่อ-สกุล	สถาบัน	สาขา
1.	ดร.วสันต์ นาวเหนียว	ผอ.สพท.อุทัยธานี เขต 1	การบริหารการศึกษา
2.	ดร.สำเริง กุจิรพันธ์	ผอ.รร.อนุบาลนครปฐม	การบริหารสถานศึกษา
3.	ผศ.ดร.ศิลปชัย กงตาล	ม. ราชภัฏนครปฐม	นักบริหารศาสตร์
4.	ผศ.ดร.ปราณี นิลกรณ์	คณะวิทยาศาสตร์ ม.ศิลปากร	นักวิชาการสถิติ&วิจัย
5.	รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์	นักวิชาการอิสระ	นักวิชาการภาษาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ค.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / 513

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 กันยายน 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนโคกม่วงเผอิญศรีภูธรอุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมชัย พุทธา รหัสนักศึกษา 48252910 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายสมชัย พุทธา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. โรงเรียนวัดหัวหิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. โรงเรียนชุมชนโคกม่วงเผอิญศรีภูธรอุปถัมภ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. โรงเรียนวัดโบสถ์อนุกูลสังฆกิจ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
4. โรงเรียนวัดนกกระจาบ (ศิริสรณ์ประชาสรรค์) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
6. โรงเรียนวัดธรรมจริยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
7. โรงเรียนวัดจำปา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
8. โรงเรียนวัดไม้ตราสมาชิการาม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
9. โรงเรียนวัดบางซ้ายนอก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
10. โรงเรียนรอซีดี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ภาคผนวก ง.

ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.994	.994	391

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v1	1675.2618	31836.007	.418	.996
v2	1675.3154	31834.059	.445	.996
v3	1675.3626	31835.020	.425	.996
v4	1675.4372	31817.394	.468	.996
v5	1675.3966	31814.420	.500	.996
v6	1675.4031	31808.624	.504	.996
v7	1675.3953	31808.903	.514	.996
v8	1675.3351	31824.270	.451	.996
v9	1675.3089	31813.302	.509	.996
v10	1675.3102	31801.617	.528	.996
v11	1675.3848	31796.806	.538	.996
v12	1675.4725	31801.948	.550	.996
v13	1675.3757	31805.850	.519	.996
v14	1675.3887	31788.906	.534	.996
v15	1675.3455	31800.321	.554	.996

v16	1675.3482	31793.362	.600	.996
v17	1675.5013	31795.629	.560	.996
v18	1675.5654	31785.192	.505	.996
v19	1675.5955	31796.097	.508	.996
v20	1675.5668	31778.993	.577	.996
v21	1675.5262	31807.243	.479	.996
v22	1675.4804	31790.622	.538	.996
v23	1675.4398	31799.856	.497	.996
v24	1675.4908	31810.523	.440	.996
v25	1675.5497	31790.515	.523	.996
v26	1675.4974	31811.299	.541	.996
v27	1675.5262	31806.386	.510	.996
v28	1675.6165	31818.601	.477	.996
v29	1675.5327	31830.454	.444	.996
v30	1675.4843	31837.026	.342	.996
v31	1675.4673	31823.421	.439	.996
v32	1675.3416	31830.369	.498	.996
v33	1675.3796	31806.713	.503	.996
v34	1675.3639	31810.630	.518	.996
v35	1675.5366	31812.522	.440	.996
v36	1675.6243	31815.797	.473	.996
v37	1675.4581	31797.992	.602	.996
v38	1675.4647	31805.992	.565	.996
v39	1675.4254	31817.831	.532	.996
v40	1675.6113	31794.707	.493	.996
v41	1675.5223	31819.458	.483	.996
v42	1675.6466	31810.347	.498	.996
v43	1675.6348	31791.619	.491	.996
v44	1675.5851	31795.396	.507	.996
v45	1675.6505	31805.011	.471	.996
v46	1675.5969	31782.823	.581	.996
v47	1675.6178	31778.347	.593	.996
v48	1675.6099	31762.597	.627	.996
v49	1675.6597	31755.095	.628	.996
v50	1675.7081	31766.988	.617	.996
v51	1675.5131	31764.617	.614	.996
v52	1675.6741	31777.468	.616	.996

v53	1675.6597	31742.094	.662	.996
v54	1675.2186	31801.081	.562	.996
v55	1675.2919	31777.072	.633	.996
v56	1675.3848	31759.875	.686	.996
v57	1675.3089	31788.570	.559	.996
v58	1675.2552	31786.041	.585	.996
v59	1675.5314	31752.412	.665	.996
v60	1675.4306	31767.577	.618	.996
v61	1675.4372	31753.518	.632	.996
v62	1675.3966	31764.756	.653	.996
v63	1675.4961	31756.185	.634	.996
v64	1675.5798	31742.842	.675	.996
v65	1675.5327	31762.745	.674	.996
v66	1675.4961	31758.523	.682	.996
v67	1675.6021	31752.156	.674	.996
v68	1675.5340	31748.422	.697	.996
v69	1675.5838	31747.960	.695	.996
v70	1675.4882	31742.814	.703	.996
v71	1675.6191	31736.462	.692	.996
v72	1675.5903	31751.343	.642	.996
v73	1675.5314	31759.599	.677	.996
v74	1675.5366	31757.187	.677	.996
v75	1675.5353	31758.689	.638	.996
v76	1675.4607	31744.403	.731	.996
v77	1675.5445	31745.795	.677	.996
v78	1675.4188	31761.465	.655	.996
v79	1675.4869	31755.063	.665	.996
v80	1675.4974	31756.465	.687	.996
v81	1675.4018	31774.207	.621	.996
v82	1675.3730	31763.052	.681	.996
v83	1675.4882	31749.542	.690	.996
v84	1675.2853	31794.561	.525	.996
v85	1675.3076	31786.119	.555	.996
v86	1675.5144	31768.945	.610	.996
v87	1675.6034	31760.392	.640	.996
v88	1675.5065	31759.338	.625	.996
v89	1675.5183	31776.365	.634	.996

v90	1675.4830	31777.330	.621	.996
v91	1675.3351	31804.821	.590	.996
v92	1675.4647	31753.772	.694	.996
v93	1675.3482	31775.821	.657	.996
v94	1675.3547	31763.472	.665	.996
v95	1675.3599	31784.779	.616	.996
v96	1675.4411	31769.468	.576	.996
v97	1675.3966	31767.742	.619	.996
v98	1675.5916	31760.960	.663	.996
v99	1675.3298	31777.086	.629	.996
v100	1675.3050	31782.752	.611	.996
v101	1675.2788	31777.313	.660	.996
v102	1675.2866	31781.041	.632	.996
v103	1675.3652	31782.119	.624	.996
v104	1675.4045	31786.794	.619	.996
v105	1675.3613	31775.494	.640	.996
v106	1675.5510	31763.726	.644	.996
v107	1675.5262	31754.957	.675	.996
v108	1675.4686	31752.774	.662	.996
v109	1675.4254	31756.478	.682	.996
v110	1675.3992	31780.408	.633	.996
v111	1675.3953	31775.550	.630	.996
v112	1675.3665	31793.640	.539	.996
v113	1675.4607	31761.025	.636	.996
v114	1675.3652	31753.939	.683	.996
v115	1675.3809	31754.920	.716	.996
v116	1675.4188	31737.203	.697	.996
v117	1675.4634	31729.397	.690	.996
v118	1675.4935	31731.558	.710	.996
v119	1675.3312	31749.498	.668	.996
v120	1675.3626	31752.082	.691	.996
v121	1675.3599	31775.025	.644	.996
v122	1675.3364	31759.440	.701	.996
v123	1675.3665	31753.108	.699	.996
v124	1675.5380	31733.688	.699	.996
v125	1675.4699	31739.940	.718	.996
v126	1675.4647	31762.844	.737	.996

v127	1675.5668	31760.993	.683	.996
v128	1675.5013	31766.290	.719	.996
v129	1675.4961	31758.541	.701	.996
v130	1675.5445	31756.421	.701	.996
v131	1675.5864	31749.040	.669	.996
v132	1675.5419	31738.319	.745	.996
v133	1675.5497	31735.684	.765	.996
v134	1675.6113	31740.479	.711	.996
v135	1675.5641	31738.084	.739	.996
v136	1675.5249	31771.424	.713	.996
v137	1675.5406	31762.867	.696	.996
v138	1675.5929	31762.155	.656	.996
v139	1675.6060	31755.505	.663	.996
v140	1675.5314	31740.855	.723	.996
v141	1675.5720	31741.561	.701	.996
v142	1675.5524	31737.068	.715	.996
v143	1675.4908	31754.851	.686	.996
v144	1675.3691	31777.782	.663	.996
v145	1675.3599	31775.025	.667	.996
v146	1675.3717	31778.952	.626	.996
v147	1675.4804	31774.022	.654	.996
v148	1675.5615	31753.227	.673	.996
v149	1675.3573	31785.305	.645	.996
v150	1675.6178	31743.652	.679	.996
v151	1675.5183	31746.811	.689	.996
v152	1675.4084	31772.459	.660	.996
v153	1675.6296	31752.475	.686	.996
v154	1675.4660	31759.785	.687	.996
v155	1675.3743	31770.098	.635	.996
v156	1675.4568	31765.182	.617	.996
v157	1675.3887	31765.795	.638	.996
v158	1675.4856	31750.190	.691	.996
v159	1675.5105	31762.069	.667	.996
v160	1675.3455	31786.918	.631	.996
v161	1675.4843	31769.857	.689	.996
v162	1675.4777	31765.393	.710	.996
v163	1675.5105	31760.698	.692	.996

v164	1675.3809	31768.891	.724	.996
v165	1675.4476	31761.409	.679	.996
v166	1675.5275	31761.052	.651	.996
v167	1675.6060	31737.778	.693	.996
v168	1675.5340	31754.590	.710	.996
v169	1675.5288	31763.772	.660	.996
v170	1675.5838	31746.173	.705	.996
v172	1675.4581	31739.124	.729	.996
v173	1675.3743	31761.747	.725	.996
v174	1675.4241	31750.651	.725	.996
v175	1675.4476	31746.329	.700	.996
v176	1675.3861	31762.174	.678	.996
v177	1675.4908	31771.191	.661	.996
v178	1675.4686	31767.033	.681	.996
v179	1675.3953	31770.973	.677	.996
v180	1675.4097	31785.346	.612	.996
v181	1675.4058	31788.753	.607	.996
v182	1675.4346	31783.295	.634	.996
v183	1675.3861	31769.902	.649	.996
v184	1675.4843	31768.793	.674	.996
v185	1675.4843	31766.455	.725	.996
v186	1675.4490	31769.176	.718	.996
v187	1675.4843	31762.622	.739	.996
v188	1675.5576	31737.437	.681	.996
v189	1675.4280	31767.008	.735	.996
v190	1675.5052	31751.920	.723	.996
v191	1675.4869	31759.317	.714	.996
v192	1675.4162	31786.351	.648	.996
v193	1675.4843	31768.313	.673	.996
v194	1675.5144	31764.318	.677	.996
v195	1675.5524	31747.847	.650	.996
v196	1675.4332	31770.904	.694	.996
v197	1675.4607	31760.464	.671	.996
v198	1675.4346	31779.905	.603	.996
v199	1675.5668	31763.604	.617	.996
v200	1675.5759	31764.491	.625	.996
v201	1675.6270	31767.042	.641	.996

v202	1675.5903	31762.625	.673	.996
v203	1675.6322	31773.654	.710	.996
v204	1675.6257	31776.890	.679	.996
v205	1675.5929	31770.491	.689	.996
v206	1675.4895	31768.675	.717	.996
v207	1675.5223	31758.412	.741	.996
v208	1675.4906	31767.304	.717	.996
v209	1675.4895	31777.563	.651	.996
v210	1675.5092	31756.743	.676	.996
v211	1675.4987	31759.606	.709	.996
v212	1675.4699	31773.489	.713	.996
v213	1675.4620	31771.048	.670	.996
v214	1675.3887	31783.197	.657	.996
v215	1675.5288	31777.673	.648	.996
v216	1675.6270	31775.862	.591	.996
v217	1675.6584	31749.455	.678	.996
v218	1675.4843	31769.123	.702	.996
v219	1675.5929	31751.872	.737	.996
v220	1675.5772	31769.938	.712	.996
v221	1675.4280	31779.637	.659	.996
v223	1675.5092	31769.972	.682	.996
v224	1675.4935	31778.180	.669	.996
v225	1675.3874	31772.329	.715	.996
v226	1675.3704	31777.709	.660	.996
v227	1675.4149	31775.129	.640	.996
v228	1675.4084	31779.689	.658	.996
v229	1675.4516	31780.329	.631	.996
v230	1675.4228	31784.776	.669	.996
v231	1675.4908	31772.712	.664	.996
v232	1675.4817	31758.549	.751	.996
v233	1675.4594	31764.941	.727	.996
v234	1675.5196	31762.609	.673	.996
v235	1675.5144	31764.014	.689	.996
v236	1675.6715	31765.359	.631	.996
v237	1675.4398	31768.029	.623	.996
v238	1675.4202	31772.037	.655	.996
v239	1675.3901	31771.557	.669	.996

v240	1675.4712	31767.057	.760	.996
v241	1675.5249	31767.909	.688	.996
v242	1675.6152	31750.009	.719	.996
v243	1675.4712	31765.875	.740	.996
v244	1675.5432	31760.964	.711	.996
v245	1675.4568	31769.336	.703	.996
v246	1675.4594	31766.990	.724	.996
v247	1675.4686	31751.321	.679	.996
v248	1675.5262	31751.634	.684	.996
v249	1675.4856	31768.376	.669	.996
v250	1675.4607	31760.647	.686	.996
v251	1675.5196	31766.606	.708	.996
v252	1675.5707	31762.678	.675	.996
v253	1675.6073	31777.615	.644	.996
v254	1675.4882	31775.341	.579	.996
v255	1675.4332	31765.197	.670	.996
v256	1675.5825	31763.384	.606	.996
v257	1675.5183	31750.234	.692	.996
v258	1675.4424	31756.423	.744	.996
v259	1675.4764	31752.593	.783	.996
v260	1675.4908	31760.075	.737	.996
v261	1675.4045	31750.522	.765	.996
v262	1675.3887	31762.589	.720	.996
v263	1675.5236	31763.054	.726	.996
v264	1675.4254	31756.918	.733	.996
v265	1675.5249	31766.782	.659	.996
v266	1675.5157	31760.174	.729	.996
v267	1675.4385	31754.899	.756	.996
v268	1675.4005	31760.254	.739	.996
v269	1675.4241	31757.875	.750	.996
v270	1675.4411	31764.944	.730	.996
v271	1675.4830	31756.129	.737	.996
v272	1675.4948	31754.845	.731	.996
v274	1675.4921	31759.991	.705	.996
v275	1675.4123	31762.125	.734	.996
v276	1675.4110	31767.480	.737	.996
v277	1675.3953	31770.509	.723	.996

v278	1675.4817	31776.014	.704	.996
v279	1675.6073	31758.907	.595	.996
v280	1675.5079	31748.030	.728	.996
v281	1675.5366	31748.359	.753	.996
v282	1675.5340	31751.250	.746	.996
v283	1675.5825	31744.013	.669	.996
v284	1675.4712	31756.113	.744	.996
v285	1675.4830	31758.090	.760	.996
v286	1675.5157	31760.303	.730	.996
v287	1675.6073	31753.911	.623	.996
v288	1675.5772	31755.214	.672	.996
v289	1675.4175	31771.850	.654	.996
v290	1675.5720	31751.952	.667	.996
v291	1675.4437	31768.087	.710	.996
v292	1675.4751	31764.116	.708	.996
v293	1675.5746	31766.496	.679	.996
v294	1675.6113	31764.445	.668	.996
v295	1675.5144	31759.304	.660	.996
v296	1675.4686	31763.206	.763	.996
v297	1675.4542	31782.398	.661	.996
v298	1675.5065	31800.290	.559	.996
v299	1675.5092	31795.535	.594	.996
v300	1675.5327	31787.492	.622	.996
v301	1675.5340	31782.443	.623	.996
v302	1675.4319	31791.666	.641	.996
v303	1675.4777	31809.209	.578	.996
v304	1675.4843	31785.778	.646	.996
v305	1675.4215	31764.362	.674	.996
v306	1675.4712	31775.311	.684	.996
v307	1675.4686	31768.121	.703	.996
v308	1675.2539	31791.330	.653	.996
v309	1675.2369	31794.488	.611	.996
v310	1675.2592	31794.389	.603	.996
v311	1675.2840	31785.399	.613	.996
v312	1675.3966	31784.843	.582	.996
v313	1675.3717	31788.700	.550	.996
v314	1675.4777	31785.482	.600	.996

v315	1675.5026	31769.734	.633	.996
v316	1675.5524	31775.286	.622	.996
v317	1675.6086	31776.239	.579	.996
v318	1675.5406	31763.858	.702	.996
v319	1675.5105	31765.110	.717	.996
v320	1675.4869	31766.856	.731	.996
v321	1675.3364	31785.954	.647	.996
v322	1675.3168	31793.648	.589	.996
v323	1675.2853	31789.871	.637	.996
v325	1675.2866	31784.973	.638	.996
v326	1675.3102	31780.988	.636	.996
v327	1675.3547	31781.089	.625	.996
v328	1675.3626	31789.104	.613	.996
v329	1675.3050	31782.949	.664	.996
v330	1675.4620	31783.630	.673	.996
v331	1675.3168	31780.403	.671	.996
v332	1675.3953	31780.622	.662	.996
v333	1675.2343	31794.859	.617	.996
v334	1675.2945	31784.669	.605	.996
v335	1675.2919	31790.016	.647	.996
v336	1675.4280	31776.644	.593	.996
v337	1675.3534	31781.461	.606	.996
v338	1675.4332	31771.997	.597	.996
v339	1675.5170	31776.546	.603	.996
v340	1675.5013	31781.904	.625	.996
v341	1675.5654	31771.381	.606	.996
v342	1675.5681	31770.411	.605	.996
v343	1675.3076	31793.021	.576	.996
v344	1675.4516	31780.114	.601	.996
v345	1675.5065	31784.730	.631	.996
v346	1675.4699	31799.282	.587	.996
v347	1675.5995	31788.259	.610	.996
v348	1675.4136	31772.198	.648	.996
v349	1675.3547	31783.010	.613	.996
v350	1675.3757	31784.269	.604	.996
v351	1675.2605	31796.096	.619	.996
v352	1675.3835	31798.617	.599	.996

v353	1675.4463	31785.173	.631	.996
v354	1675.4490	31773.564	.654	.996
v355	1675.4188	31773.494	.691	.996
v356	1675.4817	31779.789	.643	.996
v357	1675.5890	31762.132	.666	.996
v358	1675.4202	31777.216	.702	.996
v359	1675.4097	31775.474	.661	.996
v360	1675.4908	31779.162	.660	.996
v361	1675.4581	31767.237	.688	.996
v362	1675.5196	31760.772	.720	.996
v363	1675.4935	31759.763	.732	.996
v364	1675.4660	31759.759	.727	.996
v365	1675.2880	31779.191	.661	.996
v366	1675.3455	31775.136	.657	.996
v367	1675.2866	31786.535	.649	.996
v368	1675.2932	31791.285	.597	.996
v369	1675.4110	31771.487	.682	.996
v370	1675.3495	31781.352	.680	.996
v371	1675.3874	31782.091	.648	.996
v372	1675.4921	31798.111	.543	.996
v373	1675.4843	31773.739	.586	.996
v374	1675.4764	31780.155	.605	.996
v376	1675.4463	31779.862	.684	.996
v377	1675.4791	31778.677	.670	.996
v378	1675.5969	31791.342	.557	.996
v379	1675.5170	31783.377	.556	.996
v380	1675.4764	31788.098	.585	.996
v381	1675.5144	31796.088	.565	.996
v382	1675.4385	31775.819	.596	.996
v383	1675.5144	31780.069	.598	.996
v384	1675.5301	31768.207	.615	.996
v385	1675.5275	31775.115	.630	.996
v386	1675.4895	31777.314	.635	.996
v387	1675.4751	31782.150	.590	.996
v388	1675.5864	31765.543	.617	.996
v389	1675.4411	31799.264	.564	.996
v390	1675.4791	31795.791	.590	.996

v391	1675.4332	31780.217	.675	.996

ภาคผนวก จ.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง "การวิเคราะห์องค์ประกอบ

และ การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน"

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนอตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์ในการการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถามจะวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอในภาพรวม ไม่พาดพิงถึงผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ จึงขอความร่วมมือจากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามจริง และหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ทั้งนี้หากข้อมูลได้รับการวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว จะได้จัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหารจัดส่งกลับไปยังท่านเพื่อเผยแพร่ข้อค้นพบให้นำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

อนึ่ง เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนภายในวันที่ **5 พฤศจิกายน 2552**

ที่ นายสมชัย พุทธา
บ้านเลขที่ ข 9/38 ซอยจันทรนิยม 3 ถนนวิไลเสนา
ตำบลเสนา อำเภอเสนา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13110
ทั้งนี้ได้แนบซองติดแสตมป์ส่งคืนมาด้วยแล้ว

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสมชัย พุทธา

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง (.....) หรือข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ..... ชาย ..... หญิง
2. อายุ ..... 20-30 ปี …..... 31-40 ปี
   ..... 41-50 ปี ..... 51- 60 ปี
   ..... 61-70 ปี ..... 70 ปีขึ้นไป
3. การศึกษาสูงสุด
   .....ต่ำกว่าปริญญาตรี .....ปริญญาตรี
   .....ปริญญาโท .....ปริญญาเอก
   .....อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
4. บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา
   .....ผู้บริหารสถานศึกษา .....ประธานกรรมการสถานศึกษา
   .....ครูผู้ทำหน้าที่แผนงาน .....อื่นๆ (ระบุ).....
5. ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา
   ..... 1-5 ปี ..... 6-10 ปี
   .....11-15 ปี ..... 16-20 ปี
   .....21-25 ปี ..... 26-30 ปี
   ..... 31 ปี ขึ้นไป
6. จำนวนนักเรียนในสถานศึกษาของท่าน
   .....120-150 คน .....151-200 คน
   .....201-250 คน .....251-300 คน
   .....301-350 คน .....351-400 คน
   .....401-450 คน .....451-500 คน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับ 1 หมายความว่า มีความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1
ระดับ 2 หมายความว่า มีความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2
ระดับ 3 หมายความว่า มีความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3
ระดับ 4 หมายความว่า มีความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4
ระดับ 5 หมายความว่า มีความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5

คำชี้แจง ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องว่างด้านซ้ายมือที่สอดคล้องตรงกับระดับความเห็นหรือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

รหัส (.....)

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน					
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นพัฒนาให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ของบุคลากรนอกสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน					
6.	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจ และมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน					
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานตามที่กำหนดไว้					
9.	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ					
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12.	ในการประชุม, คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาทุ่มเทในบทบาทของผู้บังคับบัญชาครูที่ทำหน้าที่ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้เป็นหลัก ส่วนคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาฯ ควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานอื่นๆที่สนับสนุนงานบริหารวิชาการ					
14.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติหัวหน้ากลุ่มงานตามโครงสร้างภารกิจภายในโรงเรียนที่เหมาะสม					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน					
16.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานสร้างความสมดุลของอำนาจก่อนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน					
17.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้มีการร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน					
18.	ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่					
19.	ผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาการให้บริการจากแหล่งต่างๆซึ่งจะช่วยลดภาระงาน					
20.	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
21.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน					
22.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ					
23.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้					
24.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
25.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน					
26.	ครูมีการพัฒนาการเรียนรู้ภายในโรงเรียนซึ่งกันและกันตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้เป็นกลุ่ม หมู่คณะ และเรียนรู้ทั้งระบบโรงเรียน					
27.	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน					
28.	ครูและบุคลากรควรมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้					
29.	ครูมีความเสียสละอุทิศตน					
30.	ครูต้องมุ่งมั่นพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม-จริยธรรม และมีทักษะในการประกอบอาชีพควบคู่กัน					
31.	ครูมีคุณสมบัติทางวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณในเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร การเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนและการประสานงานกับผู้ปกครอง					
32.	ครูมีการวางแผนการสอนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้					
33.	ครูมีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด					
34.	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน					
35.	ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
36.	ให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน					
37.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียน					
38.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกันตามและให้เกียรติไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน					
39.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลของชุมชนและสถานศึกษาของตนเอง					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
40.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ เห็นความสำคัญในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียนเพื่อประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอน					
41.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการพัฒนาแผนงานโดยใช้ระดับโรงเรียนตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม					
42.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา					
43.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะการดำเนินการ SBM ต้องการ					
44.	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว					
	อำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
45.	การอนุมัติขยายชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น และการยุบเลิกชั้นเรียน/ระดับช่วงชั้น					
46.	การอนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา					
47.	การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี					
48.	การอนุมัติหลักสูตรสถานศึกษา					
49.	การให้ความเห็นชอบผลการศึกษาผู้เรียนประจำปี					
50.	การให้ความเห็นชอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาประจำปี					
51.	การให้ความเห็นชอบการมอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา					
52.	การให้ความเห็นชอบผลการตรวจสอบภายในประจำปี					
	สำนึกความเป็นเจ้าของในฐานะหุ้นส่วน					
53.	ในฐานะผู้ปกครองนักเรียน					
54.	ในฐานะเจ้าของสถาบันการศึกษาในชุมชนที่ให้การศึกษาอบรมบุตรหลาน					
55.	ในฐานะเจ้าของผลผลิตที่เกิดขึ้นกับบุตรหลาน					
56.	ในฐานะเจ้าของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์คุณภาพการศึกษาที่จะมีต่อชุมชน					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
57.	SBM สามารถสร้างความสำนึกเชื่อมั่นในการตรวจสอบถ่วงดุลและการใช้อำนาจหน้าที่ต้องอาศัยทักษะทางเทคนิคและความใกล้ชิดสัมผัสโดยตรงกับแหล่งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
58.	องค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาสำนึกความเป็นเจ้าของสร้างความเชื่อมั่นในการมีความรับผิดชอบ ตรวจสอบถ่วงดุลในเรื่องทรัพย์สินและโครงสร้างระบบโรงเรียนในการใช้อำนาจหน้าที่					
59.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษามีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงาน					
	สถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
60.	มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
61.	มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน					
62.	มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง					
	สภาพคล่องการเงินการคลังของโรงเรียน					
63.	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง					
64.	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษา เงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินงบประมาณที่โรงเรียนที่ได้รับจัดสรร					
65.	สภาพคล่องการจัดการทางการเงินการคลังได้รับการกระจายอำนาจการเก็บรักษา เงินให้โรงเรียนเต็มวงเงินที่โรงเรียนมีศักยภาพหารายได้หรือมีผู้มอบให้					
66.	จุดที่เป็นสภาพคล่องของเงินทุนค่าให้จ่ายที่ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนยอมรับว่าคุ้มค่าเหมาะสมคือ ผลงานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนกับการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนสู่สาธาณะจนเป็นที่ยอมรับ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
67.	หากต้องการบริหารแบบ SBM ให้มีการพัฒนาสภาพคล่อง, หน่วยงาน (สพท./สพฐ)ยุติบทบทบาทแทรกแซงด้านการเงินการคลังของโรงเรียน					
	มาตรการหลักประกันความโปร่งใสและความเสี่ยงทางการเงินการคลัง					
68.	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลังและเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินด้วยความโปร่งใส					
69.	ความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรับชั่น					
70.	ความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ					
71.	มาตรการป้องกันความเสี่ยงตามระบบควบคุมภายในอันเนื่องมาจาการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบคือ การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติ และทักษะการกำกับตรวจสอบภายในให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ					
72.	หลักประกันที่สร้างความชอบธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียนตามความแตกต่างกันของแต่ละโรงเรียนคือ คุณภาพการจัดการศึกษา ปริมาณของผู้เรียนที่แตกต่างกัน สภาพท้องถิ่นและฐานะผู้ปกครอง					
73.	การควบคุมทางการเงินที่สร้างหลักประกันว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดลงไปถึงโรงเรียนอยู่ที่จิตสำนึกของประชาชนที่แสดงความเป็นเจ้าของโรงเรียน					
	การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน					
74.	การจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม และชัดเจนคือค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน					
75.	การสร้างช่องทางที่ทำให้มีการทักท้วงการจัดซื้อ-จัดจ้าง เป็นการเพิ่มความตระหนักระมัดระวังการฉ้อโกง และคอรัปชั่น					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
76.	การตั้งคณะกรรมการฯ เฉพาะกิจทุกระดับทุกขั้นตอนดำเนินการและมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดซื้อ-จัดจ้าง, โดยคณะกรรมการฯมาจากชุมชน					
77.	โรงเรียนมีการสร้าง กำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างขึ้นเอง					
	กองทุน/มูลนิธิของโรงเรียน					
78.	การบริหาร SBM ดำเนินการสร้างช่องทางเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยตั้งกองทุน/มูลนิธิ					
79.	การสร้างช่องทางเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนเริ่มจากให้เข้าร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายฯชั้นเรียนและหรือเป็นกรรมการฯบริหารกองทุน/มูลนิธิโรงเรียนเพื่อเรียนรู้งาน					
80.	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมมือกันจัดตั้งกองทุน/มูลนิธิของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ด้านการเงินการคลังไว้เสริมงบประมาณจากทางราชการ และร่วมกันรับรู้การดำเนินการให้เกิดความโปร่งใส					
81.	ครู ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียนและบุคลากรสถานศึกษาทุกคนเข้าสู่ระบบประกันชีวิตเพื่อการออม ประกันความเสี่ยง และประกันสภาพคล่องในกองทุนของโรงเรียน					
	การจัดงบประมาณภายในโรงเรียน					
82.	จัดตามความต้องการของผู้เรียน ผู้สอน และการบริหาร					
83.	จัดตามความต้องการของชุมชน					
84.	จัดตามความต้องการตามเป้าหมายของชาติ					
85.	งบประมาณที่เสนอขอจัดตั้งเพื่อการศึกษาของโรงเรียนแสดงให้เห็นอัตราที่เพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมของปีงบประมาณที่ผ่านมา					
86.	โรงเรียนมีวิธีสร้างหลักประกันเพื่อให้ได้เงินงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงเรียน โดยกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินมุ่งเน้นผลงาน					
	เกณฑ์การจัดสรรเงินงบประมาณให้กับโรงเรียน					
87.	ตามขนาดของโรงเรียน : ประชากรนักเรียนกลุ่มอายุ					
88.	ตามระดับอัตราการรับเข้าเรียน (รายหัว)					
89.	ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
90.	แผนงาน / โครงการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน					
91.	หน่วยงาน (สพฐ.) มีวิธีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทำอย่างมีความชัดเจนเป็นการเฉพาะให้กับโรงเรียนที่ใช้ SBM					
92.	โรงเรียนมีจุดสภาพคล่องของเงินทุนค่าใช้จ่ายที่ทำให้หน่วยงาน (สพฐ.) ที่จะอนุมัติเงินยอมรับในคุณสมบัติการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (จุดคุ้มทุน)					
93.	โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศตามที่ได้ทำความเข้าใจร่วมกันกับหน่วยงาน (สพฐ.) ในการอนุมัติงบประมาณเป็นกฎการปฏิบัติ และเป็นความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งหมดทุกระดับ					
	การเงิน/การบัญชีโรงเรียน					
94.	โรงเรียนลดความเสี่ยงจากการขาดความโปร่งใสในการจัดซื้อ-จัดจ้างด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน					
95.	โรงเรียนมีการจัดซื้อ-จัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ					
96.	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้การจัดซื้อ-จัดจ้างที่ใช้ผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน					
97.	โรงเรียนมีความพร้อมให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลทางบัญชีใช้จ่ายจากหน่วยตรวจสอบภายในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานตรวจเงินแผ่นดิน					
98.	โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติทางบัญชีการใช้จ่ายของโรงเรียนประจำปี					
99.	โรงเรียนมีคณะกรรมการ การรับเงิน เก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน					
	สินทรัพย์ของโรงเรียน					
100.	โรงเรียนมีคณะกรรมการ จัดหา ควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ					
101.	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นรายได้ของโรงเรียน					
102.	โรงเรียนสามารถสะสมเงินงบประมาณเหลือจ่ายข้ามปีงบประมาณเป็นทุนค่าใช้จ่ายในปีต่อไปได้					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ระบบสารสนเทศ					
103.	โรงเรียนมีศักยภาพสร้างเป้าหมายหลักสูตรสถานศึกษา โดยการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันเรียกใช้ได้ตลอดเวลา การวิเคราะห์ SWOT การสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น					
	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน					
104.	โรงเรียนสามารถจัดตั้งกลุ่มงานภายในครอบคลุมภารกิจตามโครงสร้างที่โรงเรียนต้องการคาดหวังได้ตามกำหนดเวลา					
105.	โรงเรียนต้องมีเครือข่ายสารสนเทศที่เป็นระบบโปรแกรม SOFTWARE, HARDWARE, และ PEOPLE WARE					
	การพัฒนาผลงานของตนเองของโรงเรียน					
106.	มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา					
107.	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
108.	มีการวางแผนกลยุทธ์					
109.	มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างเป็นระบบ					
110.	มีการควบคุม กำกับติดตาม					
111.	มีการตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน					
	คุณสมบัติโรงเรียนก่อนมีสถานะ SBM					
112.	ก่อนมีการใช้การบริหารแบบ SBM โรงเรียนมีการประเมินตนเอง					
113.	โรงเรียนที่จะใช้บริหารแบบ SBM ต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้น					
114.	โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลือกใช้รูปแบบ SBM					
115.	โรงเรียนมีระยะเวลาเพื่อปรับตัวใช้การบริหารแบบ SBM ได้เป็นประจำทุกปี					
116.	โรงเรียนมีกลวิธีรองรับการไม่ประสบผลสำเร็จในการใช้ SBM สามารถปรับปรุง ปรับสถานะใหม่ๆ กลับมาใช้ SBM ได้อีก					
	การคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)					
117.	การอนุมัติแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมประจำปี					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
118.	การให้ความเห็นเกี่ยวกับผลงานที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น					
119.	ร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่จัดเก็บไว้					
	การปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อ SBM					
120.	สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน					
124.	สพท./สพฐ. ส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของบุคลากรชุมชนในระบบโรงเรียน ทั้งระบบเพื่อสร้างเครือข่ายขยายผลต่อการพัฒนาโรงเรียนและชุมชน					
125.	สพท./สพฐ. ให้ความสำคัญกับชุมชนของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทแทนที่ หน่วยงานต้นสังกัดเพิ่มขึ้นในกระบวนการบริหารตามวงจร PDCA					
126.	สพท./สพฐ.สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ทั้งคณะให้มีทักษะและศักยภาพในการบริหารหลักสูตร บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป					
127.	รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบได้					
128.	สพฐ. จัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากข้อมูลกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ					
129.	หน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน					
130.	สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมิน และการตรวจสอบ					
131.	สพท. / สพฐควรสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	โครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน					
132.	มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงาน					
133.	มีวัฒนธรรมการทำงาน					
134.	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
135.	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา					
136.	มีระบบบริหารในรูปองค์คณะบุคคล					
137.	มีการใช้อำนาจการตัดสินใจที่เป็นของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ					
	ชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหาร					
138.	การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผน					
139.	การตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ					
140.	การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา					
141.	การพัฒนาองค์กร					
	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน					
142.	ประธานกรรมการ					
143.	เจ้าหน้าที่บัญชี-เหรัญญิก					
144.	คณะกรรมการจัดซื้อ-จัดจ้าง					
145.	เลขานุการ					
	การประเมินผลงาน					
146.	การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล/กลุ่มฯ/ภาพรวมของโรงเรียน					
147.	การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจจากผลการประเมินโดยอิสระของรายบุคคล/กลุ่มฯ/ ภาพรวมของโรงเรียน					
148.	กระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน					
149.	การประเมินตนเอง					
150.	การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา					
151.	การทำงานแต่ละครั้งมีการวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินการและการประเมินผล แล้วใช้ผลการประเมินมาตัดสินใจเพื่อปรับปรุงระบบกลไกในการบริหารงาน					
	การบริหารจัดการข่าวสารของโรงเรียน					
152.	การมีข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจด้วยวิธีที่ดีที่สุด					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
153.	มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านควบคุมกำกับด้านข่าวสารข้อมูลสารสนเทศที่ให้ข่าวสารโดยทั่วไปเป็นประจำ					
154.	มีวิธีการแก้แหล่งข่าวที่บิดเบือนจากความเป็นจริง					
155.	มีวิธีการลดความสำคัญของข่าวสารที่ขัดแย้ง					
156.	ข่าวสารของโรงเรียนไปสู่ผู้สนใจที่ดีที่สุดคือจากนักเรียนสู่ผู้ปกครองและให้ข่าวในงานชุมนุมทำบุญกุศลต่างๆ					
157.	โรงเรียนที่ใช้ SBM มีความพร้อมในการดำเนินการตอบโต้กระแสข่าวลือที่บิดเบือนสร้างภาพลบ					
158.	โรงเรียน SBM มีช่องทางได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพื้นที่และเครื่องมือที่ใช้รับข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และต่อเนื่อง					
	การประชาสัมพันธ์ SBM					
159.	มีวิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วม และสาธารณะที่เข้ามามีส่วนร่วม					
160.	มีศักยภาพในการตอบคำถามต่อข้อสงสัยจากสาธารณะได้ทันเวลาและเหตุการณ์อย่างมีปฏิสัมพันธ์					
161.	SBM ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ TV. และมีผู้มาเยี่ยมชมศึกษาดูงาน					
	การติดต่อสื่อสาร					
162.	การมีวิธีการขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่จะเกิดขึ้น					
163.	เมื่อมีความขัดแย้งก็มีวิธีการนำเอามาปรับใช้ให้สนับสนุน SBM					
164.	ขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร โดยการสร้างช่องทางสื่อสารหลายๆช่องทาง					
165.	โรงเรียนที่ใช้ SBM มีเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่หลากหลายตามความเหมาะสม					
	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้					
166.	มีการสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบ และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน					
167.	มีการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ					
168.	มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน					
169.	มีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
170.	มีการจัดทำแฟ้มสะสมงาน					
171.	มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง					
172.	มีการนิเทศภายใน					
173.	สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง					
174.	มีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น					
175.	จัดทำปฏิทินดำเนินงาน					
176.	ทุกหน่วยปฏิบัติภายในจัดทำแผนพัฒนาตนเอง					
177.	โรงเรียนต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ					
178.	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
179.	โรงเรียนมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการทำงานเชื่อมกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์					
180.	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันฯอื่นๆ ที่มีเนื้อหาตรงกับงานที่ทำ					
181.	โรงเรียนมีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการทำงาน พัฒนาเป็นนวัตกรรมแล้วเผยแพร่ให้กับสถาบันอื่นๆรับรู้					
182.	โรงเรียนมีการสร้างวิสัยทัศน์และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการจัดการความรู้					
183.	โรงเรียนมีเครื่องมือรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครองเพื่อนำมาทบทวนภารกิจการดำเนินงาน					
184.	SBM หวังผลไปถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานองค์ความรู้					
	กฎระเบียบโรงเรียน					
185.	โรงเรียนให้การคุ้มครองสิทธิ์ เสรีภาพของผู้เรียนและบุคลากรของโรงเรียนตามบทบัญญัติของกฎหมาย					
186.	กฎระเบียบของโรงเรียนมีความถูกต้องตามกฎหมาย					
187.	การกำหนดโทษเป็นไปตามหลักของกฎหมาย					
188.	ผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่					
189.	โรงเรียนต้องปลอดจากการทำผิดวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
190.	โรงเรียนต้องมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย					
191.	โรงเรียนมีระบบการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน					
	การทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น					
192.	โรงเรียนต้องให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะ					
193.	โรงเรียนต้องสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะ					
194.	โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้สาธารณะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
195.	โรงเรียนต้องมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น					
	ขั้นตอนของการบริหาร SBM					
196.	การวิเคราะห์ SWOT					
197.	การกำหนดวิสัยทัศน์ฯ เป้าหมาย และพันธกิจ					
198.	การวางแผนกลยุทธ์					
199.	การดำเนินการตามแผน					
200.	การนิเทศกำกับติดตาม					
201.	การประเมินผล					
202.	การตรวจสอบและรายงาน					
	โครงสร้างของการตรวจสอบ					
203.	เป้าหมาย					
204.	แผนงาน/โครงงาน					
205.	งบประมาณที่ใช้					
206.	เวลาที่ใช้					
207.	ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน					
208.	ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง					
209.	เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ					
210.	บุคคล/ องค์กร/ หน่วยงานฯ/ คณะฯที่มาตรวจสอบ					
211.	เกณฑ์/ ดัชนี / มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
212.	จัดระบบกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนกับช่วงเวลาที่กำหนด แล้วจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาให้ต้นสังกัดและสาธารณะได้รับทราบ					
	การวัดผลและการประเมินผลผู้รียน					
213.	การวัดผลและการประเมินผลจากความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร					
214.	การวัดผลและการประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีที่หลากหลาย					
215.	การวัดผลและการประเมินผลถึงคุณธรรมจริยธรรมหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
216.	การวัดผลและการประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมเกียวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กัน					
217.	การวัดผลและการประเมินผลในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ					
	คุณลักษณะการบริหารแบบ SBM					
218.	ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร					
219.	ผู้บริหารจะเป็นหลักในการแสวงหาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่					
220.	ระดมแหล่งทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการ					
221.	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
222.	ให้เกียรติชุมชนในฐานะผู้เป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา					
223.	โครงสร้าง SBM ของโรงเรียนแสวงหาข้อค้นพบด้วยตนเองมากกว่าการลอกเลียนแบบ					
	การสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ					
224.	SBM สนับสนุนภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาแผนงานโดยใช้ระดับโรงเรียนตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม					
225.	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านวิจัยรูปแบบต่างๆที่เป็นวิชาการชั้นสูง					
226.	คณะครู มีความรู้ และทักษะทางด้านการวิจัยชั้นเรียน การพัฒนาหลักสูตร					
227.	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความรู้ และทักษะทางด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาหลักสูตร การติดตามประเมินผล และการตรวจสอบ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
228.	คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียนมีความรู้และทักษะทางด้านการจัดการเรียนการสอนการจัดบรรยากาศชั้นเรียน					
229.	ข่าวสารที่เป็นปฏิกิริยาทั้งด้านลบ-บวกคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้รับรู้แล้วนำมาสู่การประชุม					
230.	การจัดกระทำแก้ข่าวสารที่บิดเบือนให้เสียหายเกินจริง คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการฯ					
231.	การได้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับจากชุมชน ผ่านการรับรู้โดยคณะกรรมการฯ นำเข้าสู่การประชุม					
232.	โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคล หน่วยงาน(สพฐ./สพท.)มีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ และเทคนิควิธี					
233.	เมื่อโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาระดับชาติถือเป็นที่สิ้นสุดไม่ควรมีนโยบายของหน่วยงานฯทับซ้อนนโยบายโรงเรียน					
234.	ระบบบริหารโรงเรียนที่ดีคือระบบที่มีนโยบายชัดเจน ปฏิบัติได้และมีการตรวจสอบความพึงพอใจ					
235.	ขอบเขตการใช้อำนาจการบริหารจัดการโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลใช้โดยผ่านการเห็นชอบของกรรมการสถานศึกษาฯ					
236.	ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูเป็นผู้พิจารณาเครื่องอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามสมควรแล้วนำมาปรึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาฯ					
237.	มีการจัดกิจกรรมระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา					
	ระดับของกรอบโครงสร้างบทบาทอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย					
238.	ระดับนโยบาย ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
239.	ระดับอำนวยการ ได้แก่ ผู้บริหาร,หัวหน้างาน ฯ , คณะกรรมการบริหาร					
240.	ระดับปฏิบัติ ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ ฯ					
241.	ระดับตรวจสอบ ได้แก่ คณะทำงานฯ , คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ					
	การประกันคุณภาพ					
242.	กระบวนการที่ใช้เลือก และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติแต่ละ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	งานคือใช้การประชุมพิจารณาร่วมกัน					
243.	กระบวนการวางแผนมีคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และคณะครูร่วมกันพิจารณาโดย ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้เป็นเทคนิควิธี					
244.	ผลงานที่เกิดจาก SBMได้รับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีการประเมินตนเอง (SAR) และการประเมินภายนอก (สมศ.)					
245.	โรงเรียนร่วมกับชุมชน จัดวางระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยขอความสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง					
246.	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณ หลักสูตรสถานศึกษา และข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา					
247.	โรงเรียนมีโครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อ ติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน					
248.	โรงเรียนจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 งานคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารการเงิน และงานบริหารทั่วไป พร้อมทั้งวางตัวบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ					
249.	วิธีการที่ดีที่สุดในการรายงานผลการปฏิบัติงาน SBM คือการจัดงานโรงเรียนประจำปี เพื่อ แสดงผลงานนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์					
	ศักยภาพชุมชน					
250.	โรงเรียนมีการฝึกอบรม SBMให้กับประชาชนเป็นฐานไปสู่การสร้างระบบการมีส่วนร่วมบริหารที่ดีของชุมชนและประเทศชาติบ้านเมือง					
251.	โครงสร้าง SBM ของโรงเรียนให้ความสำคัญต่อผู้เรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากชุมชน					
252.	การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทำในรูปการจัดตั้งกองทุนเงินพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากข้อจำกัดด้านการประกอบอาชีพของแต่ละครอบครัว จึงควรมอบหน้าที่หลักๆ ให้กับผู้อำนวยการฯและครู, ชุมชนติดตามตรวจสอบตามความเหมาะสมแต่ละชุมชน					
253.	ชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมที่พึงปรารถนาของชุมชนได้แก่ การร่วมคิด ร่ว.5มปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
254.	มีการกระจายอำนาจภายในโรงเรียนในการบริหารงบประมาณ และบุคลากร ไปสู่ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ					
255.	การใช้ SBM ในการบริหารโรงเรียนเป็นการสร้างองค์ความรู้และทักษะชุมชนเพื่อการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good governance) มีทัศนคติที่ถูกต้องในการปกครองระบอบประชาธิปไตยของประเทศตามรัฐธรรมนูญ					
256.	กรรมการฯที่มาจากภาคชุมชนท้องถิ่นมีพื้นฐานการศึกษาอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อร่วมพัฒนากลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียน					
	การประชุม					
257.	รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
258.	กำหนดทิศทางและการบริหารสถานศึกษา					
259.	ประเมินผลการดำเนินงานและระดมสมองแก้ปัญหาที่พบ					
260.	คณะครูประชุมสัปดาห์ ๆ ละ 1 ครั้งหลังเลิกเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาอุปสรรค					
261.	มีการประชุมพัฒนากฎระเบียบของโรงเรียน					
	เครือข่ายชั้นเรียน					
262.	จัดให้ผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการเครือข่ายทุกชั้นเรียน เพื่อดำเนินการประสานงานผู้ปกครองแต่ละชั้นเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชั้นเรียนให้มีความคล่องตัว สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
263.	คณะกรรมการเครือข่ายชั้นเรียน มีหน้าที่ร่วมกับครูประจำชั้นครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และตรวจสอบผลการดำเนินการปฏิบัติหน้าที่สอน					
264.	โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน					
265.	โรงเรียนจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอย่างชัดเจน มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
266.	กลยุทธ์การตรวจสอบจากการประชุมองค์คณะกรรมการบริหารฯ เป็นประจำ					
	อำนาจของสถานศึกษา					
269.	โครงสร้างอำนาจหลุดพ้นจากอำนาจหน่วยงานฯส่วนกลางที่รวมศูนย์ ให้โอนมาที่โรงเรียนโดยตรง					
270.	โรงเรียนกระจายอำนาจสู่กรรมการสถานศึกษาฯเพื่อการมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจทำการตัดสินใจรูปแบบองค์คณะบุคคลที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักในการให้ข้อมูลและเทคนิควิธีการอำนวยการ					
271.	ขอบข่ายและโครงสร้างการใช้อำนาจต้องเป็นแบบการใช้อำนาจร่วมกัน โดยมีการสั่งการมอบหมายงานอย่างชัดเจนจากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ให้กับผู้ปฏิบัติคือครู และผู้บริหารโรงเรียน ในกรอบงานอย่างเดียวกันตามโครงสร้างภารกิจงาน					
	โครงสร้างความโปร่งใส					
272.	กฎระเบียบและความยุติธรรม					
273.	ความพร้อมและเปิดเผย					
274.	หลักการและเหตุผลเชิงระบบ					
	สัดส่วน/อัตรากำลัง					
275.	สัดส่วนฝ่ายบริหารต่อครู					
276.	สัดส่วนครูต่อจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน					
	เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนให้ใช้ SBM					
277.	มีความก้าวหน้าตามลำดับ					
278.	ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้					
279.	หน่วยงานฯมีการกำหนดแผนแบบ SBM เอาไว้แล้วเพียงบางแผนแบบให้โรงเรียนเลือก มีการเสนอเงื่อนไขเอื้อประโยชน์					
280.	มีการเปิดโอกาสให้โรงเรียนสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยโรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
281.	เหตุผลหลักในการประเมินตนเองของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM คือการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้					
282.	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชน					
	ผู้ให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM					
283.	สมาชิกรัฐสภา					
284.	คณะรัฐบาล					
285.	ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ					
286.	องค์กรครู					
287.	สื่อมวลชนทุกแขนง					
288.	ผู้นำทางสังคม					
	นิยามจำกัดความบทบาทตนเองของสพท. / สพฐ.					
289.	การมีส่วนร่วม					
290.	การกระจายอำนาจ (การคืนอำนาจให้กับประชาชน)					
291.	การทำงานเป็นเครือข่ายของโรงเรียน					
292.	การลดความเข้มงวดของกฎระเบียบ					
293.	การปรับรื้อกระบวนการทำงาน					
294.	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
	ความเชื่อมั่นที่สพท. / สพฐ. มีต่อชุมชน					
295.	โรงเรียนมีการให้ข้อมูลข่าวสารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง					
296.	โรงเรียนมีการรับฟังรับรู้ความคิดเห็นจากชุมชน					
297.	โรงเรียนมีการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ					
298.	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน					
	วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การ					
299.	มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนภายในโรงเรียน					
300.	มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน					
301.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นด้วยและให้การสนับสนุนวัฒนธรรมภายในทั้งระบบ					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
302.	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายๆ					
303.	มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ					
304.	ให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา & กิจกรรมการเรียนการสอน					
305.	มีการสร้างขวัญและกำลังใจ					
306.	มีการยอมรับสถานะสมาชิกที่สอดคล้องกันตามโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน					
307.	วัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือความเป็นกัลยาณมิตร					
308.	มีการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งเป็นกรณีพิเศษ					
309.	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ SBM จากการช่วยเหลือ และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน					
310.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน					
311.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้ผลการเรียนพัฒนาทุกๆปี นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน รักชุมชนท้องถิ่น และสาธารณสมบัติ จนมีนักเรียนนอกเขตบริการย้ายมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้น					
312.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศเป็นที่ยอมรับ เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานของสถาบันฯ และหน่วยงานต่างๆ					
313.	โรงเรียนใช้เหตุการณ์หรือผลงานของโรงเรียนเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียน					
	การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน					
314.	โรงเรียนมุ่งมั่นให้โรงเรียนมีความก้าวหน้านำชื่อเสียงมาสู่ชุมชนจากการได้รับชนะเลิศโรงเรียนรางวัลพระราชทานฯ					
315.	สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย					
316.	มีการจัดงานชุมนุมศิษย์เก่า					
317.	มีการจัดงานโรงเรียนประจำปี					
	การพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียน					
318.	การบริหารจัดการโรงเรียน					
319.	การพัฒนาหลักสูตร					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
320.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
321.	การวิจัยและประเมินผลการศึกษา					
322.	การอาชีพในชุมชน					
323.	การออกแบบอาคารสถานที่					
324.	การตรวจสอบการเงิน-การบัญชี					
325.	การพัฒนาชุมชน					
	องค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษา					
326.	อาชีพในชุมชนท้องถิ่น					
327.	หลักธรรมทางศาสนา					
328.	เทคโนโลยี					
329.	การเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ					
	การฝึกอบรม					
330.	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน					
331.	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตรหลาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน					
332.	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน					
333.	มีการฝึกอบรมทักษะการตรวจสอบบัญชีให้กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน					
334.	มีการฝึกอบรมขบวนการประชาชนสร้างความตระหนักด้านการเงิน					
335.	มีการอบรมสร้างความตื่นตัวของชุมชน และเอกชนที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา					
336.	มีการฝึกอบรมการสนับสนุนการสร้างศักยภาพโรงเรียนให้กับหน่วยงานสพฐ.และสพท.					
337.	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์					
338.	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี					
339.	มีการฝึกอบรมเรื่องการตัดสินใจให้กับผู้มีส่วนร่วม					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	โครงสร้างทางกายภาพ					
340.	อาคารสถานที่ ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการ					
341.	สื่อเทคโนโลยี่					
344.	จำนวนครูและบุคลากร					
345.	คณะกรรมการสถานศึกษา					
346.	คณะกรรมการบริหารโรงเรียน					
	กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					
347.	มีการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
348.	มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ประชาธิปไตยในโรงเรียนให้กับนักเรียน					
349.	มีการศึกษาวิจัยระดับผู้เรียน ห้องเรียน และระดับโรงเรียน					
350.	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการทั้งภายในและนอกสถานศึกษา					
	ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน					
351.	ผู้บริหารโรงเรียน					
352.	คณะครู					
353.	ผู้ปกครองนักเรียน					
354.	ศิษย์เก่า					
355.	ชุมชน					
356.	องค์กรปกครองท้องถิ่น					
357.	องค์กรพัฒนาเอกชน					
358.	กลุ่มอาชีพ / สถานประกอบการ					
	บุคคลผู้ที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับ SBM					
359.	ผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่น หรือเทศบาล					
360.	ผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชน					
361.	ครูใหญ่/ผู้อำนวยการโรงเรียน					
362.	ผู้นำองค์กรครู					
363.	ผู้นำสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่า					
364.	ผู้นำชุมชนท้องถิ่น					
365.	ผู้นำศาสนา					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	องค์กร/หน่วยงานให้การสนับสนุนโรงเรียน SBM					
366.	ภาคเอกชน					
367.	องค์กรสาธารณะ					
368.	องค์กรพัฒนาเอกชน					
369.	หน่วยงานภาครัฐ					
	ปัจจัยที่เอื้อให้ SBM ประสบความสำเร็จ					
370.	ชุมชนเข้มแข็ง					
371.	กรรมการสถานศึกษามีความรู้และพัฒนาได้					
372.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความจริงใจ					
373.	ครูมีความเสียสละอุทิศตน					
374.	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน					
375.	โรงเรียนมีการศึกษาข้อมูลของชุมชน					
376.	ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาด้าน SBM เป็นพิเศษ					
377.	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้น					
378.	มีการใช้อำนาจทำการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆเรื่องของโรงเรียน					
379.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา					
380.	มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา					
381.	มีการกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน					
382.	กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหา ดูแลรักษาทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน					
383.	โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี					
384.	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ					
385.	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM					
386.	มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้					

ที่	ประเด็นด้านองค์ประกอบการบริหาร SBM	ระดับความเห็น/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
387.	โรงเรียนเป็นผู้กำหนดจำนวนสมาชิกคณะกรรมการสถานศึกษา					
388.	มีการตัดสินใจการทำงานจากความเห็นร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา					
389.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมมีภาระงานเพิ่มขึ้นเมื่อใช้ SBM					
390.	โรงเรียนมีการกำหนดคุณสมบัติ, สัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษา					
391	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นๆได้เสนอแนะสนับสนุนแนวทางการบริหาร SBM					

ภาคผนวก ฉ.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 3545

508

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายสมชัย พุทธา นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน ครูทำหน้าที่แผนงาน และประธานกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งครูทำหน้าที่แผนงาน และประธานกรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
	กรุงเทพมหานคร เขต 1	24.	บ้านยางขาว
1.	วัดโสมนัส	25.	บ้านหินตั้ง
	กรุงเทพมหานคร เขต 2	26.	บ้านอูล่อง
2.	ไทยรัฐวิทยา 75 เฉลิมพระเกียรติ	27.	วัดหินดาด
	กรุงเทพมหานคร เขต 3	28.	บ้านไร่
3.	วัดช่างเหล็ก		**ฉะเชิงเทรา เขต 1**
	กาญจนบุรี เขต 1	29.	คลองพานทอง
4.	ชุมชนบ้านท่ากระดาน	30.	ฉะเชิงเทราปัญญานุกูล
5.	ดิศกุล	31.	บึงสิงโต
6.	ตลาดสำรอง	32.	บ้านท่าข้ามตั้งตรงจิต 10
7.	บ้านจันอุย	33.	บ้านบางแก้ว
8.	บ้านช่องสะเดา	34.	บ้านปลายคลอง 20
9.	บ้านดงเสลา	35.	บ้านวนท่าแครง
10.	บ้านต้นมะพร้าว	36.	ประกอบราษฎร์บำรุง
11.	บ้านตะเคียนงาม	37.	พรหมานุเคราะห์
	กาญจนบุรี เขต 2		**ฉะเชิงเทรา เขต 2**
12.	บ้านซ่อง	38.	ก้อนแก้วราษฎร์บำรุง
13.	บ้านดอนมะขาม	39.	ทุ่งสะเดาประชาสรรค์
14.	บ้านดอนรัก	40.	บ้าน ก.ม. 7
15.	บ้านดอนเขว้า	41.	บ้านคลองยายสร้อย
16.	บ้านตลุง	42.	บ้านคลองอุดม
17.	บ้านบ่อระแหง	43.	บ้านท่ากลอย
18.	บ้านวังไผ่	44.	บ้านท่าทองดำ
19.	บ้านสระลุมพุก	45.	บ้านหนองขาหยั่ง
20.	วัดทุ่งสมอ	46.	บ้านห้วยหิน
21.	วัดดอนเจดีย์		**ชลบุรี เขต 1**
	กาญจนบุรี เขต 3	47.	ชุมชนบ้านคลองพลู
22.	บ้านกองม่องทะ	48.	ชุมชนบ้านหัวกุญแจ
23.	บ้านบ้องตี้	49.	นาป่ามโนรถ

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
50.	บ้านช่อมะเฟือง		**ตราด**
51.	บ้านหนองซ้ำซาก	76.	ชุมชนบ้านเขาสมิง
52.	วัดดอนธำรงธรรม	77.	ชุมชนวัดบ่อไร่
	ชลบุรี เขต 2	78.	ชุมชนแหลมงอบ
53.	ชุมชนบ้านตลาดทุ่งเหียง	79.	บ้านคลองพร้าว
54.	บ้านขุนชำนาญ	80.	บ้านฉางเกลือ
55.	บ้านบึงตะกู	81.	บ้านหนองบอน
56.	บ้านเขาใหญ่	82.	วัดท่าโสม
57.	วัดทรงธรรม		**ระยอง เขต 1**
58.	วัดนากระรอก	83.	ชุมชนวัดสุวรรณรังสรรค์
59.	วัดเชิดสำราญ	84.	นิคมสร้างตนเอง จ. ระยอง 3
	ชลบุรี เขต 3	85.	บ้านพยูน
60.	ชุมชนบ้านหนองปรือ	86.	วัดกรอกยายชา
61.	ชุมชนบ้านเขาไม้แก้ว	87.	วัดเขาสำเภาทอง
62.	บ้านทุ่งกราด	88.	วัดในไร่
63.	บ้านสุรศักดิ์	89.	วัดเนินกระปรอก
64.	บ้านหนองซากแง้ว		**ระยอง เขต 2**
65.	วัดนาพร้าว	90.	ชุมชนวัดตะเคียนงาม
	ชัยนาท	91.	บ้านชำฆ้อ
66.	ชุมชนวัดมาติการาม	92.	บ้านสองสลึง
67.	ชุมชนวัดดักกะนน	93.	วัดป่ายุบ
68.	ชุมชนวัดโคกดอกไม้	94.	วัดเกาะลอย
69.	บ้านกระบกเตี้ย	95.	วัดโพธิ์ทอง
70.	บ้านวังคอไห		**ราชบุรี เขต 1**
71.	บ้านสะพานหิน	96.	ธรรมศาสตร์ – จุฬา 2
72.	บ้านหนองอ้ายสาม	97.	บ้านตะโกล่าง
73.	บ้านเนินไผ่	98.	บ้านหนองกระทุ่ม
74.	วัดบำเพ็ญบุญ	99.	บ้านหนองไผ่
75.	วัดศรีวิชัย	100.	วัดดอนตลุง

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
101.	วัดน้ำพุ	127.	อนุบาลท่าหลวง
102.	วัดสันติการาม	128.	วัดโคกสลุง
103.	วัดห้วยไผ่		**สมุทรปราการ เขต 1**
	ราชบุรี เขต 2	129.	คลองนาเกลือน้อย
104.	ขุมขนบ้านห้วยกระบอก	130.	ชุมชนวัดสาขลา
105.	ชุมชนวัดเจ็ดเสมียน	131.	วัดสำโรงเหนือ
106.	บ้านดอนไผ่		**สมุทรปราการ เขต 2**
107.	บ้านหนองตาพุด	132.	คลองบางกะสี
108.	วัดจันทาราม	133.	วัดบางโฉลงนอก
109.	วัดดอนกระเบื้อง	134.	บ้านท้องคุ้ง
110.	วัดบ้านฆ้อง	135.	สุเหร่าบ้านไร่
111.	วัดสร้อยฟ้า		**สมุทรสงคราม**
112.	วัดอัมพวนาราม	136.	บ้านตะวันจาก
	ลพบุรี เขต 1	137.	วัดธรรมสถิติ์วราราม
113.	ซอย 3 สาย 4 ซ้าย	138.	วัดลาดแป้ง
114.	บ้านดอนดึง	139.	วัดศรัทธาธรรม
115.	บ้านวังจั่น	140.	วัดเทพประสิทธิ์คณาวาส
116.	พลร่มอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 5		**สมุทรสาคร**
117.	วัดบ้านทราย	141.	วัดคลองซื่อ
118.	วัดหัวสำโรง	142.	บ้านดอนไผ่
119.	อนุบาลบ้านพะเนียง	143.	บ้านยกกระบัตร
120.	วัดเทพอำไพ	144.	วัดสามัคคีศรัทธาธรรม
121.	วัดสนามไชย	145.	สหกรณ์นิคมเกลือ
	ลพบุรี เขต 2	146.	ไทยรัฐวิทยา 9
122.	ชุมชนวัดคีรีนาครัตนาราม		**สระแก้ว เขต 1**
123.	ซอย 19 สาย 2 ขวา	147.	ชุมชนบ้านตาหลังใน
124.	บ้านซับจำปา	148.	บ้านคลองธรรมชาติ
125.	วัดศิริบรรพต	149.	บ้านคลองปลาโด
126.	อนุบาลโคกเจริญ	150.	บ้านซับเจริญ

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
151.	บ้านพระเพลิง		**สิงห์บุรี**
152.	อนุบาลคลองหาด	177.	ชุมชนวัดกลางท่าข้าม
153.	อนุบาลเมืองสระแก้ว	178.	ชุมชนวัดพระนอนจักรสีห์มิตรภาพที่ 133
154.	สามัคคีราษฎร์บำรุง	179.	อนุบาลอินทร์บุรี
155.	วัดคลองตาสูตรสามัคคี	180.	อนุบาลค่ายบางระจัน
	สระแก้ว เขต 2	181.	วัดหัวว่าว
156.	กรุงไทย	182.	วัดสังฆราชาวาส
157.	ช่องกุ่มวิทยา	183.	วัดประโชติการาม
158.	ชุมชนบ้านหนองแวง		**สุพรรณบุรี เขต 1**
159.	บ้านกุดเวียน	184.	บางปลาม้า
160.	บ้านซับนกแก้ว	185.	บางแม่หม้าย
161.	บ้านท่าเกวียน	187.	บ้านท่าเสด็จ
162.	บ้านโคกลาน	188.	วัดสวนแตง
163.	วัดหนองติม	189.	วัดวังกุ่ม
	สระบุรี เขต 1	190.	วัดม่วงเจริญผล
164.	ชุมชนบ้านกลับ	191.	วัดพระธาตุ
165.	ท้ายพิกุล	192.	วัดบ้านกร่าง
166.	ชุมชนวัดหนองโนใต้		**สุพรรณบุรี เขต 2**
167.	บ้านปากข้าวสาร	193.	บ้านจรเข้สามพัน
168.	วัดสารภี	194.	บ้านทะเลบก
	สระบุรี เขต 2	195.	บ้านสระกระโจม
169.	ชุมชนวัดบำรุงธรรม	196.	สองพี่น้อง
170.	บ้านซับบอน	197.	วัดใหม่นพรัตน์
171.	นิคมสร้างตนเองเลี้ยงโคนม	198.	วัดเขาพระ
172.	บ้านบางกง	199.	วัดหนองพันเทา
173.	วัดถ้ำเต่า	200.	วัดศรีเฉลิมเขตุ
174.	วัดร่องแซง		**สุพรรณบุรี เขต 3**
175.	วัดสองดอนกลาง	201.	นิคมสร้างตนเองกระเสียว
176.	วัดหนองหมูใต้	202.	บ้านพุน้ำร้อน

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
203.	บ้านทุ่งแฝก	229.	บ้านเนินจำปา
204.	วัดบ่อกรุ	230.	วัดขุนซ่อง
205.	วัดหนองทราย	231.	วัดบูรพาพิทยาราม
206.	วัดเดิมบาง		**จันทบุรี เขต 2**
207.	อนุบาลหนองหญ้าไทร	232.	บ้านคลองกลอย มิตรภาพที่ 82
	อ่างทอง	233.	บ้านซับตารี
208.	ชุมชนวัดริ้วหว้า	234.	บ้านมะขาม
209.	บ้านน้ำผึ้ง	235.	วัดคลองพลู
210.	วัดตาลเจ็ดช่อ	236.	บ้านโป่งน้ำร้อน
211.	วัดศรีบัวทอง	237.	บ้านแปลง
213.	อนุบาลเมืองอ่างทอง	238.	วัดบ้านอ่าง
214.	อนุบาลแสวงหา		**พระนครศรีอยุธยา เขต 1**
215.	วัดสิทธาราม	239.	ชลประทานอนุเคราะห์
216.	วัดถนน	240.	ชุมชนวัดสุเมธ
	อุทัยธานี เขต 1	241.	ชุมชนวัดเสด็จ
217.	บ้านคลองข่อย	242.	บ้านลำแดง
218.	บ้านสวนขวัญ	243.	มุสลิมบำรุง
219.	อนุบาลสว่างอารมณ์	244.	วังน้อยวิทยาภูมิ
220.	บ้านวังเตย	245.	วัดคานหาม
221.	วัดเขาปฐวี	246.	วัดนางคุ่ม
	อุทัยธานี เขต 2	247.	วัดประดู่ทรงธรรม
222.	ชุมชนบ้านทุ่งนา	248.	วัดมเหยงค์
223.	ชุมชนบ้านเมืองการุ้ง มิตรภาพที่ 52	249.	วัดสะตือ
224.	บ้านคลองชะนี		**พระนครศรีอยุธยา เขต 2**
225.	บ้านทุ่งอ้ายเจี้ยม	250.	ชุมชนวัดกำแพง
226.	วัดทัพหมัน	251.	บ้านบางกระสั้น
	จันทบุรี เขต 1	252.	บ้านแถววิทยาคาร
227.	บ้านคลองครก	253.	หงสประภาษประสิทธิ
228.	บ้านคลองลาว	254.	วัดตลาด

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
255.	วัดบางซ้ายใน	282.	บ้านท่ามะกรูด
256.	วัดบ้านแพน	283.	บ้านวังชุมพร
257.	ศรีบางไทร	284.	บ้านหนองจิก
258.	วัดป่าคา	285.	สวนป่าแม่กะสี
	เพชรบุรี เขต 1		**นครสวรรค์ เขต 3**
259.	บ้านบางแก้ว	286.	ชุมชนบ้านน้ำวิ่ง
260.	บ้านเขาย้อย	287.	ชุมชนวัดหัวถนนใต้
261.	วัดกุฎิ	288.	บ้านกระทุ่มทอง
262.	วัดในกลาง	289.	บ้านพนมรอก
	เพชรบุรี เขต 2	290.	บ้านหนองหลวง
263.	บ้านซ่อง	291.	บ้านเขาล้อ
264.	บ้านดอนขุนห้วย	292.	วัดประชาสรรค์
265.	บ้านหนองโรง	293.	อนุบาลตากฟ้า
266.	วัดวังไคร้	294.	อุดมพัฒนา
267.	วัดโตนดหลวง		**ปทุมธานี เขต 1**
268.	วัดหนองแก	295.	ขจรทรัพย์อำรุง
	นครสวรรค์ เขต 1	296.	จารุศรบำรุง
269.	ชุมชนวัดบ้านแก่ง	297.	ชุมชนวัดหน้าไม้
270.	นครสวรรค์ปัญญานุกูล	298.	ลำสนุ่น
271.	บ้านช่อกระถินพัฒนา	299.	วัดกล้วยอุ่ม
272.	บ้านสระบัว	300.	วัดบางเตยนอก
274.	พยุหะศึกษาการ		**ปทุมธานี เขต 2**
275.	วัดคลองคาง	301.	ชุมชนวัดทำเลทอง
276.	วัดบ้านมะเกลือ	302.	ชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม
277.	วัดหนองปลิง	303.	วัดปัญจทายิกาวาส
	นครสวรรค์ เขต 2	304.	วัดสุวรรณ
278.	บ้านคลองสมบูรณ์		**ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**
279.	บ้านชุม่วง	305.	บ้านคลองลอย
280.	บ้านตะแบกงาม	306.	บ้านช้างเผือก

ที่	สพท./โรงเรียน	ที่	สพท./โรงเรียน
307.	บ้านท่าฝาง	334.	บ้านคลอง 24
308.	บ้านวังน้ำเขียว	335.	บ้านดอนกลาง
309.	บ้านห้วยน้ำพุ	336.	บ้านเขาหัวนา
310.	พัฒนาประชานุเคราะห์	337.	วัดทองจรรยา
311.	สมาคมเลขานุการสตรี 1	338.	วัดบางปรัง
312.	อนุบาลทับสะแก		**นครปฐม เขต 1**
	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	339.	บ้านคลองยาง
313.	ค่ายธนรัชต์	340.	บ้านลำพยา
314.	บ้านตำหรุ	341.	บ้านหนองงูเหลือม
315.	บ้านป่าถล่ม	342.	บ้านหนองพงนก
316.	บ้านหนองยิงหมี	343.	วัดตาก้อง
317.	บ้านห้วยมงคล	344.	วัดหนองเสือ
318.	บ้านไร่ใหม่	345.	วัดสามควายเผือก
	ปราจีนบุรี	346.	วัดสระกะเทียม
319.	ชุมชนบ้านขอนขว้าง		**นครปฐม เขต 2**
320.	ชุมชนวัดบ้านโง้ง	347.	คลองทางหลวง
321.	บ้านดงกระทงยาม	348.	ตลาดรางกระทุ่ม
322.	บ้านท่าตูม	349.	บุณยศรีสวัสดิ์
323.	บ้านปรือวายใหญ่	350.	บ้านดงเกตุ
324.	บ้านวังทะลุ	351.	บ้านประตูน้ำพระพิมล
325.	บ้านโป่งไผ่	352.	บ้านเพลินวัฒนา
326.	ชุมชนบ้านเขาลูกช้าง	353.	วัดนราภิรมย์
327.	บ้านคลองสิบสอง	354.	วัดสรรเพชญ
328.	บ้านวังตะเคียน		**นนทบุรี เขต 1**
329.	บ้านหินเทิน	355.	มหาสวัสดิ์
330.	บ้านเขาไม้แก้ว	356.	วัดทางหลวงโพธิ์ทอง
331.	วัดสระดู่		**นนทบุรี เขต 2**
	นครนายก เขต 1	357.	ชุมชนวัดราษฎร์นิยม
332.	ชลนายกสงเคราะห์	358.	ประชารัฐบำรุง
333.	ชุมชนวัดเชี่ยวโอสถ	359.	วัดบางพูดใน

ภาคผนวก ช.

ค่าวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor Analysis

KMO and Barttlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequeacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	222190.1
	df	26335
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
V1	1.000	.221
V2	1.000	.287
V3	1.000	.282
V4	1.000	.297
V5	1.000	.320
V6	1.000	.277
V7	1.000	.666
V8	1.000	.348
V9	1.000	.347
V10	1.000	.414
V11	1.000	.321
V12	1.000	.508
V13	1.000	.414
V14	1.000	.403
V15	1.000	.332
V16	1.000	.419
V17	1.000	.258
V18	1.000	.339
V19	1.000	.383
V20	1.000	.501
V21	1.000	.418
V22	1.000	.364

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pattern Matrix[a]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
v44	.966							
v286	.975							
v283	.910							
v334	.873							
v18	.861							
v43	.850							
v27	.766							
v288	.755							
v337	.748							
v338	.746							
v47	.727							
v20	.724							
v305	.714							
v315	.697							
v357	.673							
v34	.662							
v282	.661							
v280	.655							
v33	.654							
v281	.651							
v36	.620							
v338	.612							
v42	.609							
v374	.607							
v188		.807						
v129		.765						
v168		.764						
v127		.760						
v195		.755						
v175		.751						
v167		.735						
v133		.722						
v130		.714.						
V169		.705						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Pattern Matrix[a]

	Component							
	2	3	4	5	6	7	8	9
v131	.698							
v148	.698							
v132	.692							
v141	.681							
v172	.678							
v174	.674							
v135	.667							
v142	.648							
v190	.644							
v134	.636							
v150	.634							
v61		.893						
v60		.846						
v63		.747						
v62		.730						
v59		.717						
v70		.696						
v69		.659						
v74		.643						
v325			.917					
v329			.870					
v323			.854					
v328			.845					
v322			.844					
v326			.837					
v324			.835					
v327			.779					
v331			.759					
v330			.748					
v321			.715					
v332			.703					
v383				.912				
v380				.858				
v381				.815				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Pattern Matrix[a]

	Component							
	2	3	4	5	6	7	8	9
v385				.794				
v382				.765				
v384				.764				
v378				.752				
v386				.741				
v379				.630				
v377				.608				
v2					1.113			
v3					.973			
v1					.969			
v6					.910			
v10					.842			
v5					.832			
v7					.802			
v8					.736			
v9					.693			
v12					.657			
v11					.633			
v21						.917		
v23						.895		
v24						.844		
v22						.875		
v25						.699		
v299							.739	
v300							.701	
v303							.696	
v298							.690	
v302							.640	
v121								.908
v120								.692
v122								.662
v123								.655
V119								.640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

ภาคผนวก ซ.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญประเมินตัวชี้วัด

522

ที่ ศธ 0520.203.2 / ๙๖๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๙ ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ดร.คมศร วงษ์รักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมชัย พุทธา รหัสนักศึกษา 48252910 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่	ชื่อ-สกุล	สถาบัน	สาขา
1.	นายนคร ตังคะพิภพ	(อดีต)ผู้อำนวยการโรงเรียน เบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี	ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ พิเศษ (ระดับ 10)
2.	ดร. ดิเรก วรรณเศียร	บัณฑิตวิทยาลัย ม.ราชภัฏสวนดุสิต	นักวิชาการ SBM
3.	ผศ.ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม	ผอ.ศูนย์นวัตกรรมการบริหาร การศึกษา ม.บูรพา	นักวิชาการ SBM
4.	รศ.ดร.บุญมี เณรยอด	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	นักวิชาการ SBM
5.	ดร.สมเดช สีแสง	ผอ.สพท.นครสวรรค์ เขต 1	นักบริหาร สพท.
6.	ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	รองเลขาธิการ กพฐ.	นักบริหารการศึกษาขั้น พื้นฐานระดับสูง
7.	ดร.คมศร วงษ์รักษา	รอง ผอ. สมศ. (องค์การมหาชน)	นักประเมินผล/วัดผล มาตรฐานการศึกษา

ภาคผนวก ฌ.

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อพัฒนาตัวชี้วัด

525

รหัส

(.....)

แบบสอบถาม

เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ และ

การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Factors Analysis and Indicators Development of School – Based Management in Basic Education Schools

สำหรับ

- ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัย

นายสมชัย พุทธา

นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

ผศ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร

ประธานผู้ควบคุมโครงการวิจัย

ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร. นพดล เจนอักษร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามวิธีการและแนวคิดของ ไอส์เนอร์* (Eisner) ที่ใช้มโนทัศน์ของศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยมีแนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณญาณ (Criticism Approach) ในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive aspect) ตีความหมายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (interpretive aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของ **ผู้เชี่ยวชาญ** และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (evaluative aspect) ประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดของกูบาและ ลินคอล์น(Guba & Lincoln) ที่พยายามเพิ่มโอกาสของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Effective Evaluation) ผสมผสานระหว่างแนวคิดการประเมินเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ (responsive evaluation) กับวิธีประเมินแบบธรรมชาติ (naturalistic methodologies) ที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ที่ต้องการประเมินคุณค่าภายในและ/หรือคุณค่าภายนอก

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอความกรุณาเป็นอย่างสูงจากท่านได้โปรดให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะตามสภาพที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็น เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำคำตอบมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเพื่อนำเสนอเป็นตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(สมชัย พุทธา)
นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

*Elliot W. Eisner , Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. อ้างถึงใน. ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน.พิมพ์ครั้งที่ 5(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550). หน้า 124-125.

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	**องค์ประกอบด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ**			
1.1	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารทั้งหมดมีความเป็นอิสระ คล่องตัว			
1.2	สื่อมวลชนทุกแขนงให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM			
1.3	สมาชิกรัฐสภาให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM			
1.4	มีการฝึกอบรมขบวนการประชาชนสร้างความตระหนักด้านการเงินของโรงเรียน			
1.5	มีทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนคือความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่			
1.6	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มามีส่วนร่วมในการบริหารแบบ SBM ทั้งหมดมีความเข้าใจ และมีทักษะตามที่การดำเนินการ SBM ต้องการ			
1.7	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของโรงเรียน			
1.8	ผู้นำทางสังคมให้การสนับสนุนทางนโยบาย SBM			
1.9	มีการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์			
1.10	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี			
1.11	มีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี			
1.12	ครูและบุคลากรโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง			
1.13	มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ			
1.14	สร้างกระบวนการเรียนรู้ SBM จากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้มีความเชื่อมั่นต่อการมีภาวะผู้นำในทุกระดับด้วยการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1.15	มีองค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน			
1.16	ครูมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน			
1.17	กระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการเข้าร่วมใช้ SBMหากเป็นความต้องการของชุมชนเป็นเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียน SBM			
1.18	โรงเรียนมีโอกาสสมัครเข้าร่วมใช้ SBM โดยโรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อเสนอตัวเข้าร่วมให้ได้ใช้ SBM			
1.19	มีการรายงานผลการเรียนของผู้เรียนต่อผู้ปกครองตามกำหนด			
1.20	มีการประเมินตนเองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมการใช้ SBM จากการตัดสินใจร่วมกันทวงคืนอำนาจของประชาชน ในการจัดการศึกษาตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบัญญัติไว้			
1.21	ให้กรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการคัดเลือกครูและเลิกจ้างในโรงเรียน			
1.22	มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้สื่อเทคโนโลยี			
1.23	คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการสร้างกฎระเบียบและมาตรการทางด้านการเงินการคลังของสถานศึกษา			
1.24	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียน			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2	**องค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน**			
2.1	มีกฎระเบียบว่าด้วยให้มีผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่			
2.2	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯ ที่สมควรคงอยู่ในระบบการศึกษาที่ใช้ SBM คือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบโรงเรียน			
2.3	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน			
2.4	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นในโรงเรียน SBM เพราะแสดงถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของชุมชนว่าสามารถบริหารจัดการศึกษาและตรวจสอบโรงเรียนได้			
2.5	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นจากการทำประชาพิจารณ์/รับฟังความคิดเห็น			
2.6	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการจัดทำปฏิทินดำเนินงาน			
2.7	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการการมอบหมายให้หมวดงาน/ ฝ่ายงาน ต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ			
2.8	มีวัฒนธรรมการทำงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน			
2.9	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท./สพฐ.ให้ความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการปฏิบัติ การประเมินและการตรวจสอบ			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.10	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ			
2.11	มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานฯให้สพท. / สพฐ สนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
2.12	มีการประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จของงาน / คุณภาพของงานโรงเรียน			
2.13	มีโครงสร้างสายงาน / มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน			
2.14	มีชนิดและระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์กร			
2.15	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการนิเทศภายใน			
2.16	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการมีการจัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น			
2.17	มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน			
2.18	มีประธานกรรมการในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน			
2.19	กฎระเบียบโรงเรียนมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และด้านข้อมูลที่เปิดเผย			
2.20	มีการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างการบริหารตนเองของโรงเรียน			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3	**องค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน**			
3.1	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่องร่วมในการพัฒนาแผนงานโรงเรียน			
3.2	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการรวมกลุ่มกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนแวดล้อมสถานศึกษา			
3.3	การบริหารแบบ SBM สามารถพัฒนาระบบกลไกการจัดการทางการเงินการคลัง และเครื่องมือสำหรับถ่ายโอนทรัพย์สินให้กับโรงเรียนมีสภาพคล่อง			
3.4	มีสถานะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง ในชุมชนแวดล้อมสถานศึกษา			
3.5	มีคณะกรรมการสถานศึกษาฯได้รับการสนับสนุนยกฐานะเทียบเท่าเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านการให้บริการทางการศึกษาที่มีสิทธิได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน และเบี้ยประชุมตามสมควรเพื่อจูงใจให้ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่นเข้ามาร่วมงานบริหารจัดการศึกษา			
3.6	มีความโปร่งใสเกิดจากระบบการควบคุมภายในซึ่งมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบ			
3.7	มีความโปร่งใสเกิดจากการตรวจสอบถ่วงดุลในทุกขั้นตอนของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และชุมชนท้องถิ่นให้ปราศจากคอรัปชั่น			
3.8	มีการจัดทำกรอบการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและชัดเจนคือ ค่าใช้จ่ายของนักเรียนต่อคนต่อปี ผนวกด้วยแผนงาน/โครงการพัฒนาศึกษาของโรงเรียน			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
4	**องค์ประกอบด้านความรู้และทักษะที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องการ**			
4.1	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการพัฒนาชุมชน			
4.2	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องการเงิน-การบัญชีและการตรวจสอบ			
4.3	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการออกแบบอาคารสถานที่			
4.4	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องเทคโนโลยี			
4.5	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการอาชีพในชุมชน			
4.6	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องอาชีพในชุมชนท้องถิ่น			
4.7	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการตรวจสอบการเงิน-การบัญชี			
4.8	มีองค์ความรู้ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสถานศึกษาเรื่องหลักธรรมทางศาสนา			
4.9	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับผู้ปกครอง เช่น อาชีพ การเลี้ยงดูบุตร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการพัฒนาชุมชน			
4.10	ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนได้รับการฝึกอบรมความรับผิดชอบในการตรวจสอบถ่วงดุลในโรงเรียน			
4.11	มีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนและกรรมการบริหารโรงเรียนเรื่องการวิจัยและประเมินผลการศึกษา			
4.12	มีการฝึกอบรมต่างๆสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารบุคลากรโรงเรียน			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
5	**องค์ประกอบด้านสมรรถวิสัยการบริหารแบบองค์คณะบุคคล**			
5.1	โรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาเหมาะสมกับภาระงานทุกปี			
5.2	มีการจัดเวลาทำการให้สำหรับงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา			
5.3	การกำหนดบทบาทกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนให้ชัดเจน			
5.4	มีเครื่องมือ-อุปกรณ์สำนักงาน / เครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ SBM			
5.5	กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหาดูแลรักษา ทรัพยากรบุคคล ทรัพย์สิน และการเงินของโรงเรียน			
5.6	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ			
5.7	มีการใช้อำนาจทำการตัดสินใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆเรื่องของโรงเรียน			
5.8	มีการสื่อสารเรื่อง SBM ให้ชุมชนรับรู้			
5.9	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา			
5.10	มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอยู่ในลำดับต้นๆ			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
6	**องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน**			
6.1	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแผนงานของโรงเรียนให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม			
6.2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยการเชื่อมโยงการทำงานกับแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร			
6.3	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกลาง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนด้วยการยึดหลักธรรมภิบาลในการดำเนินงาน			
6.4	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง			
6.5	ผู้บริหารโรงเรียนวางตัวเรียบง่าย ผูกพันใกล้ชิด เป็นมิตร และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร			
6.6	ผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการสอนให้ทันสมัย พัฒนาวิชาชีพครู การประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ฯลฯ มาพัฒนาความสามารถครูและบุคลากรของโรงเรียน			
6.7	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจและมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน			
6.8	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ น่าศรัทธา มีความจริงใจและมีศักยภาพเป็นผู้กล้านำโรงเรียนคืนกลับให้ชุมชน			
6.9	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองโดยเข้าอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเอกสาร ศึกษาต่อ และขอรับคำปรึกษาแนะนำจาก			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
	ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ			
6.10	ในการประชุม, คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยอิสระ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ			
6.11	ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการมีภาวะผู้นำเชิงคุณวุฒิและมีอุดมการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำปริญญาโททางการบริหารจัดการศึกษา			
7	**องค์ประกอบด้านความเป็นครูมืออาชีพ**			
7.1	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน			
7.2	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้			
7.3	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง			
7.4	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ			
7.5	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน			
8	**องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร**			
8.1	มีโครงสร้างทางวัฒนธรรมและระเบียบแบบแผนภายในโรงเรียน			
8.2	มีวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในของโรงเรียน			
8.3	มีการแบ่งกลุ่มการทำงานด้วยความสมัครใจ			
8.4	โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชน			

ที่	องค์ประกอบหลัก/ตัวชี้วัด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
8.5	มีตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน SBM เพื่อสื่อให้เป็นที่เข้าใจง่ายๆ			
9	**องค์ประกอบด้านการปรับโครงสร้างทางสถาบัน/หน่วยงานต้นสังกัด**			
15.1	โรงเรียนและหน่วยงาน (สพท./สพฐ.) ต้องมีขอบเขตการตัดสินใจและการใช้อำนาจหน้าที่			
9.2	สพท./สพฐ ลดระดับการใช้อำนาจการบังคับบัญชาลงให้มากที่สุด แล้วเพิ่มระดับการประสานงานโรงเรียนที่มีการใช้ SBM เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน			
9.3	สพท./สพฐ. พัฒนาบุคลากรในระบบ SBM ทั้งองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่นการประเมินผล การตรวจสอบผลงาน และการตรวจสอบบัญชี			
9.4	สพท./สพฐ. ให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนตามแนวทางการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผู้เรียนด้วยสำนึกรับผิดชอบ			
9.5	สพท./สพฐ.ให้มีการคงสภาพกิจกรรมการมีส่วนร่วม (ภาคสาธารณะ หรือภาคเอกชน)จากร่องรอยบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดเก็บไว้			

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสมชัย พุทธา
ที่อยู่	9/38 ซอยจันทรนิยม 3 (ข) อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13110 โทร. 035-216339
ที่ทำงาน	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โทร. 035-745038

ประวัติการศึกษา

2514	มัธยมศึกษา โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย นครปฐม
2519	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูนครปฐม
2524	ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2547	ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร
2553	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

2519	ครูตรีโรงเรียนบ้านหนองนกแก้ว จังหวัดกาญจนบุรี
2524	อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดบ้านแถว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2529	ครูใหญ่โรงเรียนวัดโคกกรวด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2533	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนชุมชนวัดสำพะเนียง(แร่ผดุงวิทยา) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2545-2551	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาคสโมสร(โบราณญาณบำรุง) (วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย