การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ศรีนวล กล้าหาญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2549

ISBN 974 – 283 – 138 – 6

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เสนอโดยนางศรีนวล กล้าหาญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สำราญ พงษ์โอภาส)
วันที่ 19 เดือน กันยายน พ.ศ. 2549

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ สุขเคหา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ ทวีสุข)

..... กรรมการ
(ดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.วินัย ดิสสงค์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ ทวีสุข ดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์
ชื่อนักศึกษา	ศรีนวล กล้าหาญ
สาขา	บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร และ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู จำนวน 325 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าทดสอบที (t-test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย โดยมีตำแหน่งเป็นครูมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ปริญญาโท ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มากที่สุด มีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอมีพอใช้ มีความเครียดในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับปานกลางมากที่สุด

2. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระจายอำนาจ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารตนเอง ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติ ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติที่แตกต่างจากครู ในด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนและติดตามประเมินผล โรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร โรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT โรงเรียนไม่มีปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน และผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thesis Title	Performance in According to School-Based Administration as Perceived by School Administrators and Teachers under Suphan Buri Educational Service Area Office 3
Thesis Advisors	Asst. Prof. Phithak Thaweesook
	Dr. Chirasak Sararat
Name	Srinual Klahan
Concentration	Educational Administration
Academic Year	2006

ABSTRACT

The research aimed to 1) study performance in accordance with School-based administration 2) compare level of administrative performance and 3) study problems and suggestions relating to the performance in accordance with school-based administration as well as the attitude of 325 samples which consisted of administrators and teachers selected by stratified random sapling. Data collection was done through questionnaires then analyzed by a ready-made computer program to calculate percentage, mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.) and t-test.

The results were as follows:

1. more males than females answered the questionnaires. There were more teachers than school administrators, aged between 41-50 years old with bachelor degrees. Those with Master's degree were fewer. Most of them had work experience of more than 20 years, worked in the biggest schools, had sufficient economics and were serious about their work performance at a medium level.

2. the performance in accordance with school-based administration overall was at a high level starting from the highest to the lowest: administrators' leading status, decentralization of the administration, taking responsibility, development, of the whole process, administration participation and self- administration respectively.

3. regarding a comparison of performance according to school-based administration, it was shown that there was a different performance between school administrators and teachers on decentralization of the administration, administration participated, self-administration, development of the whole process of schools, taking

responsibilities and administrators' leading status with a statistically significant difference at the level of 0.05.

4. with regard to problems and suggestions relating to performance in accordance with school-based administration, it was shown that administrators hardly over let sub-administrators help on decision making; educational committees did not participate in curriculum drafting, instructional activity setting, and follow-ups. Schools did not have freedom on selecting authorities. Schools did not have a potential analyzing system by SWOT. Schools showed no improvement in administration according to the internal evaluation and quality assurance. Administrators also had no technique to encourage people to participate in developing educational quality.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ ทวีสุข ประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาและชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบของพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย สมมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ สุขเคหา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย เทียนขาว รวมถึงคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีทุกท่าน ที่มิได้กล่าวนามไว้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนายสุนันท์ กมลฉ่ำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยางนอน นางลำยอง บุญมาลี ครูผู้เชี่ยวชาญพิเศษโรงเรียนวัดบ้างทึง ที่กรุณาจัดหาเอกสารตำราในการศึกษาค้นคว้าตลอดจนให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณนายจำนงค์ ยอดขำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการขอความร่วมมือไปยังผู้บริหาร และครูโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อตอบแบบสอบถาม ทั้งยังรวบรวมและจัดเก็บแบบสอบถามไว้ให้ผู้วิจัยอย่างครบถ้วน

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และเขต 3 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้อย่างดียิ่ง

ท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ สามีและญาติ ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อหนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอดจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ศรีนวล กล้าหาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
	ความสำคัญของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
	สมมติฐานในการวิจัย	10
บทที่ 2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
	หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	11
	ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	12
	หลักการพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	14
	หลักการกระจายอำนาจ	16
	หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	18
	หลักการบริหารตนเอง	20
	หลักการพัฒนาทั้งระบบ	22
	หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	24
	หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	28
	รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	36
	แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	39
	กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	44
	ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	52
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
	งานวิจัยในประเทศ	55
	งานวิจัยต่างประเทศ	65
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	67
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หน้า

บทที่ 3 (ต่อ)
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 68
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ 68
การเก็บรวบรวมข้อมูล 69
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 70

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 73
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 73
ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 76
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทาง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 81
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน 86

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 92
สรุปผลการวิจัย 94
อภิปรายผล 99
ข้อเสนอแนะ 104

บรรณานุกรม 105

ภาคผนวก 112
รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย 113
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 121
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์ 129

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 จำนวน ร้อยละ ตามสถานภาพของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 73

ตาราง 2 ภาพรวมการปฏิบัติงานตามแนวทางโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู 76

ตาราง 3 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 77

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 81

ตาราง 5 การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามตำแหน่ง 86

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 10

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในยุคปฏิรูปการศึกษา เป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อการบริหารการศึกษาในมิติใหม่ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องเชื่อมโยงบูรณาการทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของปวงชน โดยให้ทุกสถาบันทางสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของเด็กและเยาวชนไทย กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 11) ได้กำหนดทิศทางของการศึกษาในมิติใหม่ในยุคปฏิรูปการศึกษา ต้องเป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เกื้อกูลอาทรต่อกัน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม เป็นคนเก่งมีวิจารณญาณในการคิดการวิเคราะห์ และเป็นคนมีความสุขต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของชาติไว้หลายประการ กล่าวโดยรวมคือให้ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อยสิบสองปีให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นบริการที่พอเพียงรวดเร็วฉับไว ให้ได้ทั้งปริมาณและมาตรฐานคุณภาพ เป็นบริการที่อยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคเท่าเทียมเป็นธรรม ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ

จากแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 8) ให้ความเห็นว่าอนาคตของประเทศไทยขึ้นอยู่กับคุณภาพของเด็กและเยาวชนไทยในวันนี้ เพราะในโลกยุคใหม่ของการแข่งขันขึ้นอยู่กับศักยภาพของคนในชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจที่ใช้ฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) ประเทศไทยจึงจำเป็นจะต้องปฏิรูปการศึกษาโดยเร็วที่สุด และจะต้องพัฒนา การศึกษาทุกด้านพร้อมกันทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาต้องเป็นการยกเครื่องทางปัญญาเพื่อพัฒนาคนในสังคมไทย โดยจะต้องปฏิรูป ทั้งระบบบริหาร พัฒนาครูผู้สอนและปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนั้นจึงทำให้พิจารณาได้ว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลุ่มบุคคลที่สังคมคาดหวังสูงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนอกจากนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการ

บริหารบุคคลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result – Based Management) ในการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา จากการศึกษาแนวคิดของ ดิวอี้ (Dewey, 1963 อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี, 2542, หน้า 14-15) กล่าวว่า การเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) เป็นแนวคิดพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาเป็นรูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ คือ "แบบซิบปา" (CIPPA Model) ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Construction) การเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเรียนรู้แบบการมีส่วนร่วม (Participation) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง (Process Learning) และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application) ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนในการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่าการศึกษาตลอดชีวิต (Life long Education) การปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปสู่มิติใหม่ในยุคปฏิรูปการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 12) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการศึกษาไว้กล่าวคือภายในปี พ.ศ. 2550 คนไทยทุกคนมีโอกาสและมีความเสมอภาคในการได้รับ การศึกษาอย่างทั่วถึง ให้ทุกสถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมและถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน มีโรงเรียนคุณภาพ ห้องเรียนคุณภาพ นักเรียนคุณภาพ มีครูเก่ง ตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีการกระจายอำนาจและให้เกิดการบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) ได้กำหนดทิศทางดำเนินการให้เกิดเอกภาพ ในนโยบายและให้เกิดความหลากหลายในการปฏิบัติโดยได้กำหนดรูปแบบสถานศึกษาในหลายมิติ ทั้งโรงเรียนแนวพุทธหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนต้นแบบแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนผู้ด้อยโอกาสและความสามารถพิเศษ เป็นต้น ฉะนั้นครูและผู้บริหารจะต้องปรับภาพลักษณ์ใหม่ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการสอนของครู ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิปนนท์ เกตุทัต (2539, หน้า 34) กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในยุคใหม่ จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหาร เปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารองค์การรวมทั้งการเปลี่ยนแนวคิดของครูและผู้เรียน

การจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันมีปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลให้การจัดการศึกษาขาดคุณภาพสามารถสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543, หน้า 50)

1. การจัดการศึกษาของไทยมีโครงสร้างการจัดการที่รวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลางทำให้มีการกระจายอำนาจทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปสู่ระดับโรงเรียนน้อย ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ

2. การขาดการมีส่วนร่วมของครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารและการจัดการศึกษา

3. คุณภาพของการจัดการศึกษาโดยรวมค่อนข้างต่ำโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาต่างๆ

4. ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนซึ่งมีหลากหลายได้ การวัดประเมินผลเน้นการวัดที่ความรู้ ความจำมากกว่าการวัดความรู้ความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

5. ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะปัญหาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเผชิญอยู่

6. ความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่การจัดการศึกษา ที่เคยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครองและชุมชน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการศึกษา และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ระบุว่า "ภายในปี 2549 กลุ่มงานบริหารและจัดการศึกษาจะเป็นหน่วยงานผู้นำด้านนโยบายการส่งเสริมให้สถานศึกษาทุกแห่งในประเทศไทย มีระบบการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิสระในการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ภายใต้การกำกับและส่งเสริมสนับสนุนที่เข้มแข็งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ" (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า1) ดังนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมุ่งมั่นผูกพันและความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป (กรมสามัญศึกษา, 2545, หน้า 10)

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า ฌ) ศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง การขาดเอกภาพในการบริหารขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า ญ) ทั้งๆ ที่คณะกรรมการสถานศึกษามีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2464 แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษาแต่อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา งานวิจัยของ นเรศ หิ้นนุกูล (2544, หน้า 4) และ นพ ณ เทพา (2544, หน้า 4) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส พบว่า คณะกรรมสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ไม่มีเวลา ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ขาดการประสานงานระหว่างสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และไม่กล้าท้วงติงหรือเสนอแนะเมื่อโรงเรียนดำเนินการไม่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉกาจ ขันชู (2544, หน้า 96) พบว่า การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนนั้นผู้บริหารปฏิบัติน้อยมาก โดยเฉพาะการเชิญบุคคลในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรในโรงเรียน นอกจากนี้ สิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2539, บทคัดย่อ) ยังได้วิจัยพบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนของบุคลากรในโรงเรียนปรินส์รอแยลวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่มีส่วนร่วมในระดับน้อยเช่นกัน

สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้แก่ ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังที่ ศิลปชัย ผลกล้า (2540, หน้า 68) ได้วิจัยพบว่า ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันทำให้การบริหารงานต่างกัน เพราะผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดต่างกันจะมีทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นวัสดุครุภัณฑ์ หรืออาคารสถานที่ ตลอดจนจำนวนบุคลากร ทำให้ปัญหาในการใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารแตกต่างกัน ดังงานวิจัยของ นเรศ หิ้นนุกูล (2544, หน้า 3-4) พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนราธิวาสที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่โรงเรียนขนาดใหญ่คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและเล็กสำหรับปัจจัยที่ผู้บริหารนั้น วัชจิรา พุถนอม (2544, หน้า 4) ได้ทำวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความสามารถในการบริหารในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะเป็นตัวจักรและกลไกสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่น เพียรพยายาม กำหนดกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อเร่งรัดขับเคลื่อนการบริหาร ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transition Period) เข้าสู่ยุคใหม่ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อนำครู กรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องให้ก้าวไปข้างหน้า พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 จึงมีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) จึงได้กำหนดที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อที่จะได้ใช้ข้อมูลและผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต3 และเขตอื่นๆ ในจังหวัดสุพรรณบุรี ตลอดจนจังหวัดอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษาของชาติต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

3. เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะผู้บริหารและของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้ทราบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ และผู้บริหารระดับนโยบายสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการ

บริหารงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างจริงจัง

2. ทำให้ทราบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนครูในการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. ทำให้ทราบปัญหา และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในขอบเขตเนื้อหา 6 ด้านดังนี้

1.1 ด้านการกระจายอำนาจ

1.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.3 ด้านการบริหารตนเอง

1.4 ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

1.5 ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

1.6 ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 1,735 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 325 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973, pp.727-728 อ้างถึงใน ณรัณ ศรีวิหะ, 2540, หน้า 67) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่ง

ชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) อีกครั้ง โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ตำแหน่งของผู้บริหารและครู ซึ่งจำแนกออกเป็น

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.2 ครูปฏิบัติการสอน

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา 6 ด้านคือ

3.2.1 ด้านการกระจายอำนาจ

3.2.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.2.3 ด้านการบริหารตนเอง

3.2.4 ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

3.2.5 ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.2.6 ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพ หมายถึง สภาวะที่เป็นจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) หมายถึง การนำเอาแนวคิดหรือหลักการ แนวดำเนินการ ตลอดจนยุทธศาสตร์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยหลักการด้านต่างๆ คือ หลักการกระจายอำนาจหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

3. การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา โดยให้โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น และเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด ให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่ต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา หรือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น หลักสูตร งบประมาณ การสนับสนุนสื่อต่างๆ เพื่อการเรียนการสอน การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการให้เป็นไปตาม ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

5. การบริหารตนเอง หมายถึง การบริหารที่โรงเรียนสามารถบริหารโดยโรงเรียนเองสามารถยืนอยู่บนลำแข้งของตนเอง โดยที่โรงเรียนพยายามสรรหางบประมาณด้วยตนเองมาบริหารโรงเรียนไม่หวังเพียงแต่งบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนมีรายได้มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน มีการระดมทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนมาใช้ในการบริหารโรงเรียน และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โรงเรียนได้บริหารตนเองตามศักยภาพความพร้อมและความจำเป็นของโรงเรียนภายใต้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยโรงเรียนมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นของตนเอง มีรูปแบบการจัดการเรียน การสอนที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ หมายถึง การบริหารการศึกษาที่โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรการพัฒนาโรงเรียน บุคลากร ด้านการบริหารทั่วไปและโรงเรียนต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ต้องการมีปรับทั้งในเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การ โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

7. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระ และอำนาจในการบริหารก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยให้ยึดหลักว่าส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ การจัดทำงบประมาณก็จะเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PAB) โรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรม หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โปร่งใสสนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม และโรงเรียนต้องมีความชัดเจน ในการบริหารและจัดการศึกษา

8. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หมายถึง การบริหารที่ผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่จากการนำแบบสั่งการ บังคับ หรือใช้อำนาจแบบบังคับ มาเป็นการนำแบบที่อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุน และนำให้ครูสามารถนำผู้อื่นได้ โดยที่การบริหารโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐานไม่ใช่เป็นการลดบทบาทผู้บริหารโรงเรียนลง หากแต่เป็นการเปลี่ยนบทบาทการบริหาร การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ และอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการแก่คณะครู อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ

9. ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

10. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

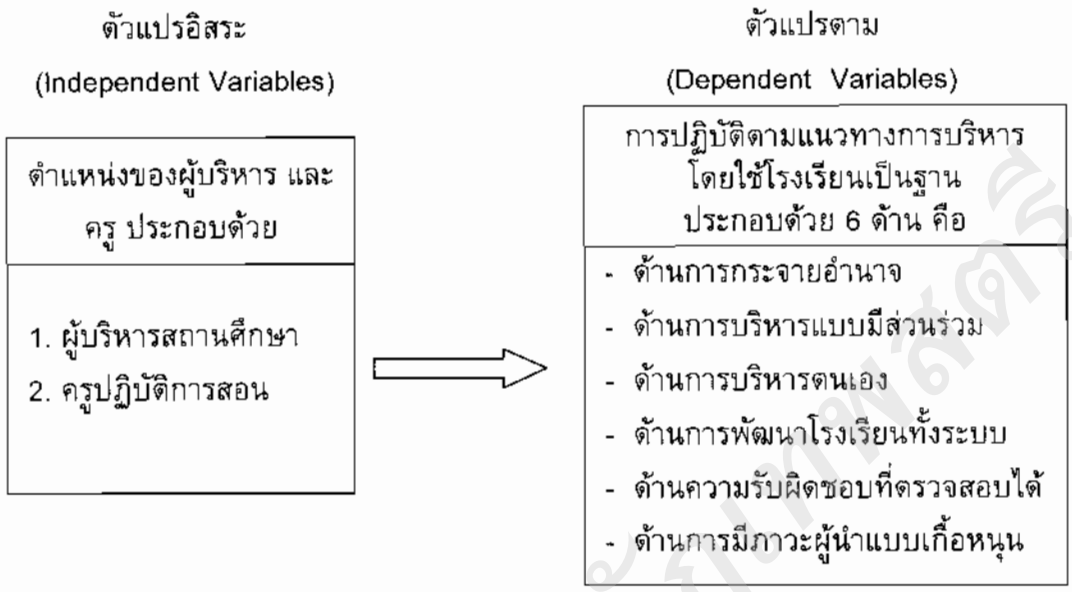
11. ครูปฏิบัติการสอน หมายถึง ครูที่ทำการสอนอยู่ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

12. เขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง พื้นที่การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ คือ เขตการศึกษาที่ 3 จังหวัดสุพรรณบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาเป็นตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และตัวแปรตามเป็นการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา 6 ด้าน ซึ่งสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีสมมติฐาน คือ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    1.2 หลักการพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
        1.2.1 หลักการกระจายอำนาจ
        1.2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
        1.2.3 หลักการบริหารตนเอง
        1.2.4 หลักการพัฒนาทั้งระบบ
        1.2.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
        1.2.6 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน
    1.3 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    1.4 แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    1.5 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    2.1 งานวิจัยในประเทศ
    2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเพื่อนำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบของการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

1. ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School - Based Management หรือ SBM เป็นรูปแบบการบริหาร และการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก ซึ่งเรียกเป็นภาษาไทยว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" แต่ก็ยังมีนักวิชาการที่ใช้คำที่ต่างกันอยู่ เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 9) ใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" ในการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 175) ใช้คำว่า "การบริหารฐานโรงเรียน" และเสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 1) ใช้คำว่า "การใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา หรือการบริหารจัดการที่โรงเรียน" อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

โอแกน และ แกรง (Ogans and Krang, 1990 อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544, หน้า 2) กล่าวว่า "SBM" เป็นวิธีการบริหารโดยการกระจายอำนาจ (Decentralization) ไปสู่โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่ควรให้ความเชื่อถือ และได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อการกระตุ้น และพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วน กูบิคก์ และแคทลี (Kubick and Kathleen, 2545, ERIC Digests 301969 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 41) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ระบบการบริหารที่โรงเรียนเป็นหน่วยเบื้องต้นของการตัดสินใจทางการศึกษา ในด้านงบประมาณบุคลากร และหลักสูตร ซึ่งการตัดสินใจควรอยู่ที่โรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน มากกว่าอยู่ที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ แคมเบล และอีวาน (Campbell Evans, 1993 อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544, หน้า3) ที่กล่าวว่า "SBM" เป็นกระบวนการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในภารกิจและพันธกิจของโรงเรียน

เช็ง ยิน เชียง (Cheng Yin Cheong, 1996 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2543, หน้า 41) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เมเยอร์ และสโตนฮิล (Muers and Stonehil, 1996 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2543, หน้า 40) ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน

โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณบุคลากรและหลักสูตร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 2) ให้ความหมายว่า การบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School - Centered Administration) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน ได้เข้ามีบทบาทในการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือการประเมิน และการอนุมัติโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Administration) ผู้บริหารเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำมติที่ประชุมไปใช้ในการจัดการศึกษา

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 41) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงการบริหารจัดการ โรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของโรงเรียน นั่นคือ สมาชิกโรงเรียน อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชนและองค์การอื่นๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและการแก้ปัญหา ตอลดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหาร และการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วม และตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 9) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ แนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา และร่วมมือดำเนินการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

จากความหมายที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาโดยตรง สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ ทั้งในด้าน วิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนองค์กรผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด

2. หลักการพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายๆ ท่าน ด้วยกัน ดังนี้

เดวิด (David, 1989 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 43) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องประกอบไปด้วยแนวคิดหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารการจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 154-156) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 42) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 ประการดังนี้

1. หลักดุลยภาพ
2. หลักการกระจายอำนาจ
3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง
4. หลักการริเริ่ม

ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 149) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจ
2. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ
3. การบริหารตนเอง
4. การตรวจสอบและถ่วงดุล
5. การยึดหลักธรรมาภิบาล

อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน แต่ทุกโรงเรียนจะตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 3-4)

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. หลักการบริหารตนเอง
4. หลักการพัฒนาทั้งระบบ
5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
6. หลักการมีภาวะผู้นำและเกื้อหนุน

จากหลักการทั้ง 6 ประการข้างต้นสามารถกล่าวในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

2.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะเป็นการบริหารที่มีการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ ดังที่ โรดิเนลลี และคีม่า (Rondinelli and Cheema, 1983 อ้างถึงในเสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544, หน้า 10-11) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร จากส่วนกลางลงสู่หน่วยงานเครือข่ายในลักษณะที่มีขอบข่ายของ ความรับผิดชอบทั้งหมด หรือจำกัดในรูปแบบดังนี้

1. การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบ ภาระงานอำนาจการบริหารเพียงบางส่วนจากส่วนกลางลงสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบาย และแผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สามารถปรับวิธีการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการในงานเฉพาะกิจที่ไม่เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดอยู่ที่หน่วยงานกลาง

3. การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) การแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอดเป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาลและมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, 154-156) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจของ SBM ว่าเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวง และส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการศึกษาของเด็กซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อินทิรา หิรัญสาย (2544, หน้า 4) ที่กล่าวว่าการกระจายอำนาจเป็นการตัดสินใจ และใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป นอกจากนี้ ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 42) ยังกล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจตามแนวทางของ SBM ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบให้การบริหารจัดการโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ยุวดี ศันสนียรัตน์ (2545, หน้า 6) กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจตาม แนวทางของ SBM ว่าเป็นการตัดสินใจจากส่วนกลางที่สถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจใน 3 เรื่องหลัก คือ

งบประมาณและทรัพยากร บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการเรียน โดยให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการจัดโปรแกรมการเรียนที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนในพื้นที่นั้นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธเนศ ขำเกิด (2544, หน้า149) ที่ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจนั้นเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก และ นิพนธ์ เสือก้อน (2545, หน้า 5) ยังกล่าวอีกว่า การกระจายอำนาจนั้นเป็นการสร้างและเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ผู้บริหารต้องให้อำนาจกับทีมงาน หรือบุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งอำนาจ ในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรและความชอบธรรมต่างๆ ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

1. การกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไปจะต้องเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่าย หรือเข้าไปมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของสมาชิก
2. จะต้องเปลี่ยนความคิด และการปฏิบัติในเรื่องของอำนาจ การควบคุมที่เคยเป็นของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นการควบคุมด้วยกลุ่มสมาชิก การควบคุมจึงเป็นของทุกคนในองค์การ
3. องค์การจะต้องมีสภาพที่สมาชิกสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นพื้นฐานขององค์การ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 33) กล่าวถึง การกระจายอำนาจไว้ว่า ต้องสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น โรงเรียนต้องมีระบบบริหารที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ เน้นความรับผิดชอบและตรวจสอบซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

สำหรับแนวทางในการกระจายอำนาจตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 5) ได้เสนอแนะแนวทางไว้ว่า การกระจายอำนาจนั้นจะต้องเป็นการกระจายและมอบบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้มีหน้าที่และบทบาทในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
2. การพิจารณานโยบายและแผนของโรงเรียน
3. การพิจารณางบประมาณ
4. การพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน
5. การประเมินผลงานของบุคลากรในโรงเรียน
6. การระดมทรัพยากร
7. การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน

8. การช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน

9. การช่วยประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

10. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่โรงเรียน

นอกจากนี้ ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 149) ยังกล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ที่มองคนในแง่ดีเห็นธรรมชาติของคนชอบทำงานมีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง

ดังนั้น จากหลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจนั้น เป็นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น และเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด ให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน แต่ทั้งนี้สถานศึกษาต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ ได้มีหน่วยตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนในเรื่องการเงินและการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้การกระจายอำนาจได้ผลในเชิงบวกต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน

2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นวัฒนธรรมการบริหารการศึกษาที่เน้นโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่แท้จริงที่ต้องการให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหาการจัดการ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 3) กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 36) ที่ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงการที่ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนในการร่วมคิดร่วมทำ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพิ่มความรับผิดชอบ และมีความพึงพอใจในการ

ดำเนินการซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนนั่นเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 154-156) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ อินทิรา หิรัญสาย (2544, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

การสามัญศึกษา (2545, หน้า 27-30) ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมกันประเมินผล และการร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาของผู้มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 149) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขอและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 13) กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า เพื่อให้ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน โดยส่วนกลางจะให้การสนับสนุนต่างๆ ตลอดจนกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน โดยส่วนกลางจะให้การสนับสนุนต่างๆ ตลอดจนกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรัก ความผูกพันกับท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็มีความผูกพันและความภูมิใจกับความเป็นชาติโดยรวม ซึ่งบุคคลดังกล่าวรู้ปัญหาความต้องการและรู้วิธีแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ในด้านการจัดการศึกษารู้เนื้อหาสาระที่จะให้นักเรียนในท้องถิ่นเรียนรู้มากกว่าบุคคลที่ส่วนกลางและบุคคลภายนอกที่อยู่ที่อื่น อยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มนักเรียนและสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงกว่าส่วนอื่นที่จะมาดำเนินการเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา หรือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น งบประมาณ หลักสูตรการสนับสนุนสื่อต่างๆ เพื่อการเรียนการสอน การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุง เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน

2.3 หลักการบริหารตนเอง (Self – Management)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับโรงเรียนโดยยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ ดังนั้นโรงเรียนหรือสถานศึกษา จะต้องบริหารจัดการด้วยตนเองภายใต้นโยบายเดียวกันที่เรียกว่ามีความเป็นเอกภาพด้านนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ สถานศึกษาแต่ละแห่งจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่เป็นของตัวเอง ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 3) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารตนเองของสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 154) กล่าวว่า ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายแนวทาง ด้วยวิการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม และสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 42) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยึดทฤษฎีหรือหลักการเป็นกรอบในการดำเนินการ ในส่วนของหลักการบริหารตนเองใช้คำว่าหลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self – management) เขากล่าวว่าด้วยหลักการจึงจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงาน ภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์การพัฒนาจุดประสงค์การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนทรัพยากร การแก้ปัญหาทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง นอกจากนี้เขายังกล่าวอีกว่าโรงเรียนควรบริหารด้วยหลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality)

ซึ่งมีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนควรมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอบ และบริหารจัดการโรงเรียนด้วยพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ

ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 149) กล่าวว่า การบริหารตนเองนั้นหมายถึง การบริหารโดยโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ซึ่งไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุนโยบายและเป้าหมายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติมีระบบบริหารด้วยตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามความพร้อมและสภาพการณ์ของแต่ละโรงเรียน ที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า การรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ และปรึกษาหารือจากผู้มีอำนาจระดับสูงเกือบทุกเรื่อง ผลที่ตามมาคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นวิกฤติจนไม่สามารถแก้ได้ หรือไม่ได้ติดตามได้รวดเร็วเท่าที่ควร การบริหารในลักษณะนี้ไม่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาและยังสร้างความซับซ้อน ล่าช้าเพื่อให้สอดคล้องกับหลักของความเสมอภาค โดยการกระจายอำนาจก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่โรงเรียนขึ้น โดยมีพื้นฐานของทฤษฎีว่า การบริหารโรงเรียนนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องประสบปัญหายุ่งยากดังนั้นโรงเรียนจึงควรได้อำนาจและ ความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการแก้ปัญหาให้รวดเร็วเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งใช้ "หลักของการบริหารตนเอง" โดยทั่วไปโรงเรียนมักจะถูกมองว่าเป็น เครื่องมือให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายการศึกษาหรือเป็นหน่วยปฏิบัติการที่จำเป็นต้องมีการควบคุมจากภายนอกใกล้ชิด ดังนั้นบทบาทโรงเรียนจึงเป็นเพียงการรับคำสั่งจากหน่วยงานส่วนกลาง โดยไม่มีอำนาจในการคิดริเริ่มด้วนตนเอง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 11-12) ให้ความหมายของการบริหารจัดการ จัดการตนเอง (Self – Managing School) โดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไปจากส่วนกลางการตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินนักเรียน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

2. ด้านเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

3. ด้านอำนาจหน้าที่ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการบริหารบุคลากร

4. ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่างๆ

5. ด้านบุคลากร เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ

6. ด้านเวลาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการกำหนดแผนดำเนินงานและการบริหารเวลา

7. ด้านการเงิน เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของโรงเรียน

จากหลักการบริหารตนเองของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารตนเองของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นการบริหารที่โรงเรียนสามารถบริหาร โดยโรงเรียนเองสามารถยืนอยู่บนลำแข้งของตนเอง โดยที่โรงเรียนพยายามสรรหางบประมาณด้วยตนเองมาบริหารโรงเรียน ไม่หวังเพียงแต่งบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนมีรายได้มาสนับหนุนการจัดการเรียนการสอน มีการระดมทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนมาใช้ในการบริหารโรงเรียนและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โรงเรียนได้บริหารตนเองตามศักยภาพความพร้อมและความจำเป็นของโรงเรียนภายใต้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยโรงเรียนมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นของตนเอง มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

การบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากโรงเรียนจะต้องใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมและเป็นการบริหารตนเองของโรงเรียนแล้ว ยังต้องอาศัยหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 3) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไว้ว่า โรงเรียนจะต้องมีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรม องค์การ โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษา โดยดำเนินการอย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของโรงเรียน ทุกขั้นตอนของกระบวนการ และอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไว้ดังนี้

1. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยบุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนช่วยให้สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง โดยการจัดประชุมชี้แจงหรือประชุมอบรมให้ทุกคนมีความเข้าใจภารกิจและรายละเอียดของงานที่จะปฏิบัติตรงกัน จะทำให้การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบประสบผลสำเร็จ

3. การให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพันกับงานและเต็มในที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

4. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบต้องมีการปฏิบัติงานครบวงจร โดยมีการวางแผนปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบยังต้องอาศัยหลักการต่างๆ คือ หลักการบริหารตนเองของสถานศึกษาหลักของการมีส่วนร่วมและหลักของการบริหารชุมชน

สำหรับแนวปฏิบัติของสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 21) ได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนความต้องการของชุมชน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความรู้ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

2. การวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

2.1 จัดทำระบบสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัย พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

2.2 วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค AIC หรือ SWOT หรือเทคนิคอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.3 จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

2.4 จัดทำภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนโดยระบุให้ชัดเจนว่าการที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โรงเรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง

2.5 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยร่วมกันพิจารณาว่ามีวิธีการสำคัญวิธีใดบ้างที่โรงเรียนจัดทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 กำหนดกิจกรรม/โครงการ โดยพิจารณาจัดกิจกรรมโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.7 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีองค์ประกอบครบถ้วน ดังนี้ ความสำคัญ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ การประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
5. การสรุปและรายงานผล
6. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน

จากหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบที่ยกมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการจัดการสอน หลักสูตร การพัฒนาโรงเรียน บุคลากรและด้านการบริหารทั่วไป และโรงเรียนต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

2.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่เบ็ดเสร็จอยู่ที่โรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการตนเองโดยที่โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารในทุกๆ ด้าน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องแสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม โปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 4) ให้ความเห็นว่า เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมาก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ

(2543, หน้า 156) กล่าวว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานโดยมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร และจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

อินทรา หิรัญสาย (2544, หน้า 4) กล่าวว่า การตรวจสอบและความโปร่งใสนั้น บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรมและโรงเรียนต้องมีความชัดเจน ในการบริหารและจัดการศึกษา

ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 149) กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นั้น ให้ยึดหลักว่าส่วนกลางมีเน้นที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ การจัดทำงบประมาณก็จะเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting : PBB) โรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรมหรือหลักธรรมาธิบาล (Good Governance) โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think – Win – Win ที่มีข้อตกลงร่วมกับแบบ ชนะ – ชนะ ที่ต้องเกื้อกูลอย่างจริงใจ ทุกคนได้ประโยชน์ไม่ทำให้ใครเสียหาย

นิพนธ์ เสือก้อน (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกิดตามมาของบุคคลที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ เมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนและชุมชนที่ต้องการจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของ ผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ 3 ระดับ (Lello, 1993 อ้างถึงใน นิพนธ์ เสือก้อน, 2545, หน้า 4) ดังนี้

ระดับที่ 1 โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน (School – Community Accountability) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบาย ภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่ การศึกษาในรูปคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา40 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

ระดับที่ 2 ระดับผู้บริหารกับครูในโรงเรียน (Principal – Teachers Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรโรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็น ศูนย์กลางของการจัดการศึกษา

ระดับที่ 3 ระดับห้องเรียน (Teachers – Students Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชาและการจัดการเรียนการสอน ส่วนของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจจัดองค์กรของห้องเรียน จัดบรรยากาศของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอนและการประเมินผล

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องแสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และวิธีการพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใส (Transparency) ในทุกๆ กรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

คณะผู้รับการฝึกอบรมแนวทางหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน โดยมีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน

2. การวางแผนการทำงาน โดยร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. การจัดสรรทรัพยากร โดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน ตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา

กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน โดยพัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงาน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายสู่ความสำเร็จ

ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ โดยการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 80-81) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบได้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ต่อไปนี้

1. จะต้องมีการกำหนดความร่วมมือระหว่างสำนักงานกลาง (กระทรวง / เขตพื้นที่) กับโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

2. จะต้องมีการสื่อความหมายที่ชัดเจนและบ่อยๆ ทุกระดับชั้นในองค์การ

3. ถือว่าเป็นกรอบหรือโครงสร้างของงานของแต่ละคน และของแต่ละกลุ่มในกิจกรรมต่างๆ และในปฏิกิริยาสัมพันธ์ซึ่งกันและกันถือว่าเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องประเมิน

4. ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบ จะต้องกำหนดให้เฉพาะเจาะจงในเชิงของผลผลิตของแต่ละบุคคลและกลุ่มรวมทั้งมีวิธีการผลิตอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครู อาจารย์แต่ละคนไม่ใช่รับผิดชอบว่าสอนอะไร แต่ต้องบอกด้วยว่าสอนอย่างไร คณะทีมงาน (คณะกรรมการ) ก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่รับผิดชอบเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเดียว ต้องแสดงออกทั้งในเรื่องกระบวนการ และผลผลิต (เนื้อหาสาระ)

นอกจากนั้น ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้จะต้องรวมถึงคุณลักษณะ อื่นๆ ด้วย เช่น แนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวมเจาะลึกลงไปถึงสาระที่นอกเหนือจากงานเฉพาะของแต่ละบุคคล นั่นคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

(โรงเรียน) ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้จะต้องประยุกต์ใช้ทั้งในสำนักงานกลาง โรงเรียนและบุคลากรทุกคน

โดยสรุป ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ใน SBM ของสำนักงานกลางผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน (ทีมงาน) และครู อาจารย์ ควรมีขอบข่ายดังนี้ (Reynold, 1997 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลี่ยม, 2544, หน้า 81)

1. สำนักงานกลาง (Central office) จะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์สำหรับ เขตพื้นที่การศึกษา และสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนกับโรงเรียนแต่ละโรง และเสริมสร้างภาวะผู้นำและบริการต่างๆ ที่จะเป็นให้กับคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนได้วางแผนปรับปรุงกิจกรรมการเป็นการสอนของตนเอง

2. คณะกรรมการโรงเรียน (Site team) จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งให้คำแนะนำด้านงบประมาณและการจัดบุคคล นอกจากนี้คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติเรื่อง "ภาวะผู้นำ" "ทักษะกระบวนการกลุ่ม" และประเมินคุณภาพของโครงการการสอนและการให้บริการแก่ลูกค้า

3. ผู้บริหารโรงเรียน (Principals) จะต้องแสดงภาวะผู้นำและให้ความช่วยเหลือคณะกรรมการโรงเรียน สนับสนุนอำนวยการให้วิสัยทัศน์ร่วมนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และบริหารจัดการให้สนองตอบความต้องการของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน

4. ครู-อาจารย์ (Teachers) จะต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการโรงเรียนอย่างจริงจังด้วยความรู้ แนวคิดที่บริสุทธิ์เกี่ยวกับโครงการการศึกษา และให้บริการของโรงเรียนรวมทั้งปฏิบัติหน้าที่และบทบาทให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน

จากหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระ และอำนาจในการบริหารก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยโรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรม หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความชัดเจนในการบริหารและจัดการศึกษา โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด

2.6 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Support Leadership)

หนึ่งในหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะของความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ และพร้อมที่จะผนึกกำลังบุคลากร ในสังคมที่เกี่ยวข้องเข้าเป็นพลังหนึ่งเดียวในการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544, หน้า 121-122) กล่าวถึงการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้นภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนจึงควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุม รอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน

2. มีความริเริ่มสูง มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระจ่างชัดเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน

3. เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทางเจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะ

4. มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู อาจารย์ สร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง

5. สิ่งสำคัญยิ่ง คือ เป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์เตรียมพร้อมป้องกัน สืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะตำรงสถานการณ์ไปเรื่อยๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไข

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับ บทบาทใหม่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากรในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาเป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียนรวมทั้งชุมชนกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาการศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเองและสามารถร่วมมือกับคณะครูและผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากผู้นำ

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 32) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ การใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่

ผู้บริหารเป็นกรรมการ และเลขานุการ หรือให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน ซึ่งต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้รับการฝึกอบรมแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 2-3) กล่าวว่า ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำในเชิงบริหาร ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำได้ชัดเจนเป็นจริง และมีศีลธรรม จริยธรรม เป็นผู้ผลักดันวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมให้ทุกคนที่เป็นผู้ได้รับประโยชน์ มีจิตสำนึกและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีพลังใจพลังกายที่จะผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่ความเจริญตามแนวทางที่เหมะสมเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขที่ต้องใช้เวลาพัฒนาเพื่อสร้างชุมชนของผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน โรงเรียนเป็นความหวังของอนาคตที่ดีกว่า พัฒนายุทธวิธีที่โรงเรียนและชุมชนร่วมตัดสินใจตามวิถีทางประชาธิปไตย โดยหลอมรวมความสามารถและประสบการณ์ของทุกคนมาสร้างงานอย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้นำชุมชน สังคม โรงเรียน ในการพัฒนาความเชื่อที่ถูกต้องนี้อยู่บนพื้นฐานของนโยบายและการปฏิบัติเป็นหลัก ต้องตระหนักว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการทบทวน พัฒนา และนำไปปฏิบัติ และสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ความปลอดภัย และพลังสนับสนุนโดยใช้สัมพันธภาพที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการกระทำ คำพูด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

นอกจากนี้ผู้นำแบบเกื้อหนุนควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

2. ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัด การเรียนการสอนอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำไปใช้ในโรงเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของ ผู้เรียน

3. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคลให้แก่ผู้ร่วมงาน

4. ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างถูกต้อง

5. ชุมชนสัมพันธ์ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ

ยุวดี ศันสนียรัตน์ (2545, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จะต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอน ทำหน้าที่ประสานและสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูป

จากภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่ จากการนำแบบสั่งการ บังคับ หรือใช้อำนาจแบบบังคับ มาเป็นการนำแบบที่อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน และนำให้ครูสามารถนำผู้อื่นได้ ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงไม่ใช่เป็นการลดบทบาทผู้บริหารโรงเรียนลง หากแต่เป็นการเปลี่ยนบทบาทการบริหาร การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการนั่นเอง เปลี่ยนจาก “อาจารย์ใหญ่” ที่เคยคิดว่าข้าใหญ่คนเดียวมาเป็น “ผู้อำนวยการ” ที่ต้องอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการแก่คณะครู อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วม และทุกคนมีความพึงพอใจ

จากหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวัดจากการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้ดังนี้

1. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านการกระจายอำนาจ มีพฤติกรรมย่อย ดังนี้

1.1 มีการพัฒนาทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังทีมงานหลายระดับ

1.3 ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ตามความต้องการและความเหมาะสมของบุคคล

1.4 มีการแบ่งภาระงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน

1.5 มีการถ่ายโอนความรับผิดชอบ ภาระงานอำนาจในการบริหารไปยังบุคลากรหรือหัวหน้าฝ่าย

1.6 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

1.7 โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

1.8 โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1.9 โรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของนักเรียน

1.10 ผู้บริหารให้อำนาจกับทีมงานหรือบุคลากรในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

1.11 มีการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไป

1.12 มีการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ

1.13 มีการจัดการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น

1.14 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.15 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณานโยบายและแผนของโรงเรียน

1.16 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน

1.17 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน

1.18 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาสัมพันธ์โรงเรียน และประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

1.19 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอ มีบทบาทในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารของโรงเรียนอย่างเด่นชัด

2. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมย่อยดังนี้

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนได้ชัดเจน

2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน

2.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลการในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

2.5 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

2.6 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตาม ประเมินผล

2.7 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

2.8 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดการจัดกิจกรรมการเยนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น

2.9 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาบริหารงบประมาณ

2.10 ผู้บริหารและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา

2.11 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

3. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านการบริหารตนเอง มีพฤติกรรมย่อย ดังนี้

3.1 โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องการจัดการเรียนการสอน

3.2 โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณการจัดเก็บค่าเล่าเรียนของโรงเรียน

3.3 โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง

3.4 โรงเรียนมีระบบการบริหารเป็นของตนเองตามศักยภาพ และความพร้อมของโรงเรียน

3.5 มีการบริหารจัดการตามสภาพปัญหา และความจำเป็นของโรงเรียน

3.6 มีการคิดริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนขึ้นด้วยตนเอง

3.7 โรงเรียนบริหารจัดการโดยการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ

3.8 โรงเรียนอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาแนวทางการรับนักเรียน การประเมินผลนักเรียน และการเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

3.9 โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์ด้วยตนเอง

3.10 โรงเรียนมีอำนาจการตัดสินในเรื่องการกำหนดแผนการดำเนินงาน และการบริหารเวลาด้วยตนเอง

3.11 โรงเรียนมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นของตนเอง

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.12 มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละงานที่แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่โรงเรียน

4. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านการพัฒนาทั้งระบบ มีพฤติกรรมย่อยดังนี้

4.1 โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.2 จัดทำระบบสารสนเทศครบถ้วน ทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

4.3 วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้าถึงโอกาสข้อจำกัด และศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT

4.4 จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

4.5 จัดทำพันธกิจหรือภารกิจของโรงเรียนโดยระบุอย่างชัดเจนว่าจะพัฒนา นักเรียนให้มีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่าโรงเรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง

4.6 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยร่วมกันพิจารณาว่ามีวิธีการใดบ้างที่โรงเรียนจัดทำเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจได้

4.7 จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการกำหนดกิจกรรม/โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.8 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนยุทธศาสตร์/ธรรมนูญโรงเรียนที่ประกอบด้วย ปรัชญาโรงเรียน แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.9 มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน หรือ (SSR)

4.10 โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพภาพในที่มีประสิทธิภาพ

4.11 ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.12 มีการนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

4.13 มีการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.14 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน

5. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีพฤติกรรมย่อยดังนี้

5.1 มีการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงาน งานการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

5.2 มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนต่อสาธารณชนและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ

5.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรมในการบริหารงานของโรงเรียน

5.4 มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)

5.5 มีการจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

5.6 การวัดประเมินผลการเรียนการสอนมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

5.7 ครูมีหลักฐานที่แสดงถึงการวัดและประเมินผลผู้เรียน

5.8 มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

5.9 ระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา

5.10 พัฒนาระบบการจัดการ และโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

5.11 กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนชัดเจน

5.12 บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน

5.13 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

5.14 การจัดการเรียนการสอนของครูผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

5.15 ครูมีแผนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

6. พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM ทางด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มีพฤติกรรมย่อยดังนี้

6.1 ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายกระหนักในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยอาศัยการจัดกิจกรรมหรือใช้สัญลักษณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิผล

6.2 ผู้บริหารมีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือจากครูเพื่อสร้างหลักสูตรท้องถิ่น

6.3 ผู้บริหารมีทักษะในการนิเทศให้คำแนะนำและกระตุ้นให้ครูนำหลักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างชาญฉลาด

6.4 ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารเพื่อประชาชนสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาและข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างทั่วถึง รวดเร็ว

6.5 ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาคธุรกิจสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

6.6 ผู้บริหารมีทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

6.7 ผู้บริหารมีทักษะในการแสวงหาบุคคลผู้เป็นที่ยอมรับ และอิทธิพลต่อองค์การ ให้เป็นตัวแบบของพฤติกรรมที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง

6.8 ผู้บริหารมีทักษะในการประนีประนอม เพื่อให้บุคคลและกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้สามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.9 ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างความเข้มแข็งให้ครูแลบุคลากรสามารถปฏิบัติงานและร่วมตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่น

6.10 ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงตนเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน

6.11 ผู้บริหารยอมรับความสำคัญและให้เกียรติพร้อมส่งเสริมสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

6.12 มีการสนับสนุน พึ่งพากันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยเป็นแหล่งทรัพยากรของกันและกัน

6.13 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน

6.14 บริหารมีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน

6.15 ผู้บริหารกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

6.16 ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

6.17 ผู้บริหารมีความเข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างชัดเจน

6.18 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

3. รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณและบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษารูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 24-27) พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 7 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากรและวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรกๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่งส่วนคณะกรรมการอื่นๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหาร

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวทางนี้ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุดแนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองมากที่สุด

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง / ชุมชน จะมีเท่าๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

5. รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ (State Control SBM) มีลักษณะเป็นโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และมีฐานะเป็นหรือเสมือนเป็นองค์กรนิติบุคคล โรงเรียนดำเนินการของตนเองได้แบบอิสระ (Deregulation) จากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

6. รูปแบบที่เป็นการบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Sub-District Control SBM) ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ตอบสนองรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดพร้อมก็สามารถจัดการศึกษาเองได้ทุกระดับและทุกประเภทโดยไม่ต้องผ่านเขตพื้นที่การศึกษา

7. รูปแบบการประกอบการของเอกชน (NGO Control SBM) เนื่องจากเชื่อว่าเอกชนจะมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอกชนที่จัดการศึกษาอาจจัดในรูปของบุคคล บริษัท มูลนิธิ องค์การทางศาสนา ฯลฯ โดยการควบคุมตาม พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน ซึ่งเอกชนผู้จัดมีความพร้อมและได้รับอนุญาตให้จัดการโรงเรียนได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 2-3) ให้ความเห็นว่า SBM ของสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดมากที่สุดกลุ่มนั้นเป็นหลัก เช่น ครูเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นหลัก ชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลักมีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตยมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็กๆ อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนในการตัดสินใจส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกเฉพาะผู้แทนครู

2. บริหารโดยการนำของผู้บริหารเป็นหลัก อาจมีการปรึกษากับครูและผู้เชี่ยวชาญบ้าง

3. บริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการดังกล่าว จะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมกาบริหารและมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

4. บริหารโดยคณะกรรมการ SBM โดยครูและชุมชนเป็นหลักแต่จะรับผิดชอบ เฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่อง เด็กพิการเด็กพิเศษ คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

คูนฮ์ (Kuchn, 1996 อ้างถึงใน ยุวดี ศันสนียรัตน์, 2543, หน้า 3) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีความแตกต่างกันตามมิติต่างๆ และสะท้อนความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบประชาธิปไตยเป็นการบริหารที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบที่ 2 การบริหารที่ครูใหญ่เป็นผู้ชี้นำ เป็นรูปแบบที่อาศัยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของครูใหญ่และผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครอง โดยทั่วไปคณะผู้ปกครองจะมาจากการเลือกตั้งเพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบางกรณีการบริหารตามรูปแบบนี้อาจปรับให้คล้ายกับการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (Charter School)

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา ที่มีอำนาจการดำเนินงานที่จำกัด แต่มีอิทธิพลต่อพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษานั้น เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะทางการตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายที่ส่งมาจากเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสถานศึกษาเป็นต้น

จากรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 4 รูปแบบหลัก คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
2. รูปแบบที่มีครูมีบทบาทหลัก
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก

ส่วนรูปแบบที่เหลือ คือ รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ รูปแบบที่เป็นการบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรูปแบบการประกอบการของเอกชน ถือว่าเป็นรูปแบบที่ประเทศไทยอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและกฎหมายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 92) กล่าวว่า รูปแบบที่เหมาะสมกับสังคมไทย ได้แก่ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) โดยมีจุดประสงค์เพื่อคืนอำนาจการบริหารจัดการให้แก่ชุมชน ในทางปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ ชุมชนและผู้ปกครอง โดยมีความเชื่อว่าแนวทางดังกล่าวน่าจะทำให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด หลักสูตรของสถานศึกษาจะตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง ตอบสนองชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด ในคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีสัดส่วนจำนวนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับแนวทางในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ SBM ไปใช้นั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อาจจะใช้วิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA – Cycle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การกำกับตรวจสอบ (Check) และการพัฒนาปรับปรุง (Action) ที่ผู้บริหารต่างทราบกันดีอยู่แล้วก็ได้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อาจจะดูเป็นเรื่องใหม่แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของโรงเรียนและแบบอย่างของผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารอาจเริ่มจากการประเมินสถานภาพของตนเองและของโรงเรียนทั้งโรงว่ามีศักยภาพด้านใดบ้าง และมีมากเพียงใดแล้วนำไปเป็นฐานหรือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาให้โรงเรียนมีระบบโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นการกระจายอำนาจ มีการตัดสินใจโดยใช้คณะบุคคล มีการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการปฏิรูปและการประเมินผล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีในการบริหารตามสภาพความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณภาพและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ

นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานจากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากทีมงาน จากเพื่อนครูทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Organization) ทั้งนี้อาจเริ่มต้นจากการเปิดใจกว้างของผู้บริหารรับรู้นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในโรงเรียนพร้อมที่จะร่วมคิด ร่วมทำงาน เพื่อส่วนรวม วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ข้อมูลทางสร้างสรรค์และยอมรับการวิพากษ์ วิจารณ์ จากทุกคนเพื่อพัฒนางานโรงเรียนให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครองของนักเรียนต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและกำกับดูและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการดำเนินงานตามเงื่อนไขข้างต้นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความพร้อมให้กับทุกคน และจัดให้มีกลไกการดำเนินงานแล้ว หลังจากนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะร่วมกันวางแผนร่วมกันปฏิบัติร่วมกันตรวจสอบติดตาม ร่วมกันประเมินและปรับปรุง

ธเนศ ขำเกิด (2545, หน้า 148-151) ได้เสนอแนะแนวดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์นโยบายของรัฐ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน มากำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวัง ดังนั้นมาตรฐานคุณภาพจึงเป็นภาพรวมของการจัดการศึกษาทุกเรื่องมาหลอดรวมไว้ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Whole school approach)

2. การประเมินตนเอง เป็นการตรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่าขณะนี้สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเรียกว่าการเทียบเคียงระดับภายใน (Internal Benchmarking) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) สำหรับวางแผนคุณภาพของโรงเรียนต่อไป

3. การประกันคุณภาพภายใน ผลจากการประเมินตนเองจะเป็นสารสนเทศนำไปสู่กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan : P) เราอาจเรียกภาพรวมของแผนว่า "แผนพัฒนาคุณภาพ" (Quality Plan) หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Plan) หรือธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ก็ได้แล้วแต่สถานศึกษากำหนด ซึ่งก็คือแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั่นเอง โดยการวิเคราะห์สารสนเทศจากการประเมินตนเองที่พบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่คาดหวังมาจัดทำเป็นแผนแม่บทระยะ 3-5 ปี (หรือมากกว่านั้น) จากแผนแม่บทนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อกำหนดงานโครงการและกิจกรรมในระดับปฏิบัติต่อไป

3.2 การดำเนินการ (Do : D) เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง และเพื่อให้การดำเนินการตามแผนเกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นระบบโรงเรียนควรมีการปรับหรือทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้มีความกะทัดรัด และลดความซ้ำซ้อนของงาน รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ของหมวดวิชา กลุ่ม ฝ่ายงาน และบุคคล โดยวางแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน นอกจากนี้ระหว่างดำเนินการจำเป็นต้องจัดระบบการกำกับติดตามสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศภายใน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วย

3.3 การประเมินผล (Check : C) ต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเรื่องการประเมินตามสภาพจริง และการประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ได้ โดยไม่ถือว่าการประเมินเป็นการจับผิดหรือหาข้อบกพร่องของบุคคล แต่เป็นการร่วมกันสำรวจตนเองเป็นระยะๆ ตามแผนที่กำหนดเป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่

กำหนดมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป และเป็นการยืนยันว่าได้เขียนในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่เขียน และมีหลักฐานปรากฏว่าได้ทำแล้ว

3.4 การปรับปรุงพัฒนา (Action: A) เป็นการนำข้อมูลจากการร่วมกันประเมินตรวจสอบตนเองมาพิจารณากันว่ามีเรื่องใดที่ยังบกพร่องไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้บ้าง ก็จะนำไปสู่การวางแผน (Plan) เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไปอีก หากพบว่าเรื่องใดเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะกำหนดเป็นมาตรฐาน (Standards : S) เพื่อการปฏิบัติต่อไปรวมทั้งพิจารณาเพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ให้สูงขึ้นต่อไปอีก โดยปฏิบัติเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินคุณภาพภายนอก เมื่อโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ครบ 5 ปี จะได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นองค์กรอิสระภายใต้การดูแลของสำนักรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการการศึกษาที่เราเรียกว่าการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งหากโรงเรียนได้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็ไม่น่าจะต้องวิตกกังวลต่อการประเมินคุณภาพจากภายนอก

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพของตนเองและของโรงเรียนการพัฒนาให้โรงเรียนมีระบบโครงสร้างการตัดสินใจ โดยใช้องค์คณะบุคคลมีการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงาน (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2544, หน้า 3)

1. ขั้นการเตรียมการ ในขั้นการเตรียมการประกอบไปด้วย
   1.1 การสร้างความตระหนักและให้ความรู้และทักษะ
   1.2 การประเมินความพร้อมโดยมีองค์ประกอบดังนี้
      1.2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM
      1.2.2 พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน
      1.2.3 สร้างกลไกการประกันคุณภาพ
      1.2.4 สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้อง ในขั้นการสร้างความตระหนักและให้ความรู้ทักษะ และการประเมินความพร้อมจะมีการประชาสัมพันธ์ และการรับความคิดเห็น
2. ขั้นการดำเนินการ ในการดำเนินการตามเป้าหมายจะประกอบไปด้วย
   2.1 การส่งเสริมสนับสนุน

2.2 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

2.3 การกำกับ ติดตาม

2.4 การนิเทศ

3. ขั้นการประเมินและรายงานผลประกอบด้วย

3.1 การประเมินผลมีขั้นตอนดังนี้

3.1.1 วางกรอบการประเมิน

3.1.2 จัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ

3.1.3 รวบรวมข้อมูล

3.1.4 แปลผลข้อมูล

3.1.5 ตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพ

3.2 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2.2 วางแผนในระยะต่อไป

3.2.3 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

3.3 จัดทำรายงานมีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน

3.3.2 วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยการดำเนินงาน

3.3.3 เขียนรายงาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 29-32) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อเปลี่ยนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเองคือ การได้รับประกันคุณภาพการศึกษา จากนั้นโรงเรียนจะต้องดำเนินภารกิจดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
2. กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง
3. กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรด้วยตนเอง
4. บริหารงบประมาณและทรัพยากรของตนด้วยตนเอง
5. กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินงนบรรลุตามเป้าหมายโรงเรียนจะต้องยึดถือหลักการดังนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544, หน้า 33 - 82)

1. ยึดถือนโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติและของกรมต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบบริหารด้วยตนเอง (Self - Managing) อย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณบุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม

ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน โรงเรียนจะต้องดำเนินการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครบวงจรของการดำเนินงานตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้คุณภาพของสถานศึกษา
2. สำรวจตนเองเพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนา หรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน
3. จัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan)
4. ทบทวนและปรับระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
5. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Procedure) ระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย ระดับหมวด/งาน และระดับบุคคล
6. ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (การนำระบบไปใช้)
7. การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน
8. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน(Self - Study Report)

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 22-34) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายประการโดยที่โรงเรียนอาจจะนำไปปรับใช้ดำเนินการ ให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน ซึ่งพอจะสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
3. กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
5. ประเมินตนเอง โดยการประเมินภายใน
6. รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

จากแนวทางการดำเนินการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นโรงเรียนจะต้องมีระบบ

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบแบบ SBM

2. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนโดยวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงและแก้ไขพัฒนา ตลอดจนหาโอกาสที่สนับสนุนการพัฒนาและอุปสรรคต่อการพัฒนาต่าง ๆ

3. จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

4. จัดทำภารกิจ หรือพันธกิจของโรงเรียน โดยระบุให้ชัดเจนว่าการจะพัฒนาโรงเรียนให้ชัดเจนว่าการจะพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้น ต้องทำภารกิจอะไรบ้าง

5. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยการทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ และโครงการต่างๆ โดยทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นแผนปฏิบัติการ

6. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้

7. ประเมินตนเองโดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน

8. รายงานการประเมินตนเองเพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก

5. กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์การบริหารและการจัดการการศึกษา ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการศึกษานั้นแท้ที่จริงแล้วอยู่ที่โรงเรียน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างมาก ที่จะสร้างสรรค์ออกแบบระบบและกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพ

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 31-34) ได้เสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเป็นแนวทางให้แก่โรงเรียนได้หลายประการ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของโรงเรียน โดยเฉพาะ

คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักในความรับผิดชอบ การใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ การใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งในรูปแบบขอคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ หรือการทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ หรือการให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงานซึ่งต้องการผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ ระดมและจัดทรัพยากรได้อย่างประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาวิชาชีพครู ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น คุณค่าสูงสุดของการพัฒนาวิชาชีพครู จึงมีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งหน่วยงานระดับกรม และหน่วยปฏิบัติในระดับโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อมให้การช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีคุณภาพในระดับโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์เป้าหมายคือ คุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ

5. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธ์ศาสตร์การบริหารจัดการที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมให้อยู่ในระดับที่เท่าเทียม โดยมีความผูกพันมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ การบริหารโรงเรียนเป็นระบบควรมีการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป ทั้งนี้โรงเรียนอาจนำวิธีการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพ (PDCA – Cycle) เป็นต้น

6. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจของผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งวัตถุประสงค์เป้าหมายของหลักสูตรโรงเรียนควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนโดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งด้านการเรียนการสอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด ทั้งนี้ต้องอาศัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้บริหารครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ความเข้มแข็งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบันและสามารถเรียกใช้และปรับปรุงได้ตลอดเวลา ฐานข้อมูลทีมีคุณภาพจะทำให้การบริหารและการตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการศึกษาหรือการแก้ปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

8. การมีวิธีคิด วิธีปฏิบัติงานที่เป็นระบบความคิดความเข้าใจที่เป็นระบบ ตลอดจนการเห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ จะทำให้ผู้บริหาร ครู อาจารย์ มีความคิดความเข้าใจที่สามารถร่วมตัดสินใจและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

9. การให้รางวัล การให้แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง การให้รางวัลควรจะมีทุกระดับ เช่น ระดับกรม ระดับสำนักงาน ให้รางวัลแก่โรงเรียน ซึ่งการให้รางวัลต้องตรงกับคนที่มีผลงานจริง มีคุณค่า การยกย่อง ชมเชย การเชิดชูเกียรติด้วยรูปแบบต่าง ๆ ของโรงเรียนจะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรและจะทำให้บุคลากร และจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 7) ได้เสนอเงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติในหลายประการ ดังนี้

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้องเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญคือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้นิเทศได้และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2. ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการโรงเรียนต้อมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้และประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้นและประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรมและเน้นการทำงานเป็นทีม

4. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

5. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับ

6. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใสและเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์การทำงานอย่างมีความสุข

7. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียนและมีการวิจัยในชั้นเรียน

8. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

นอกจากนี้ กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จได้แก่ (Wohlstetter and Morhman, 1993 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 28 -30)

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่คณะกรรมการ โรงเรียนและคณะอนุกรรมการได้มีส่วนรวมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะกรรมการและต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียนเพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียนและเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผล รูปแบบการพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอก แล้วขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียนมีการนิเทศและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีโครงการ

เชิญวิทยาการภายนอก เช่นจากมหาวิทยาลัยหรือจากเขตการศึกษา มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ การสาธิตการสอนแบบใหม่ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิค การตัดสินใจสั่งการเป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้งรวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหาร งบประมาณ การสัมภาษณ์ ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้วยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนา ให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยมศึกษา) ด้วย

1. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เรื่องที่เกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด

2. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal) โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นและชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

3. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนและการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้แต่บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดเวลาอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากร จัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น

4. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values)

และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-Building Process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน การจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัด หลักสูตรระดับเขต ระดับชาติ แต่ครูจุมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โยงให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นไปตามหลักสูตรในที่สุด

5. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นตัวเงิน การให้เป็นค่าตอบแทนการให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ ค่าตอบแทนการให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียนรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่อาจจัดได้ ได้แก่ การให้คำปรึกษา (Mentoring) บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษและการให้โล่รางวัล

นอกจากนี้ Wohlstetter และ Mohrman (1966 อ้างถึงใน ยุวดี ศันสนียรัตน์, 2545, หน้า 12) ได้เสนอแนวกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จไว้หลายประการ ดังนี้

1. สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการอย่างชัดเจน สร้างทีมงานหลายๆ กลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ มีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวราบเปิดกว้างให้ครู และคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการรวมทั้งเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งแรกที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ

3. การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทางจากสถานศึกษาไปยังหน่วยงานกลาง ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษารวมทั้งการนำข่าวสารเผยแพร่ไปยังผู้ปกครอง และชุมชนภายนอกด้วย

4. การให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ

5. การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ สามารถอำนวยความสะดวกและผลักดันให้การปฏิรูปเดินหน้า ประสานพลังงานของกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 24-26) ได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารและจัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการอย่างน้อย 8 กลยุทธ์

ความสำคัญและแนวทางดำเนินการ โดยสังเขปของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

1. กฎหมายและระเบียบ ในขณะที่ยังไม่มีข้อยุติเรื่องการบริหารตาม หมวด 5 ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ กรมควรพิจารณามอบอำนาจให้โรงเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการเงินและบุคลากร และโรงเรียนควรปรับปรุงระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องยิ่งขึ้น

2. ภาวะผู้นำผู้บริหารและบุคลากร ความสำเร็จของการบริหารเกิดจากผู้นำที่มี ความสามารถและภาวะผู้นำสูง จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนทุกคน รวมทั้งพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ครูและบุคลากรทุกคน เนื่องจากต้องมีการกระจายอำนาจให้ทั่วถึงทั้งโรงเรียนและเน้นการทำงานเป็นทีม

3. หลักสูตรระดับสถานศึกษา เป็นความก้าวหน้าที่สุดในการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติให้ใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานตั้งแต่ 2 พฤศจิกายน 2544 เป็นต้นมา ทุกโรงเรียนจึงสามารถจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษาได้ และพร้อมที่จะใช้ตามเวลาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

4. การเรียนการสอน เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจึงสามารถพัฒนาครูอาจารย์ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการเรียนการสอนในแนวนี้

5. การประกันคุณภาพและธรรมาภิบาล ในส่วนของการกระกันคุณภาพได้เริ่มมีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และการประเมินภายนอกแล้ว ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายในให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดทางการบริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และมีคุณธรรม กำลังเริ่มเข้าสู่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น หากโรงเรียนได้ศึกษาและปรับปรุงการบริหารเป็นไปตามแนวความคิดนี้ ก็จะให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปในแนวทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน – ท้องถิ่น โรงเรียนต้องเร่งดำเนินการเรื่องนี้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ควรจะให้มีบทบาทในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ควรมีการพัฒนาคณะกรรมการให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งหามาตรการให้คณะกรรมการประชุมสม่ำเสมอและร่วมคิดร่วมตัดสินใจกับโรงเรียนอย่างแท้จริง

7. การบริหารทรัพยากร โรงเรียนควรจัดระบบการบริหารทรัพยากร (คน, เงิน, สารสนเทศ, อาคารสถานที่, วัสดุครุภัณฑ์ ฯลฯ) ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. เทคโนโลยี การบริหารจัดการในองค์กรปัจจุบันและในอนาคต จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือดำเนินการเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนจึงต้องเตรียมการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 101-103) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรเน้นให้มีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง

2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน

3. การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาต้องให้ให้คนที่ความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดฝึกอบรม สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารและการจัดเตรียมการศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ชัดเจน

5. สนับสนุนให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา

7. ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีรรัตน์ อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จพอจะสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่การกำหนดนโยบายและแผน ด้านการอำนวยการ ด้านการกำกับ ดูแลมาตรฐาน สนับสนุนวิชาการและการจัดสรรงบประมาณ

2. สถานศึกษา ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากเดิมคอยรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงมาเป็นการบริหารโดยริเริ่มด้วยตนเอง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

4. ครู พัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจบทบาทของการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาโดยตรง มีอำนาจหน้าที่ร่วมกันคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมประเมิน เพื่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนจะได้ตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชนให้มากที่สุด

จากกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จนั้น อาจจะประกอบด้วยหลายประการ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแก่ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา
2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังสถานศึกษาในทุกๆ ด้าน
3. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ และมีความเข้มแข็งทางวิชาการ
4. การสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการบริหารโรงเรียน
5. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ
6. การพัฒนาระบบสารสนเทศ
7. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
9. การพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้
10. การออกกฎหมายและระเบียบเพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหาร

6. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาที่ยังคงเป็นเรื่องใหม่ต่อบุคลากรทางการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรค์ในหลายๆ กรณี จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับเรื่องปัญหาและอุปสรรค์ในการนำรูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 6 ประการ ดังนี้ (David, 1992, Spellman, 1996 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2543, หน้า 54-56)

1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้ปฏิบัติการสอน

2. ความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวังทำให้เกิดความท้อแท้ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้น ต้องใช้เวลานานมาก คือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

3. คณะกรรมการโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม คณะกรรมการโรงเรียนส่วนมากขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติสิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไป คือเรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง ครูจึงผลักภาระการตัดสินใจกลับไปให้ผู้บริหารโรงเรียนเช่นเคย

5. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ หากไม่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงให้แก่โรงเรียนโรงเรียนก็เห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือน เรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว (Same Old Thing) กล่าวคือ มีเพียงแต่รูปแบบแต่ขาดการปฏิบัติให้เกิดผล มีความเป็นรูปธรรมเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเท่านั้น

6. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียนคือเรื่องการจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริงส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องกิจกรรมพิเศษ การแต่ตั้งกรรมการต่างๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น แทบจะไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียน หลักงานนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

นอกจากนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีตัวแปรมากมายที่นำมาปฏิบัติในระบบ SBM อำนาจหน้าที่สามารถถ่ายโอนจากรัฐบาลกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียน จากคณะกรรมการโรงเรียนไปยังศึกษานิเทศก์ จากศึกษานิเทศก์ไปยังครูใหญ่และจากครูใหญ่ไปสู่สมาชิกของชุมชนก็คือตัวครู และผู้ปกครอง ไม่เพียงแต่ตัวแปรต่างๆ ที่ระบบ SBM จะได้นำมาใช้นั้น โรงเรียนและเขตพื้นที่ซึ่งนำการปฏิบัติแตกต่างอย่างกว้างขวางในการตัดสินใจจะกระจายไป ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงมีปัญหาหลายประการ ดังที่นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคพิเศษ รุ่นที่ 11 (2545, หน้า 5) ได้กล่าวถึงปัญหาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายประการ ดังนี้

1. ระยะเวลาในการวางแผนต้องเพิ่มขึ้นอันเป็นสิ่งจำเป็นในการใช้ระบบ SBM
2. การให้ความช่วยเหลือทางการเงินมีความจำเป็นมาในระบบ SBM
3. มีการปฏิบัติงานซึ่งใช้เวลานานเนื่องจากการมีส่วนร่วมในกลุ่มคณะกรรมการและกลุ่มต่างๆ ที่ร่วมวางแผน
4. การดำเนินงานมักมีประเด็นขัดแย้ง อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านแรงงาน ซึ่งเนื่องจากความขัดแย้งกับข้อตกลงที่มีการเจรจาต่อรอง
5. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับระบบการจัดการแบบอัตตาธิปไตย

สำนักงานปฏิบัติรูประบบบริหารการศึกษา (2545, หน้า 3) ได้เสนอแง่คิดเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางครั้งทำให้เกิดความคับข้องใจ และมักทำให้การทำงานล่าช้ากว่าการใช้วิธีเผด็จการ สมาชิกในสภาต้องสามารถทำงานตามแผนและงบประมาณที่กำหนด ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีเวลาไปทำงานส่วนอื่นน้อยลง ครูและสมาชิกชุมชนที่มีส่วนร่วมในสภาอาจมีความต้องการฝึกอบรมในสาระที่เกี่ยวกับงบประมาณ ในขณะที่ครูบางคนอาจไม่สนใจในกระบวนการงบประมาณหรือไม่ต้องการเสียเวลาให้กับเรื่องดังกล่าว

จากปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าปัญหาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมี 3 ประเด็นใหญ่ๆ คือ

1. ปัญหาที่เกิดกับตัวผู้บริหาร และครู เนื่องจากผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจแนวดำเนินการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นั้นผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การบริหารตามแนวทาง SBM สำเร็จที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูงโดยเฉพาะภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ

2. ปัญหาที่เกิดจากโครงการกระจายอำนาจของรัฐที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจ อย่างแท้จริง หรือยังไม่มีกฎหมายออกมารองรับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังสถานศึกษา เช่น การกระจายอำนาจในเรื่องงบประมาณและการจัดหาบุคลากร เป็นต้น

3. ปัญหาที่เกิดกับคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองหรือชุมชน ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา อีกทั้งยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ศึกษาไว้ดังนี้

จุฑามาศ มนัสชื่นนิรันดร์ (2534, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ค่อยมีโอกาสเสนอแนะในด้านการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายเพราะการจัดการศึกษาเป็นเรื่องที่กรมหรือกองต้นสังกัด สั่งการให้กรรมการมีส่วนร่วมในการเสนอให้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักสูตรวิชาต่างๆ น้อยมาก เพราะหลักสูตรได้รับการกำหนดโดยกรมอาชีวศึกษาไม่ใช่วิทยาลัยเป็นผู้กำหนด

คมสิน ศรีมานะศักดิ์ (2537, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม มีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมากและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ของครูในโรงเรียนทุกขนาดมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

คำดา ราชมณี (2537, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารในงานบริหารทุกงานในระดับมาก ผู้บริหารและวิธีการบริหารไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมของครูมากนัก และครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การดำเนินการ การตัดสินในโดยให้ความสำคัญกับงานวิชาการมากที่สุดและโรงเรียนควรใช้วิธีการมอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจ

ธีรวัฒน์ หมู่วิเศษ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารการศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายของรัฐบาลที่จะกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานการศึกษาทุกระดับชัดเจน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการการศึกษาระดับจังหวัด มีสำนักงานกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และแผนบริการงานบุคคล บริหารงบประมาณ บริหารวิชาการและจัดการศึกษาด้านอื่นๆ ตั้งอยู่ที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้สถานศึกษาขึ้นตรงต่อองค์กรระดับจังหวัด จัดการศึกษา 4 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา และการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานการศึกษาที่ขึ้นตรงต่อกรมเจ้าสังกัด แต่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในจังหวัดขาดเอกภาพ ไม่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ และมีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษา เห็นควรให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาแต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น การบริหารบุคคลในด้านการสรรหา การพัฒนาการใช้และการลงโทษทางวินัย ควรเป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรระดับจังหวัด การตั้งงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณควรให้จังหวัดดำเนินการ โดยจะผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด การอนุมัติจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ การเสนอของบประมาณของสถานศึกษาควรเป็นอำนาจหน้าที่ของจังหวัด ส่วนงานวิชาการ มีปัญหาด้านหลักสูตรที่เน้นวิชาการมากเกินไป ไม่สนองต่อความต้องการของท้องถิ่น เน้นการเรียนต่อให้สูงขึ้น ไม่สอดคล้องกับความต้องการและสภาพชีวิตจริงของคนในสังคม และเชื่อว่าการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่ท้องถิ่นจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้

จินทนา พิทยารัฐ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการโรงเรียนเอกชนได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะจัดทำก่อน-หลัง ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบความก้าวหน้างานครบทุกด้านและนำผลการตรวจสอบไปใช้ในการปรับปรุง

การบริหารงานโรงเรียนร่วมวางแผนการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ เผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและร่วมกิจกรรมของชุมชน ปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชน ได้แก่ความร่วมมือจากบุคลากรมีน้อย ผู้มีความรู้เรื่องการวางแผนมีน้อย การประสานงานล่าช้าและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อันได้แก่ ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจกลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของความเป็นห่วงสวัสดิภาพของบุตรหลาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับโรงเรียน สถานภาพของคนในชุมชน ความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียนลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนในชุมชน เครือข่ายของชุมชน ผู้นำชุมชน ความพร้อมของคนในชุมชนการเห็นความสำคัญของตนเองและการเห็นความเจริญของส่วนรวม

นเรศ สวัสดี (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนในและนอกโครงการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาควรจัดอบรมเรื่องการวางแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและควรจัดประชุมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับงบประมาณ การประสานงานและการปรับปรุงการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ

นเรศ หิ้นนุกูล (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนราธิวาส ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางโดยที่คณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ไม่มีเวลา ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ขาดการประสานงานระหว่างสถานศึกษากับคณะกรรมการ สถานศึกษาขาดงบประมาณ

นิคม ผัดแสน (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาต่อการพัฒนาการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนอุดรศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงดาวจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพการมีส่วนร่วมของ

คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาต่อการพัฒนาการศึกษาปรากฏว่าคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน ส่วนการแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาและการประสานงานกับองค์กร ในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชนและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนและให้มีการใช้บริการจากโรงเรียนให้โรงเรียนเป็นวิทยากรของชุมชนและร่วมพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ส่วนอีกด้านหนึ่งคือ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งในและนอกโรงเรียน ปรากฏว่าครูมีส่วนร่วมในระดับมาก ส่วนผู้ปกครอง/ศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาต่อการพัฒนาการศึกษาปรากฏว่า คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาทุกกลุ่มเห็นว่า การให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียนและการแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีปัญหาในระดับน้อย

นิภา วรรณารักษ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษา : ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง เพื่อศึกษาการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการที่เป็นตัวแทนของชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญๆ ที่เป็นหัวใจของบทบาทและภารกิจขององค์ คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน ขาดงบประมาณ ขาดการนิเทศแนะนำ กำกับติดตามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ปรัชญา เวสารัชช์ (2527 อ้างถึงใน พิณสุดา ศิริธรังศรี, 2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพของการประถมศึกษาในชนบทไทย โดยศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 80 โรงเรียน ในชนบทของ 8 จังหวัด ซึ่งสุ่มมาจากจังหวัดและภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย พบว่า ในประเด็นการบริหาร เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเข้ามาดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2523 เป็นต้นมา เกิดการรวมอำนาจและความเป็นระบบราชการมากยิ่งขึ้น แต่มีลักษณะเฉพาะในการบริหารคือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ในทุกระดับการบริหาร และ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละระดับและในโรงเรียนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท

พิมพา ตามี่ (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องความต้องการของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ ปกครองต้องการให้โรงเรียนวางแผนปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองการปรับปรุงอาคารเรียน การเอาใจใส่ของครูและอาจารย์ใหญ่ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมกีฬา การจัดสภาพแวดล้อม และต้องการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน ร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน และร่วมประเมินผลการทำงานของโรงเรียน รวมทั้งต้องการร่วมเป็นวิทยากรพิเศษ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การสอน แหล่งความรู้ สถานประกอบการ กิจกรรมแข่งขันทางวิชาการ และต้องการเยี่ยมชมการแสดงผลงานของนักเรียน ต้องการทราบความก้าวหน้าของนักเรียน ต้องการให้ครูแนะนำการสอนการบ้าน การสอนอ่าน การสอนเขียน การสอนเลขคณิต และชี้แจงเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลให้ผู้ปกครองเข้าใจ นอกจากนี้ผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับอาหารกลางวัน งานประเพณี กิจกรรมกีฬา การดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียนและต้องการ ได้รับบริการเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน การจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การฝึกอบรมวิชาชีพ การใช้วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บริการด้านสุขภาพอนามัยและข่าวสารความรู้

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เรื่องที่คณะกรรมการมีส่วนร่วม 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และการประเมิน โดยคณะกรรมการการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในระดับมากในเรื่องการประสานงาน ส่วนการมีส่วนร่วมในเรื่องอื่นๆ เป็นการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมคือ การไม่มีเวลาว่าง ไม่มีถิ่นกำเนิดและหรือไม่มีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่เป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด

โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม (2545, ก) ได้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และการเตรียมวิจัยเพื่อพัฒนา (R & D) เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ เพื่อหาโครงสร้างใหม่ในการบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ได้รูปแบบการบริหารและ

การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคมเองและยังทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนด้วย

โรงเรียนปิยชาติพัฒนา (2545, หน้า 8) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างการบริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนปิยชาติพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดที่ต้องที่ต้องดำเนินการแก้ไขก่อน และในส่วนของการปรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจเกี่ยวกับโครงสร้างใหม่ในระดับมาก

โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ (2544, หน้า 1) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปีงบประมาณ 2544 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนได้รูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ตามแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้เป็น 4 ฝ่ายงาน คือวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริหาร ซึ่งทั้งหมดนี้ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงเรียนและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ทางโรงเรียนพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นยังปฏิบัติไม่ได้เต็มที่เนื่องจากยังติดด้วยระเบียบและแนวปฏิบัติที่ใช้มาแต่เดิม เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ ผลจันทร์งาม (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในด้านการกำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและรับทราบความก้าวหน้า การดำเนินการตามแผนของโรงเรียน การประสานงานกับองค์กรในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในระดับมาก ส่วนการให้คำปรึกษาการเสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหาร การแสวงหา และให้การสนับสนุนด้านการเงิน การให้การสนับสนุนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียน และการให้บริการวิทยากรแก่ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของบุคลากรโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมในการวางแผนตามกระบวนการวางแผนทั้ง 6 ขั้นตอน โดยภาพรวม บุคลากรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายขั้นตอนพบว่า การมีส่วนร่วม

ในขั้นกำหนดแผน หรือจัดทำแผนการมีส่วนร่วมในขั้นติดตามประเมินและปรับแผนอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ส่วนความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมตามกระบวนการวางแผนทั้ง 6 ขั้นตอน พบว่าความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการวางแผนและความต้องการมีส่วนร่วมในขั้นติดตามประเมินและปรับแผนอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

สมาน อัศวภูมิ (2537 อ้างถึงใน พิณสุดา ศิริรังศรี, 2544, หน้า 84) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด ได้เสนอรูปแบบบริหารการศึกษา โดยกำหนดให้หน่วยงานที่กำกับดูแลและการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัด เป็นหน่วยงานสังกัดส่วนกลาง แต่กำกับดูแลการจัดการประถมศึกษาในระบบโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดทั้งหมดทุกประเภททั้งของรัฐและเอกชนภายใต้การควบคุมกำกับของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

สวัสดิ์ วัจนวงศ์สุนทร (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ สภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน มีการจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน โดยส่วนใหญ่ด้วยวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้เชิญมาเป็นคณะกรรมการและกรรมการส่วนใหญ่เคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนมาก่อน ซึ่งจุดอ่อนของการจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน คือ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการแต่งตั้ง สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน ร่วมกำหนดแผนปรับปรุงการบริหารและการจัดการกับแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผน ร่วมกิจกรรมรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานและแนวทางในการปรับปรุงโรงเรียน ให้การสนับสนุนการเงินและร่วมเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน และมีความเห็นว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีความเหมาะสม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนมีปัญหาในด้านคณะกรรมการไม่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ มาปฏิบัติหน้าที่ไม่ครบ ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน และขาดความเข้าใจในภาระหน้าที่ สำหรับแนวทางที่เป็นไปได้ในการจัดตั้งคณะกรรมการควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและมีเวลาพอมาเป็นคณะกรรมการ ส่วนแนวทางในการดำเนินงานควรประชุมผู้ปกครองบ่อยๆ จัดทำเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนแล้วนำเสนอต่อผู้ปกครองและจัดการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน

สว่าง คำภีระ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการวางแผนมีการปรับเปลี่ยนในสภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแทนชุมชน ครู และนักเรียน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบประเมินโครงการกิจการนักเรียน ส่วนในด้านการบริหารแผน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยและสำหรับปัญหาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารพบว่ายังขาดการวางแผน การวางแผนยังไม่ชัดเจน ไม่ตรงตามเป้าหมายและความสามารถของบุคลากร

เสริมศักดิ์ วิสาภรณ์ (2545, หน้า 1-10) ได้ทำวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในส่วนกลางอำนาจในการบริหาร การกระจายอำนาจในการบริหารคน การกระจายอำนาจ ในการบริหารเงินและการกระจายอำนาจการบริหารวัสดุ อุปกรณ์พบว่า

1. การกระจายอำนาจในการบริหาร อาจได้มาโดย อำนาจตามกฎหมาย การแบ่งอำนาจซึ่งระบุไว้ในกฎหมายและการมอบอำนาจ แต่การมอบอำนาจมีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าอำนาจที่รับมอบอำนาจนั้น ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นต่อไปไม่ได้ จึงทำให้การกระจายอำนาจ ในการบริหารสู่ท้องถิ่นหรือสถานศึกษาจะกระทำได้ในขอบเขตจำกัด เว้นแต่หน่วยงานที่มีพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเอง

2. การกระจายอำนาจในการบริหารคน ทั้งข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครูนั้นอาจทำได้โดยการแบ่งอำนาจให้ โดยระบุในกฎหมาย และกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจ แต่การกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขอบเขตและปริมาณของอำนาจที่มอบให้ การเรียกคืออำนาจมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขอบเขตและปริมาณของอำนาจที่มอบให้ การเรียกคืออำนาจที่มอบให้ เจตจำนงในการมอบอำนาจ อำนาจที่ได้รับมอบมาจะมอบต่อได้หรือไม่ ข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารคน ซึ่งเป็นข้าราชการครูไปสู่ภูมิภาคนั้นเป็นไปด้วยความลำบาก แต่หากกรมใดมีพระราชบัญญัติของตนเอง การกระจายอำนาจในการบริหารคนไปสู่ท้องถิ่นย่อมกระทำได้โดยไม่ยากนัก

3. การกระจายอำนาจในการบริหารเงิน กระทำใน 2 ลักษณะ คือ การแบ่งอำนาจ เป็นอำนาจหน้าที่ที่แบ่งให้แก่หัวหน้าส่วนราชการ คณะกรรมการระดับชาติ คณะกรรมการระดับจังหวัด อำนาจในการบริหารเหล่านั้นระเบียบหรือพระราชบัญญัติระบุว่าอำนาจอะไร เป็นอำนาจของใคร และการมอบอำนาจ โดยมากแล้วการมอบอำนาจนั้นเป็นการมอบตามสายบังคับบัญชาหรือมอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากจะมีพระราชบัญญัติเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ มอบอำนาจให้คณะกรรมการประถมศึกษา ข้อจำกัดของการกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจนั้น สามารถมอบลงไปได้ถึงบางระดับขั้นของจังหวัดนั้น อาจมอบถึงระดับสถานศึกษาไม่ได้ และอำนาจบางอย่างที่ได้รับมอบนั้นไม่สามารถมอบต่อไปได้ ข้อจำกัดที่สำคัญ

อีกอย่างหนึ่งคือ ลักษณะและขอบเขตของอำนาจที่มอบให้และอำนาจที่มอบนั้นจะมอบให้มากน้อยเพียงใดมอบแล้วเรียกคือหรือไม่

4. การกระจายอำนาจการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ สามารถมอบอำนาจไปถึงท้องถิ่นและสถานศึกษาได้

เหลือ เอกตะคุ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมโรงเรียนด้านต่างๆ คือด้านการพิจารณาสภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์แผนปรับปรุงโรงเรียนด้านการประสานงานและหาแนวทางการปรับปรุงโรงเรียนด้านการรับทราบความก้าวหน้า ของโรงเรียนและด้านการสนับสนุนด้านการเงินและการเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียนโดยเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 24-27) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบไปด้วย 4 รูปแบบใหญ่ด้วยกัน คือ

1. รูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดในระยะแรกๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวคิดนี้ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่าและถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. รูปแบบที่ชุมชมมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional / Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่าๆ กัน ให้คณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

โอวาท สุทธนารักษ์ (2540 อ้างถึงใน พิณสุดา ศิริรังศรี, 2544) ได้ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการศึกษาภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ กรณีศึกษาภาคกลาง พบว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาจะบังเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสามารถสร้างเงื่อนไขที่มีลักษณะสากลขึ้นมาในสถานศึกษา และชุมชนที่สถานศึกษานั้นตั้งอยู่ เงื่อนไขสากลดังกล่าวได้แก่

1. เงื่อนไขด้านผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาและการมีความสัมพันธ์แบบแนวราบกับชุมชน

2. เงื่อนไขด้านการทำงานของครู ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมการรักเด็ก รักโรงเรียน ความตั้งใจสอนและการมีกลุ่มแกน (Core group) ในการทำงาน

3. เงื่อนไขด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

4. เงื่อนไขด้านผู้นำชุมชน ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. เงื่อนไขด้านความสอดคล้องของกิจกรรมกับความต้องการและบริบทของชุมชน และเงื่อนไขด้านการทำงานด้วยความโปร่งใส

และได้เสนอแนะเชิงนโยบายในการจัดการศึกษา คือ

1. ให้มีการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ให้เกิดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาสามารถทำงานร่วมกับชุมชน โดยใช้ความสัมพันธ์แบบแนวราบและ

3. การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ให้ชุมชนมีขีดความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนด้วยตนเองมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คราฟท์ (Craft, 1988 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 98-99) ได้ศึกษาทัศนะคติของชุมชนต่อการศึกษาและระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เป็นการศึกษาเพื่อสนองความคิดที่ว่า การมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนจะทำให้ทัศนะคติของชุมชนต่อโรงเรียนดียิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีส่วนร่วม สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนกับทัศนคติต่อสถานศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับทัศนคติกับระบบโรงเรียนในแต่ละสิ่งแวดล้อม หรือทัศนะคติของชุมชนกับระดับการเข้าร่วมในกิจการของโรงเรียน

แซนดร้า (Sandra, 2000 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 115) ได้ทำวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาความคิดเห็นจากครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองชิคาโก ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติของครูที่มีต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่วนใหญ่มีทัศนคติอยู่ในทางบวก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนในเรื่องต่างๆ คือ การเรียนการสอน หลักสูตร การมีส่วนร่วม ความมีอิสระในการตัดสินใจของครูและมีอิสระในทางวิชาการ และปัญหาที่พบจากการศึกษาพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง ปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยของโรงเรียน และการให้การบ้านนักเรียน

โวฮ์สเต็ตเตอร์ (Wohlstetter อ้างถึงใน หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1, 2545) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานล้มเหลว มีหลายประการคือ

1. มีการใช้แต่เพียงรูปแบบ ไม่ใช้กระบวนการ
2. ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก
3. อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาด หรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียน
4. กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง คงดำเนินไปเช่นเดิม

สตริบลิ่ง (Stripling อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า120-122) ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas A&M University) เมื่อปี 1993 เรื่องการริเริ่มเพื่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ตั้งขึ้นใหม่ของรัฐเท็กซัส : กระบวนการและผลผลิต การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนใหม่ในรัฐเท็กซัส โดยผู้วิจัยมุ่งตรวจวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเรื่องที่

เกี่ยวกับการเงิน การคัดเลือกบุคลากร ขวัญของครู และการจัดการในเรื่อง เกี่ยวกับอาณาบริเวณของโรงเรียน ผลการตรวจสอบได้พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งครูและผู้ปกครองจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำหน้าที่ให้กับโรงเรียน ผู้ปกครองได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนของกระบวนการทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนค่อนข้างมาก และมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นมืออาชีพมากขึ้น และทีมงานของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นมืออาชีพมากขึ้น และทีมงานของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร การเงิน และการปรับปรุงโรงเรียนซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน 6 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริการแบบมีส่วนร่วมโดยที่ให้ชุมชน ผู้ปกครอง หรือคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งในจะนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 1,735 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เป็น 2 กลุ่ม คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 325 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์โดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane, 1973, 727 - 728 อ้างถึงใน ณรัณ ศรีวิหะ, 2540, หน้า 67)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

E = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) ในที่นี้กำหนดเท่ากัน .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามมาเน่ (Yamane) ได้ดังนี้

$$N = 1735 \quad e = .05$$

$$n = \frac{1735}{1+(1735)(.05)^2}$$

$$n = \frac{1735}{1+4.3375}$$

$$n = 325.06$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 325.06 คน การวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง 325 คน คิดเป็นร้อยละ 18.74

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม

2. ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถามแล้วสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาทั้ง 6 ด้าน ในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความคลอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และความชัดเจนในข้อความ และนำมาแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้าน และทั้งฉบับ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อตามลำดับดังนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความกรุณาจากกลุ่มตัวอย่างให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มากำหนดรหัสและลงรหัสข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อแปลความหมายโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ข้อมูลการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 วิเคราะห์โดยหา ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean : $\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยมีการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (รวีวรรณ ชินะตระกูล, 2540, หน้า 210)

ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
4.50 - 5.00	มากที่สุด
3.50 - 4.49	มาก
2.50 - 3.49	ปานกลาง
1.50 - 2.49	น้อย
1.00 - 1.49	น้อยที่สุด

2.3 เปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การทดสอบที (t-test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 179) คือ

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 181) คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

$$\overline{X} = \frac{\sum fX}{n}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
$\sum fX$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า184)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum(X-\overline{X})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X แทน คะแนนระดับความพึงพอใจ
$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย
n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2527 อ้างถึงใน สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์, 2542, หน้า 216) เพื่อวัดความเที่ยงตรง (Validity)

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด
n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach,1984 อ้างถึงใน สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์, 2542, หน้า 207-208)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้การทดสอบที (t – test) (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 227)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2+(n_2-1)S_2^2}{n_1+n_2-2}\left(\frac{1}{n_1}+\frac{1}{n_2}\right)}}$$

เมื่อ $\bar{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง เรื่อง "การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3" การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และประมวลผลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรมแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 จำนวน ร้อยละ ตามสถานภาพของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สถานภาพ	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	163	50.15
หญิง	162	49.85
รวม	325	100
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	113	34.77
ครู	212	65.23
รวม	325	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
20 – 30 ปี	13	4.00
31 – 40 ปี	44	13.54
41 – 50 ปี	168	51.69
51 – 60 ปี	100	30.77
รวม	325	100
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.23
ปริญญาตรี	239	73.54
สูงกว่าปริญญาตรี	82	25.23
รวม	325	100
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	19	5.85
5 – 10 ปี	28	8.62
11 – 20 ปี	66	20.3
มากกว่า 20 ปี	212	65.23
รวม	325	100
ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน)	103	31.69
ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120–300 คน)	109	33.54
ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป)	113	34.77
รวม	325	100
ฐานะทางเศรษฐกิจ		
มั่นคง	131	40.31
พอมีพอใช้	185	56.92
ยากจน	9	2.77
รวม	325	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับความเครียด		
มาก	25	7.69
ปานกลาง	179	55.08
น้อย	121	37.23
รวม	325	100

จากตาราง 1 พบว่าสถานภาพของผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ เป็นดังนี้ ร้อยละ 50.15 เป็นเพศชาย ร้อยละ 65.23 เป็นครู ร้อยละ 51.69 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 73.54 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.23 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 34.77 โรงเรียนมีขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป) ร้อยละ 56.92 มีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอมีพอใช้ และร้อยละ 55.08 มีความเครียดในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตาราง 2 ภาพรวมการปฏิบัติงานตามแนวทางโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู

แนวทางการบริหาร	ผู้บริหารและครู		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
ด้านการกระจายอำนาจ	3.93	0.86	มาก
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.67	0.92	มาก
ด้านการบริหารตนเอง	3.58	0.98	มาก
ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	3.76	0.75	มาก
ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	3.91	0.75	มาก
ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.96	0.87	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ภาพรวมการปฏิบัติงานตามแนวทางโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู มีระดับการปฏิบัติมาก ด้านการกระจายอำนาจ ($\bar{x}$ = 3.93, S.D.=0.86) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{x}$ = 3.67, S.D.=0.92) ด้านการบริหารตนเอง ($\bar{x}$ = 3.58, S.D.=0.98) ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ($\bar{x}$ = 3.76, S.D.=0.75) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{x}$ = 3.91, S.D.=0.75) ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{x}$ = 3.96, S.D.=0.87)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 3 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

แนวทางการบริหาร	ผู้บริหารและครู		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
การปฏิบัติด้านการกระจายอำนาจ			
1. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง	3.8	0.86	มาก
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงานและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก	3.87	0.86	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.12	0.88	มาก
รวม	3.93	0.86	มาก
การปฏิบัติด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม			
1. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน	3.54	0.97	มาก
2. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล	3.5	0.98	มาก
3. ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา	3.97	0.82	มาก
รวม	3.67	0.92	มาก
การปฏิบัติด้านการบริหารตนเอง			
1. โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินในเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียน	3.49	1.12	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง	2.93	1.21	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	3.88	0.78	มาก
4. โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้างด้วยตนเองตามระเบียบข้อปฏิบัติ	4.04	0.81	มาก
รวม	3.58	0.98	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวทางการบริหาร	ผู้บริหารและครู		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
การปฏิบัติด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ			
1. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.99	0.69	มาก
2. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	3.76	0.78	มาก
3. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT	3.54	0.77	มาก
4. โรงเรียนมีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน	3.75	0.75	มาก
5. โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.74	มาก
6.โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก	3.76	0.77	มาก
รวม	3.76	0.75	มาก
การปฏิบัติด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้			
1.โรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน	3.8	0.72	มาก
2. โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	3.97	0.73	มาก
3. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	3.8	0.84	มาก
4. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	4.08	0.71	มาก
รวม	3.91	0.75	มาก
การปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์	4.08	0.89	มาก
2. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.92	0.93	มาก
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน	3.88	0.9	มาก
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ	3.89	0.86	มาก
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี	3.98	0.85	มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวทางการบริหาร	ผู้บริหารและครู		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
การปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
6. ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	3.87	0.9	มาก
7. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน	3.92	0.95	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	3.92	0.83	มาก
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในทุก ๆ ด้าน	4.03	0.85	มาก
10. ผู้บริหารจัดการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี	3 87	0.86	มาก
11. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.13	0.88	มาก
12. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร	4.06	0.83	มาก
13. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นมีเหตุผล และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย	4.05	0.85	มาก
รวม	3.96	0.87	มาก

จากตาราง 3 พบว่าแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครูในด้านการกระจายอำนาจส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x}$ =4.12, S.D. =0.88) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก ($\bar{x}$ =3.87, S.D. =0.86) และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง ($\bar{x}$ =3.80, S.D. =0.86)

ในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา ($\bar{x}$ =3.97, S.D. =0.82) คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{x}$ =3.54, S.D. =0.97) และคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีสวนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล ($\bar{x}$ =3.50, S.D. =0.98)

ในด้านการบริหารตนเองร่วมส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเองตามระเบียบข้อปฏิบัติ ($\bar{x}$=4.04, S.D. =0.81) โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$=3.88, S.D. =0.78) และโรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินในเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ และการจัดเก็บค่าเล่าเรียน ($\bar{x}$=3.49, S.D. =1.12)

ในด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบร่วมส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x}$=3.99, S.D. =0.69) โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$=3.78, S.D. =0.74) และโรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก ($\bar{x}$=3.76, S.D. =0.77)

ในด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{x}$=4.08, S.D. =0.71) โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x}$=3.97, S.D. =0.73) และโรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$=3.80, S.D. =0.84)

ในด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อจากสูงสุดลงมา 3 อันดับได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x}$=4.13, S.D. =0.88) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$=4.08, S.D. =0.89) และผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นมีเหตุผลและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ($\bar{x}$=4.05, S.D. =0.85)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหา	ผู้บริหารและครู	
	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านกระจายอำนาจ		
ผู้บริหารมักจะรวบอำนาจการบริหารไว้ส่วนกลาง	61	32.11
ผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ	88	46.31
ผู้บริหารละเลย/ไม่ให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	28	14.74
ปัญหาอื่น ๆ	13	6.84
รวม	190	100
ปัญหาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม		
คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน	103	32.5
บุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน	23	7.25
คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล	144	45.42
บุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล	15	4.73
ผู้บริหารและครู ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา	20	6.31
ปัญหาอื่น ๆ	12	3.79
รวม	317	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหา	ผู้บริหารและครู	
	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านการบริหารตนเอง		
โรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ	87	21.97
โรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดเก็บค่าเล่าเรียน	112	28.28
โรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร	150	37.88
โรงเรียนไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	29	7.32
โรงเรียนไม่มีอำนาจการจัดซื้อ จัดจ้างด้วยตนเอง	14	3.54
ปัญหาอื่น ๆ	4	1.01
รวม	396	100
ปัญหาด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ		
โรงเรียนไม่มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	19	7.01
โรงเรียนไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	54	19.93
โรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT	59	21.77
โรงเรียนไม่มีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	35	12.92
โรงเรียนไม่มีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่มีประสิทธิภาพ	34	12.55
โรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคลากรภายในทราบ	16	5.90
โรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคคลภายนอกทราบ	43	15.87
ปัญหาอื่น ๆ	11	4.05
รวม	271	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหา	ผู้บริหารและครู	
	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนไม่มีการบริหารปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน	58	29.74
โรงเรียนไม่มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง ไม่ค่อยโปร่งใสและไม่สามารถตรวจสอบได้	42	21.54
โรงเรียนไม่มีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	57	29.23
ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน	26	13.34
ปัญหาด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ปัญหาอื่น ๆ	12	6.15
รวม	195	100
ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร		
ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์	26	6.84
ผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา	54	14.21
ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ และนำผลมาปรับปรุงงาน	36	9.47
ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ	31	8.16
ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	25	6.58
ผู้บริหารไม่มีการบริหารงานบนฐานความรู้และไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	42	11.05
ผู้บริหารไม่มีการบริหารงานบนฐานความรู้และไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	20	5.26
ผู้บริหารไม่มีความสามารถทางวิชาการของโรงเรียน	21	5.53
ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	15	3.95

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหา	ผู้บริหารและครู	
	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร		
ผู้บริหารไม่ส่งเสริมและพัฒนาครูในด้านต่าง ๆ	15	3.95
ผู้บริหารไม่มีการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดีพอ	39	10.26
ผู้บริหารไม่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี	22	5.79
ผู้บริหารไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร	18	4.74
ผู้บริหารไม่มีความเป็นประชาธิปไตย ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่มีเหตุผล และไม่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย	28	7.37
ปัญหาอื่น ๆ	3	0.79
รวม	380	100
ข้อเสนอแนะ		
ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการบริหารงานภายในโรงเรียน	4	20
อยากให้โรงเรียนทุกแห่งมีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัญหาข้อขัดแย้งในโรงเรียนก็จะไม่เกิดขึ้น	3	15
อยากให้ผู้มีอำนาจ (ผอ. สพท. เขต 3) มีอำนาจในการลงโทษครูที่ทำหน้าที่ไม่เหมาะสม ผิดจรรยาบรรณ	2	10
ผู้บริหารต้องอดทน ขยัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องมีการอยู่ตลอดเวลา	2	10
มีการจัดหน้าที่เฉพาะให้กับครู เพราะครูบางคนมีภาระหน้าที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนมาก เพราะต้องทำงานธุรการ	1	5
ควรให้ผู้บริหารมีการอบรมมาก ๆ และต้องไปอบรมจริง ๆ ไม่ใช่มีแต่ชื่อ	1	5
การมีภาระผู้นำของผู้บริหาร มีการติดตามประเมินผลงานและกำกับติดตามยังไม่ดีเท่าที่ควร	1	5
โรงเรียนยังขาดการประสานงานกับการสื่อสาร การทำความเข้าใจ เพื่อให้ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน	1	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหา	ผู้บริหารและครู	
	จำนวน	ร้อยละ
ข้อเสนอแนะ		
ผู้บริหารควรมีคุณธรรมในการแก้ปัญหาการบริหารงานภายใน	1	5
หน่วยงานระดับสูง เช่น สพท สพฐ. ศธ. ต้องกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นเพียงแค่ผู้สนับสนุนเท่านั้น ไม่ใช่ผู้สั่งการ	1	5
ผู้บริหารควรเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นลำดับแรก การบริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่าย	1	5
ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำแก่ครูในทุก ๆ ด้าน	1	5
รวม	20	100

จากตาราง 4 พบว่าปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารส่วนใหญ่ เป็นดังนี้ ในด้านการกระจายอำนาจ ร้อยละ 46.31 ผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร้อยละ 45.42 คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล ด้านการบริหารตนเอง ร้อยละ 37.88 โรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ร้อยละ 21.77 โรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ร้อยละ 29.74 โรงเรียนไม่มีการบริหารปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ร้อยละ 14.21 ผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในส่วนของข้อเสนอแนะ ร้อยละ 20.00 ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการบริหารงานภายในโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกัน

ตาราง 5 การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามตำแหน่ง

การปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ตำแหน่ง				t	P-Value
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ด้านการกระจายอำนาจ						
1. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง	4.12	0.54	3.63	0.94	5.167	.000*
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก	4.07	0.65	3.76	0.94	3.095	.002*
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4 42	0.58	3.95	0.97	4.729	.000*
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม						
1. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน	3.71	0.78	3.45	1.05	2.323	.021*
2. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนและติดตามประเมินผล	3.56	0.80	3.47	1.07	0.79	0.43

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 5 (ต่อ)

การปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ตำแหน่ง				t	P-Value
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
3. ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา	4.15	0.62	3.88	0.90	2.885	.004*
ด้านการบริหารตนเอง						
1. โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียน	3.39	1.21	3.54	1.07	1.137	0.257
2. โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง	2.53	1.19	3.14	1.17	4.461	.000*
3. โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	4.04	0.58	3.8	0.85	2.603	.010*
4. โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้างด้วยตนเองตามระเบียบข้อปฏิบัติ	4	0.89	4.06	0.77	0.65	0.516
ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ						
1. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.07	0.49	3.95	0.77	1.526	0.128
2. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	3.99	0.49	3.64	0.87	3.937	.000*
3. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT	3.71	0.70	3.46	0.79	2.818	.005*
4. โรงเรียนมีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน	3.96	0.46	3.63	0.85	3.877	.000*
5. โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.52	3.69	0.82	3.14	.002*
6. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก	3.94	0.63	3.66	0.82	3.124	.002*

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 5 (ต่อ)

การปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ตำแหน่ง				t	P-Value
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้						
1. โรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน	3.97	0.49	3.71	0.77	3.216	.001*
2.โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	4.19	0.49	3.86	0.87	3.934	.000*
3.โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	4.03	0.70	3.68	0.79	3.574	.000*
4. ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่อย่างชัดเจน	4.18	0.46	4.03	0.85	1.739	0.083
ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์	4.32	0.52	3.71	0.82	5.958	.000*
2. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.17	0.63	3.73	0.82	4.329	.000*
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน	4.16	0.56	3.75	0.78	4.255	.000*
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ	4.28	0.53	3.82	0.80	4.873	.000*
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี	4.13	0.63	3.73	0.91	3.914	.000*
6. ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	4.17	0.63	3.78	0.75	3.552	.000*

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 5 (ต่อ)

การปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ตำแหน่ง				t	P-Value
	ผู้บริหาร		ครู			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
7. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน	4.14	0.61	3.80	0.91	3.571	.000*
8. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.35	0.58	3.86	0.93	5.03	.000*
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการทุก ๆ ด้าน	4.14	0.60	3.73	0.95	4.182	.000*
10. ผู้บริหารจัดการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี	4.49	0.52	3.94	0.97	5.595	.000*
11. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.42	0.55	3.87	0.89	5.953	.000*
12. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร	4.42	0.55	3.87	0.89	5.953	.000*
13. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็น มีเหตุผล และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย	4.42	0.55	3.85	0.92	5.959	.000*

จากตาราง 5 พบว่าการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการกระจายอำนาจ ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง (t = 5.167) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก (t = 3.095) และผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตร การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (t = 4.729) แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกันพบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน (t = 2.323) และผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา (t = 2.885) แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

ด้านการบริหารตนเอง พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านโรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง (t = 4.461) และโรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (t = 2.603) แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกันพบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าครู

ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบพบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (t = 3.937) โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT (t = 2.818) โรงเรียนมีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน (t = 3.877)โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ (t = 3.140) และโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านโรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน (t = 3.216) โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (t = 3.934) และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (t = 3.574) แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา (t = 5.958) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน (t = 4.329) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ (t = 4.255) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี (t = 4.873) ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (t = 3.914) ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน (t = 3.552) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความ

ต้องการของท้องถิ่น (t = 3.571) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการทุก ๆ ด้าน (t = 5.030) ผู้บริหารจัดการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี (t = 4.182) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี (t = 5.595) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (t = 5.953) และ ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็น มีเหตุผล และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย (t = 5.959) แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ. 2547) ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา 6 ด้าน คือ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ด้านการบริหารตนเอง 4) ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ 5) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และ 6) ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
3. เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2548 จำนวนทั้งสิ้น 1,735 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ ด้วยค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified

Random Sampling) เพื่อจำแนกออกตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 113 คน และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 212 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเอง โดยอาศัยแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ. 2547) ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา 6 ด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านเนื้อหา และการสร้างเครื่องมือจำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจพิจารณาและเสนอแนะ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือนำส่งจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความกรุณาจากกลุ่มตัวอย่างให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่งประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency)

ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม ด้วยการทดสอบที (t-test)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง เล็กน้อย โดยมีตำแหน่งครูมากกว่าตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51-60 ปี และอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ 11 – 20 ปี และ 5 – 10 ปี

โรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่มี ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป) มากที่สุด รองลงมา คือ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120–300 คน) และ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอมีพอใช้ มากที่สุด มีความเครียดในระดับปานกลาง มากที่สุด รองลงมา คือ ระดับน้อย และระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

1. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการกระจายอำนาจ** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.93 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายนอก ตามลำดับ

2. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.67 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา มากที่สุด รองลงมา

คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล ตามลำดับ

3. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการบริหารตนเอง** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่อง โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยตนเองตามระเบียบข้อปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียน ตามลำดับ

4. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.76 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่อง โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก ตามลำดับ

5. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่อย่างชัดเจน มากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และโรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

6. การปฏิบัติตาม แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร** โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า มีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ และผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นมีเหตุผลและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ปัญหาด้านการกระจายอำนาจ ในเรื่องผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมักจะรวบอำนาจการบริหารไว้ส่วนกลาง และผู้บริหารละเลย/ไม่ให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ

2. ปัญหาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล มากที่สุด รองลงมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ตามลำดับ

3. ปัญหาด้านการบริหารตนเอง ในเรื่องโรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดเก็บค่าเล่าเรียน และโรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ ตามลำดับ

4. ปัญหาด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ในเรื่องโรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และโรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคคลภายนอกทราบ ตามลำดับ

5. ปัญหาด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ในเรื่องโรงเรียนไม่มีการบริหารปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนไม่มีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนไม่มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง ไม่ค่อยโปร่งใส และไม่สามารถตรวจสอบได้ ตามลำดับ

6. ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในเรื่องผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่มีการบริหารงานบนฐานความรู้และไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และผู้บริหารไม่มีการวางระบบและ กลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดีพอ ตามลำดับ

7. ข้อเสนอแนะ ในเรื่องผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการบริหารงานภายในโรงเรียน มากที่สุด รองลงมา คือ อยากให้โรงเรียนทุกแห่งมีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัญหาข้อขัดแย้งในโรงเรียนก็จะไม่เกิดขึ้น และอยากให้ผู้มีอำนาจ (ผอ. สพท. เขต 3) มีอำนาจในการลงโทษครูที่ทำหน้าที่ไม่เหมาะสม ผิดจรรยาบรรณ และผู้บริหารต้องอดทน ขยัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

1. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการกระจายอำนาจ** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก และผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตร การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

2. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน และผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตาม แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

3. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการบริหารตนเอง** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง และโรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

4. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT โรงเรียนมีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตาม แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

5. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน โรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตาม แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มากกว่าครู

6. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่ง กับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร** ด้วยการทดสอบ t-test พบว่า มีความแตกต่างกันในด้าน ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจัดการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และ ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็น มีเหตุผล และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อภิปรายผล

จากการศึกษา และเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีความเห็นต่อผลของข้อมูลการศึกษาดังกล่าว ในประเด็นที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สถานภาพของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สถานภาพของผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนใกล้เคียงกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยดำรงตำแหน่งเป็นครูมากกว่าผู้บริหารเล็กน้อย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และ 51-60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีมากที่สุด โดยมีการกระจายการทำงานในโรงเรียนแต่ละขนาดในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน มีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอมีพอใช้ และมีความเครียดในระดับปานกลางและน้อย

2. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2.1 สภาพการปฏิบัติงานตามแนวทางโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระจายอำนาจ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารและครู มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี มีการกระจายอำนาจการบริหาร มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมุ่งเน้นต่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

2.2 สภาพการปฏิบัติงานตามแนวทางโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ และผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นมีเหตุผลและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนะที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีเด่นเฉพาะบุคคล และจะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าทุกคนมีความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน และให้ความร่วมมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานด้วยดี โดยไม่มีอคติหรือริษยา เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และได้ประสิทธิผลของงานที่ดีตามไปด้วย

2.3 ในด้านการกระจายอำนาจ เป็นอีกประเด็นหนึ่งในทัศนะของผู้บริหารและครูผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอน

ที่เน้นผู้เรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนที่ดี และเรียนอย่างมีความสุขสนุกสนาน

2.4 ด้านสภาพการบริหารตนเอง ในทัศนะของผู้บริหารและครูเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยจะเห็นว่า มีทัศนะอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความมีอิสระของโรงเรียนและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียน และความมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะทั้ง 2 ประเด็นโรงเรียนยังมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน เพราะเป็นข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ไม่ต้องการให้นักเรียนและผู้ปกครองต้องเสียค่าใจมากจนเกินไป และอัตรากำลังบุคลากรด้านการศึกษามีค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับสัดส่วนของนักเรียน

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน

สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการใช้โรงเรียนเป็นฐาน มักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ติดตามประเมินผล ด้านการบริหารตนเอง โรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร โรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT โรงเรียนไม่มีปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน ผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา และต้องการให้ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการบริหารงาน

4. การทดสอบสมมติฐาน

จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้บริหารและครูมีทัศนะการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน คือ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน พบว่าผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกันในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของทัศนะที่สูงกว่าของครูเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารตนเอง ที่ครูมีค่าเฉลี่ยของทัศนะที่สูงกว่าผู้บริหาร

เกี่ยวกับความมีอิสระของโรงเรียน และความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียน และความมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้รับนโยบายจากเบื้องบน ส่วนครูอาจจะขาดข้อมูลดังกล่าวจึงมีทัศนะที่แตกต่างจากผู้บริหาร

การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน อันประกอบด้วยด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการของโรงเรียน และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีความเด่นชัดในข้อมูลว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารจัดการของโรงเรียนแต่ละแห่งนับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารแต่ละคน เพราะโรงเรียนแต่ละแห่งมีความแตกต่างทางด้านกายภาพ และบริบทต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนจะประยุกต์การจัดการและบริหารโรงเรียนเป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 101-103) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญสำหรับการนำ รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรเน้นให้มีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้ คือ

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง

2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน

3. การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาต้องให้ให้คนที่ความรู้ ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง

4. การจัดฝึกอบรม สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารและการจัดเตรียมการศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ชัดเจน

5. สนับสนุนให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา

7. ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และนอกจากนี้ วีรรัตน์ อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 3) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ

1. หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่การกำหนดนโยบายและแผน ด้านการอำนวยการ ด้านการกำกับ ดูแลมาตรฐาน สนับสนุนวิชาการและการจัดสรรงบประมาณ

2. สถานศึกษา ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากเดิมคอยรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงมาเป็นการบริหารโดยริเริ่มด้วยตนเอง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาทักษะให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษา

4. ครู พัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจบทบาทของการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาโดยตรง มีอำนาจหน้าที่ร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมประเมินเพื่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนจะได้ตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชนให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาแต่ละแห่งต่างประสบปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอันเนื่องมาจากปัจจัยในด้านความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติของครู และผู้บริหารเองเป็นหลักตลอดจนสภาพแวดล้อมของโรงเรียนก็ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารโรงเรียนได้เช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ David, 1992, Spilman, 1996 (อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2543, หน้า 54-56) ที่ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย

1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้ปฏิบัติการสอน

2. ความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวังทำให้เกิดความท้อแท้ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้น ต้องใช้เวลานานมาก คือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

3. คณะกรรมการโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม คณะกรรมการโรงเรียนส่วนมากขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติสิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปคือเรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง ครูจึงผลักภาระการตัดสินใจกลับไปให้ผู้บริหารโรงเรียนเช่นเคย

5. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลน งบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ หากไม่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงให้แก่โรงเรียน โรงเรียนก็เห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือนเรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว (Same Old Thing) กล่าวคือ มีเพียงแต่รูปแบบแต่ขาดการปฏิบัติให้เกิดผล มีความเป็นรูปธรรมเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเท่านั้น

6. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน คือเรื่องการจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริงส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องกิจกรรมพิเศษ การแต่ตั้งกรรมการต่างๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น แทบจะไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หลักการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำเป็นที่จะต้องลดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ค้นพบและเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา และในการทำงานของครูและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ โดยพยามยามผลักดันให้การบริหารที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน มีอิสระในการบริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการบริหาร มีความรับผิดชอบและมีความโปร่งใสในการบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบได้ทุกเมื่อ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยแบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดประชุมสัมมนา จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจ แก่คณะผู้บริหารและครูสังกัด เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรร่วมมือกับโรงเรียนในการประเมินผลตามสภาพจริงของการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ได้แนวทาง รูปแบบการปฏิบัติ และการปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องกับโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาวิจัยสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตพื้นที่อื่น ๆ ภายในจังหวัดสุพรรณบุรี และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในแต่ละด้าน

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกแบบกรณีศึกษา หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บรรณานุกรม

กรมสามัญศึกษา. (2545). **"แนวทางสู่ SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของกรมสามัญศึกษา"** [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.ge.go.th [15 สิงหาคม 2545].

_____. (2545). **แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). **บันทึกปลัดกระทรวงกรุงเทพฯ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2546). **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ. (อัดสำเนา).

คณะผู้รับการฝึกอบรมแนวทางหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา. (2545). **"แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน"** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm1.pdf [15 สิงหาคม 2545].

คมสิน ศรีมานะศักดิ์. (2537). **การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยของแก่น.

คำตา ราชมณี. (2537). **การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนชยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จินทนา พิทยารัฐ. (2540). **การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑามาศ มนัสชื่นนิรันดร์. (2534). **สภาพและปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉกาจ ขันชู. (2544). **ภาพและปัญหาการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์. (2537). **การกระจายอำนาจทางการศึกษา : ประสบการณ์ของประเทศญี่ปุ่นกับแนวทางสำหรับประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.

ชัยพจน์ รักงาม. (2544, มีนาคม). การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง. **วารสารวิชาการ, 4,** 11 — 16.

_____. (2545, ตุลาคม). SBM นวัตกรรมการปฏิรูปการศึกษา. **วารสารวิชาการ, 4,** 25.

ชิดชนก เชิงเชาว์. (2539). **วิธีวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรัณ ศรีวิหะ. (2540). **ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา.** ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ดิเรก วรรณเศียร. (2543). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School — Based Management)**. ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (กันยายน — ธันวาคม 2543), 39 — 58.

ดิเรก วรรณเศียร. (2545). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. [ออน์ไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm10.pdf [5 สิงหาคม 2544].

ถวิล มาตรเลี่ยม. (2544). **การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School — Based Management :SMB.** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

ทิศนา แขมมณี. (2543). **สภาพและปัญหาของการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เทียนชัย ธาราวัชรศาสตร์. (2543). **การจัดกระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดยะลา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ธเนศ ขำเกิด. (2545, มกราคม). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. **วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี, 25,** 149.

ธีรวัตน์ หมู่วิเศษ. (2538). **รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษาเขตการศึกษา 8.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นคร ตังคะพิภพ. (2545). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm7.pdf [15 กันยายน 2545].

นพ ณ เทพา. (2544). **การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.

นิคม ผัดแสน. (2540). **การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาต่อการพัฒนาการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนอุดรศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

นิพนธ์ เสือก้อน. (2545). **การบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm7.pdf [15 สิงหาคม 2545].

นิภา วรรณารักษ์. (2540). **การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษา : ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคพิเศษ รุ่นที่ 11. (2545). **บทวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm11.pdf [10 กรกฎาคม 2545].

นเรศ สวัสดี. (2541). **ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนในและนอกโครงการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

นเรศ หิ้นนุกูล. (2544). **การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนราธิวาส.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี แก้วห้าประการ. (2540). **การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตรัง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุญมี เณรยอด. (มปป). **แนวทางการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management :สำหรับโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ประเวศ วะสี. (2542). **การปฏิรูปการศึกษาไทย.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2545, มกราคม) ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยควบคุมจากภายนอก. **วารสารวิชาการ, 5,** 25 – 31.

ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์. (มปป.) **เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา.** ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิณสุดา สิริธรังศรี. (2544). **รายงานการวิจัย เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของประเทศไทย.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.onec.go.th/publication/4010002/index.htm [7 ธันวาคม 2544].

พิณสุดา สิริธรังศรีและสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2545) **รายงานการวิจัยเรื่อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษาของประเทศ"**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.onec.go.th/publication/4010002/index.htm [7 มิถุนายน 2545].

พิมพา ตามี่. (2539). **ความต้องการของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภิญโญ ศรีวงศ์ษา. (2541). **การปฏิบัติตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2545). **เอกสารประกอบการสัมมนาการวิจัยการวัดและประเมินทางการศึกษา.** มปท.

เมตต์ เมตต์การุณ์จิต. (2541). **การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ยุวดี ศันสนียรัตน์. (2545). **การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในต่างประเทศ** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm6.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

รุ่ง แก้วแดง. (2545). **School – Based Management** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm3.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

เรืองยศ พจนนุสนธิ์. (2541). **การปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม. (2545). **รายงานการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม.** กระบี่ : โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม.

โรงเรียนปิยชาติพัฒนา. (2545). **แนวทางสู่ SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนปิยชาติพัฒนา.** นครนายก : โรงเรียนปิยชาติพัฒนา.

โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ. (2544). **การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปีงบประมาณ 2544.** เชียงใหม่ : โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. (2540). **วิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2545). **หลักการวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ลิขสิทธิ์ ผลจันทร์งาม. (2540). **การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

วัชจิรา พุถนอม. (2544). **ความสามารถในการบริหารและการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). **การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ (DSM : Decentralized School Management).** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

วิไล ทองแผ่. (2542). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2545). **การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน"** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm5.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

ศิลปชัย ผลกล้า. (2540). **การศึกษาการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในห้าอำเภอชายแดนภาคใต้ จังหวัดสงขลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ และคณะ. (2545). **การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบการณ์สู่ทฤษฎี** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm_sbm4.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

สมชาย แม่นแย้ม. (2544, มกราคม). การกระจายอำนาจทางการศึกษาของไทยกับวิสัยทัศน์กลับหัวกลับหาง. **มติชนสุดสัปดาห์, 21**,17.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สมบูรณ์ พรรณาภพ. (2521). **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สวัสดิ์ วงศ์วัจนสุนทร. (2540). **การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สว่าง คำภีระ. (2544). **การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล. (2539). **การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของบุคลากรโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **รายงานการประชุม แนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management).** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). **รายงานการวิเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในกรอบภารกิจของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลาฯ.

_____. (2544). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2545). **ปัญจปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิมพ์ดี.

สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์. (2542). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สิปนนท์ เกตุทัต. (2539). เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษา. **เอกสารประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). **การกระจายอำนาจทางการศึกษา"** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm2.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. (2545). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน"** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : htttp://supervisory.ge.go.th/region1/reform_sbm.htm [21 ตุลาคม 2545].

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2. (2544). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** มปท.

เหลือ เอกตะคุ. (2541). **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อนุภาพ บุญช้าย. (2536). **การศึกษาระบบสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.** ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อินทิรา หิรัญสาย. (2544). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** ยะลา : หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 2.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2538). **การวางแผนและการจัดการระบบแผนงานในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : เอส.ดี.เพรส.

_____. (2542). **การปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา.

_____. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School — Based Management).** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2545). **การบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm1.pdf [15 พฤษภาคม 2545].

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). **หลักบริหารการศึกษาทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ดร.มนสิช สิทธิสมบูรณ์	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
ดร.ธวัชชา เดชสุภา	Doctor of Education (Ed.D.) Latrobe University, Australia ตำแหน่งหน้าที่การงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
ดร.สิทธิพร บุญส่ง	ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชมงคล จังหวัดปทุมธานี
ดร.กัลยรัตน์ หล่อมณีนพรัตน์	Doctor of Education (Ed.D.) University of Pittsburgh, USA. ตำแหน่งหน้าที่การงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี
นางสุปราณี ยะมงคล	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู อันดับ คศ.2 โรงเรียนนวมินทราชูทิศ (พายัพ) จังหวัดเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๕๘๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ดร.มนตสิช สิทธิสมบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพการปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๕๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ดร.ธวัชชา เดชสุภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพการปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๕๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ดร.สุทธิพร บุญส่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพการปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๕๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ดร.กัลยรัตน์ หล่อมณีนพรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพการปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๓
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/๕๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๙ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน นางสุปรานี ยะมงคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพการปฏิบัติตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุ.ทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : rajabhat@thepsatri.rits.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๕๔๙.๐๒/

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ฉบับ

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและการปฏิบัติงานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางศรีนวล กล้าหาญ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครู ได้ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ , ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email : education@tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ศธ ๐๕๔๙.๐๒/

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๖ กันยายน ๒๕๔๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วย นางศรีนวล กล้าหาญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและการปฏิบัติงานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๓ โดยมี ผศ.พิทักษ์ ทวีสุข เป็นประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.จิระศักดิ์ สาระรัตน์ เป็นกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนระหว่างการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางศรีนวล กล้าหาญ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงดังเอกสารที่แนบมาหวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ด้วยจักเป็นพระคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ อ่อนไสว)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะครุศาสตร์
โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒ ๐-๓๖๔๒-๒๖๐๗-๙ ต่อ ๔๑๑
โทรสาร ๐-๓๖๔๒-๒๖๑๐
Email: education@tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3

2. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครู ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เท่านั้น

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 7 หน้า เป็นคำถามเกี่ยวกับ

3.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ

3.2 การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อทั้ง 3 ตอน ข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ทั้งนี้ **ผู้วิจัยจะใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น เมื่อ**ท่าน**ตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณา**จาก**ท่านช่วยบรรจุแบบสอบถามลงในซองเอกสารที่จ่าหน้าซองถึง นางศรีนวล กล้าหาญ แล้วส่งเอกสารกลับถึงผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ตามที่อยู่ที่ระบุไว้ในซองเอกสารซึ่งผู้วิจัยได้ติดอากรแสตมป์ไว้บนซองแล้ว**

ขอความอนุเคราะห์จากท่านส่งแบบสอบถามกลับคืนโดยเร็ว ขอขอบพระคุณ ล่วงหน้าไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นางศรีนวล กล้าหาญ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ศูนย์การศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่าง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. ตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครูปฏิบัติการสอน

3. อายุ

( ) 20-30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 51-60 ปี

4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการรับราชการ

( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี ( ) 11 –20 ปี ( ) มากกว่า 20 ปี

6. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

( ) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน)

( ) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120-300 คน)

( ) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่าง [ ] ตรงกับการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการกระจายอำนาจ</u> 1. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่าง					
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายการบริหาร ติดตามผลงาน และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก					
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับหลักสูตร การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
<u>ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> 4. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน					
5. คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล					
6. ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา					
	ระดับการปฏิบัติ				

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการการปฏิบัติตามแนวทาง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
ด้านการบริหารตนเอง	5	4	3	2	1
7. โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
8. โรงเรียนมีอิสระในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
9. โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ					
10. โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้างด้วยตนเองตามระเบียบข้อปฏิบัติ					
ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ					
11. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
12. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ					
13. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT					
14. โรงเรียนมีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน					
15. โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างมีประสิทธิภาพ					
16. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานให้กับบุคลากรภายในและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก					
ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้					
17. โรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน					
18. โรงเรียนมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้					
19. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ					
20. ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่อย่างชัดเจน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รายการการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<u>ด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร</u> 21. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์					
22. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
23. ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงาน					
24. ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานที่รวดเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ					
25. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ลุล่วงด้วยดี					
26. ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้และมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร					
27. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของ โรงเรียน					
28. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
29. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการทุก ๆ ด้าน					
30. ผู้บริหารจัดการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี					
31. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี					
32. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร					
33. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็น มีเหตุผล และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย					

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย√ **ลงในช่องว่าง** ( ) ตามความเป็น**จริง**เกี่ยวกับปัญหา**ในโรงเรียนของท่าน** และท่านสามารถได้มากกว่า 1 คำตอบขึ้นไป

1. ปัญหาที่ประสบด้านการกระจายอำนาจ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
   - ( ) ผู้บริหารมักจะรวบอำนาจการบริหารไว้ส่วนกลาง
   - ( ) ผู้บริหารมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างช่วยตัดสินใจ
   - ( ) ผู้บริหารละเลย/ไม่ให้ความสำคัญกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
   - ( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ).....
2. ปัญหาที่ประสบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
   - ( ) คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน
   - ( ) บุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน
   - ( ) คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล
   - ( ) บุคลากรในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร กำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และติดตามประเมินผล
   - ( ) ผู้บริหารและครู ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษา
   - ( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
3. ปัญหาด้านการบริหารตนเอง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
   - ( ) โรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ
   - ( ) โรงเรียนไม่มีอิสระและไม่คล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดเก็บค่าเล่าเรียน
   - ( ) โรงเรียนไม่มีอิสระในการสรรหาบุคลากร
   - ( ) โรงเรียนไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
   - ( ) โรงเรียนไม่มีอำนาจการจัดซื้อ จัดจ้างด้วยตนเอง
   - ( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

4. ปัญหาด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) โรงเรียนไม่มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

( ) โรงเรียนไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

( ) โรงเรียนไม่มีระบบการวิเคราะห์ศักยภาพโดยใช้ SWOT

( ) โรงเรียนไม่มีการวางแผน การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

( ) โรงเรียนไม่มีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่มีประสิทธิภาพ

( ) โรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคลากรภายในทราบ

( ) โรงเรียนไม่มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคคลภายนอกทราบ

( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

5. ปัญหาด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) โรงเรียนไม่มีการปรับปรุงการบริหารจัดการ ตามผลการประเมินและการประกันคุณภาพภายใน

( ) โรงเรียนไม่มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง ไม่ค่อยโปร่งใส และไม่สามารถตรวจสอบได้

( ) โรงเรียนไม่มีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

( ) ครูแต่ละคนในโรงเรียนมีภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน

( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

6. ปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีวิสัยทัศน์

( ) ผู้บริหารไม่มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

( ) ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ และไม่ค่อยนำผลมาปรับปรุงงาน

( ) ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการปรับปรุงระบบงานให้รวมเร็ว คุ้มค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ

( ) ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

( ) ผู้บริหารไม่มีการบริหารงานบนฐานความรู้ และไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

( ) ผู้บริหารไม่มีความสามารถทางวิชาการของโรงเรียน
( ) ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
( ) ผู้บริหารไม่ส่งเสริมและพัฒนาครูในด้านต่าง ๆ
( ) ผู้บริหารไม่มีการวางระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดีพอ
( ) ผู้บริหารไม่มุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และไม่เป็นแบบอย่างที่ดี
( ) ผู้บริหารไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
( ) ผู้บริหารไม่มีความเป็นประชาธิปไตย ไม่รับฟังความคิดเห็น
ไม่มีเหตุผล และไม่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
( ) ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

7. ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ- นามสกุล	ศรีนวล กล้าหาญ
วันเดือนปีเกิด	29 ธันวาคม 2500
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	114/1 หมู่ 3 ตำบลนางบวช อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดยางนอน อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	2518 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) วิทยาลัยครูนครปฐม 2520 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) วิทยาลัยครูนครปฐม 2523 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาพิเศษมัธยม (พ.ม.) ศึกษาด้วยตนเอง 2526 ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) วิทยาลัยครูนครปฐม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี