

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังนี้

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ปรัชญาทางการบริหาร
 - 1.2 แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1.3 กระบวนการบริหาร
 - 1.4 การบริหารโรงเรียน
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.1 ความเป็นมา และความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.2 หลักสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.3 รูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.4 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - การกระจายอำนาจ
 - การมีส่วนร่วม
 - การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน
 - การบริหารตนเอง
 - การตรวจสอบและถ่วงดุล
3. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนคลองเกลือ
 - 3.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 3.2 การจัดการศึกษา
 - 3.3 การบริหารการจัดการสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหาร

1. ปรัชญาทางการบริหาร

ในการบริหารใดๆ ก็ตามผู้บริหารมักจะดำเนินการไปตามแนวคิดความเชื่อหรือยึดหลักการตามทฤษฎีที่กล่าวไว้ หรือตามนโยบายที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ หรือดำเนินการไปโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดเป็นที่ยึดก็ตาม ถือว่าเขาเหล่านั้นได้ดำเนินการตามแนวความคิดหรือความเชื่อของตนเอง คงไม่มีใครสามารถบริหารงานโดยปราศจากปรัชญาทางการบริหาร สิ่งที่เป็นปัญหาสำหรับผู้บริหารก็คือ อะไรคือปรัชญาทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ปรัชญานั้นๆ จะใช้ได้กับทุกองค์การและทุกยุคทุกสมัยหรือไม่ และจะสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปรัชญานั้นได้อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับงานและบรรยากาศขององค์การ

ปรัชญาทางการบริหารแต่ละยุคสมัยได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามาเรื่อยๆ สรุปกว้างๆ ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปรัชญาการบริหารที่เน้นกิจกรรมเป็นหลัก (Activities Oriented) แนวคิดเดิมถือว่าปรัชญาทางการบริหารขึ้นอยู่กับระบบคำสั่ง (Command System) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติให้คำสั่งนั้นเกิดประสิทธิผล และงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ การดำเนินงานทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงผู้เดียว ปรัชญาการบริหารลักษณะนี้ ถือว่าเป็นการเน้นกิจกรรมที่จัดทำขึ้น (Activities Oriented) โดยผู้บริหาร เช่น กิจกรรมจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดแบ่งงาน การตัดสินใจ การมอบอำนาจ ตลอดจนการควบคุมงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

2. ปรัชญาการบริหารที่เน้นผลงานขั้นสุดท้ายเป็นสำคัญ (Results Oriented) แนวความคิดใหม่ในระยะหลังปรัชญาการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เปิดกว้างเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันมากขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพที่แท้จริงและแนวโน้มที่ควรจะเป็น ตลอดจนหลักการเทคนิคใหม่ๆ และความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว มาเป็นปรัชญาการบริหารที่เน้นในเรื่องของความต้องการของผลงานขั้นสุดท้าย (Results Oriented) เป็นสำคัญโดยเน้นถึงเรื่องความร่วมมือของผู้ร่วมงานการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย และการแสวงหาทางเลือกเพื่อความสำเร็จของงาน ปรัชญาการบริหารตามแนวนี้ ทำให้ผู้บริหารรู้จักและยอมรับตัวเอง ตลอดจนมองเห็นทิศทางที่จะนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การประเมินผลงานจึงมุ่งไปที่ผลงานขั้นสุดท้าย (Results) มากกว่าขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน (Activities)

ปรัชญาการบริหารใน 2 ลักษณะนี้ มักถูกนำไปใช้ในองค์การทั้งสองลักษณะ ผสมผสานกัน ไม่สามารถตัดสินเด็ดขาดได้ว่าองค์การใดควรใช้ปรัชญาใด เพียงแต่ว่าบางองค์การ อาจต้องเน้นปรัชญาหนึ่งมากกว่าอีกปรัชญาหนึ่งเพื่อความเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ เรื่องการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่หวังผลในการบริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ หลักการทฤษฎีทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้และ ประสบการณ์ย่อมประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีแต่ประสบการณ์อย่างเดียว ความรู้เรื่อง การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะนำไปประยุกต์ใช้ และเป็นพื้นฐานในการศึกษาหาความรู้ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่การที่จะนำศาสตร์ไปบริหารได้อย่าง มีศิลป์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับ กาลเทศะ บุคคล และสถานการณ์ โดยเข้าใจธรรมชาติของการบริหารอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจปรัชญาในการบริหารองค์การว่าควรจะใช้ แบบใดจึงเหมาะสม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมรู้จักแสวงหาวิธีการ ฝึกทักษะ และสามารถนำ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารไปประยุกต์ให้ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะแยกกันไม่ห่างนักกับเรื่องการกระจาย อำนาจในการบริหารสถานศึกษา ในการศึกษาเรื่องนี้จะพบคำที่ใกล้เคียงกันหลายคำ ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared Decision making) การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School Empowerment) การร่วมกันปกครอง (Shared Governance) การกระจายอำนาจรับผิดชอบ (Decentralized Authority) การทำให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ (School – sited Autonomy) โรงเรียนที่มีอิสระทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility Autonomy) แนวคิดเรื่องอิสระของโรงเรียน การปกครอง (The Autonomous School Concept) การกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) การปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Governance) เป็นต้น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 10) แต่คำนิยามใช้กันมากที่สุด คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Scholl – Based Management)

SBM (School - Based Management หรือ Site – based Management) หมายถึง “การบริหารและจัดการศึกษาที่หน่วยงานปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักใน การจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยัง

โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วยผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

วิจารณ์ พานิช (2545 : 47) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างศาสตร์ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM พอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM อาจแบ่งได้ 4 แบบคือ

1.1 แบบต้นสังกัดบอกให้ทำ (Top - down SBM) เป็นแบบจอมปลวกและสูญเปล่า เพราะหน่วยเหนือกำหนดทุกอย่างและโรงเรียนไม่มีโอกาสคิดเอง

1.2 แบบศูนย์รวม เป็นแบบที่ดำเนินการโดยใช้กฎ ระเบียบกลาง โรงเรียนต้องพยายามมากได้ผลน้อย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในวงจำกัด

1.3 แบบทดลองนำร่อง (Pilot Project SBM) เป็น SBM ที่สร้างรูปแบบและดำเนินการนำร่อง มีข้อตกลงยกเว้นกฎระเบียบบางอย่างที่เป็นอุปสรรค ทำให้เกิดข้อเสนอ SBM แท้ และการเปลี่ยนแปลงศาสตร์บริหาร

1.4 แบบ SBM แท้ เป็นแบบที่กำหนดเป้าหมายของระบบ การศึกษาโดยรวมและของโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในงาน บุคลากร ทรัพยากร และสร้างศาสตร์เองก่อปรทั้งมีระบบการประเมินภายนอก

2. เงื่อนไขของการสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่

2.1 มีอิสระที่จะคิดทดลอง

2.2 มีเวลาดำเนินการยาวนานพอสมควร

2.3 ผู้เกี่ยวข้องทุ่มเท หมกมุ่น ติดตาม

2.4 มีกลุ่มใหญ่พอ เกิดความหลากหลาย

2.5 สร้างความรู้ ซ้อนกับความรู้เดิม และมีการตรวจสอบความรู้

3. SBM ในอุดมคติคือ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

3.1 สร้างผลผลิตคือ นักเรียน

3.2 สร้างคนทำงานคือ ครู โดยได้รับการพัฒนาส่งเสริม

3.3 สร้างศาสตร์หรือวิชาที่ใช้ในการทำงาน

4. หลักการของ SBM ในบริบทไทย

- 4.1 มุ่งเป้าหมายที่ผู้เรียน
- 4.2 ลดขั้นตอนและการควบคุมสั่งการ
- 4.3 เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4.4 มองผู้ร่วมงานอย่างกว้าง
- 4.5 เปิดโอกาสให้อิสระในการสร้างนวัตกรรม
- 4.6 มีการตรวจสอบและประเมินผล

3. กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารการศึกษาเพราะการจัดการธุรกิจทางการศึกษานั้นจะต้องใช้ปัจจัยต่างๆ เป็นจำนวนมากทั้งกำลังคน อันได้แก่ ครู และนักเรียน เงินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดการที่ดีก็จะเป็นการประหยัดกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และเวลาได้ดี

กรีซ (Gregg, 1957 : 247, อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2527 : 36) ได้สรุปการบริหารไว้ 7 ชั้น คือ

1. การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผนซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นกระบวนการส่งข้อความคำสั่งคำอธิบายจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงานซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือหน่วยงานต่อหน่วยงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์ช่วยเหลือค้ำคูณบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ
7. การประเมินผลงาน เป็นการติดตามผลงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่องมีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

จากแนวคิด ทางกระบวนการบริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารคือ การปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันซึ่งจุดมุ่งหมายคือ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

4. การบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 8) กล่าวว่า“การบริหารโรงเรียนคือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม”

อำนาจ อาร (2530 : 1) ให้ความหมายว่า “การบริหารโรงเรียนคือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สังคมกำหนดไว้โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม”

ธีระ ภักดี (2531 : 7) กล่าวว่า“ การบริหาร โรงเรียนคือการวางแผนดำเนินงานด้าน การศึกษาให้กับนักเรียนซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอนและ การวัดผลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้”

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 14) ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการแรก การบริหารโรงเรียน หมายถึง การอำนวยการ การควบคุมและการดำเนินการ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของ โรงเรียนโดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นหลัก สำคัญ

ประการที่สอง การบริหาร โรงเรียนหมายถึง การทำการควบคุมและจัดการเกี่ยวกับ เรื่องต่างๆ ภายในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรื่องการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับตัวครู นักเรียน แผนการสอน การสอนและการแนะแนว

จากความหมายของคำว่า การบริหาร โรงเรียน สรุปได้ว่า การบริหาร โรงเรียนเป็น กระบวนการดำเนินกิจกรรมบริการทางการศึกษาของผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยมี จุดหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ความเป็นมาและความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2544 : 2) อธิบายความเป็นมาของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานว่าเป็นแนวคิดในด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนหรือบริหารสถานศึกษาที่เกิดขึ้นในประเทศ

สหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นรูปแบบการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ โดยได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นจึงมีการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในสถานศึกษาซึ่งเรียกกันว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management)

กรมสามัญศึกษา (2544:9) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ แนวคิดทางการบริหารและการจัดการที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนา นโยบาย วัสดุทัศน พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เดวิด (David.1996 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เซ็ง (Cheng. 1996 : 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครองชุมชน ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวมาสรุปได้ว่าเป็นการบริหารแบบหนึ่งซึ่งเน้นหลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้บริหารจัดการด้วยตนเอง ในเรื่องของบุคลากร วิชาการ งบประมาณและการบริหารทั่วไปโดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

2. หลักสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2544 : 154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ไว้ 5 ประการ ได้แก่



1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

สรุป หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยองค์คณะบุคคลและการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาเครือข่ายผู้ปกครอง

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทน ชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

สรุป หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Voetum power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชนบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปในกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้นความเจริญก้าวหน้าต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วการจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้า ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

สรุป หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หมายถึง การคืนอำนาจในการจัดการศึกษาจากส่วนกลางให้ท้องถิ่น และประชาชนได้จัดการศึกษาเอง เนื่องจากการจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self - management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลางและนโยบายของส่วนรวมแต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้

หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

สรุป หลักการบริหารตนเอง หมายถึง วิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยองค์คณะบุคคลในเรื่องหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ การบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

สรุป หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หมายถึง ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษา โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2539-2550 ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “ในปี พ.ศ. 2550 คนไทยทุกคนมีโอกาสและมีความเสมอภาคในการได้รับการบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยทุกคน ทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษา การเรียนรู้มีความสุข มีคุณภาพมาตรฐานสูงเป็นที่พึงพอใจของสังคม โดยมีครูเก่ง ครูดี มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครูมีกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโปร่งใสและตรวจสอบได้” (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.2542 : 5-8) ในระยะเริ่มแรกได้กำหนดองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปการศึกษาไว้ 4 ด้านคือ การปฏิรูปสถานศึกษา การปฏิรูปครู การปฏิรูปหลักสูตรและการเรียนการสอนและการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาโดยยึดหลักการปฏิรูปการศึกษาตามแนวคิดดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ.2539 : 72-73)

1. การยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (Site base - decision maling หรือSchool – Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการผลิต (Profit Center) โรงเรียนผลิตผลคือผลิตนักเรียนให้ มีคุณภาพ มีมาตรฐานในขั้นสูง เพื่อที่จะเป็นกำลังในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสามารถดำรงตนในสังคมที่มีการแข่งขันสูง ขณะเดียวกันก็ต้องร่วมมือในโลกนานาชาติ

3. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (Participation and Collaboration) ถือว่าการศึกษาคือเรื่องของสาธารณชน มิใช่การรับผิดชอบของใครแต่เพียงฝ่ายเดียวอีกต่อไป

4. การกระจายอำนาจ (Decentralization) แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในการจัดการศึกษาตามแนวคิดปฏิรูปนี้ ถือว่าเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้อยู่ใกล้ชิดเด็ก ได้แก่ โรงเรียน ผู้บริหาร ครูและชุมชน เป็นความเชื่อที่ว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการศึกษาหรือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเด็กจะสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุด ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้สอน ทั้งนี้ อำนาจการตัดสินใจจึงควรอยู่ในระดับปฏิบัติคือสถานศึกษา

5. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) การที่จะปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนกันสิ่งที่สำคัญจะต้องมีการกำหนดบทบาท ภารกิจของฝ่ายบริหารครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและชุมชนที่ชัดเจน และความรับผิดชอบนี้จะต้องตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

3. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 40-43) ได้สรุปรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

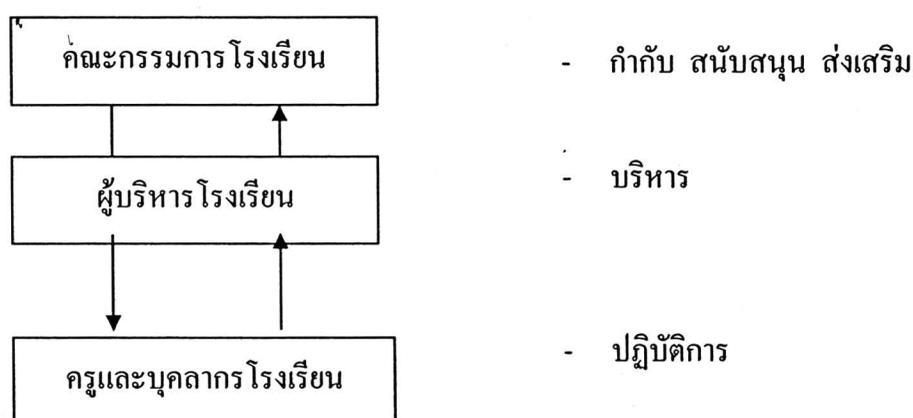
1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration control SBM) โรงเรียนเป็นหลัก โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานคณะกรรมการ คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร

2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control SBM) ตัวแทนครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการ ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการแต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่กรรมการโรงเรียนซึ่งมีบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก (Community control SBM) ผู้ปกครองและชุมชนมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานกรรมการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่กรรมการโรงเรียนซึ่งมีบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional community control) จำนวนเท่าๆ กันและมากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่กรรมการโรงเรียนซึ่งมีบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหาร

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย เลือกใช้แบบคณะกรรมการที่มีชุมชนเป็นหลัก โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ตัวแทนครู ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ หลักเกณฑ์การได้มาซึ่งคณะกรรมการ การเลือกประธานวาระการดำรงตำแหน่งให้เป็นไปตามที่สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำหนด ฉะนั้นกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงควรมีลักษณะดังแผนภาพ (ดิเรก วรรณเศียร. ม.ป.ป. : 2)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่มา : ดิเรก วรรณเศียร. ม.ป.ป. : 2

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า การบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียน จะมีคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่กำกับ สนับสนุน และส่งเสริม โดยมีผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการโรงเรียน เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บังคับบัญชาครู และบุคลากรในโรงเรียน ให้จัดการศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรนโยบาย และเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียน ขั้นตอนการบริหารงานแต่ละเรื่อง ควรสิ้นสุด หรือเบ็ดเสร็จในโรงเรียน ทั้งการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป



4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจ เบ็ดเสร็จที่หน่วยงานย่อย

ระหว่างปี ค.ศ. 1960 -1970 ในวงการศึกษาระดับสูงของสหรัฐอเมริกา และประเทศต่างๆ ได้แสวงหาแนวคิดกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่พอใจนัก จนกระทั่งปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา มีการศึกษาพบว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษา ที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

คำว่า“การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” นิยมเรียกทับศัพท์ว่า School – based management หรือเรียกย่อๆ ว่า SBM ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2545:8-9) เห็นว่าเป็นเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาและมีความหมายใกล้เคียงกับคำอื่น เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared-decision marketing) การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School Empowement) การร่วมกันปกครอง (Shared – govemance)การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ(Decentralized authority) การทำงานให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ (School site autonomy) การตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based decision making) การบริหารที่ระดับโรงเรียน(School – site management) โรงเรียนอิสระที่มีความรับผิดชอบ (Responsible autonomy) โรงเรียนที่มีอำนาจอิสระของตนเอง (Autonomous school)การกระจายอำนาจการบริหาร(Administrative decentralization) การปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based governance) เป็นต้น

เมเยอร์,และสโตนฮิลล์ (Myer, & Stonehill .1998 : 1) ได้กล่าวว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

วอฮ์ลสเตเตอร์ (Wohlsteter 1995:1) ได้กล่าวว่า เป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนและในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการ

ด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริการจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้มีผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

บุญมี เฌรยอด (2545:1) ได้กล่าวว่าเป็นการบริหารและจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งต้องการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยัง โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ภายใต้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชนร่วมอยู่ด้วย

ถวิล มาตรฐาน (2544:41) ได้กล่าวว่าเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียนนั้นคือ สมาชิกโรงเรียน อันได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริการโรงเรียน ครู – อาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกในชุมชนและองค์กรอื่นๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

ดิเรก วรรณเสียร (2545:13) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจ และมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนมีอำนาจ มีอิสระและคล่องตัวในการบริหาร โรงเรียนในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการที่ร่วมกันบริหาร โรงเรียนให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์การบริหารและจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจ การตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการ ที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษาที่แท้จริงนั้นอยู่ในโรงเรียน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่โรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีความต้องการและจำเป็นในเรื่องการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างมาก ที่จะสร้างสรรค์ออกแบบระบบและกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จสามารถใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีดังนี้คือ

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและการตัดสินใจโดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในการรับผิดชอบ การใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ในการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ในระยะเริ่มต้นควรสร้างความเข้มแข็งในบทบาทใหม่ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครู จากนั้นควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะความสามารถการมีส่วนร่วมตัดสินใจ

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร

ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกรรมการและเลขานุการ หรือการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน ซึ่งต้องการผู้บริหารมีอาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาตรฐานคุณภาพสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนในการบริหารสถานศึกษานั้น ต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ใช้กันแพร่หลายทั่วโลกในการพัฒนาทักษะให้กับผู้บริหารการศึกษา คือ

ก. ความมีประสิทธิภาพเฉพาะคน (Personal Effectiveness)

ข. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interposal Relation)

ค. การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)

ง. ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)

จ. การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)

จ. การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม(Religious , Cultural and Ethical Leadership)

3. การพัฒนาวิชาชีพครู

ความสำเร็จการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นเรื่องของการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน คุณค่าสูงสุดของการพัฒนาวิชาชีพครู จึงมีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้อันของนักเรียน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพครู นอกจากบทบาทใหม่ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในโรงเรียนแล้ว ยังต้องสร้างยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานและนวัตกรรม การเรียนการสอนที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

หน่วยระดับกรมและหน่วยปฏิบัติในระดับโรงเรียน จะต้องมียุทธศาสตร์ในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อมให้การช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายคือคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ

5. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์ พัฒนาความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมให้อยู่ในระดับที่เท่าเทียม โดยมีความผูกพันมุ่งมั่น ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์

การบริหารจัดการที่เป็นระบบ ควรมีการสร้างบรรยากาศโรงเรียนให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจ ข้อมูลสารสนเทศ การมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป

6. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจของผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์หลักสูตร โรงเรียนควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้อันทั้งด้านการเรียนการสอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด ทั้งนี้ต้องอาศัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

ความเข้มแข็งในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพเป็นปัจจุบัน และสามารถเรียกใช้ และปรับปรุงได้ตลอดเวลา ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพจะทำให้การบริหารและตัดสินใจ ในการจัดกิจกรรมการศึกษา หรือการแก้ปัญหา การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงเรียนควรสร้างฐานข้อมูล หรือระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลนักเรียน บุคลากร ทรัพยากร อาคารสถานที่ ฯลฯ และ โรงเรียนควรสำรวจ วิจัยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ ความต้องการจำเป็นต่างๆ ความมีประสิทธิภาพการบริหารหรือการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

8. การมีวิถีคิดและปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

ความคิดความเข้าใจที่เป็นระบบ ตลอดจนการเห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ จะทำให้ผู้บริหารและครู มีความคิด ความเข้าใจ สามารถร่วมตัดสินใจและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น การคิดการมองเรื่องของการบริหาร การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกันที่โรงเรียนจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

9. การให้รางวัล

การให้แรงเสริมหรือขวัญกำลังใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง การให้รางวัลควรจะมีทุกระดับ การให้รางวัลแก่โรงเรียนอาจจะจัดสรรเป็นงบประมาณหรือการยกย่องให้เกียรติในระดับ โรงเรียนที่มีความเป็นวิชาชีพสูง รางวัลที่เป็นเงินคงไม่สำคัญเท่ารางวัลที่แสดงถึงคุณค่าของคนที่ทำงานดี หรือทีมที่ทำงานดีเพื่อสังคม ซึ่งการให้รางวัลคงต้องตรงกับคนที่ มีผลงานจริง มีคุณค่าจริง การยกย่อง ชมเชย การเชิดชูเกียรติด้วยรูปแบบต่างๆ ของโรงเรียน จะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรและจะทำให้บุคลากรและจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156)กล่าวว่าหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่ หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลโดยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ

คำว่ากระจายอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ม.ป.ป.:15) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การจัดสรรหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไป

ยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่างหรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่นเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

พิณสุดา สิริธรรังศรี (2541:35)กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือยอมให้หน่วยปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานหรือสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยตนเอง

วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน (2543 : 6) กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า การกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษาเป็นการจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านต่างๆ จากส่วนกลางไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กร หรือตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

อุทัย บุญประเสริฐ(2543:154-156)กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาโดยตรงซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (ม.ป.ป.:16-17)ได้แบ่งรูปแบบไว้ 3 ประการดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจในองค์กร(Organization decentralization)เป็นการกระจายให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียน เป็นการกระจายอำนาจตามแนวตั้งไปให้โรงเรียนมากกว่าแนวนอน

1.2 การกระจายอำนาจทางการเมือง(Political decentralization)เป็นการให้ผู้ปกครองในโรงเรียนของรัฐตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนที่บุตรหลานของตนเองกำลังศึกษาอยู่ การกระจายอำนาจแบบนี้ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน

1.3 การกระจายอำนาจทางเศรษฐกิจ (Economic decentralization)เป็นการให้ผู้ปกครองมีสิทธิในการเลือกโรงเรียนให้แก่บุตรหลานของตนโดยถือว่าผู้ปกครองคือผู้บริโภคน และโรงเรียนคือผู้จำหน่ายหรือผู้จัดการทางการศึกษา

วิธีการกระจายอำนาจทางการศึกษามี 4 วิธี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ม.ป.ป. :16-17) คือ

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานระดับล่างในสายการบังคับบัญชาของรัฐ เพื่อสะดวกในการดำเนินการ เช่น ถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค จังหวัดหรือหน่วยงานอื่นๆ

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานหรือในส่วนกลางจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์กร เพื่อตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยไม่ผ่านขั้นตอนตามลำดับขั้นขึ้นไป เป็นการถ่ายโอนอำนาจไปยังหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในการควบคุมของรัฐ เช่น อธิบดีมอบอำนาจให้รองอธิบดี ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นต้น ผู้มอบอำนาจยังคงเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจที่ได้รับมอบอำนาจไปแล้ว

3. การโอนอำนาจหรือการใช้อำนาจ (Devoptation) เป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือระดับบนไปยังระดับล่างอย่างสมบูรณ์ โดยมีกฎหมาย กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการโอนอำนาจชัดเจน เช่น การโอนอำนาจให้เทศบาลจัดการศึกษา เป็นต้น

4. การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจ ให้เอกชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทางราชการ ไปให้เอกชนดำเนินการแทนหรือสนับสนุนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545:39) ได้วิจัยเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การบริหารโรงเรียนตาม มาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และเสนอยุทธศาสตร์เพื่อรับการกระจายอำนาจบริหารโรงเรียนดังนี้

ก. ยุทธศาสตร์เชิงเป้าหมาย

1) เพื่อสร้างความชัดเจน การยอมรับและการปฏิบัติในการบริหารและการจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมาย หลักการ มาตรฐาน และแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) เพื่อปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารโรงเรียน ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

3) เพื่อพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหาร โรงเรียนให้เอื้อต่อการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และมีความพร้อมที่จะบริหารตามการกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาทั้ง 4 ด้าน

ข. ยุทธศาสตร์วิธีการดำเนินการ

1) กำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์มาตรฐานและแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การบริหาร ตามมาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการตลอดทั้งศักยภาพในการบริหาร และการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อใช้ประกอบการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

3) สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นการฝึกอบรมด้วยตนเอง (Self – study Package) เป็นหลัก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ สื่อประสม และกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพทั้ง 3 ด้านคือ ด้านสติปัญญา IQ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ EQ และด้านคุณธรรม MQ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการตามคู่มือที่กำหนด ทั้งนี้จำเป็นต้องสร้างทีมในการฝึกอบรม

4) สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นให้แก่โรงเรียนเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง (มาตรา 39)

5) กำกับ ติดตาม และนิเทศ ตลอดทั้งการประเมินการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนา ตลอดทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้า

6) สรรหาผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารและจัดการศึกษาตามแนวการกระจายอำนาจ “แกนนำ” เพื่อส่งเสริมและให้รางวัลเพื่อสร้างเครือข่ายต่างๆ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมายังสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในตนเอง ด้วยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วมบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป การบริหารในเรื่องดังกล่าว จึงมีการเลือกบริหารในรูปแบบคณะกรรมการดังนี้ (วันชัย คณัย ตโมนุท และไกร เกษทัน. 2543 : 69-76)

รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย สั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป พิจารณาดังนี้

ด้านวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อนุมัติการจัดทำหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

2. อนุมัติให้เอกชนดำเนินการจัดพิมพ์ เผยแพร่ หนังสือแบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำ หรือพัฒนาขึ้น

3. อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมประจำปีของสถานศึกษา

4. กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

5. กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

6. พิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ด้านบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณา และอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษาตามที่ผู้บริหารเสนอ
ได้แก่ การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ

2. การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา

3. พิจารณาให้ความเห็นในการโอน ย้าย บุคลากร

ด้านงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อนุมัติการจัดตั้ง และบริหารงบประมาณในส่วนของสถานศึกษา

2. อนุมัติการบริหารงานการเงิน และพัสดุของสถานศึกษา

3. จัดหางบประมาณสนับสนุน โดยระดมนโยบายจากประชาชน องค์กร และ
สถาบันต่างๆ ในชุมชน/สังคม

4. ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

ด้านบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อ
สาธารณชน

2. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา

3. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามที่เห็นสมควร
รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน
ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของ
สถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการ หรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบ
นี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารด้าน
การบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษา
พิจารณาได้ดังนี้

1. นำเสนอ หรือให้ข้อคิดเห็นในเชิงนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2. พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

3. พิจารณา และนำเสนอสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

4. กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

7. เสนอแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพิ่ม เสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของชุมชน และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษา และหรือคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา

คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องที่งานสำคัญมากเรื่อง หรือหลายเรื่อง นอกจากนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น พิจารณาได้ดังนี้

ด้านวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อนุมัติการจัดทำหลักสูตรแบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

2. อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมประจำปี

3. กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

4. กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

5. พิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ด้านบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา

2. พิจารณากำหนดจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน กำหนดครูเข้าสอนในชั้นเรียน และจัดหาบุคลากรตามที่สถานศึกษาต้องการ



3. กำหนดแผนพัฒนาครู และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา

4. ประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู

ด้านงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณากลับกรอง การจัดตั้งและบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา

2. จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไป และงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก

3. จัดหางบประมาณสนับสนุน ระดมนโยบายจากประชาชน องค์กร และสถาบัน

ต่างๆ ในชุมชน/สังกัด

4. ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อ

สาธารณชน

2. แต่งตั้งที่ปรึกษา และหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามที่เห็นสมควร

3. ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาสถานศึกษา

4. ประสานงานระหว่างสถานศึกษาชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการต่างๆ และภาคเอกชน

เพื่อให้สถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการให้บริการแก่ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการและพัฒนาท้องถิ่นนั้น

5. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีบริการด้านต่างๆ แก่นักเรียน และชุมชน เช่น ด้านสุขภาพ

อนามัย กิจกรรม สหกรณ์ การจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน เป็นต้น

6. พัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการ

จัดการเรียนการสอน และเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน

7. อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นสมควร

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษา โดยมีหลักการว่า การตัดสินใจที่กระทำใกล้กับผู้ใช้บริการมากที่สุด ย่อมเกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการมากที่สุดนั้น ทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้ท้องถิ่นชุมชนหรือสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การปฏิบัติตามแผนการกำกับติดตาม ประเมินผลการสะท้อนกลับ

2. หลักการมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาสอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ

2.1 ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

ปรีชา ไตรโพธิ์ (ม.ป.ป. : 14) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจและร่วมมือในการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ครู-อาจารย์-ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนนักเรียน การที่ให้ผู้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

ประยูทธ สุวรรณโกตา (2536 : 17) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนกับข้าราชการที่อยู่ในองค์กรหรือทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ ซึ่งจะมีผลให้บุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นทุ่มเทให้งานบรรลุเป้าหมายและการกระทำขององค์กรและทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

ศิริวรรณ ทาปัญญา (2539 : 26) ได้ให้ความและหลักการสำคัญเรื่องนโยบายการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาว่า หมายถึงกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริมชักนำและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มชน ชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกัน

สำเนา เลียบมา (2544 : 20) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่ประชาชนร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความพอใจและเต็มใจ เริ่มตั้งแต่การวางแผนประโยชน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมกันทำกิจกรรมนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้ร่วมวางแผนนโยบายกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและร่วมตัดสินใจ ซึ่งจะมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบและพึงพอใจในผลงานของการดำเนินงาน

2.2 การมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในระยะแรก คือ POSDCoRB ซึ่งลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick, 1982 : 36, อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530 : 22-23) ได้กำหนดและให้ความหมายถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ คือ

P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ อำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงาน ได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน

2.3 รูปแบบของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง อาจมีรูปแบบของการมีส่วนร่วมได้หลายแนวทางด้วยกัน กล่าวคือ

วู (WHO, อ้างอิงใน สิริวรรณ ทาปัญญา, 2539 : 27) ได้เสนอว่ารูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นรูปแบบที่แท้จริงนั้นจะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และประการสำคัญคือ การตัดสินใจด้วย

2. การดำเนินกิจกรรม (Implementation) ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและบริหารการใช้ทรัพยากรมีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมการเงินและการบริหาร

3. การใช้ประโยชน์ (Utilization) ประชาชนจะต้องมีความสามารถในการนำกิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและควบคุมทางสังคม

4. การได้รับผลประโยชน์ (Obtaining benefits) ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่ายประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่าเทียมกันซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัวในสังคมหรือวัตถุก็นก็ได้

ฉอาน วุฒิกรรรรักษา (อั่งถึงใน สิริวรรณ ทาปัญญา. 2539 : 29) ได้จ้แนกการมี ส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขันกำหนดความต้องการ
2. ขันวางแผนการดำเนินงาน
3. ขันตัดสินใจ
4. ขันดำเนินงาน
5. ขันติดตามผลงาน

อคิน รพีพัฒน์ (อั่งถึงใน สิริวรรณ ทาปัญญา. 2539 : 28) ได้กำหนดช่วงจ้งหะ และแบ่งระยะการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนไว้ดังนี้

1. การค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไข
2. การตัดสินใจ เลือกลงแนวทางและวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหา
3. การปฏิบัติงานในกิจกรรม พัฒนาตามแผน
4. การประเมินผลกิจกรรมพัฒนา

กรรณิกา ชุมดี (อั่งถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 113-114) ได้สรุปการมีส่วนร่วมในงานวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี โดยแบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 10 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมประชุม (Attendance at meeting)
2. การมีส่วนร่วมในการออกเงิน (Financial contribution)
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership on contribution)
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of leadership)
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ (Interviewer)
6. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน (Solicitation)
7. การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค (Customers)
8. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม หรือผู้เริ่มทำการ (Entrepreneur)

9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน (Employees)

10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์ (Material contribution)

จะเห็นว่า ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในด้านเศรษฐกิจ และอาจรวมถึงด้านการศึกษาในหลายรูปแบบซึ่งแต่ละรูปแบบมีความสำคัญส่งผลไปถึงขั้นตอนการมีส่วนร่วม

2.4 ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม มีผู้เสนอแนวคิดไว้เป็นระบบ คือ Cohen และ Uphoff. (1977 : 144, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 114-115) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making)

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผล (Benefits)

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

อคิน รพีพัฒน์ และเจิมศักดิ์ ปิ่นทอง 2530 : 46 (อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 115) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมที่แท้จริงน่าจะมีใน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 115-116) จำแนกขั้นตอนการมีส่วนร่วมเป็น 4 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ

กล่าวโดยสรุปรูปแบบและขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ควรจะมีตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล จึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

2.5 ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการขาดความร่วมมือ

สุพิชญา ธีรกุล (อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 119) ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการขาดความร่วมมือไว้ 5 ประการ คือ

1. ทักษะของผู้ปกครอง (Parent Attitudes) ผู้ปกครองมีทัศนคติแบบเดิม และประสบการณ์เก่าๆ ที่เคยมีต่อครู และโรงเรียนที่ไม่ส่งเสริมต่อการให้ความร่วมมือกับโรงเรียน เช่น คิดว่าการสอนนั้นเป็นหน้าที่ของครู เป็นต้น

2. ทัศนคติของครู (Teacher Attitudes) ครูส่วนมากไม่อยากพบผู้ปกครอง เพราะกลัวว่าผู้ปกครองจะมาตำหนิเกี่ยวกับการสอน การอบรมเด็ก จึงพยายามหลีกเลี่ยงการพบปะกับผู้ปกครอง

3. การเข้าใจผิด (Misunderstanding) ผู้ปกครองเชื่อลูกหลานมากกว่าการหาเหตุผลอันควร ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกันได้ง่าย

4. นโยบายของโรงเรียน (School Policies) ผู้ปกครองจะไม่ให้ความร่วมมือถ้าไม่พอใจนโยบายบางอย่างของโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนด้วย

5. การให้บริการแก่นักเรียน (Pupil Welfare Service) ผู้ปกครองจะพอใจถ้าทราบว่าโรงเรียนเอาใจใส่ ห่วงใยนักเรียน หรือให้บริการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนวิชาต่างๆ ก็จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน

3. หลักการคืนอำนาจให้ประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 2) สรุปว่า การคืนอำนาจจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนและสังคม โดยส่งเสริมให้ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและส่วนต่างๆ ของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้คนไทยมีทางเลือกและโอกาสที่จะรับการศึกษาได้หลายรูปแบบอย่างทั่วถึง

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156) กล่าวว่า การคืนอำนาจให้ประชาชน ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ได้วัดหรือองค์กร ในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเกิดการรวมการจัดการศึกษา ไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชาชนเพิ่มขึ้นความเจริญต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเอง

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 กำหนดให้เทศบาลเมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และกรุงเทพมหานคร มีอำนาจจัดการศึกษา ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจร่วมมือกันดำเนินการหรือร้องขอให้รัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นดำเนินการ

แทนได้ และแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2543 และแผนปฏิบัติ การกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย การศึกษาในระบบและนอกระบบและตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมาตรา 8 กำหนดว่า “ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” มาตรา 12 “ให้สิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรมและสถาบันทางสังคม” และมาตรา 18 (3) “ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดตั้งและดำเนินการโดยบุคคล ครอบครัวยุติธรรมและ สถาบันทางสังคมเป็นสถาบันอีกประเภทหนึ่งที่มีความแตกต่างไปจากโรงเรียน ชื่อว่า ศูนย์การเรียน” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. 2541 : 56)

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 (2544 : 7) เสนอแนวคิด การคืนอำนาจการจัดการให้แก่ประชาชนว่า เป็นการจัดการศึกษาของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน และเป็นการจัดการศึกษาที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการ โดยมีชุมชนเป็นหลัก ซึ่ง ชัยพจน์ รักงาม (2544 : 11) อธิบายว่า การบริหารการจัดการเรียนการสอน มีลักษณะร่วมกัน ตั้งแต่ครู ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มาร่วมคิดวางแผน ร่วมกัน โดยกำหนดนโยบายบริหารจัดการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารของโรงเรียนใน รูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา โดยคณะกรรมการนั้นเป็นการบริหารโดยชุมชน ซึ่งจะ ตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามการบริหารโดยคณะกรรมการ ก็ยังพบปัญหาในประเด็นที่ว่า (Hall 1992 : 101, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 74 คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็น คณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นใหม่ ทั้งครู ลูกจ้าง ผู้ปกครอง หรือนักเรียน ต่างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร นโยบายและเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ และการบริหาร ขาดทักษะ กระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนส่วนมาก จะขาดทักษะ เรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและทักษะอื่นๆ ขาด ความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองหรือของ คณะกรรมการว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการ โรงเรียนที่ตนเองสังกัดนั้นเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการมีหน้าที่ตัดสินใจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การคืนอำนาจให้ประชาชน หมายถึง การที่รัฐกำหนดให้โรงเรียนเป็นผู้จัดการศึกษาแล้วยังให้อำนาจบุคคล ครอบครัว องค์กร และสถาบันทางสังคมสามารถจัดการศึกษาได้ตามความพร้อมเช่น การจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการจัดการศึกษาโดยครอบครัว (Home School)

4. หลักการบริหารตนเอง

การบริหารตนเอง เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพราะโรงเรียนมีโอกาส มีอำนาจ มีความเป็นอิสระที่จะคิดเอง ทำเองในวิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : ง) กล่าวว่า การบริหารด้วยตนเอง โดยใช้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อม และสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156) กล่าวว่า การบริหารตนเองในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนราชการ โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ตามมาตรา 39 และมาตรา 40 ยังได้ระบุว่า การบริหารตนเองของโรงเรียนกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดจากส่วนกลางมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การบริหารตนเองของโรงเรียนนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธีการ ตามความพร้อมของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุตามนโยบาย หรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งอาจใช้วงจรสู่ความสำเร็จ หรือกระบวนการควบคุมคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการบริหารตนเอง

วงจรรู้ความสำเร็จ เป็นกระบวนการบริหารงานเชิงระบบในรูปแบบหนึ่งซึ่ง ดร. เดมมิ่ง (Deming, 1969 : 123, อ้างถึงใน นิวัตร นาคะเวช. 2540 : 83) เป็นผู้นำมาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จึงเรียกกันอย่างแพร่หลายว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Circle) ประกอบด้วย การวางแผนแก้ปัญหา (Plan : P) การลงมือปฏิบัติ (Do : D) การตรวจสอบผล (Check : C) การปรับปรุงแก้ไขวางมาตรฐานและถือปฏิบัติ (Action : A) ในแต่ละขั้นตอนของวงจรเดมมิ่ง ปรีชา ไตรโพธิ์ (ม.ป.ป. 2-9) ได้ขยายความไว้ดังนี้

Plan : การวางแผน

การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานการเรียน การทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องเขียนแผนให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่ทำได้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เลือกเรื่องที่ต้องการงบบปรับปรุง หรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ต้องมีความเข้าใจสภาวะในปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา
3. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. เขียนแผน

การวางแผนที่ดีต้องการมีข้อมูลรองรับ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ฉะนั้นแผนที่ดีจะต้อง SMART คือ มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

S	=	Specific	:	เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน
M	=	Measurable	:	สามารถวัดได้
A	=	Attainable	:	สามารถบรรลุผลได้สำเร็จ
R	=	Realistic	:	อยู่บนพื้นฐานของความจริง
T	=	Timely	:	มีกรอบเวลากำหนด

ในการสร้างแผนให้ได้ดี จำเป็นต้องมีเทคนิคบางประการ หรือเครื่องมือบางอย่างเข้ามาช่วย คือผังการดำเนินงาน (Flowchart) และการระดมสมอง (Brainstorm)

ในการที่สามารถรู้ว่าผลที่ได้กับแผนที่คิดไว้นั้น แตกต่างกันอย่างไร สิ่งที่เป็นที่สุดคือ การบันทึก เทคนิคการบันทึกนั้นมีมากมาย รูปแบบหรือฟอร์มต่างๆความจริงแล้วแต่ละคนสามารถคิดค้น หรือออกแบบนั่นเองได้ แต่จะต้องยึดหลักว่าการบันทึกนั้นๆจะนำไปสู่การเปรียบเทียบที่สามารถวัดความแตกต่างผลกับแผนได้ ซึ่งจะนำยกตัวอย่างให้เห็นกันดังนี้

1. ในการตรวจสอบ(Check Sheet) ช่วยให้เราทราบความถี่ของเหตุการณ์กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ดี และไม่ดีของเรา เพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะทำ หรือเลือกที่จะไม่ทำอะไร โดยมีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1.1 กำหนดชนิดหรือประเภทของข้อมูลที่ต้องการถามตนเองว่าทำไมต้องการข้อมูลนี้/ข้อมูลนี้จะให้อะไร

1.2 สร้างตาราง หรือแบบฟอร์มให้มีจำนวนช่อง และความกว้างพอ (ถามตัวเองว่าต้องการจะเก็บข้อมูลอย่างไร)

1.3 บันทึกผล (กำหนดช่วงเวลา)

1.4 วิเคราะห์ผลที่ได้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. พังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในวงจรอุตสาหกรรม หรือแวดวงธุรกิจบริหารงาน จะนิยมใช้พังก้างปลา เพื่อการแก้ปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาอุปสรรคต่างๆบางครั้งจะรู้จักกันในชื่อ Cause effect diagram หรือ Ishikawa ในการสร้างพังก้างปลานั้น ทุกคนมีอิสระทางความคิดอย่างเต็มที่ เมื่อได้ลองร่างหรือกำหนดออกมาแล้ว จะพบกับข้อมูลใหม่ๆที่เกิดจากแนวความคิดซึ่งในท้ายที่สุด พังตัวนี้จะช่วยหาต้นตอ หรือสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นกลุ่มก้อนเพื่อเราจะได้ไปแก้ไขที่รากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งมีขั้นตอน และวิธีการดังนี้

2.1 วางผัง กำหนดหัวปลา และลำตัวให้พอเหมาะ

2.2 ให้หัวปลาเป็นประเด็นปัญหา หรือเรื่องที่สงสัย

2.3 กำหนดก้างปลาให้เป็นสาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่ที่หนีไม่พ้น“ คน อุปกรณ์ วิธีการ วัสดุคุณภาพแวดล้อม”

2.4 ระบุต้นตอที่ทำให้เกิดปัญหาหลัก และสร้างเป็นก้างปลาย่อย

3. พारेโต (Pareto) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกราฟ อย่างง่ายที่สุด ในรูปแบบของกราฟ แท่งที่เรียงกลับความถี่จากมากไปน้อย

พारेโต ช่วยให้เห็นว่ามีเรื่องที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมต่างๆ อย่างไร เป็นเรื่องที่เป็นปัญหามากน้อยเพียงไร เมื่อเราเห็นกราฟพारेโตแล้วจะช่วยให้เราทราบว่าเราควรจัดการกับปัญหาใดก่อน –หลัง เราจะพบว่าเมื่อกราฟแท่งมีความสูงที่สุด ถูกขจัดทิ้งไปได้จะช่วยลดภาระในการปฏิบัติการนั้น ใ้บรรลุปเป้าหมายได้อีกมากมายทีเดียว (อาจจะนำข้อมูลจาก Check Sheet มาทำเป็น Pareto ก็ได้) ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.1 เก็บข้อมูลแบบลงความถี่ (ในหัวข้อหรือประเด็นปัญหาที่สำคัญ)

3.2 สร้างกราฟจากข้อมูลที่ได้กำหนดให้ประเด็นปัญหาอยู่ในแกนนอน

3.3 นำข้อบันทึกเรื่องลำดับ จากความถี่มากไปน้อย



3.4 พิจารณากราฟแท่งที่มีความถี่สูงและกำหนดให้เป็นประเด็นปัญหาที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงงาน หรือช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้สำเร็จลุล่วงไปที่ละขั้นตอนอย่างง่ายดาย โดยเริ่มจากประเด็นที่มีปัญหามากที่สุด

Action : การลงมือแก้ไข หรือดำเนินการให้เหมาะสม

ภายหลังจากได้อ่านกระบวนการตามวงจรมาทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว ต่อไปนี้เป็นขั้นตอนที่น่าผลจากขั้นตอนตรวจสอบ มาดำเนินการต่อให้เหมาะสม

1. กรณีผลที่เกิดขึ้น เป็นไปตามที่วางแผนไว้

ให้นำวิธีการ หรือกระบวนการปฏิบัตินั้น ๆ มาพยายามปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัย หรือเป็นมาตรฐานส่วนตัว สำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าจะวางแผนสำหรับการสอบอีกครั้งในวิชาใดๆ ก็ตาม เราก็สามารถทำคะแนนได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการสอบไม่ใช่ปัญหาสำหรับชีวิตของเราอีกต่อไป เพราะเราได้ใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการเตรียมตัวและเทคนิคแบบเดิม ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว เป็นต้น นอกจากการจัดทำเป็นมาตรฐานแล้วเรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้บรรลุแผนนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปอีกซึ่งในคำว่าดียิ่งขึ้น อาจตีความหมายได้ว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระยะเวลาที่เร็วกว่าเดิมหรือใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม เป็นต้น

2. กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

เมื่อผลกับแผนไม่เป็นไปตามต้องการ ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ให้เอาข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ และให้พิจารณาว่า ควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

มองทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้

ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตนเองได้จริง ๆ

เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้หลังจากขั้นตอนดำเนินการให้เหมาะสม หรือลงมือแก้ไข (Action) / ไปสู่กระบวนการวางแผน (Plan) อีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุด จนในที่สุดเราสามารถใช่วงจรนี้ กับทุกกิจกรรมที่ผ่านเข้ามาได้อย่างเป็นปกติธรรมดา ไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องยุ่งยากอีกต่อไป

หลักการบริหารตนเองที่โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง อย่างมีระบบนั้น เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 83) ได้กำหนดหลักการไว้ 6 ประการคือ

1. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้คุณภาพของตนเอง

2. สำรวจสภาพตนเองเพื่อทราบจุดเด่นและจุดที่ต้องพิจารณาเข้าสู่มาตรฐาน
3. กำหนดเป้าหมายดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จ
4. กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้วงจรเดมมิง (Deming circle)

ดังนี้

- ก การวางแผน (P : Plan) เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนเพื่อทำกิจกรรม
- ข การลงมือปฏิบัติ (D : Do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามที่ได้วางแผนไว้
- ค การตรวจสอบผล (C : Check) เป็นขั้นตอนที่ต้องสำรวจและประเมินผล

การปฏิบัติ

ง การปรับปรุงแก้ไขและถือปฏิบัติ (A : Action) เป็นการแก้ไขหรือดำเนินการให้เหมาะสมภายหลังจากได้ผ่านกระบวนการทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว

5. กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ใน 3 ระดับ โรงเรียน ระดับฝ่าย/หมวดงานและระดับบุคคล

6. กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของตนเอง

สรุปได้ว่า การบริหารตนเอง หมายถึง โรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร จะต้องมีการจัดการบริหารเชิงระบบคือ ระบบปัจจัย กระบวนการและผลผลิต เพื่อให้สอดคล้องหรือตอบสนองนโยบายในการจัดการศึกษาของส่วนกลางและท้องถิ่น

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการแสดงให้เห็นขีดความสามารถในการสนองตอบต่อภารกิจภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156) กล่าวว่า การตรวจสอบและถ่วงดุล กระทำโดยส่วนกลางเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน โดยมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 156) กำหนดให้การตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นหน้าที่ของส่วนกลางกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สำหรับแนวปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มี

ระบบประกันคุณภาพภายในและถือว่าประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการจัดทำรายงานประจำปี และให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผล จัดการศึกษา (สมศ.) เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ทั้งนี้ให้มีการประเมินอย่างน้อยหนึ่งครั้งให้ทุก ๆ ห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และให้มีการเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (มาตรา 49) แสดงว่าการตรวจสอบและถ่วงดุลนั้นเป็น หลักการสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การตรวจสอบและถ่วงดุลของสถานศึกษา จะต้องมีการวางแผนอย่างมีระบบ มีการควบคุมและตรวจสอบและทบทวนการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงมาตรฐานที่เป็นข้อกำหนดไว้เพื่อให้ผู้รับบริการได้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียนโดยการประกันคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2541 : 3-4) ได้กำหนดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ข้อ คือ

1. รัฐกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัดและสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครองผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครองมาตรฐานที่กำหนด และผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

กระบวนการดำเนินงานที่เป็นหลักสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ประการ คือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ และการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน หมายถึง การพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาครู ผู้สอน ผู้บริหาร สถานศึกษา ศิษยานิเทศก์ และผู้บริหารทางการศึกษา และการสนับสนุนปัจจัยส่งเสริม การจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. การตรวจสอบและการแทรกแซงคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการและแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน และการจัดทำรายงานของโรงเรียนต่อประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน การติดตามและตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานการปรับปรุงคุณภาพ โรงเรียนที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

3.1 ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงาน/โครงการของตนเองเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ ปรับปรุง และแก้ไขการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

3.2 ทบทวนผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบคุณภาพในสถานศึกษา โดยคณะผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองชุมชน ทุกสิ้นปีการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพ และดำเนินงานต่อไป

4. การรายงานคุณภาพการศึกษา

4.1 รายงานคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นระยะทุกสิ้นภาคเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

4.2 รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานและแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ในธรรมนูญสถานศึกษาให้ผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

4.3 รายงานความสำเร็จของการดำเนินงานการจัดการศึกษาตามเป้าหมาย เมื่อครบรอบตามช่วงเวลาของธรรมนูญสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
ดังนั้น สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาจึงควรมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะครบถ้วนตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2. สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นระบบคุณภาพ ที่มีมาตรฐานการดำเนินงานมีการกำกับติดตามงานและทำงานร่วมกัน

3. ชุมชนมีความมั่นใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเข้าร่วมการจัดการศึกษาและส่งบุตรเข้าเรียนในสถานศึกษา

4. สถานศึกษา/หน่วยงาน สถานประกอบการที่รับผู้จบการศึกษาไปศึกษาต่อหรือทำงานมีความพึงพอใจและมั่นใจในคุณภาพของผู้จบการศึกษา

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นเรื่องที่โรงเรียนจัดมีการตรวจสอบการบริหารจัดการกันเองภายในสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งรับการตรวจจากองค์กรภายนอกสถานศึกษาและให้มีการรายงานผลตามที่กำหนดให้

1. ผังการดำเนินการ (Flowchart) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนกำหนด ความคิดหลักและขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ถ้า Flowchart มีความชัดเจน และละเอียดมากขึ้นเท่าไร กระบวนการทำงานก็จะมีขั้นตอนชัดเจนยิ่งขึ้น ไปด้วย

2. การระดมสมอง (Brainstorm) คือ การรวบรวมข้อมูลจากความรู้ของกลุ่มที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อเกิดการระดมสมองในเรื่องใดๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากมาย ที่สำคัญต้องรู้จักกลุ่มข้อมูล เพื่อความสะดวกในการพิจารณานำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแผน ขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

กำหนดหัวข้อที่ต้องการความคิดเห็นประกอบแผน วางกฎเกณฑ์ที่จะใช้ร่วมกันจัดหาเครื่องมือให้พร้อม เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ ให้ทุกคนเสนอความคิดเห็น ในหัวข้อที่กำหนดอย่างเต็มที่ และเปิดเผยบันทึกความคิดเห็นของทุกคนบนกระดาษที่สามารถมองเห็นได้ร่วมกัน ตกลงทำความเข้าใจในข้อมูลที่ใช้ และสรุปและจัดกลุ่มข้อมูล

Do : ปฏิบัติตามแผน

การลงมือปฏิบัติต้องพยายามทำตามแนวทางที่ได้คิด และวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นด้วยการให้ความรู้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผนและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ มีการปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมในระหว่างดำเนินการ และมีการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ

Check : ตรวจสอบ

เป็นขั้นตอนที่ต้องสำรวจ และประเมินผลการแก้ไขปัญหาแต่ละสาเหตุ และวิธีการที่ได้ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ปัญหาซึ่งการตรวจสอบให้ได้ผลดีจำเป็นต้องทำดังนี้

1. เปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับแผนที่ได้วางไว้
2. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆเกิดขึ้นบ้าง
3. รวบรวม และบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขึ้นไป

การบริหารและการจัดการสถานศึกษา

ขอบเขตภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา,39 กำหนดให้ส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในด้านงบประมาณ ตามกฎหมายด้วยวิธีการงบประมาณ ระเบียบบริหารงบประมาณ หรือหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และสำนักงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ตามกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารทั่วไป ตามกฎหมายที่ราชพัสดุหลักเกณฑ์ของกรมธนารักษ์ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการพัสดุระเบียบสำนัก

นายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ เป็นต้น ต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อ
 ความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา (สุรพล นิติไกรพจน์.2546 : 65-82)
 ดังรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิชาการ

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนาการกระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัด ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาและการส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. ด้านงบประมาณ

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.14 การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.18 การอุทธรณ์
- 3.19 การร้องทุกข์
- 3.20 การออกจากราชการ
- 3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ
- 3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4. ด้านการบริหารทั่วไป
 - สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการ ดังนี้
 - 4.1 การพัฒนาระบบและข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 การวางแผนการศึกษา
 - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 4.9 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
 - 4.10 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร

- 4.11 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.12 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.13 การรับนักเรียน
- 4.14 การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.15 การอำนวยความสะดวกและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

- 4.16 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.17 การทัศนศึกษา
- 4.18 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.19 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.20 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.21 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันทั่วไปว่าธรรมนูญ มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา โดยอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 30)

การบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนี้

ด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะ เกี่ยวกับปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งงานด้านวิชาการมีการกล่าวถึงไว้มากมาย ขอเสนอไว้บางส่วน ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 51) ได้ให้ความหมายงานด้านวิชาการ หมายถึง งานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด นับตั้งแต่เรื่องของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล

รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 :56) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

อังกา บุญช่วย (2537 : 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน ผู้ศึกษาต้องใช้ความพยายามและความสามารถเป็นอย่างมากในการนำคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านวิชาการ มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัด ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวทางการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากกว่าการบริหารงานด้านอื่นๆ เนื่องจากงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษา การที่จะบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายของงานวิชาการอย่างลึกซึ้งด้วย

ด้านบริหารงานงบประมาณ งบประมาณมีความสำคัญในแง่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพโดยยึดตามกรอบเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินอุดหนุน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคอีกด้วย ซึ่งงานด้านงบประมาณมีการกล่าวถึงไว้มากมาย ขอเสนอไว้บางส่วน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 47) กล่าวว่า งบประมาณ ได้แก่ แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความ ซึ่งคาดหมายผลที่คิดไว้ล่วงหน้า และแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีก อย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข งบประมาณออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือที่วัดได้ด้วยสิ่งอื่น

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านงบประมาณ มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32)

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
3. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
4. การบริหารการเงิน
5. การบริหารบัญชี
6. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาประกอบด้วย เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินอุดหนุน ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรนี้ไว้อย่างมีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์ และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด ตลอดจนการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้ (กระทรวง
ศึกษาธิการ. 2546 : 33)

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ



จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง การสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 14) กล่าวถึง งานบริหารทั่วไป ว่า เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับงานการจัดสำนักงาน งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการ งานสวัสดิภาพ งานยานพาหนะ การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 งานประสานงานขยายโอกาสทางการศึกษา และงานซึ่งมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด

ประเสริฐ เขษรพันธุ์ (2542 : 99) กล่าวว่า งานธุรการหรือการบริหารงานทั่วไปว่า งานธุรการไม่ได้เป็นหัวใจของงานบริหารการศึกษาเหมือนงานวิชาการ แต่ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในแง่ของการเป็นฝ่ายให้บริการ ประสานและสนับสนุนงานวิชาการและงานด้านอื่นๆ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 51) ได้ให้ความหมายของงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาว่า หมายถึง งานธุรการ รับ – ส่งเอกสาร การเงิน บัญชี และงานพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านการบริหารงานทั่วไปดังนี้ (กระทรวง
ศึกษาธิการ. 2546 : 33)

1. การดำเนินการธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป
 8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 10. การรับนักเรียน
 11. การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และอัยาศัย
 12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 13. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 17. การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน
 18. งานบริการสาธารณะ
 19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร งานสารบรรณ งานการให้บริการต่างๆ การประสานงานด้านอื่นๆ รวมทั้งส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้วยความเรียบร้อยราบรื่น

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนคลองเกลือ

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนคลองเกลือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนคลองเกลือ ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 มีพื้นที่ในการถือครองกรรมสิทธิ์ของที่ราชพัสดุที่โรงเรียนใช้ประโยชน์รวม 2 ไร่ 3 งาน 83 ตารางวา และยังรวมถึงที่ดิน ของเอกชนที่อนุญาตให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จำนวน 70 ตารางวา รวมพื้นที่ทั้งสิ้น 3 ไร่ - 53 ตารางวา ปี การศึกษา 2552 มีนักเรียน 1,016 คน

ผู้บริหาร 3 คน ครู 36 คน ครู อ.บ.จ. 13 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน ครูพี่เลี้ยง 1 คน ครูไทยเข้มแข็ง 2 คน ครูดูแลเด็กพิการ 1 คน ครูต่างชาติ 2 คน นักการภารโรง 2 คน รวม 62 คน

2. การจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ดังนี้

- ♦ อนุบาล 1 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ อนุบาล 2 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มี 4 ห้องเรียน
- ♦ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี 4 ห้องเรียน

3. การบริหารจัดการ แบ่งออก 2 ช่วงชั้น คือ ช่วงชั้นที่ 1 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3) ช่วงชั้นที่ 2 (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6) โดยมีหัวหน้าช่วงชั้นและหัวหน้าสายชั้นเป็นผู้ดูแลบริหารจัดการ การจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระ มีหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ร่วมวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกับผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และกรรมการผู้ปกครอง มีสถานักเรียนซึ่งได้มาจากการเลือกตั้ง เพื่อทำหน้าที่ดูแลความปลอดภัยและระเบียบวินัยของนักเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รายงานการศึกษาของคณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ระบุถึงปัญหาของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการคือ มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง การขาดเอกภาพในการบริหารการขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น

พจนา เทียนธาดา (2543 : 25) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในระดับประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนเข้ามา

มีส่วนร่วมในการปรับและ/หรือสร้างหลักสูตรท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลพื้นฐาน ร่วมวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของชุมชน และเป็นผู้ให้ความรู้และ/หรือถ่ายทอดประสบการณ์ ในด้านการนำหลักสูตรท้องถิ่นไปใช้พบว่า ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเตรียมครู การจัดบริการวัสดุหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน และการประชาสัมพันธ์หลักสูตรท้องถิ่น ชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมมีคือ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลพื้นฐาน เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านการประเมินผลหลักสูตรท้องถิ่นชุมชนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากนโยบายของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัญหาที่พบในการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านการปรับและ/หรือสร้างหลักสูตรท้องถิ่น การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตรท้องถิ่น คือ ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากมีการึกมากและโรงเรียนกับชุมชนมีเวลาว่างไม่ตรงกัน ข้อเสนอแนะแนวทางในการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและการจัดการเรียนการสอน คือ ชุมชนควรมีบทบาทในการเป็นผู้ให้ข้อมูลพื้นฐาน เป็นแหล่งวิชาการ ร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียนหรือที่ปรึกษา ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ และสนับสนุนด้านสิ่งของ วัสดุและ/หรืออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับบทบาทของโรงเรียนใน การเสริมสร้าง ความร่วมมือของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและจัดการเรียนการสอนนั้น โรงเรียนควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้รู้ในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้/ถ่ายทอดประสบการณ์ และให้การต้อนรับชุมชนที่เข้ามามีกิจกรรมต่าง ๆ

สำราญ หาญประเสริฐ (2544 : 71) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถม สังกัดสำนักสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมมากคือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านที่มีส่วนร่วมน้อยคือ ด้านการให้ความเห็นชอบการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ปัญหาสำคัญคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่รู้หน้าที่คือ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษา รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ การคัดเลือกคนเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ยังไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา และมีการประชุมเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่น้อยมาก

ฉันทภัทร สัยศรี (2545 : 63) ได้วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สถานภาพแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ระดับมาก

และข้อเสนอแนะงานวิจัยที่ว่า ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกรอบของเนื้อหาและกระบวนการในการอบรม ซึ่งจะทำให้การอบรมเป็นไปตามความต้องการและเกิดประสิทธิภาพ

บุญเกิด ครุเจริญ (2544 : 34) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็น ของข้าราชการครูในอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ “มาก” ทุกหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานที่มากเป็นอันดับแรกคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เมื่อศึกษาในบทบาท แนวปฏิบัติงานแล้ว จะมีเพียงบทบาทเดียวที่ปฏิบัติน้อย นอกนั้นทุกบทบาทอยู่ในระดับ “มาก” ที่ปฏิบัติน้อย คือ สนับสนุนส่งเสริมการทำงานร่วมกับองค์กรพิทักษ์สิทธิเด็ก ความเหมาะสมของหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกหน้าที่ หน้าที่ที่เห็นว่าเหมาะสมมากกว่าหน้าที่อื่นๆ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน รองลงไปคือ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาที่เห็นว่ามีปัญหามากคือ กรรมการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และกรรมการไม่มีเวลาให้สถานศึกษา เป็นปัญหาที่พบมากเท่ากันในระดับแรกสุด และรองลงไปคือ กรรมการมีความรู้ด้านการจัดการศึกษาไม่ดีพอ และคณะกรรมการไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็น มักเห็นตามที่โรงเรียนชี้ นำ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นที่มีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ คณะกรรมการควรได้ศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตน และรัฐควรจัดการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการ คณะกรรมการควรเสียสละเวลาให้สถานศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะควรเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง และรัฐควรจัดค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันทนา ทิมแก้ว และคณะ (2544 : 50) ได้ศึกษาบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนด นโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี พบว่าบทบาทตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากส่วนบทบาทที่แท้จริงอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากยังไม่เข้าใจบทบาทที่แท้จริงตามระเบียบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2544 : 42) ได้ศึกษาการปฏิรูปการศึกษาของฮ่องกง ประเด็น การกระจายอำนาจการบริหารสู่ฐานโรงเรียนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและนโยบายด้าน ภาษาพบว่า ฮ่องกงใช้เวลากว่า 10 ปี พัฒนาโรงเรียนแบบกระจายอำนาจสู่ฐานโรงเรียนครอบคลุม ทุกโรงเรียนในปี พ.ศ. 2543 มีระบบการอุดหนุนที่ดี จัดตั้งกองทุนคุณภาพการศึกษามีนโยบาย กระจายอำนาจการบริหารสู่ฐานโรงเรียนที่ชัดเจน โรงเรียนนำร่องในการบริหารแบบ SBM กลายเป็นศูนย์พัฒนาการบริหาร SBM โดยมีครูที่ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำและมีประสบการณ์ การบริหารจัดการแบบ SBM สามารถขยายเครือข่ายโรงเรียนแบบ SBM ได้รวดเร็ว

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (อ้างถึงใน ชูชาติ พ่วงสมจิตร. 2540) ทำวิจัยเรื่องการมี ส่วนร่วมในโรงเรียนชุมชนและประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศไทย ได้พบว่าปัญหาที่ขัดขวาง การเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนชุมชน คือ การขาดแคลนด้านอาคารสถานที่ การขาดแคลน บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรด้านวิชาชีพ ความไม่เพียงพอในเรื่องงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และ เครื่องมือความไม่ยืดหยุ่นของหลักสูตร การไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนของครู การขาดการ ประสานงานกับชุมชน การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความยากจนของ ประชาชนในชุมชน และความไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังพบว่าการเข้ามามีส่วน ร่วมในระดับตัดสินใจ และการเข้ามาสนับสนุนโครงการมีอยู่ในระดับปานกลาง แต่การสนับสนุน ด้านการเงินมีความเด่นชัดมากกว่าการสนับสนุนด้านอื่น ๆ

คำดา ราชมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพนม พบว่า ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารทุกงานในระดับ “มาก” และครู/ผู้บริหาร มีวิธีการบริหาร ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมของครูมากนัก ผู้บริหารและครูผู้สอนประเมินการมีส่วนร่วม ของครู และปัญหาของการมีส่วนร่วม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูมี ส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการตัดสินใจให้ความสำคัญกับงานวิชาการมากที่สุด และ โรงเรียนควรใช้วิธีการมอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจ

ดิเรก สายศรีวิทย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการบริหาร โดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดมัธยมศึกษา เขตการศึกษาที่ 6

ด้านการกระจายอำนาจพบว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดมัธยมศึกษา เขตการศึกษาที่ 6 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจ เพราะการกระจายอำนาจ เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปในทุกระดับสายการบังคับบัญชา จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ของครู-อาจารย์ ฉะนั้นการส่งเสริมให้มีการบริหารงานวิชาการในรูปของคณะกรรมการจึงมีความสำคัญเนื่องจากการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการเป็นการกระจายอำนาจในรูปแบบหนึ่ง

ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดมัธยมศึกษาเขตการศึกษาที่ 6 ให้ความสำคัญ ในการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยเฉพาะบทบาทในการจัดสร้างระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันระบบประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในกระบวนการบริหารโรงเรียนทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทในการจัดการประชุมผู้ปกครองของนักเรียนเพื่อรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน บทบาทดังกล่าวก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการตรวจสอบและถ่วงดุลผู้ปกครองของนักเรียนนับว่าเป็นบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Spakeholders) กลุ่มหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยเฉพาะบทบาทในการให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนจากรายงานผลของตนเอง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทอยู่ในระดับต่ำสุดในการตรวจสอบและถ่วงดุล ฉะนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงบทบาทดังกล่าวให้สอดคล้องกับหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านหลักการบริหารตนเอง จากการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในบทบาทที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษามีการบริหารตนเอง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนที่มีอำนาจหน้าที่ บริหารทรัพยากรเองจะช่วยให้โรงเรียนบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายตามสภาพความพร้อมและข้อจำกัดของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณและเวลาในการควบคุมตรวจสอบ

ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน พบว่าบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนเพราะการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นและผู้ที่สามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริงก็คือประชาชนนั่นเอง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ดอนเดอโร (Dondero. 1993 : บทคัดย่อ) นักศึกษาปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Fordham สหรัฐอเมริกาได้ทำการวิจัยอื่นๆ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในอาชีพ แสดงให้เห็นว่าทั้ง คณะทำงานในทีม SBM และทั้งที่ไม่เป็นคณะทำงานมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเฉพาะด้านในการตัดสินใจบางประเด็น อย่างไรก็ตามไม่ได้เป็นกิจกรรมที่น่าพึงพอใจ เช่น การตัดสินใจในเรื่องความไม่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน ผู้มีส่วนร่วมคณะ SBM ได้รับการรายงานว่ามีคะแนนสูงในเรื่องการประสบความสำเร็จของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน มากกว่าผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใน SBM

โอลิวอร์ (Oliver. 1993 : บทคัดย่อ) Alabama U.S.A. ได้ศึกษาเกี่ยวกับเจตคติ การรับรู้ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับครูใหญ่ และครู ต่อการบริหารโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐานการบริหารในรัฐทางภาครัฐ 4 รัฐ คือ ฟลอริดา เคนตักกี นอร์ทแคโรไลนา และเท็กซัส ผลจากการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าประมาณ 3 ใน 4 ของครูใหญ่ที่ตอบกลับมีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจใน 4 ประเด็น คืองบประมาณ บุคลากร หลักสูตร และการพัฒนาคณะทำงาน โรงเรียนต่างๆ ได้รับการแบ่งให้เป็นการดำเนินงานแบบ SBM โดยอาสาสมัครหรือสั่งการ โดยทั่วๆ ไปแล้ว ครูใหญ่รับรู้ที่จะได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน ผู้ดูแลทางการศึกษา และผู้บริหารจากส่วนกลางอื่นๆ คณะครูใหญ่ และครู มีเจตคติเป็นไปในทางบวกอย่างมาก ต่อการบริหารแบบอาศัยโรงเรียนเป็นฐานและรับรู้ผลที่เกิดขึ้นในทางบวกของการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียน บัญญัติบางประการที่เกิดขึ้นจาก SBM มีในด้านต่างๆ ดังนี้ เวลาไม่พอเพียง การฝึกฝนไม่เพียงพอ และขาดการสนับสนุนตามลำดับขั้นบังคับบัญชา

หลังจากที่คณะครูและผู้บริหารโรงเรียนนำเอา SBM มาใช้ มีความเชื่อว่า SMB ได้พัฒนาปรับปรุงโรงเรียนของพวกเขา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จะสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย เหตุผลหลักที่ครูไม่มีส่วนร่วมใน SBM คือ “ไม่มีเวลา” ซึ่งเป็นเรื่องยากลำบากสำหรับครูผู้ไม่มีส่วนร่วม การฝึกอบรมครูใน SBM เป็นเรื่องที่สำคัญ การวางแผนและการตัดสินใจดูเหมือนว่าจะเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ครูและผู้บริหารให้สมรรถนะในการทำงานของพวกเขาอยู่ในระดับ B (Floves. 1994 : 94)

จากจุดเน้นของนโยบายทั้งในอดีตและปัจจุบัน และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของท้องถิ่นกับการศึกษาเป็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้น แต่จากข้อสรุปในรายงานต่างๆ พบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาชุมชนยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร ซึ่งผลกระทบของการขาดการมีส่วนร่วมในระดับที่เหมาะสม ทำให้การศึกษาเป็นสิ่งที่

แปลกแยกไปจากชุมชน ความคาดหวังที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนกับสิ่งที่โรงเรียนปฏิบัติมีความแตกต่างกัน ประชาชนไม่รู้สึกรู้สีกู้พัน ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของและไม่รู้สึกว่าต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินการของโรงเรียน ส่งผลต่อการขาดโอกาสในการระดมสรรพกำลัง ในชุมชนเองก็ขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาจากโรงเรียน ซึ่งเป็นแหล่งรวมของบุคลากรจำนวนมากที่มีความรู้ความสามารถสูงในชุมชน