



แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลป่อสุพรรณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร โดย สงวนลิขสิทธิ์

นายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

โดย

นายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ADMINISTRATION GUIDELINE FOR SCHOOL BASED MANAGEMENT OF
SCHOOL NETWORK IN TUMBOL BORSUPHAN**

By

Pradit Gomudtiyanon

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ” เสนอโดย นายประดิษฐ์ โกมุทธิยานนท์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

47252404 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประดิษฐ์ โกมุทธิยานนท์ : แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 110 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 2) การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 3) แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 45 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) สถิติที่ใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละหลักการพบว่า หลักการกระจายอำนาจมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา หลักการบริหารตนเองและหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ส่วนหลักการพัฒนาทั้งระบบมีการปฏิบัติในระดับมากลำดับสุดท้าย
2. การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ทั้งในภาพรวมและรายขั้นตอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดแผนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การรายงาน การประเมินแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน และการวิเคราะห์ศักยภาพ
3. แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โรงเรียนควรรู้ให้ครู ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน และการประเมินและการรายงาน ควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบ ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการ ควรกระตุ้นส่งเสริมในการทำงาน ควรเตรียมความพร้อมที่จะรับการประเมินภายนอก

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

47252404 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : THE ADMINISTRATION GUIDELINE FOR SCHOOL BASED MANAGEMENT

PRADIT GOMUDTIYANON : THE ADMINISTRATION GUIDELINE FOR
SCHOOL BASED MANAGEMENT OF SCHOOL NETWORK IN TUMBOL BORSUPHAN.

INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 110 pp.

This study aimed to find 1) the principle of school-based management used among network schools in Tambol Borsuphan, 2) the implementation of school-based management among network schools in Tambol Borsuphan and 3) the guidlind for implementing the school-based management among network schools in Tambol Borsuphan. The questionnaires about school-based management according to the Office of Educational Council concept, and focus group discussion were used to collect the data. The respondents were school directors, school assistant directors, teachers and chairman of school board, totally 45 respondents. The statistics used in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean (\bar{x}), Standard Deviation (S.D.), and content analysis.

The findings were revealed as follow:

1. The study about the principle of school-based management used among network schools in Tambol Borsuphan was rated at a high level. When considering in each principle the implementation of decentralization had a highest mean and the next was self-management and supportive leadership, and lastly was system development.

2. The implementation of school-based management among network schools in Tambol Borsuphan as a whole and each step were rated at a high level. Those steps were rank from a high to low scores as strategics planning, vision regulating, goal setting, reporting, plan implementating and capacity analysing respectively.

3. The guidelines for school-based management among network schools in Tambol Borsuphan indicated that teachers community and school board should engage roles in analysing school capacity. There should formulate school vision, goal setting, strategic planning, implementation, evaluation and reporting. The school should decentralize for the decision making, to the responsible person, used participation principle, give the respect to school board, stimulate working, and prepare for external assessment.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2008

Student's signature.....

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานผู้ควบคุม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร นายอร่าม มากระจัน ผู้อำนวยการโรงเรียนสองพี่น้องวิทยา นายสัมฤทธิ์ ศิวบัวคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทองประดิษฐ์ นายศรายุทธ รัตนปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาพนมนาง และนางสาวกัณหา คำหอมกุล ครู คศ.2 โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เหนือสิ่งอื่นใดจากแรงบัลดาลใจที่มีต่อคุณแม่ขนิษฐา ชูชื่น ผู้เป็นมารดาของผู้วิจัยที่ได้ล่วงลับไปแล้วเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2551 ในขณะที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่ ณ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีอาจได้เห็นความสำเร็จของผู้เป็นบุตรใน โอกาสที่ได้สร้างผลงานทางการศึกษาที่นำภาคภูมิใจนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	15
ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	15
ความเป็นมาของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	18
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	19
แนวคิดหลักของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	21
รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	24
ปัจจัยที่ทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ.....	29
ผลสำเร็จและอุปสรรคนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาใช้ในโรงเรียน.....	33
แนวทางการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	35
ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
สรุป.....	50

บทที่	หน้า
3 การดำเนินการวิจัย.....	51
ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย.....	51
แผนแบบการวิจัย.....	52
ประชากร.....	52
ตัวแปรที่ศึกษา.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
สรุป	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ตอนที่ 2 วิเคราะห์หลักการและการทำงานการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน.....	61
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ.....	70
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปผลการวิจัย.....	74
การอภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	82
บรรณานุกรม.....	83

	หน้า
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	88
ภาคผนวก ข หนังสือขอความตกลงเครื่องมือ.....	91
ภาคผนวก ค การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	94
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
ภาคผนวก จ หนังสือขอเชิญสนทนากลุ่ม.....	100
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	103
ประวัติผู้วิจัย.....	110

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานศึกษาและจำนวนบุคลากรในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ.....	42
2	ค่าจำนวนความถี่ ร้อยละ และ สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา ตำบลบ่อสุพรรณ โดยภาพรวม.....	62
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา ตำบลบ่อสุพรรณ	63
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของขั้นตอนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา ตำบลบ่อสุพรรณโดยภาพรวม.....	66
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของขั้นตอนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา ตำบลบ่อสุพรรณ.....	67

บทที่ 1

บทนำ

แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา เพื่อกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน โดยมุ่งหวังให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ปรากฏชัดเจนตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง...”¹

การกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา เป็นการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยมุ่งกระจายอำนาจตัดสินใจไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ได้มีส่วนร่วมกันตัดสินใจในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management หรือ SBM) หรือเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรง เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนชุมชน โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุด เกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) หรือใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารการจัดการเป็นแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาที่ริเริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1980 ต่อมาแนวคิดนี้แพร่หลาย ได้มีการนำไปใช้ดำเนินการในประเทศอื่น ๆ อีกด้วย เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ฮังการี เดนมาร์ก อิสราเอล ฯลฯ

¹กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 21.

การดำเนินการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง แม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคบางประการอยู่บ้าง แต่ก็มีแนวคิดและบทเรียนที่ประเทศอื่นน่าจะนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้²

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) หรือการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านหลักสูตร การเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและได้แนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายของชาติในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสาระสำคัญตามมาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และให้คณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย แนวทาง และการดำเนินงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป³

²Priscilla Wohlstetter, Getting School-Based Management Right.(Phidelta Kappan, 1995),22-25.

³อุทัย บุญประเสริฐ, “รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, เอกสารโครงการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2542. (อัคราเนนา)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความหมาย คือ การกระจายอำนาจโดยการบริหารจากส่วนกลางลงมาสู่โรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นผู้ถือปฏิบัติ ปัจจุบันความเคลื่อนไหวทางการปฏิรูปการศึกษาได้เกิดขึ้นแทบทั่วทุกมุมโลก ทั้งนี้ก็เพื่อให้การจัดการศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุดและมีการพัฒนาการที่ดีขึ้น การค้นหาวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนเพื่อการพัฒนาในระดับโรงเรียน การให้หลักประกันในด้านคุณภาพการศึกษา และการนำเอาโปรแกรมการปรับรื้อระบบโดยโครงสร้างโรงเรียนไปปฏิบัติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับหน่วยงานกลาง มาสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นตัวอย่างของความพยายามในการเคลื่อนไหวเพื่อให้เกิดการปฏิรูปทั้งสิ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจ

เนื่องจากการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการศึกษากำเนิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากผู้รับบริการไม่พอใจในระบบการศึกษาและคุณภาพการศึกษาที่ตกต่ำ จึงมีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน และกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารตนเอง ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้ำมีความพึงพอใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษา สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน⁴

สำหรับในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง อีกทั้งในมาตรา 40 ยังกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิโดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา⁵

⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544) , 1.

⁵เรื่องเดียวกัน, 2.

ที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าแนวความคิด ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารการศึกษา ของชาติให้มีลักษณะของการกระจายอำนาจได้มีมาอย่างต่อเนื่องตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามเท่าที่ ผ่านมาการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ใน ลักษณะของการกระจายอำนาจยังไม่เกิดขึ้นเท่าที่ควร เนื่องจากระบบโรงเรียนของไทยยังผูกติดกับ ระบบราชการดั้งเดิมอย่างเหนียวแน่น ทำให้การกระจายอำนาจไม่ปรากฏออกมาให้เห็นเป็น รูปธรรมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเป็น จริงของโรงเรียนนั้นๆ เป็นไปได้ยาก เพราะอำนาจการตัดสินใจในการบริหารยังต้องขึ้นอยู่กับ แนวทางซึ่งกำหนดมาจากส่วนกลางเป็นหลักทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ทันตามกระแส โลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากเกิดความล่าช้าในการที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งที่ต้องการความรวดเร็วแต่ที่กล่าวมานั้น ไม่ได้หมายความว่าประเทศไทยจะหมดหวัง และ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาได้ ความเคลื่อนไหวให้มีการปฏิรูปทาง การเมืองได้ทำให้เราหันมาเห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและกระแสดงกล่าว ได้ส่งผลต่อการหันกลับมาพิจารณาแนวความคิดในการจัดการศึกษาของชาติ ว่าโดยแท้จริงแล้ว สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมรู้และเข้าใจในสภาพปัญหาต่างๆ ที่ตนเองเผชิญอยู่ เป็นอย่างดี รู้ จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรและข้อจำกัดที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการให้อำนาจในการตัดสินใจลงไป ยังสถานศึกษาน่าจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะให้สถานศึกษาเหล่านั้นได้ตอบสนองต่อชุมชนของตนเองอย่าง เต็มที่ ภายใต้อัตลักษณ์ที่แต่ละแห่งมีไม่เหมือนกัน รูปแบบในการบริหารโรงเรียนที่เป็นการกระจาย อำนาจไปสู่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการอย่างแท้จริง ซึ่งเกิดขึ้นในระยะเวลาเมื่อไม่นานมานี้ เป็นรูปแบบที่เรียกว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School Based Management)⁶

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดทิศทางการบริหารไว้ในมาตรา 39 ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยัง คณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง...” ดังนั้นหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านจาก

⁶อรพรรณ พรสีมา, “รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ตัวอย่างประสบการณ์ที่ คัดสรรโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน,” เอกสารโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546. (อค์สำเนา)

กระทรวงจึงได้แก่ (1)คณะกรรมการเขตพื้นที่(2)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ (3) สถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาจากข้อกำหนด ดังกล่าวโรงเรียนหรือสถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป วิชาการบริหารงานบุคคลและงบประมาณเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษามาตรฐานการศึกษาของชาติ ในขณะที่เดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทั้งคนดีคนเก่ง และคนมีความสุข ณ ระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน ความดี ความเก่งและความสุขของผู้เรียนในแต่ละพื้นที่ที่สถานศึกษาตั้งอยู่อาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครอง เกี่ยวกับการศึกษา ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบของสถาน ศึกษาซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาและกรรมการสถานศึกษา จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของชุมชน และบริหารจัดการการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทชุมชนทั้งบริบททางเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงาน และสิ่งแวดล้อมการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สถานศึกษาจึงต้องใช้วิธีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management = SBM)⁷ ศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 แต่เดิมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีและสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่ปัจจุบันได้ยุบรวมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ศูนย์ประสานงานราชการ และแต่ละศูนย์ประสานงานราชการก็จะแบ่งเป็นศูนย์เครือข่ายต่างๆ ศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณอยู่ในศูนย์ประสานงานราชการอำเภอสองพี่น้อง ประกอบไปด้วยโรงเรียนจำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา โรงเรียนวัดหัวกลับ โรงเรียนวัดทับกระดาน โรงเรียนวัดเวฬุวัน โรงเรียนวัดหนองพันทา โรงเรียนบ้านหนองเฝ้า โรงเรียนบ้านหนองกระดี่ โรงเรียนบ้านหัววัง โรงเรียนบ้านคอนตำลิ่ง ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีการนำหลักการ SBM มาใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากการศึกษาค้นคว้าสามารถนำไปใช้เพื่อการบริหารทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติการต่อไป

⁷ เรื่องเดียวกัน, 2.

ปัญหาของการวิจัย

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หลักการบริหารตนเอง (selfmanagement) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (supportive leadership) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability)⁸ การนำระบบบริหารจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาทดลองใช้ในการจัดการศึกษาของประเทศนั้นเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกอบกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการ มีคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย 1)ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน 2)ผู้แทนครู 3)ผู้แทนองค์กรชุมชน 4) ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น 5)ผู้แทนศิษย์เก่า 6)ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 7)ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ หรือผู้แทนองค์กรศาสนา และ8)มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ⁹

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน) ซึ่งรับผิดชอบดูแลโรงเรียนประถมศึกษาก็มีการเตรียมการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เป็นระบบมีหลักการบริหารประกอบด้วย 1)หลักการกระจายอำนาจ 2)หลักการบริหารตนเอง 3)หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4)หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5)หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6)หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และขั้นตอนการบริหาร ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 5) การประเมินแผนกลยุทธ์ 6) การรายงาน เพื่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และการสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยคำนึงถึง

⁸สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2544),3-4.

⁹ “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120,ตอนที่ 62 ก (6 กรกฎาคม 2546) : 14 -15.

การบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management : SBM) และการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายหลัก คือ คุณภาพการศึกษาของประชากรวัยเรียนที่มีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและมีความสามารถที่จะแข่งขันในระดับสากลได้¹⁰

ผลการดำเนินการประกันคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ จำนวน 9 โรงเรียน มีโรงเรียนที่ผ่านการประเมินและอยู่ในเกณฑ์ดีทุกมาตรฐานดังนี้ มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหาร จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ส่วนด้านครูและนักเรียนไม่มีโรงเรียนที่ผ่านการประเมินที่อยู่ในเกณฑ์ดีทุกมาตรฐาน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า มาตรฐานด้านผู้บริหารผ่านอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 71.11 มาตรฐานด้านครูผ่านอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 38.89 มาตรฐานด้านผู้เรียนผ่านอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 53.97 แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ยังไม่สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

จากปัญหาด้านคุณภาพของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ยังมีคุณภาพที่ไม่น่าพึงพอใจ และไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด และการบริหารงานของสถานศึกษามักจะผูกขาดอำนาจการบริหารจัดการอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียว ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและมีความสนใจที่จะศึกษาการนำระบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการจัดการบริหารโรงเรียน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาโดยมีหลักการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบโดยโรงเรียนจะต้องจัดการบริหารตามขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้คือ การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การประเมินแผนกลยุทธ์ การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการบริหารและการจัดการ

¹⁰สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2544),2-4.

สถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยงานที่สำคัญ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้ความรู้และความเข้าใจในงานเพื่อให้เกิดแนวทางตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทั้งนี้เพื่อที่จะทราบแนวทางและรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อทราบหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ
2. เพื่อทราบการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ
3. เพื่อทราบแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ข้อคำถามของการวิจัย

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณอยู่ในระดับใด
2. การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณเป็นอย่างไร
3. แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณเป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณอยู่ในระดับปานกลาง
2. การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณอยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยของแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) และมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (feedback)¹¹ สำหรับการจัดการศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิดเช่นกัน โดยมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการบริหาร คือ การบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดการเรียนการสอนและการนิเทศติดตาม ออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ คุณภาพผลมาตรฐานของสถานศึกษา ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบในการบริหารและการจัดการศึกษาที่เริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษที่ 1980 โดยนำเอาแนวคิดในการบริหารภาครัฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่วนในด้านการบริหารจัดการศึกษานั้น เดวิด(David) ได้ให้ข้อสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการด้วยกันคือ 1)โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงบประมาณ 2)การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก¹² สอดคล้องกับ มอร์มอน และ โอล์สเต็ดเตอร์ (Mohrman and Wohlstetter) ที่เห็นว่า การจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จ คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารการเงิน บุคลากร และหลักสูตร¹³ หลังจากนั้นในปี 1996 เชน (Cheng) ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่เห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั้นทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ มารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนส่งผลโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น¹⁴ คอททอน (Cotton) ได้ให้ข้อสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะดังนี้ 1)เป็นรูปแบบการ

¹¹Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization,2nd ed.(new York : John wiley&Sons,1978),2.

¹²Susan Albers Morhman and Priscilla Wohlstetter,School-Based Management : Organization for High Performance(Sanfrancisco:Jossey-Based Publishers,1994),232.

¹³Ibid,65-67.

¹⁴Cheng Yin-Cheong,School Effectiveness and School Based Management:A Mechanism For Development (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996), 68-73.

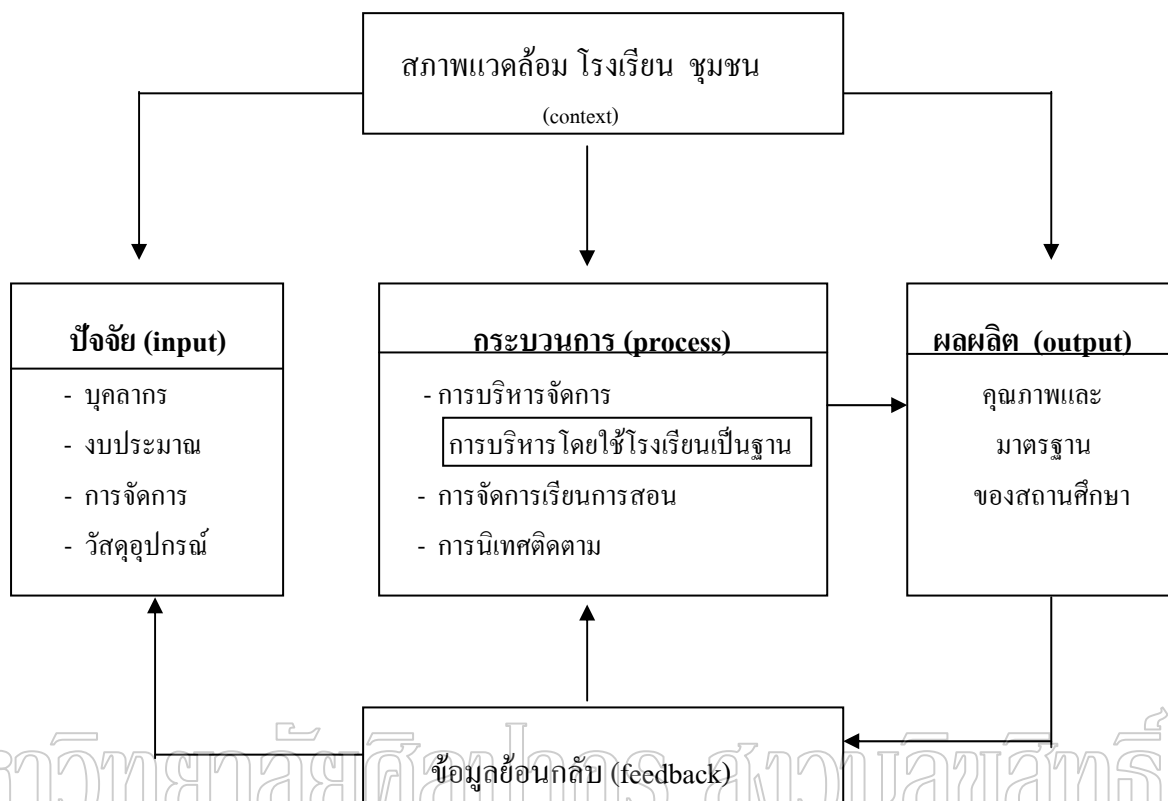
บริหาร โรงเรียนรูปแบบหนึ่ง 2) เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการ/วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนที่แตกต่างไปจากเดิม 3) เป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจจากรัฐบาล เขตการศึกษาและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา 4) เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้โรงเรียน 5) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่า โรงเรียนเป็นจุดศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นผู้ได้รับมอบอำนาจหรือรับการกระจายอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างมีคุณภาพ¹⁵ สำหรับในประเทศไทยแล้วการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2541 หลังจากนั้นในปี 2543 อุทัย บุญประเสริฐ สรุปหลักการสำคัญการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ว่า 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล¹⁶ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสังเคราะห์จากรายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่กล่าวถึงหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ประการ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ¹⁷ แล้วนำมาประยุกต์เข้ากับ แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 5) การประเมินแผนกลยุทธ์ 6) การรายงาน¹⁸ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

¹⁵Cotton, Kathleen, “School-Based Management”, Northwest Regional Education Laboratory, (August 2001),56.

¹⁶อุทัย บุญประเสริฐ, “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร”, ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร จัดโดย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ หอประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี, 12 – 14 กันยายน 2543.(อัครา) (อัครา)

¹⁷สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2544), 24.

¹⁸กรมสามัญศึกษา, แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา (กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินผลคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2544), 26.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L.Kahn,The Social Psychology of Organization,2nd ed.(New York : John Wiley & sons,1978),2.

: กรมสามัญศึกษา, แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา (กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินผลคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2544), 26.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2544), 24.

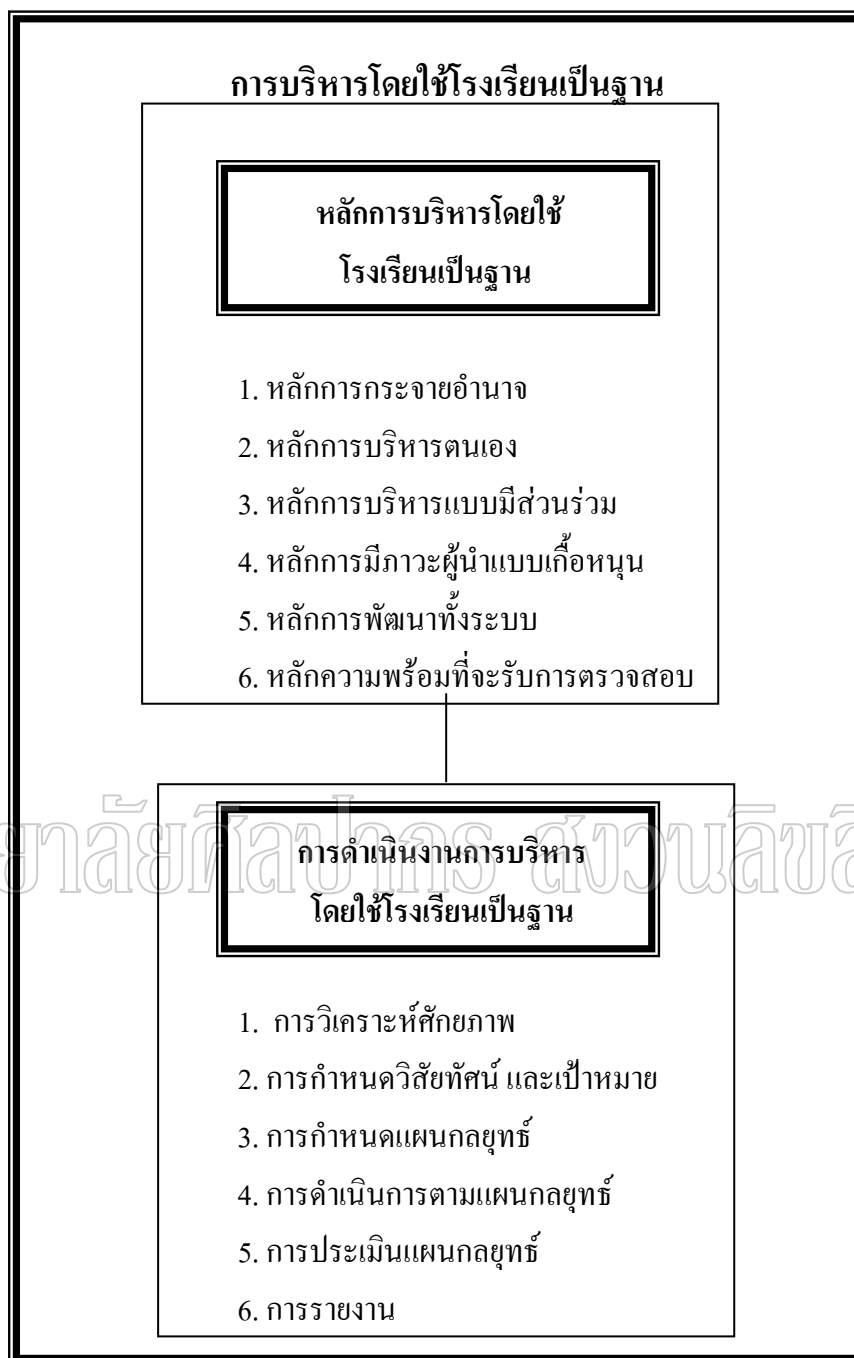
ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ตามแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของกรมสามัญศึกษา ในประเด็นดังต่อไปนี้ หลักการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 2) หลักการบริหารตนเอง (selfmanagement) 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (supportive leadership) 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) 6) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability)¹⁹ และขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 5) การประเมินแผนกลยุทธ์ 6) การรายงาน²⁰ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2544), 24.

²⁰กรมสามัญศึกษา, แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา (กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินผลคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2544), 26.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด , 2544), 24.

: กรมสามัญศึกษา, แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา
(กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินผลคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2544), 26.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจในนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการ หลักการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 2) หลักการบริหารตนเอง (selfmanagement) 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (supportive leadership) 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) 6) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability) และขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 5) การประเมินแผนกลยุทธ์ 6) การรายงาน

โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุวรรณ หมายถึง กลุ่มโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารงานต่างๆ ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยในกลุ่มศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุวรรณมีทั้งสิ้น 9 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตตำบลบ่อสุวรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญที่ได้ศึกษาแล้วนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษาประกอบไปด้วย สาระสำคัญของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ผลสำเร็จและอุปสรรคในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรกำหนดนิยาม ให้ความหมาย และลักษณะสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

เคนเนท ลิทวูด (Kenneth Lithwood) และ เทริสา (Teresa) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษา รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก และรูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก¹

¹Kenneth Lithwood and Teresa, “Forms and Effects of School Based Management: A Review,” *Educational Policy* (May 1998): 25.

เซง (Cheng) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็น คณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น²

สถาบันการประเมินผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Assessment of school – based Management) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจควบคุม จากส่วนกลางไปยังชุมชน และโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการ ด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับโรงเรียนได้มีส่วน ร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการ ปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับมากขึ้น³

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา (American Association of school Administrators) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นกลยุทธ์ในการ ปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการ จัด การศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และ หลักสูตร⁴

²Yin Cheng Cheong, School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism For Development (Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996), 68-73.

³Assessment of school – based Management [Online] ,accessed 20 September 2005. Available from <http://www.gse.utahedu/EdAdmGalvin/Malogakr.html>

⁴Consumer Guides, School Based Management [Online], accessed 20 September 2005. Available from <http://www.ed.gov/pubs/OR/Consumer Guides/basement.html>.

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการโดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน⁵

ดิเรก วรรณเศียร กล่าวว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนให้มากที่สุด⁶

จากความหมายที่นักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทางด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครูผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

⁵อุทัย บุญประเสริฐ, “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร”, ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร จัดโดย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ หอประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี, 12 – 14 กันยายน 2543.(อัครา) (อัครา)

⁶ดิเรก วรรณเศียร “หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร จัดโดย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ หอประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี, 12 – 14 กันยายน 2543.(อัครา) (อัครา)

ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School – Based Management หรือ SBM นั้นเป็นรูปแบบในการบริหารและการจัดการศึกษาที่เริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Wohlstetter, Cheng) ในภาษาไทยยังไม่มีคำบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากมักจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School Based Management หรือเรียกย่อๆว่า SBM เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และคณะได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” สำหรับคำ School – Based Management ในการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจจัดการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541⁷

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือการบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นคำกลางๆที่ใช้เป็นหลักในการสื่อความหมาย แต่ในบางส่วนอาจใช้คำว่าบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางหรือการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ซึ่งผู้รายงานจะใช้ในความหมายเดียวกันในส่วนต่างๆของรายงานเล่มนี้

ในแนวคิดทางการบริหารนั้น การบริหารโดยรูปแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารการจัดการศึกษาจะพบว่ามีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared Decision Making) การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School Empowerment) การร่วมกันปกครอง (Shared Governance) การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ (Decentralized Autonomy) การทำให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ (School-Site Autonomy) การตัดสินใจโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Decision Making) การบริหารที่ระดับโรงเรียน (School-Site Management) โรงเรียนที่มีอิสระทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsible Autonomous) แนวคิดเรื่องอำนาจอิสระของโรงเรียน (The Autonomous School Concept) การกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) การปกครองโดยใช้อำนาจการบริหาร (School-Based Governance) การปกครองโดยให้โรงเรียนเป็นฐานเป็นต้นแต่คำที่นิยมใช้กันมากและที่ปรากฏในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือ การบริหารที่ระดับโรงเรียน (School-Site Management) และการบริหารโดยใช้หรือแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

⁷ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และคณะ, “การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา”, ราชบัณฑิตยสถาน, 23(1 มกราคม 2541) : 40.

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาประวัติและพัฒนาการในการจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พบว่าการจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกานั้นมีแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปในส่วนต่างๆของประเทศ ไม่มีแบบหนึ่งแบบใดเป็นแบบมาตรฐานกลาง ถึงแม้ว่าจะพบว่ามีหลายส่วนที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละมลรัฐซึ่งจะมีการบริหารแบบรวมอำนาจและแบบที่กระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาแตกต่างกันไป และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยได้อยู่ตลอดเวลา เป็นแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ในตนเองในแต่ละพื้นที่ ในยุคใดสมัยใดที่แหล่งใดนิยมการรวมอำนาจโครงสร้างการบริหารด้านการศึกษาจะใหญ่โต รัฐ เขตการศึกษาคณะกรรมการการศึกษาของรัฐจะมีอำนาจมากในการควบคุม ในการกำหนดนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงบประมาณและในการปฏิบัติงานต่างๆในโรงเรียนและเมื่อใดกระแสการกระจายอำนาจจัดการศึกษาเข้ามาแทนที่อำนาจการควบคุมดูแลก็จะถูกมอบไปยังหน่วยบริหารที่เล็กลง เช่น ในคณะกรรมการการศึกษาเขตการศึกษา หรือมอบโดยตรงไปยังแต่ละโรงเรียน แต่โดยภาพรวมแล้ว การบริหารจัดการจะสะท้อนถึงความเป็นอิสระเสรีเป็นหลักการอยู่เสมอ⁸

ความคิดในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น แม้ที่จริงแล้วได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 ถึง 1979 ในวงการศึกษาในที่ต่างๆของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แสวงหานวัตกรรมและวิธีการต่างๆมาใช้ในการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการสอนแบบใหม่ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนักจนถึงช่วงทศวรรษ 1980 ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การทางอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ กลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมาก ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้ประชาชนเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นนั้นจะต้องปรับกระบวนการและวิธีการทางการศึกษาที่เคยเน้นอยู่แต่การจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาในระดับองค์การและการบริหารโรงเรียนทั้งโรงเรียน โดยมุ่งปรับ

⁸L.Cuban, "Reformimg, again, agin, and again," *Education* 19,3(1990) : 3-13.

โครงสร้างทางการบริหาร โรงเรียนเสียใหม่ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น จึงได้มีการนำวิธีการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง(Self –Budgeting School) การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Curriculum Development) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Staff Development)และการให้คำปรึกษานักเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Student Counseling)เข้ามาใช้⁹

อีกพวกหนึ่งเห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารจัดการเฉพาะเรื่องไปสู่โรงเรียน โดยให้การปฏิบัติคงอยู่ภายในอุ้งมือนักปฏิบัติการในระดับโรงเรียน จะไม่สามารถประกันการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่โรงเรียนได้อย่างแท้จริง สิ่งที่จะต้องจัดการให้เกิดขึ้นก็คือ จัดให้ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติที่ระดับโรงเรียนและผู้ใช้บริการของโรงเรียนได้มีบทบาทร่วมกัน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการในระดับโรงเรียนโดยตรง

มอร์แมน (Morhman) และ โวลสเต็ดเตอร์ (Wohlstetter) กล่าวว่า การจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารการเงิน บุคลากรและหลักสูตร

แนวคิดต่างๆเหล่านี้เองได้ก่อให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการ โรงเรียนโดยกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน และในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ปรากฏว่าได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based management) เกิดขึ้นในหลายรูปแบบในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมแพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ค่อนข้างกว้างขวางมาก¹⁰

⁹W.A.Passmore, Designing effective organizations : The sociotechnical system perspective (New York : Wiley, 1988), 67.

¹⁰Susan Albers Morhman and Priscilla Wohlstetter, School-Based management : Organization for High Performance (Sanfrancisco:Jossey-Based Publishers,1994),65-67.

แนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (David) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการคือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติตั้งนั้น จึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นและลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอกหากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือในการตัดสินใจ การบริหารและการปฏิบัติงาน¹¹

อุทัย บุญประเสริฐ สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation of collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง-ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจให้กับประชาชน (Return Power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

¹¹David, อ้างถึงใน Yin Cheng Cheong, School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism For Development (Washington,D.C.:The Falmer Press,1996),66-67.

4. หลักการบริหารตนเอง(Self-managing)ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้ น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์การอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นตามนโยบายของชาติ¹²

เสรี ลาซโรจน์และคณะ ได้จัดทำกรอบภารกิจของเขตพื้นที่และสถานศึกษา

โดยยึดแนวทางที่บัญญัติ ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไปว่าควรครอบคลุมงานด้าน ต่อไปนี้

1. งานวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 8 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน (4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้(7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ (8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. การบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจที่เขตพื้นที่และสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 7 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดตั้งงบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ (3) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (5) การบริหารการเงิน (6) การบริหารบัญชี (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

¹²อุทัย บุญประเสริฐ, “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร”, ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร จัดโดย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ หอประชุมชั้น 7 อาคาร 50 ปี, 12 – 14 กันยายน 2543.(อัคราเนนา)

3. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 23 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนอัตรากำลังคน (2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ (7) เงินเดือนและค่าตอบแทน (8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน (9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (10) การลาศึกษาต่อ (11) การประเมินผลปฏิบัติงาน (12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (14) การส่งเสริมวินัยข้าราชการ (15) การดำเนินการทางวินัย (16) การสั่งพักและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (17) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (18) การออกจากราชการ (19) การขอรับใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (20) งานทะเบียนประวัติ (21) งานยกเว้นคุณสมบัติ (22) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (23) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

4. การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 23 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (9) การดำเนินงานธุรการ การเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ (10) การอำนวยการด้านบุคลากร (11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (12) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (13) การรับนักเรียน (14) การจัดตั้งยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา (15) การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย (16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (17) การทัศนศึกษา (18) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียนนักศึกษา (19) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (20) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (21) การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (22) การกำกับ ดูแลสถานศึกษา และ (23) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงานแม้ว่ากรอบภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กล่าวถึงข้างต้นยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการ แต่เป็นไปได้สูงกว่ากรอบภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะเป็นไปตามที่ระบุข้างต้น อย่างไรก็ตาม กรอบภารกิจ

ข้างต้นไม่ได้ระบุชัดเจนว่าอำนาจตัดสินใจส่วนใดเป็นของเขตพื้นที่การศึกษาและอำนาจตัดสินใจส่วนใดเป็นของสถานศึกษา¹³

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา และหลักหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เคนเนท ลิทวูด (Kenneth Lithwood) และ เทเรซา (Teresa) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษา รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก และรูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก¹⁴

1.รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก(Administrative Control SBM)แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรกๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

¹³เสรี ลาขโรจน์และคณะ, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา. (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2545)14.

¹⁴Kenneth Lithwood and Teresa, "Forms and Effects of School Based Management : A Review," Educational Policy(May1998) :25.

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่นๆมาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินการของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร

ตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้เป็นทางการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ. 1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการการบริหารโรงเรียนในทุกโรงเรียน ให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น แต่อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหาร อีกตัวอย่างหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจคือการจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศให้ใช้รูปแบบการบริหารแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อยๆ เปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่ควบคุมโดยครู (Professional Control SBM) หรือที่มีครูเป็นหลักผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นประธานกรรมการ เจ้าหน้าที่เขตการศึกษาจะเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและครู ผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนชุมชนจะเป็นกรรมการจากการเลือกตั้ง

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวทางนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงต้องจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

การบริหารแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกาประกาศใช้รูปแบบนี้เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยก่อนหน้านี้ได้มีโครงการนำร่องมีการตั้งสภา ABC ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ตัวแทนครู 2 คนเลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและตัวแทนครูอีก 2 คนซึ่งเลือกโดยคณะครูสมาชิกสภา ABC 5 คนคือใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองและสมาชิก 1 คนจากสภา ABC การตัดสินใจจะใช้เสียงข้างมากคือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้ บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชนคือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้เข้ารับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด

แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรจะตอบสนองผู้ปกครองและท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของรูปแบบการบริหารงานแบบนี้ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่าคณะกรรมการสถาปนาโรงเรียน (Board of Trustees) ประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง 5 คน(มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน(จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน(เฉพาะนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและการเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญของโรงเรียน(School Charter)เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายการปฏิรูปการศึกษา(Chicago Reform Act)ในปี ค.ศ.1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้างการประเมิน หรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมาจากการเลือกตั้งทุกๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษาโดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารโรงเรียนมีสิทธิในการออกเสียงทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional /Community Control SBM) แนวคิดในรูปแบบการบริหารงานแบบนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมนและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่าๆกันในคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการการบริหาร

ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกาคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบไปด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่างๆในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษา ค.ศ.1985 ตามกฎหมายการศึกษาคณะกรรมการโรงเรียนประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน(เป็นประธาน)ตัวแทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนชุมชนและผู้ปกครอง นักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนจากเมือง 1 คนและเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียนไม่มีสิทธิ์ออกเสียง)

คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้วหากไม่ได้รับการเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการเรียนการสอน

อุทัย บุญประเสริฐ ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่มีชุมชนมีเป็นหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารโดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็น คณะกรรมการที่ปรึกษา¹⁵

¹⁵อุทัย บุญประเสริฐ , การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school – based management) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543) ,ก-ฐ.

คาร์ลสัน (Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-making Under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียน ผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจนอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน¹⁶

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียนโดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษา รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อุทัย บุญประเสริฐ พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional /Community Control SBM)¹⁷

¹⁶Howard Curtis Carlson, "The Process of Decision-making Under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models," Dissertation Abstracts, International(1997):59-60.

¹⁷อุทัย บุญประเสริฐ , "การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school - based management)" (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543) ,ก-ฐ.

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือฝ่ายให้อำนาจการตัดสินใจซึ่งได้แก่คณะกรรมการเขตพื้นที่ (School Board) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (School District) ผู้อำนวยการเขต (Superintendent) และบุคลากรในสำนักงานเขต และอีกฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายรับอำนาจตัดสินใจจากฝ่ายแรก ซึ่งได้แก่ครูใหญ่ (Principal) คณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ครูบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน (เฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา) ทั้งสองฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าคืออะไรมีอำนาจตัดสินใจอะไรบ้างที่กระจายมาให้โรงเรียน ในโรงเรียนต้องมีการแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างไรจึงจะส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผู้เรียนที่สำคัญทุกฝ่ายต้องเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการกระจายอำนาจแต่ละด้านและระดับความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายที่ได้รับอำนาจนั้น

ออสวอลด์ (Oswald) พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ครูใหญ่ต้องไม่รวบอำนาจที่ได้รับมาจากคณะกรรมการเขต สำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตไว้แต่เพียงผู้เดียว ต้องแบ่งปันอำนาจไปยังผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชา ครูบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนตามความเหมาะสมเมื่อมีการกระจายอำนาจไปแล้วคณะกรรมการเขต สำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตก็ต้องเชื่อมั่นในตัวผู้รับมอบอำนาจ คณะกรรมการเขตสำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนประสบปัญหาและเข้าไปติดตาม ตรวจสอบว่าโรงเรียนสามารถสร้างคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้ตามที่ตกลงไว้ ออสวอลด์ (Oswald) ย้ำว่าเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการเขต สำนักงานเขต และผู้อำนวยการเขตที่จะต้องทำให้ผู้มีผลประโยชน์ได้เสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าใจว่า SBM คืออะไร ทำไมจึงต้องใช้ SBM ในโรงเรียน¹⁸

เมเยอร์ (Myers) และ สโตนฮิลล์ (Stonehill) สรุปว่าถ้าจะให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ผู้เกี่ยวข้องกับการนำ SBM ไปใช้ควรจะดำเนินการดังนี้

1. บุคลากรและครูในโรงเรียนต้องเชื่อมั่นว่า SBM จะช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้

¹⁸Oswald, Lori Jo, "School-Based Management", College of Education, University of Oregon, (July 1995),65.

2. ฝ่ายบริหารควรรนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยอาจนำเข้าไปใช้ทีละด้านเช่น เริ่มจากด้านวิชาการ งบประมาณ แล้วค่อยขยายไปด้านอื่นและในแต่ละด้านก็อาจขยายระดับและปริมาณงานให้ลึกและกว้างไปเป็นลำดับโรงเรียนในสหรัฐอเมริกาใช้เวลาประมาณ 5 ปีกว่าจะครอบคลุมทุกด้าน คือครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

3. ต้องอบรมบุคลากรในโรงเรียน ในสำนักงานเขต และครูในโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และบทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายจนทุกฝ่ายเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามบทบาทใหม่ได้

4. รัฐต้องจัดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรม สัมมนาบุคลากรและครูอย่างทั่วถึง

5. คณะกรรมการเขต สำนักงานเขต ผู้อำนวยการเขตต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่คณะกรรมการสถานศึกษาและครูใหญ่ และครูใหญ่ต้องแบ่งปันอำนาจที่ได้รับการกระจายมาไปยังผู้มีผลประโยชน์ได้เสีย และคนอื่น ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม¹⁹

หลังจากศึกษางานวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ SBM ในมลรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา Cotton เสนอว่า ถ้าจะให้การนำ SBM ไปใช้และประสบความสำเร็จผู้เกี่ยวข้องกับการนำ SBM ไปใช้ควรตระหนักว่า

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนขึ้นอยู่กับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรงSBM เป็นเพียงเครื่องมือหรือกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนรูปแบบหนึ่ง

2. ผู้นำ SBM ไปใช้ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักของการนำ SBM มาใช้

3. แม้ว่าไม่มีนิยามมาตรฐานของ SBM แต่ผู้วางแผนนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาว่าเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำ SBM ไปใช้

4. ต้องทำให้ SBM นำไปสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจในโรงเรียนอย่างแท้จริง เป็นการกระจายอำนาจที่มีการประสานสัมพันธ์กัน ไม่ใช่การแบ่งปันอำนาจกันแบบเบ็ดเสร็จแล้วไม่ประสานสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การนำ SBM ไปใช้ประสบความสำเร็จ

เพื่อให้การนำ SBM ไปใช้ประสบความสำเร็จ คอททอน (Cotton) เสนอว่าเขตพื้นที่การศึกษาควรจะดำเนินการดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับครู ผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไร ทำไมต้องนำ SBM มาใช้

¹⁹Dorothy Myers and Robert Stonehill, School Based Management [Online], accessed 25 March 2000. Available from <http://www.ed.gov/pubs/OR/Consumer Guides/basement.html>.

2. ทำความเข้าใจกับผู้มีผลประโยชน์ได้เกี่ยวกับโรงเรียนว่า SBM ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนกว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นต้องใช้เวลานาน เช่น อาจนานถึง 5 - 15 ปี

3. ต้องประเมินบรรยากาศการบริหารภายในโรงเรียนก่อนนำ SBM ไปใช้ถ้าบรรยากาศการบริหารภายในโรงเรียนยังไม่เอื้ออำนวย ผู้บริหาร กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอาจจะลดการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนนั้น

4. คณะกรรมการเขต ผู้อำนวยการเขต และบุคลากรของเขตต้องทำงานร่วมกับโรงเรียนในการเปลี่ยนความคิด ทศนคติของผู้มีผลประโยชน์ได้เกี่ยวกับโรงเรียนและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

5. ส่งเสริมให้โรงเรียนนำกิจกรรมของ SBM มาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไปไม่ควรให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงทุกด้านและทุกเรื่องพร้อมกัน

6. เขตพื้นที่การศึกษาควรเลือกกระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนตามความพร้อมของโรงเรียนและต้องทำให้การกระจายอำนาจเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริงการกระจายอำนาจควรกระจายให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่ง ประกอบด้วยครูใหญ่และตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ เช่นตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรทางการศึกษา และตัวแทนนักเรียน

7. เขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งคอยติดตาม การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนใด โรงเรียนหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพื่อจะได้ทราบว่าแต่ละฝ่ายในโรงเรียนปฏิบัติตามบทบาทของตัวเองได้เหมาะสมเพียงใด

8. เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดหาข้อมูลทางการศึกษา และจัดฝึกอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับ 1) บทบาทหน้าที่คณะกรรมการภายใต้การบริหารแบบ SBM 2) ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นโยบายโรงเรียน โปรแกรมการเรียนงบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่คณะกรรมการต้องใช้ประกอบการตัดสินใจแต่ละเรื่อง 3) จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การแก้ ปัญหา การจัดการความขัดแย้ง ฯลฯ

9. เขตพื้นที่การศึกษาต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้แก่โรงเรียน แบ่งเวลาเข้าร่วมกิจกรรมการวางแผนของโรงเรียน และให้ความร่วมมือในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

10. เขตพื้นที่การศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรแก่โรงเรียน

11. เขตพื้นที่การศึกษาต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือ โรงเรียนในกรณีที่โรงเรียนขอให้มีการยกเลิกกฎ ระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบ SBM

12. เขตพื้นที่การศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นตัวแทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครูตั้งแต่เริ่มแรกที่เตรียมการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียน

13.เขตพื้นที่การศึกษาควรร่วมมือกับโรงเรียนในการดัดแปลงรูปแบบของ SBM ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง²⁰

นอกจากนี้ เพื่อให้การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จ Cotton เสนอว่า ครูใหญ่และคณะครูของโรงเรียนที่ประสงค์จะนำ SBM ไปใช้ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้) สร้างความเข้าใจแก่ครูทุกคน และผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไรทำไมต้องนำ SBM มาใช้แทนรูปแบบการบริหารที่มีอยู่เดิม 2) ศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของ SBM ที่มีการทดลองใช้ที่อื่นแล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 3) ในโรงเรียนที่ใช้ SBM ประสบความสำเร็จ ทั้งครูใหญ่และครูต้องทำงานหนักเป็น 2 เท่าของที่เคยทำมา โดยเฉพาะต้องชักชวน เชิญชวนให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง 4) ผู้บริหารโรงเรียน และครูต้องสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้มีผลประโยชน์ได้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เข้าใจว่าจะมีการแบ่งอำนาจหรือร่วมกันใช้อำนาจ ในการตัดสินใจในเรื่องใดและอย่างไร 5) ครูใหญ่ต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของครู บุคลากรในโรงเรียนชุมชน และทำให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวปฏิบัติตามบทบาทใหม่อย่างมีความสุข 6) ครูใหญ่ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้คณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง กรรมการสถานศึกษาไม่ควรทำหน้าที่เพียงคอยให้คำปรึกษา 7) ครูใหญ่ต้องทำให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำให้สูงขึ้นได้เพียงชั่วข้ามวัน ความสำเร็จของ SBM จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเวลาอาจนานถึง 5 ปี หรือมากกว่า การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป SBM ไม่ใช่การปฏิวัติ แต่ SBM เป็นการปฏิรูป 8) ในกิจกรรมที่เป็นหัวใจของการดำเนินงานของโรงเรียน เช่นกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร ต้องจัดให้ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว 9) ให้ครูมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับห้องเรียน เช่น การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การดูแลความประพฤติ การประเมินผลการเลื่อนชั้นนักเรียน ฯลฯ 10) ครูใหญ่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในโรงเรียน ต้องแบ่งเวลาให้กับกิจกรรมการวางแผน และการเรียนการสอนของโรงเรียน²¹

²⁰Cotton, Kathleen, "School-Based Management, Northwest Regional Education Laboratory", (August 2001),65.

²¹Ibid., 65-67.

ผลสำเร็จและอุปสรรคในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน

นับแต่มีการนำ SBM มาใช้ในโรงเรียนในช่วงปลายทศวรรษ 1970 SBM ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจากโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา รัฐบาลมลรัฐได้ออกกฎหมายบังคับให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไปไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น หลังจากการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนมากกว่า 20 ปี ในส่วนของครูใหญ่ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนต่างพอใจและมีทัศนคติเชิงบวกกับการบริหารโรงเรียนแบบ SBM คอททอน (Cotton) พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ผู้มีผลประโยชน์ได้เสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจจึงสามารถสร้างประสิทธิภาพการบริหารได้ดีกว่าการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอย่างที่เคยปฏิบัติมา ดรูรีและลิวิน (Drury and Levin) พบว่า SBM ก่อให้เกิดผลที่มองเห็นได้ชัดเจนอย่างน้อย 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านล้วนมีศักยภาพที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้ ผลสัมฤทธิ์ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวได้แก่ 1) ประสิทธิภาพในการใช้คนและทรัพยากร 2) ครูมีความเป็นครูมืออาชีพมากขึ้น 3) การปฏิรูปหลักสูตรในโรงเรียนเกิดได้ง่ายขึ้นและเกิดอย่างแพร่หลาย และ 4) ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น²²

แม้ว่า SBM มีศักยภาพที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียน ก็ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางลบระหว่าง SBM กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน²³

²²Ibid., 65-67.

²³Oswald, Lori Jo, "School-Based Management", College of Education, University of Oregon, (July 1995),68-69.

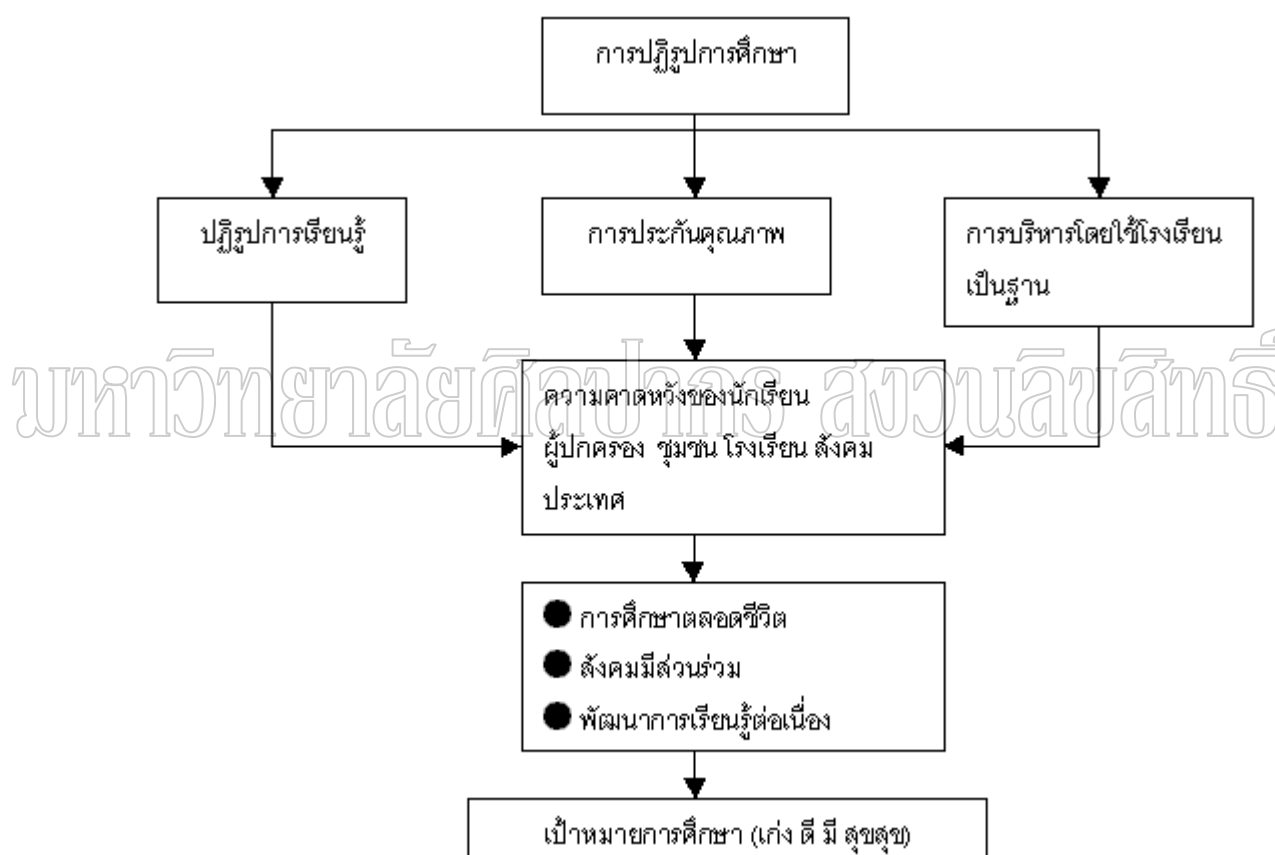
พราสช์ (Prasch) พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบปัญหาหลายประการ เช่น 1) SBM เพิ่มภาระให้แก่ครู ทำให้ครูต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งไปกับการกำหนดนโยบายแผนงบประมาณ และงานบริหารโรงเรียนจึงมีเวลาเหลือน้อยลงสำหรับการเรียนการสอน 2) SBM ต้องตัดสินใจเป็นคณะบุคคล ในหลายเรื่องต้องใช้เวลาทำความเข้าใจมาก ใช้เวลานานทำให้การบริหารจัดการด้อยประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนมีศักยภาพและความพร้อมในการนำ SBM ไปใช้ในระดับที่แตกต่างกันจึงประสบความสำเร็จในระดับแตกต่างกัน 4) เขตการศึกษาและโรงเรียนต้องใช้ทรัพยากร และเวลาในการพัฒนาบุคลากรมากจึงจะทำให้การใช้ SBM ประสบความสำเร็จ 5) บุคลากร ครู และกรรมการสถานศึกษามักสับสนเกี่ยวกับบทบาทของตนเองแม้ว่า SBM จะประสบปัญหาในการนำไปสู่การปฏิบัติ แต่ทั้งนักทฤษฎี ผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ SBM และครูใหญ่ ครูผู้ปกครอง ชุมชนซึ่งเป็นฝ่ายนำ SBM ไปปฏิบัติต่างลงความเห็นตรงกันว่าโดยหลักการแล้ว SBM น่าจะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้นปัญหาที่เกิดจากการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรจะได้ร่วมมือกันหาทางแก้ไขต่อไป²⁴

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²⁴John C. Prasch, “How to Organize for School-Based Management, Alexandria, Virginia” : Association for Supervision and Curriculum Development, (1990),58.

แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ได้หลอมรวมยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งเน้นให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นการพัฒนาเด็กไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2544. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2548. เข้าถึงได้จาก

http://www.members.thai.net/intira/education_sbm_reference.html.

อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน

2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งไม่ใช่เป็นการปิดการระดมความคิดเห็น การมอบอำนาจหน้าที่จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ

3. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักจุดประสงค์การปฏิบัติงาน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น

4. บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานเขตการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาทและการสื่อสาร

5. มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนร่วม ได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ การจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอน และได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และมีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

6. ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน

7. จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร อย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกัน ทั้งในสายงาน ข้ามสายงาน หรือข้ามองค์การได้²⁵

นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการ การแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์ การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหารบุคคล และผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย

²⁵อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 44 -46.

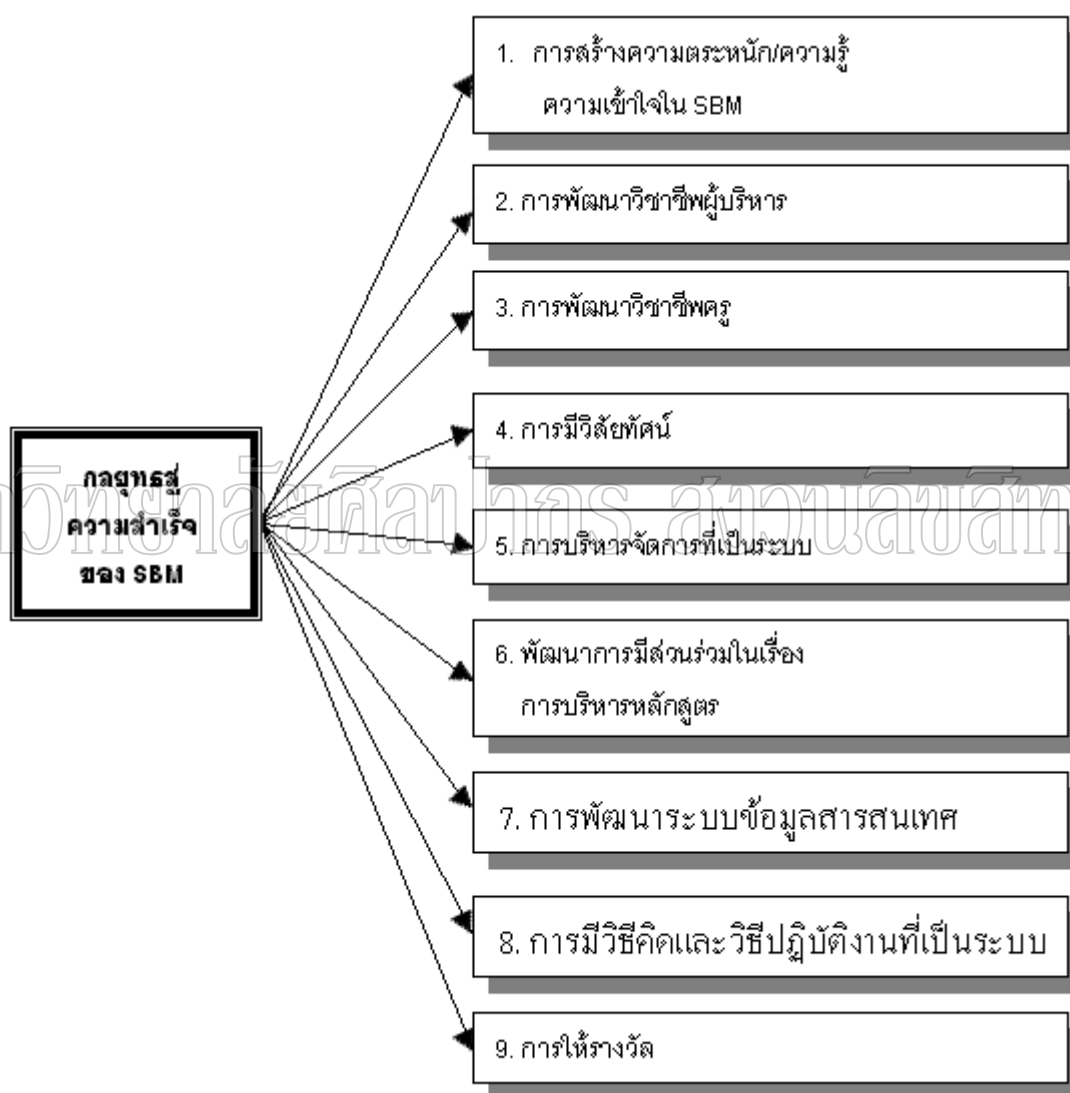
สำหรับการดำเนินงานในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนเป็นหลักในการตัดสินใจ ตามแนวคิดของอริบตีกรมสามัญศึกษา ดร. กษมา วรวรรณ ณ อรุยา ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ประโยชน์ที่จะเกิดแก่นักเรียน 2) ความรับผิดชอบต่อผลงาน 3) ความเที่ยงธรรม 4) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) เน้นการมีส่วนร่วม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ เป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมหรือมีลักษณะเฉพาะโรงเรียนนั้นๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้²⁶

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²⁶เรื่องเดียวกัน , 44-46.

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่มา : กรมสามัญศึกษา, แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2544. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2548. เข้าถึงได้จาก

http://www.members.thai.net/intira/education_sbm_reference.html.

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามแผนภูมิที่กล่าวมาแล้ว มีดังต่อไปนี้

การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครู อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน เพื่อการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานคุณภาพในลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้ คือ

- 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness)
- 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations)
- 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)
- 4) ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)
- 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)
- 6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (Religious, Cultural and Ethical Leadership)

การพัฒนาวิชาชีพครู เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู - อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่างๆในโรงเรียน

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นโยบายระดับกรม สศจ. สศ.กทม. และหน่วยปฏิบัติระดับโรงเรียน จะต้องมามีวิสัยทัศน์ในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อมสนับสนุนช่วยเหลือให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำที่สำคัญ²⁷

²⁷อรพรรณ พรสีมา, “รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน,” เอกสาร โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546. (อัคราเนนา)

การบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยนำวิชาการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ได้แก่ Plan Do Check และ Action (PDCA) เป็นต้น

การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนนั้น ๆ

พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และมีการปรับปรุงได้ตลอดเวลา เพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียน ให้เป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับนักเรียน บุคลากร ทรัพยากร อาคารสถานที่ ชุมชน เป็นต้น

การมีวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานที่เป็นระบบ เป็นความรู้ความเข้าใจที่มีระบบ สามารถเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ เช่น การคิด การปฏิบัติในเรื่องของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ที่สามารถดำเนินการไปพร้อม ๆ กันอย่างมีคุณภาพได้ เป็นต้น

การให้รางวัล ต้องไม่ลืมว่า แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นอย่างยิ่งในทุกระดับบริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับกรม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด หรือโรงเรียน เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณค่าของคนทำงานดีมีคุณภาพ ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น²⁸

²⁸ เรื่องเดียวกัน.

ศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 แต่เดิมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีและสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่ปัจจุบันได้ยุบรวมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ศูนย์ประสานงานราชการ และแต่ละศูนย์ประสานงานราชการก็จะแบ่งเป็นศูนย์เครือข่ายต่างๆ ศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณอยู่ในศูนย์ประสานงานราชการอำเภอสองพี่น้อง ประกอบไปด้วยโรงเรียนจำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา โรงเรียนวัดหัวกลับ โรงเรียนวัดทับกระดาน โรงเรียนวัดเวฬุวัน โรงเรียนวัดหนองพันเทา โรงเรียนบ้านหนองเฝ้า โรงเรียนบ้านหนองกระดี่ โรงเรียนบ้านหัววัง โรงเรียนบ้านคอนตำลิ่ง

วิสัยทัศน์

ประสานความร่วมมือของทุกโรงเรียนในตำบลบ่อสุพรรณ จัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ เป็นผู้นำในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กร ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม สู่ความเป็นเลิศภายในปี 2550

พันธกิจ

ร่วมมือกันเสริมสร้างโอกาสให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์

1) ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมและต่อเนื่อง 2) นักเรียน มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ 3) นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ภูมิประเทศ

เป็นที่ราบลุ่ม มีคลองชลประทานผ่านหลายสาย ไม่มีรถโดยสารประจำทางผ่าน โดยมีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ	จดตำบลหนองบ่อ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
ทิศใต้	จดตำบลกระดี่ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
ทิศตะวันออก	จดตำบลทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
ทิศตะวันตก	จดอำเภอมทพวน จังหวัดกาญจนบุรี

สภาพการจัดการศึกษา

ระดับการศึกษาที่จัด ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา แยกตามหลักสูตรดังนี้ 1) หลักสูตรก่อนประถมศึกษา แก่อนุบาล 2 ปี 3 ปี และเด็กเล็ก 2) หลักสูตรประถมศึกษา ป.1 –ป.6 (ช่วงชั้นที่ 1และช่วงชั้นที่ 2) 3) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ช่วงชั้นที่ 3) และ 4) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ช่วงชั้นที่ 4)

ตารางที่ 1 สถานศึกษาและจำนวนบุคลากรในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ที่	โรงเรียน	จำนวนบุคลากร		
		นักเรียน	ครู	นักการ
1	วัดห้วยลับ	215	9	-
2	วัดทับกระดาน	432	17	1
3	วัดเวฬุวัน	78	5	-
4	วัดหนองพันเทา	338	11	-
5	บ้านหนองเฝ้า	166	8	1
6	บ้านหนองกระดี่	167	8	1
7	บ้านหัววัง	444	22	1
8	บ้านดอนตำลึง	634	25	1
9	บ่อสุพรรณวิทยา	405	20	3
รวม		2,879	125	8

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่การบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่มีชุมชนมีเป็นหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคณาบงกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือรูปแบบที่มีการบริหารโดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา²⁹

²⁹อุทัย บุญประเสริฐ , การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school – based management) (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2543) ,ก-ฐ.

สุเทพ บุญประสบ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธาและความตระหนักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเมื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสนใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลในการปฏิบัติงาน³⁰

คารม ช่วยสุข สรุปผลวิจัยความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี แล้วพบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อระดับในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง³¹

³⁰สุเทพ บุญประสบ, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545) ง.

³¹คารม ช่วยสุข, “ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,2546),ง.

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์ จากการศึกษาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน ความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร³²

อนันต์ เพียรพานิช ศึกษาวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูและผู้นำชุมชนเห็นด้วยกับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักอยู่ในระดับมาก ได้แก่ บริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคลากร ตามลำดับ ส่วนการบริหารด้านงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ครู

และผู้นำชุมชนมีความคิดเห็นต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า บุคลากรในท้องถิ่นขาดความพร้อม โดยเฉพาะด้านความรู้และความแตกต่างด้านการศึกษาของครูกับผู้นำชุมชน การจำกัดสิทธิ์ในการเลือกแบบเรียนอาจจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถเลือกหนังสือตามความต้องการของโรงเรียน ไม่เพียงพอต่อการค้นคว้าวิจัย 2) ด้านงบประมาณ ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเข้าอุดหนุนโรงเรียน และการจัดการงบประมาณให้โปร่งใสเป็นรูปธรรม ปัญหาการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามจริงและเพียงพอ 3) ด้านบุคลากร ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาบุคลากรและผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจ

³²สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2546), ง.

เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครู และลูกจ้างประจำ ปัญหาการพิจารณาคุณ และโทษโดยสถานศึกษา 4) ด้านการบริหารทั่วไป ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวกับ ขอบเขตอำนาจระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาแนวทางปฏิบัติ ของผู้บริหารสถานศึกษา และปัญหาในการมีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน³³

สมชัย พุทธา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การ ดำเนินการตามแผน การประเมินผลและการรายงาน เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า ขั้นตอนการ ประเมินแผนกลยุทธ์มีระดับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาคือขั้นตอนการรายงาน อันดับสุดท้ายคือการวิเคราะห์ศักยภาพในด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ พบว่ามีการปฏิบัติเช่นกัน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และ หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ โดยพบว่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีระดับการ ปฏิบัติหรือความคิดเห็นสูงสุดเท่ากับหลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ อันดับสุดท้ายคือ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 2) รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก รองลงมาได้แก่ ครูเป็นหลักใกล้เคียงกับ ชุมชนเป็นหลัก ครูและชุมชนเป็นหลักตามลำดับ 3) แนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมมาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นหลัก ในการวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงาน ส่วน หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และหลักการมี ความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ เป็นแนวทางนำรูปแบบในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการ บริหาร การเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอ

³³อนันต์ เพียรพานิช, "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาท หลัก ตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมือง จังหวัด อุบลราชธานี" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2546), ง.

คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผนในการหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน³⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

กูดี, (Goode) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤตการณ์เปลี่ยนแปลง (Site – Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน³⁵

คาร์ลสัน (Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-making Under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียน ผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจนอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบการบริหาร

³⁴ สมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), ง.

³⁵ Eileen Goode, “Site – Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism”, *Dissertation Abstracts, International*, 50,04A (1994):816.

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน³⁶

บราวน์, (Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน (An Evaluation of the Effect of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ผลการวิจัยพบว่ามีสหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับหรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น³⁷

แมคคัลเลอร์, (McCollor) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ มีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดังแบบจำลองทางทฤษฎีโดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น³⁸

³⁶Howard Curtis Carlson, “The Process of Decision-making Under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models” (Dissertation Abstracts,International, 1997)

³⁷Johnnie Anthony Brown , “An Evaluation of the Effect of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School”(Dissertation Abstracts, International, 1998), 59-10A:153.

³⁸Frederick Michael McCollor, “Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools” (Dissertation Abstracts, International, 1998), 59-01A:40

แอดเลอร์ (Adler) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (A study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ การร่วมมือทำงานความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียนและการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน SBM คือการสื่อสารการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมใน SBM และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน³⁹

ปิล (Pil) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากรยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาลและเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่า ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ⁴⁰

³⁹Arnold N.Adler, “A study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment” (Dissertation Abstracts,International,1999),60-11A:168.

⁴⁰Park Pil. Jong, “Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea”(Dissertation Abstracts, International, 2000), 61-11A:239.

สรุป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 บริหารสถานศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 3 ศูนย์ประสานงานราชการ มีศูนย์ประสานงานราชการอำเภออุ้มทอง ศูนย์ประสานงานราชการอำเภอสองพี่น้อง ศูนย์ประสานงานราชการอำเภอคอนเจดีย์ และแต่ละศูนย์ประสานงานราชการก็แบ่งออกเป็นศูนย์เครือข่าย และศูนย์เครือข่ายตำบลพอสุพรรณ ก็อยู่ในศูนย์ประสานงานราชการอำเภอสองพี่น้อง มีโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายทั้งหมด 9 โรงเรียน

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการบริหารจัดการในรูปแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่า รูปแบบการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 และมาตรา 40 รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง คือ รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก และรูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้คือ การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การประเมินแผนกลยุทธ์ การรายงาน พร้อมกันนี้มีหลักการหลักการการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน คือ หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หลักการบริหารตนเอง (selfmanagement) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (supportive leadership) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability)

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 2) การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 3) แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 45 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ระเบียบวิธีวิจัยในการดำเนินการวิจัย ได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

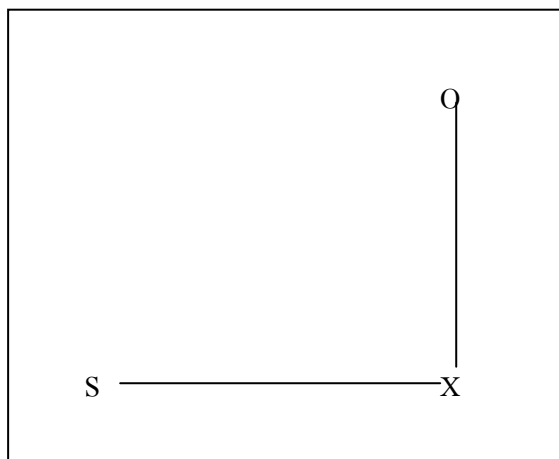
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรค จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำรา ข้อมูลจากการรายงานหน่วยงานต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษานำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือทดสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่กรรมการควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์ส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one shot, non experimental case study)



มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดคณะศึกษาศาสตร์
 S คือ ประชากรที่ศึกษา
 X คือ ตัวแปรที่ศึกษา
 O คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ มีจำนวนทั้งหมด 9 โรงเรียน ดังนี้ คือ โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา โรงเรียนบ้านทับกระดาน โรงเรียนบ้านห้วยวัง โรงเรียนวัดหัวกลับ โรงเรียนวัดหนองพันทา โรงเรียนบ้านหนองกระดี่ โรงเรียนบ้านคอนคำสิงห์ โรงเรียนบ้านหนองเฝ้า โรงเรียนวัดเวฬุวัน เพราะมีทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 รวมบุคลากรทั้งสิ้น 125 คน

กำหนดตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ครูผู้สอน 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมตัวอย่างโรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อทราบสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีตัวแปรที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษา 2 กลุ่ม ได้แก่ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นหลักการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้สรุปแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีตัวแปรที่นำมาศึกษา 6 ตัวแปร คือ

1.1 หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ซึ่งได้แก่คณะกรรมการโรงเรียน โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ

1.2 หลักการบริหารตนเอง (self management) เป็นความอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา ภายใต้การบริหารในรูปคณะบุคคล โรงเรียนต้องมอบอำนาจตัดสินใจบางประการให้คณะกรรมการ และต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้วางแผน เป็นต้น

1.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร

1.4 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (supportive leadership) เป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ไม่ชี้นำ สั่งการ

1.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) เป็นการปรับในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งทุกระบบต้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุน

1.6 หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability) เป็นความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะให้มีการตรวจสอบการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. **ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ตามที่กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพ การศึกษา กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาเสนอแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอนการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีตัวแปรที่นำมาศึกษา 6 ตัวแปร คือ

2.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนได้รู้ถึงคุณภาพที่ แท้จริงของตนเอง ทราบจุดแข็งจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข การมีฐานข้อมูล หรือระบบ สารสนเทศที่มีคุณภาพเป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และปรับปรุงได้ตลอดเวลา

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการ ให้เกิดขึ้น มีความผูกพัน มุ่งมั่นและร่วมกันดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ มีการกำหนด นโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่มี การกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ชุมชน สังคมและ ประเทศชาติ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐาน เพื่อวัดและ ประเมินผลความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน

2.3 การกำหนดแผนกลยุทธ์ เป็นการร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน เป็นการกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย วางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การจัดทำธรรมนูญของโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การควบคุมคุณภาพการศึกษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

2.4 การดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ การติดตาม งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บข้อมูลและทำการประเมินและปรับปรุงแก้ไขอย่าง เป็นระบบต่อเนื่อง การควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

2.5 การประเมินผลแผนกลยุทธ์ เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการ ตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ในคุณภาพของการจัดการศึกษา เป็นกระบวนการตรวจสอบ การทำงานของโรงเรียน หรือการประเมินตนเองของโรงเรียน

2.6 การรายงาน เป็นการนำผลการประเมินตนเองมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินการตามแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการที่ กำหนดไว้ ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนใน แต่ละปีการศึกษา การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วรายงานต่อผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำแนกเป็น ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน เพศ วุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โดยผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถามของสมชัย พุทธา¹ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert)² โดยกำหนดคะแนนและความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับเท่ากับ 5 คะแนน

2. การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ผู้วิจัยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม จากผู้อำนวยการ โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

¹สมชัย พุทธา, “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546)

²Rensis Likert, New pattern of Management (New York : McGraw Hill, 1961), 74.

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตำรา บทความ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามของสมชัย พุทธา เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 โรงเรียนๆ ละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)³ ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อให้บัณฑิตวิทยาลัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มของผู้อำนวยการโรงเรียน

³ Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1974) 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) นำแบบสอบถามมาพิจารณา ตรวจสอบความสมบูรณ์นำมาจัดระบบข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิด ของเบสท์⁴ (Best) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

¹John W.Best,Research in Education (New Jersey : Prentice Hall Inc.,1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 2) การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 3) แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 9 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ครูผู้สอน 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 45 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของสมชัย พุทธา และ การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 2) การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 3) แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โดยใช้บุคลากรโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 9 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 9 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 9 คน ครูผู้สอน 18 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 คน รวม 45 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 45 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์หลักการและการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาดำบลบ่อสุพรรณจำนวน 9 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 ชุด และได้เดินทางไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 45 ชุด 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.00

สำหรับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 9 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 9 คน ครูผู้สอน 18 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 คน รวม 45 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม ตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน เพศ อายุ และระดับวุฒิการศึกษา โดยใช้ ค่าร้อยละ (%) ผลปรากฏดังรายละเอียด ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 2 ค่าจำนวนความถี่ ร้อยละ และ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารโรงเรียน	9	20.00
รองผู้บริหารโรงเรียน	9	20.00
ครูผู้สอน	18	40.00
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	9	20.00
รวม	45	100.00
ผู้ตอบอยู่ในโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน		
เล็ก	5	11.10
กลาง	40	88.90
ใหญ่	0	0.00
รวม	45	100.00
เพศ		
ชาย	27	60.00
หญิง	18	40.00
รวม	45	100.00
อายุ		
20 – 30 ปี	2	4.40
31 – 40 ปี	8	17.80
41 – 50 ปี	13	28.90
51 – 60 ปี	22	48.90
มากกว่า 60 ปี	0	0.00
รวม	45	100.00
วุฒิการศึกษา		
ประถมศึกษา	6	13.30
มัธยมศึกษา	1	2.20
ปริญญาตรี	26	57.80
ปริญญาโท	12	26.70
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	45	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 40 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.90 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.10 ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่มี เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 27 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ส่วนเพศหญิง 18 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ส่วนมากมีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 - 50 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 และอายุระหว่าง 20 - 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ส่วนอายุมากกว่า 60 ปี ไม่มีในด้านการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมาคือ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 การศึกษาระดับประถมศึกษาจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์หลักการและการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่าย ตำบลบ่อสุพรรณ

เป็นการวิเคราะห์สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของโรงเรียนจำนวน 9 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 5 ฉบับ โดยศึกษาตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ตัว คือ หลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วิเคราะห์โดยภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวความคิดของเบสต์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังปรากฏรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาดำบลบ่อสุพรรณ โดยภาพรวม

n=45

ที่	หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1	หลักการกระจายอำนาจ	4.17	0.64	มาก
2	หลักการบริหารตนเอง	4.16	0.60	มาก
3	หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.97	0.65	มาก
4	หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	4.16	0.57	มาก
5	หลักการพัฒนาทั้งระบบ	3.94	0.59	มาก
6	หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ	3.96	0.63	มาก
	รวม	4.06	0.61	มาก

จากตารางจะพบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาโดยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาดำบลบ่อสุพรรณ ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ข้อ พบว่า สภาพการบริหารตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาแต่ละหลักการ พบว่า หลักการกระจายอำนาจมีการปฏิบัติในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.64) รองลงมาได้แก่ หลักการบริหารตนเอง ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60) และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.57) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.65) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.63) หลักการพัฒนาทั้งระบบมีการปฏิบัติในระดับมากลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ ของหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาดำบลบ่อสุพรรณ

n=45

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1. หลักการกระจายอำนาจ			
1. ประชาชนมีอำนาจในการจัดการศึกษา	3.87	0.65	มาก
2. อำนาจจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา	4.13	0.72	มาก
3. มีการเลือกตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	4.16	0.63	มาก
4. คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ	4.53	0.54	มาก
รวม	4.17	0.61	มาก
2. หลักการบริหารตนเอง			
1. การมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา	4.29	0.54	มาก
2. การบริหารในรูปองค์คณะบุคคล	4.31	0.63	มาก
3. การมอบอำนาจการตัดสินใจให้คณะกรรมการสถานศึกษา	4.04	0.63	มาก
4. การตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ ส่งผลต่อการเรียนการสอน	3.98	0.61	มาก
รวม	4.16	0.60	มาก
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม			
1. ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร ชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายและแผน	3.98	0.65	มาก
2. ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ	4.02	0.69	มาก
3. ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมใน การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา	3.89	0.64	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
4. ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้งองค์กร	4.00	0.63	มาก
รวม	3.97	0.65	มาก
4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน			
1. ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.20	0.58	มาก
2. ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.11	0.57	มาก
รวม	4.16	0.57	มาก
5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ			
1. มีการปรับปรุงโครงสร้างทั้งระบบภายในโรงเรียน	4.00	0.56	มาก
2. มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในโรงเรียน	3.82	0.64	มาก
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบภายในโรงเรียน	4.00	0.56	มาก
รวม	3.94	0.59	มาก
6. หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ			
ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อการ บริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด	3.93	0.61	มาก
ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อการ บริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงาน ตรวจสอบภายนอก/สมศ.	3.98	0.65	มาก
รวม	3.96	0.63	มาก
เฉลี่ย	4.06	0.61	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าโดยภาพรวม ระดับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนมีระดับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ คือ ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการเลือกตั้งคณะกรรมการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.63) รองลงมา คือ อำนาจจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.72) และประชาชนมีอำนาจในการจัดการศึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.65) ด้านหลักการบริหารตนเอง พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารในรูปแบบองค์กร คณะบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.63) รองลงมา หลักการมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษาคือ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.54) และการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.61) ด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้งองค์กร ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.63) และผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.64) ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.57) ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปรับโครงสร้างทั้งระบบภายในโรงเรียนและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.56) และมีการปรับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.64) และด้านหลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงาน ตรวจสอบภายนอก/สมศ.มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ความพร้อมในการรับผิดชอบต่อที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของขั้นตอนการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาดำบลบ่อสุพรรณ โดยภาพรวม

n = 45

ที่	การดำเนินงานการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1	การวิเคราะห์ศักยภาพ	3.91	0.70	มาก
2	การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	4.09	0.54	มาก
3	การกำหนดแผนกลยุทธ์	4.16	0.61	มาก
4	การดำเนินการตามแผน	3.94	0.60	มาก
5	การประเมินแผนกลยุทธ์	3.94	0.58	มาก
6	การรายงาน	3.97	0.58	มาก
รวม		4.01	0.60	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าโดยภาพรวม สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามขั้นตอนการบริหารทั้ง 6 ข้อ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 การดำเนินการตามแผนและการประเมินแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเท่ากัน คือ 3.94 ส่วนขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพมีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ 3.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาตำบลบ่อสุพรรณ

n = 45

การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1. การวิเคราะห์ศักยภาพ			
1. มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ	3.98	0.65	มาก
2. การมีฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันและถูกต้อง	3.82	0.74	มาก
3. สามารถเรียกฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศให้บริการได้ตลอดเวลา	3.91	0.73	มาก
4. มีการปรับปรุงฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา	3.89	0.67	มาก
5. มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน (SWOT)	3.96	0.70	มาก
รวม	3.91	0.70	มาก
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย			
1. มีการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้ดีขึ้น	4.11	0.53	มาก
2. มีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมกันดำเนินการสู่ทิศทางที่ต้องการ	4.07	0.49	มาก
3. มีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง	4.13	0.50	มาก
4. มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย	4.09	0.55	มาก
5. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องครอบคลุมกับความต้องการของโรงเรียน(ด้านผู้เรียน,ครู และผู้บริหาร)	4.07	0.53	มาก
6. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	4.11	0.64	มาก
7. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ	4.07	0.57	มาก
8. มีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินผลความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน	4.11	0.53	มาก
รวม	4.09	0.54	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การดำเนินงานการบริหาร โดยโรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์			
1. มีการร่วมคิด ร่วมวางแผนที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	4.11	0.68	มาก
2. มีการกำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย	4.02	0.58	มาก
3. มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.09	0.59	มาก
4. มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์)	4.22	0.59	มาก
5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.36	0.60	มาก
รวม	4.16	0.61	มาก
4. การดำเนินการตามแผน			
1. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	4.02	0.65	มาก
2. การติดตามงาน	3.98	0.61	มาก
3. การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษา	3.84	0.63	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.02	0.61	มาก
5. การเก็บข้อมูล แล้วนำมาทำการประเมินผล	3.96	0.56	มาก
6. การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	3.82	0.61	มาก
7. การควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน	3.93	0.53	มาก
รวม	3.94	0.60	มาก
5. การประเมินแผนกลยุทธ์			
1. การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษา	3.84	0.56	มาก
2. มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน	3.84	0.60	มาก
3. มีการประเมินตนเอง	4.13	0.58	มาก
รวม	3.94	0.58	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การดำเนินงานการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
6. การรายงาน			
1. มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา	4.00	0.63	มาก
2. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้	3.91	0.59	มาก
3. ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนแต่ละปี	3.98	0.54	มาก
4. การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.07	0.49	มาก
5. การรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด	4.00	0.56	มาก
6. การรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายนอก	3.96	0.56	มาก
7. การรายงานผลงานต่อสาธารณชน	3.84	0.60	มาก
รวม	3.97	0.58	มาก
เฉลี่ย	4.01	0.60	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานตามขั้นตอนการบริหารการบริการโดยโรงเรียนเป็นฐาน ของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน ด้านการวิเคราะห์ศักยภาพ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน (SWOT) ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.70) และการมีฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันและถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.74) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.60) รองลงมา มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (แผนพัฒนาการศึกษาหรือ แผนกลยุทธ์) คือ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.59) และมีการกำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.58) ด้าน การดำเนินการตามแผน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.65) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย

มากที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ การติดตามงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.61) และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.61) ด้านการประเมินแผนกลยุทธ์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการประเมินตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.3$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.60) และ การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.56) ด้าน การรายงาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.49) รองลงมา มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาคือ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.63) และ การรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.56) และ การรายงานผลงานต่อสาธารณชน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.60)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุวรรณ

จากการเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มผู้บริหารของโรงเรียนเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุวรรณ เกี่ยวกับหลักการและขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 หลักการกระจายอำนาจ

พบว่าผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้แต่ละฝ่ายงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ผู้ได้รับมอบหมายงานมีอำนาจในการตัดสินใจมีการมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้บริหารให้รับผิดชอบงานบางงาน เช่น งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป ผู้บริหารทำหน้าที่ กำกับติดตามผลอำนวยความสะดวกให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการ ให้นำบุคลากรได้แสดงความสามารถได้เต็มที่เต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ กระจายงานตามความถนัดและความต้องการของผู้ปฏิบัติ มีการตัดสินใจที่ตรงกับความต้องการของแต่ละงาน ตามความต้องการของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้ทุกคนพึงพอใจในการทำงานการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมมีความสุขในการทำงาน และรักการทำงาน

1.2 หลักการบริหารตนเอง

พบว่าผู้บริหารใช้หลักการบริหารตนเอง เพื่อความเข้มแข็ง เป็นเอกภาพ ยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นสำคัญ ด้วยความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนเอง ด้านนโยบายของตนเอง ควรถูกกำหนดด้วยตนเอง น่าจะดีกว่าเขตพื้นที่การศึกษากำหนดหรือกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ถ้าโรงเรียนมีอิสระจะทำให้โรงเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ เพราะโรงเรียนคือแหล่งปัญหา อยู่กับปัญหา ย่อมรู้วิธีการแก้ปัญหา พัฒนาได้ตรงจุด ตนเองย่อมรู้ตนเองดีกว่าผู้อื่น ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่ามีการสร้างทีมภายในโรงเรียน เกิดการตรวจสอบภายในกันเอง มีศักยภาพที่จะทำงานสำเร็จ ในที่สุดก็เป็นการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้พัฒนาสูงขึ้น

1.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมี คณะกรรมการสถานศึกษาบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การกำหนดหลักสูตร การพัฒนาองค์กร และร่วมตัดสินใจ ให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงาน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน ทำการวางแผนการดำเนินงาน แล้วนำผลการประชุมไปชี้แจงในที่ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาร่วมกันเป็นคณะผู้บริหารถ่วงถ่วง ตัดตามงาน และประเมินผลงาน นอกจากนี้ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการให้คณะกรรมการมาจากบุคคลหลายฝ่าย ครูชุมชนร่วมกันจัดทำมาตรฐานโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผน การประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรทั้งถึงสะดวกและหลากหลาย สามารถเรียกประชุมได้รวดเร็ว มีสัปดาห์ร่วมกันมีทิศทางชัดเจน รับผิดชอบร่วมกันเป็นเจ้าของนโยบายเป็นเจ้าของผลงานมีความเป็นเอกภาพลดความขัดแย้งมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกันเป็นการตัดสินใจโดยคนส่วนใหญ่รวมทั้งเป็นการจัดการศึกษาตามบริบทของชุมชนทำให้งานคล่องตัว รวดเร็วสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีข้อมูลรอบด้าน มีความคิดเห็นหลายฝ่าย ประเมินผลร่วมกันได้

1.4 หลักการการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

พบว่าโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนโดยผู้บริหาร กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในระดับโรงเรียน เป็นที่ปรึกษา ครูอาจารย์เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ทำให้ครูมีความสนใจในการทำงานสะดวกต่อการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบสุจริต โปร่งใส ทำงานเป็นทีม

ทำงานเต็มเวลา เต็มความสามารถ มีความสามัคคีกัน มีความเชื่อมั่นในผู้นำ หรือผู้บริหาร ทำให้
งานมีคุณภาพ นักเรียนมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้รับความร่วมมือจากชุมชน ชุมชนให้การ
สนับสนุนทรัพยากร

1.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ

พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งระบบ ปัจจัย ครู ผู้ปกครอง
นักเรียนและชุมชน กระบวนการ การเรียนการสอน การบริหารงาน และผลผลิตคือนักเรียนโดยมี
เป้าหมายนักเรียนเป็นสำคัญให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครู นักเรียนและชุมชน
วางแผนจัดการเรียนการสอน การจัดการในองค์กรเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี และอยู่ใน
สังคมอย่างมีความสุข

1.6 หลักการมีความพร้อมที่รับการตรวจสอบ

พบว่า ผู้บริหารควรยอมรับในความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่าง
จริงจังเปิดโอกาสให้มีบทบาทมากขึ้น โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ
ได้โดยมีการเสนอรายงานเพื่อการตรวจสอบโดยฝ่ายการประชุมของชุมชน รายงานผลต่อผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานต้นสังกัด สื่อมวลชน ให้มีการตรวจสอบภายในโดยมีครู
ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินเพื่อเสนอต่อสาธารณชน
ให้มีการตรวจสอบกันเองภายใน โดยให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการ
สถานศึกษาร่วมด้วย

2. ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 การวิเคราะห์ศักยภาพ

พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการโดยให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ
คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพ มีโรงเรียนบางแห่งดำเนินการโดยผู้บริหาร
เป็นหลัก และครูเป็นหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพโดยทำการวิเคราะห์เอง ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มให้
มีการวิเคราะห์และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ

ส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารเป็นหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ โดย
มีคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ตามที่ผู้บริหารเสนอ
โดยความเห็นคล้อยตาม รองลงมาคือคณะครুর่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การ
ร่างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่จัดทำโดยคณะครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหารโรงเรียน และ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การวางแผนกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนใหญ่ แล้วให้คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบการวางแผนกลยุทธ์ ตามที่ผู้บริหารเสนอ ใกล้เคียงกับคณะครูเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ แล้วเสนอให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบในการวางแผนกลยุทธ์ ตามที่คณะครูเสนอโดยมีความเห็นคล้ายตาม มีการแก้ไขบ้างเล็กน้อย ที่พบน้อย คือ ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นหลักในการวางแผนกลยุทธ์ โดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการวางแผนกลยุทธ์ และชุมชนร่วมกันจัดการวางแผนกลยุทธ์ และในการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารมีความเห็นคล้ายตาม มีการแก้ไขแต่น้อย และน้อยที่สุด

2.4 การดำเนินการตามแผน

ในการดำเนินการตามแผน พบว่า คณะครูเป็นผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามแผนเป็นส่วนใหญ่ โดยมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ การกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ ให้คณะครูดำเนินการจัดหาทรัพยากรมาดำเนินการตามแผน ที่พบบ้าง คือ ผู้บริหารเป็นผู้จัดการดำเนินการตามแผน โดยมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศ ให้คณะครูดำเนินการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.5 การประเมินผล

พบว่า คณะครูเป็นผู้ปฏิบัติในการประเมินผลเป็นส่วนใหญ่ โดยทำการประเมินตนเอง เป็นประธานคณะกรรมการประเมิน เป็นผู้สร้างเครื่องมือและทำการประเมินซึ่งกันและกัน และเป็นผู้รับผิดชอบผลการประเมิน แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนางาน ที่พบบ้างเป็นส่วนน้อย คือ ผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติในการประเมิน โดยทำการประเมินด้วยตนเอง เป็นประธานคณะกรรมการประเมิน การมอบหมายสั่งการให้มีคณะกรรมการประเมินผลภายใน และประเมินผลภายนอก แล้วกำกับติดตามผลการประเมินและนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2.6 การรายงาน

พบว่า คณะครูเป็นผู้ดำเนินการรายงานเป็นส่วนใหญ่ เป็นผู้จัดทำรายงานเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ ประสานงานให้คณะครูมีการจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการประเมินภายในและภายนอก ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และสำนักงานมาตรฐานและประเมินผลการศึกษาแห่งชาติ(สมศ.) โดยการจัดทำรายงานเป็นเอกสาร รูปเล่ม แผ่นพับ เสียงตามสาย และเป็นผู้ได้รับความภาคภูมิใจจากผลความสำเร็จร่วมกันกับคณะครู

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) เพื่อทราบ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 2) การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ 3) แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 9 โรงเรียน จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และ การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการปฏิบัติในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละหลักการพบว่า หลักการกระจายอำนาจมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด รองลงมาหลักการบริหารตนเองเท่ากันกับหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ส่วนหลักการพัฒนาทั้งระบบมีการปฏิบัติในระดับมากอยู่ในลำดับสุดท้าย

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ตามขั้นตอนการบริหารทั้ง 6 ข้อ พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การรายงาน ส่วนการประเมินแผนกลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเท่ากัน และการวิเคราะห์ศักยภาพมีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติมากอยู่ในลำดับสุดท้าย

3. แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่าย ตำบลบ่อสุพรรณ พบว่ามีข้อเสนอแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้ ด้านการกระจายอำนาจ ควรมอบหมายงานและมอบอำนาจให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีการตัดสินใจตรงกับความต้องการแต่ละงานแต่ละฝ่าย การบริหารตนเองให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกด้าน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจดำเนินการตามแผนตรวจสอบและรายงานผล การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวางแผนและตัดสินใจพร้อมทั้งให้ความรู้ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนผู้บริหารควรกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุนทรัพยากร ขวัญกำลังใจ สวัสดิการให้ความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาทั้งระบบ ผู้บริหารควรพัฒนาในทุกด้าน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน การบริหารการเรียนการสอนและความพร้อมที่ตรวจสอบได้ ให้คณะกรรมการทุกฝ่ายได้รับรู้ในกระบวนการดำเนินงานรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง สามารถตรวจสอบได้

ส่วนขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงาน โดยพบว่า ในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนให้มีบทบาทสำคัญในการให้ความเห็น การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์ ด้านบุคลากรบทบาทผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้กระตุ้น และประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน การจัดวางตัวบุคลากรในโรงเรียน การควบคุม ออกกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติของครูในโรงเรียน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร รู้จักระดมทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ อย่างชาญฉลาด ส่วนด้านวิชาการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ มาตรฐาน แผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการรายงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สามารถนำมาสู่การอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการมีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และเมื่อพิจารณาแต่ละหลักการพบว่า หลักการกระจายอำนาจมีการปฏิบัติในระดับสูงสุด โดยเห็นว่าการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 งาน ให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมายงานและมอบอำนาจให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่มีการตัดสินใจตรงกับความต้องการแต่ละงานแต่ละฝ่าย แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผนในการหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรรณเชียร มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย การนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย บุญประเสริฐ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการศึกษา ในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กูดี, (Goode) ทำการวิจัยเรื่อง การ

บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤตการณ์เปลี่ยนแปลง (Site – based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีการกระจายอำนาจนั้น คริสตินา โจแอน ไอเวอร์สัน (Christina Joann Iverson) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: A Case Study) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐโดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ว่า ให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบผลสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจังและมีธรรมเนียมหรือแผนแม่บท ในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน แต่โฮวาร์ด เคอร์ติส (Howard Curtis Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียนและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of decision-making Under School-Based Management: a Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของ SBM จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

รองลงมาได้แก่ หลักการบริหารตนเอง (Self management) ทั้งนี้เป็นความอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา ภายใต้การบริหารในรูปแบบบุคคล โรงเรียนต้องมอบอำนาจการตัดสินใจบางประการให้คณะกรรมการ และต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้วางแผน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของลอว์เรนซ์ เจมส์ ฟิลลิปส์, (Lawrence James Phillips) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเมือง Edmonton (School Based Management, Expectations and Outcomes : Edmonton Public Schools 15 years after Implementation) ผลการวิจัย พบว่า

โรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเอง และประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด เท่ากันกับหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supportive leadership) เป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ไม่ชี้แนะ สิ่งการ มีงานวิจัยสนับสนุนคือ โรเบิร์ต เจมส์ วิลสัน, (Robert James Wilson) ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta: การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994 - 1997 (School-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 – 1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนและพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวกผู้มีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับบรูคส์ โรเบิร์ต บราวน์, (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่นเดียวกันกับโฮวาร์ด เคอร์ติส, (Howard Curtis Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียนและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of decision-making Under School-Based Management: a Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน จากการวิจัยของ อุทัย บุญประเสริฐ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารและการศึกษา ของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปแบบคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ตามขั้นตอนการบริหารทั้ง 6 ขั้นตอน พบว่ามีผลการปฏิบัติหรือระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผลและการรายงาน เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี แต่เฟรดเดอริค ไมเคิล แมคคอลลอร์ (Frederick Michael McCollor) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรักษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ โดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วรายงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับสุเทพ บุญประสพ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับประสิทธิ์ เขียวศรี ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล ซึ่งใกล้เคียงกับการดำเนินงานตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ การติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บข้อมูลและทำการประเมินและปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง การควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ส่วนขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพมีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ บุญประสพ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียนคือ การ

สร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเมื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ แผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ เช่นเดียวกันกับดิเรก วรรณเศียร มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยกรนำ คือ การวางแผน

3. แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ พบว่าใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนใหญ่ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่วางแผนแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังพบว่ากรรมการมาจากบุคคลหลายฝ่ายแต่ก็มีกรรมการเฉพาะที่เป็นครู การมีส่วนร่วมทำให้ครูและชุมชนร่วมกันจัดทำมาตรฐานโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงานผล การดำเนินการ ทำให้ระดมทรัพยากรทั่วถึง สะดวกและหลากหลาย สามารถเรียกประชุมได้รวดเร็ว จับใจมีสัตยาบันร่วมกัน มีทิศทางชัดเจน รับผิดชอบร่วมกัน มีความเป็นเอกภาพ มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะครูเป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยคนส่วนใหญ่ สนองแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งเป็นการจัดการศึกษาตามบริบทของชุมชน ทำให้งานคล่องตัว รวดเร็ว สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีข้อมูลหลายด้าน มีความคิดเห็นหลายฝ่ายประเมินผลตนเองร่วมกันได้ ปรับแผน/โครงการได้ประหยัดทรัพยากร คุ่มค่าการจัดการศึกษา

รองลงมาคือหลักการกระจายอำนาจที่พบมากที่สุดส่วนใหญ่คือผู้บริหารกระจายงานให้แก่คณะทำงานตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้ได้รับมอบหมายงานมีอำนาจในการตัดสินใจอาจมีบางงานผู้บริหารตัดสินใจเอง ทั้งนี้มีการมอบหมายรองผู้บริหารให้รับผิดชอบงานบางงาน เช่น งานวิชาการ ผู้บริหารกำกับติดตามผล อำนวยความสะดวก ให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้บุคคลจะได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพตามความรู้ ความสามารถ เป็นการกระจายงานให้ได้ทำตามความถนัดและความต้องการของผู้ปฏิบัติ มีการตัดสินใจที่ตรงกับความต้องการของแต่ละงาน ทำให้ทุกคนพึงพอใจในการทำงาน ทำให้แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีความสุขในการทำงาน

ส่วนหลักการอื่นมีจำนวนเท่ากัน กล่าวคือ หลักการบริหารตนเอง ผู้บริหารใช้หลักการบริหารตนเอง เพื่อความเข้มแข็งเป็นเอกภาพ ยึดนโยบายโรงเรียนเป็นสำคัญด้วยความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนเอง ด้วยนโยบายของตนเอง ควรถูกกำหนดด้วยตนเอง น่าจะดีกว่าหน่วย

กำหนด ถ้าโรงเรียนมีอิสระจะทำให้โรงเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ เพราะโรงเรียนคือแหล่ง ปัญหา อยู่กับปัญหา ย่อมรู้วิธีการแก้ปัญหา พัฒนาได้ตรงจุด ตนเองย่อมรู้ตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการสร้างทีมภายในโรงเรียน เกิดการตรวจสอบภายใน กันเอง มีความเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพที่จะทำงานสำเร็จ ในที่สุดก็เป็นการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานของโรงเรียนให้พัฒนาสูงขึ้น หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โรงเรียนทั้งหมดให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนโดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ครู-อาจารย์เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ทำให้ครูให้ความสนใจในการทำงาน สะดวกต่อการกำกับติดตาม ตรวจสอบสุจริต โปร่งใส บุคลากรทำงานเป็นทีม ทำงานเต็มเวลาเต็มความสามารถ มีความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในผู้นำหรือผู้บริหาร ทำให้งานมีคุณภาพ นักเรียนมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้รับความร่วมมือจากชุมชน ชุมชน ในการสนับสนุนทรัพยากร หลักการพัฒนาทั้งระบบ โรงเรียนทั้งหมดมีผู้บริหารเป็นหลักให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงปัจจัย(ครู นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง) กระบวนการ (การเรียนการสอน และการบริหาร) และผลผลิต (คุณภาพนักเรียน) ทำให้มีนักเรียนเพิ่มขึ้น พบว่าเมื่อพัฒนาทั้งระบบ ระบบย่อยก็ได้รับการพัฒนา ด้วยทั้งปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต เป็นการทำให้องค์กรมีการปฏิรูปให้เติบโต และหลักการ มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ พบว่าส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นหลัก โดยมีการเสนอรายงาน เพื่อตรวจสอบผ่านการประชุมโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย หน่วยงานต้นสังกัด สื่อมวลชน สื่อต่างๆ มีการตรวจสอบภายในและรายงานโดยผู้ปฏิบัติ มีการประเมินและตรวจสอบกันเองภายใน เสนอผลรายงานต่อผู้บริหารประจำปี มีการจัดทำ Self study report และ self assessment report อีกทั้งยังได้รับการประเมินจากสำนักงานมาตรฐานและ ประเมินผลทางการศึกษา(สมศ.) มีการนำผลการประเมินและตรวจสอบไปประกอบเพื่อพิจารณา ความดีความชอบประจำปี

สำหรับผลการวิเคราะห์การดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์ เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่นำขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน โดยมีผู้บริหารเป็นหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงานมีเท่ากันคือ ผู้บริหาร เป็นหลัก โดยพบว่า ในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญใน การอนุมัติ ให้ความเห็น การสั่งการ การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์ ด้าน บุคลากรบทบาทผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กระตุ่น และประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน การจัดวางตัวบุคลากรในโรงเรียน การควบคุม ออกกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติของ

ครูในโรงเรียน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร รู้จักกระดุมทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้อย่างชาญฉลาด ส่วนด้านวิชาการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเป็นผู้มีบทบาทในการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ มาตรฐาน แผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการรายงาน นอกจากนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียนหรือตัวแทนชุมชน ในการวางแผนในการหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการประชุม ให้เป็นไปตามสภาพความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์

เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ด้านหลักการบริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับหลักการพัฒนาทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงปัจจัย กระบวนการและผลผลิต เป็นการทำให้องค์กรมีการปฏิรูปให้เติบโต
2. สภาพการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ ในขั้นตอนการบริหาร ควรให้ความสนใจการวิเคราะห์ศักยภาพในสถานศึกษาและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องและให้ความสำคัญกับชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ
2. ควรให้มีการศึกษาแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 .กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ,2546.

การม ช่วยสุข. “ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,2546.

ชัยพจน์ รักราม. การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง.กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการ
บริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2544.
(อัครา)

ดิเรก วรรณเศียร. “หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.”ในการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์การ ภาควิชาการ

บริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม, 2543.(อัครา)

มหาวิทยาลัยศิลปากร.“การประชุมเชิงปฏิบัติการ.” เรื่องการบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์การ

: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์,นครปฐม,2543.(อัครา)

สมชัย พุทธา. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2546.

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตาม
ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี,2546.

สุเทพ บุญประสบ. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร,
2545.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541. (อัคราเนนา)

เสรี ลาซโรจน์และคณะ. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด , 2545.

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544.

อรพรรณ พรสีมา. “รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.” เอกสารโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546. (อัคราเนนา)

อนันต์ เพียรพานิช. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2546.

อุทัย บุญประเสริฐ. รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ม.ป.ท., ม.ป.ป..

_____. “รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management).” เอกสารโครงการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2542. (อัคราเนนา)

อุทัย บุญประเสริฐ. “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.” ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543. (อัคราเนนา)

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management) กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

ภาษาอังกฤษ

Assessment of school – based Management. [Online], accessed 20 September 2005. Available from <http://www.gse.utahedu./EdAdmGalvin//Malogakr.html>

Brown , Johnnie Anthony. “An Evaluation of the Effect of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School.” Dissertation Abstracts, International, 1998.

Carlson, Howard Curtis. “The Process of Decision-making Under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models” Dissertation Abstracts, International, 1997.

Cheng, Yin Cheong. School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism For Development. Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996.

Consumer Guides. School Based Management [Online], accessed 20 September 2005. Available from <http://www.ed.gov/pubs/OR/Consumer Guides/basement.html>.

Cotton, Kathleen. “School-Based Management, Northwest Regional Education Laboratory.” August 2001.

Goode, Eileen. “Site – Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism.” Dissertation Abstracts, International, 1994.

John C. Prash. How to Organize for School-Based Management, Alexandria, Virginia : Association for Supervision and Curriculum Development, 1990.

Lee J. Cronbach. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

Lithwood, Kenneth., and Teresa. “Forms and Effects of School Based Management: A Review,” Educational Policy. (May 1998).

McCollor, Frederick Michael “Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools.” Dissertation Abstracts, International, 1998.

Morhman, Susan Albers , and Priscilla Wohlstetter. School-Based management : Organization for High Performance. Sanfrancisco: Jossey-Based Publishers, 1994.

Myers, Dorothy., and Robert Stonehill. School Based Management [Online]. Accessed 25 March 2000. Available from <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/basement.html>.

Oswald, Lori Jo. "School-Based Management, College of Education, University of Oregon." July 1995.

Park, Jong Pil. "Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea."Dissertation Abstracts, International, 2000.

Wohlstetter, Priscilla. Getting School-Based Management Right. Phidelta : Kappan.(September 1995):77

Wohlstetter, Priscilla and Susan Albers Morhman School-Based management : Organizationfor High Performance.Sanfrancisco:Jossey-Based Publishers,1994.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

เอกสารหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
มหาวิทยาลัยศรีสฤษดิ์ศรีนครินทร์ สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/125

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน(ตั้งรายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์ รหัสนักศึกษา 47252404 นักศึกษาระดับ
ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ เพื่อนำผลการพิจารณาของท่านไป
พัฒนาเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์
 วุฒិการศึกษ Ph.D(statistics), Carnegie-
 Mellon University(U.S.A)
 ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. นายอร่าม มากระจัน
 วุฒิการศึกษ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษ)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
3. นายสัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ
 วุฒิการศึกษ ค.ม. (การบริหารการศึกษ)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนวัดทองประดิษฐ์ จังหวัดสุพรรณบุรี
4. นายศรายุทธ รัตนปัญญา
 วุฒิการศึกษ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษ)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
 โรงเรียนเขาพนมนาง จังหวัดสุพรรณบุรี
5. นางสาวกัญหา คำหอมกุล
 วุฒิการศึกษ ศษ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ)
 ตำแหน่ง ครู ชำนาญการ
 โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา
 จังหวัดสุพรรณบุรี

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
เอกสารหนังสือ ขอทคลองเครื่องมือ ส่งวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/ ว 141

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....(ดังรายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์ รหัสนักศึกษา 47252404 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์ การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา
2. โรงเรียนบ้านหนองวัลย์เปรียง
3. โรงเรียนบ้านบัวขาว
4. โรงเรียนวัดทุ่งคอก
5. โรงเรียนวัดเทพพิทักษ์
6. โรงเรียนบ้านโป่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a01	236.93	446.202	.749	.979
a02	236.97	447.689	.693	.979
a03	237.00	445.034	.736	.979
a04	236.93	447.651	.622	.980
a05	236.97	436.999	.892	.979
a06	236.97	450.102	.590	.980
a07	237.00	445.310	.725	.979
a08	236.93	445.789	.694	.979
a09	236.90	452.783	.531	.980
a10	236.83	446.902	.716	.979
a11	236.97	441.964	.779	.979
a12	237.03	447.757	.639	.979
a13	237.00	442.897	.752	.979
a14	236.87	447.292	.698	.979
a15	236.90	452.576	.541	.980
a16	236.77	446.599	.739	.979
a17	236.67	449.816	.733	.979
a18	236.60	451.421	.706	.979
a19	236.93	452.754	.537	.980
a20	236.90	447.955	.671	.979
a21	236.87	445.568	.771	.979
a22	236.90	447.541	.689	.979
a23	236.83	444.282	.827	.979
a24	236.90	446.645	.727	.979
a25	236.93	446.478	.738	.979
a26	236.90	452.714	.535	.980
a27	236.87	452.878	.526	.980
a28	236.83	444.971	.797	.979
a29	237.00	445.172	.731	.979
a30	237.07	452.478	.516	.980
a31	236.87	447.982	.669	.979
a32	237.10	450.921	.602	.980
a33	236.83	449.661	.678	.979
a34	236.97	447.068	.649	.979
a35	236.87	448.464	.649	.979
a36	236.97	450.585	.569	.980
a37	236.87	446.809	.718	.979
a38	236.90	446.576	.660	.979
a39	236.70	451.803	.612	.980
a40	236.77	451.289	.613	.980
a41	236.93	448.202	.601	.980
a42	236.87	444.464	.817	.979
a43	236.97	448.999	.637	.979
a44	236.97	444.930	.732	.979
a45	237.00	446.552	.677	.979
a46	236.97	442.102	.774	.979
a47	237.00	444.414	.761	.979
a48	236.80	446.166	.751	.979
a49	236.80	445.683	.771	.979
a50	236.83	446.006	.682	.979
a51	236.83	451.040	.542	.980
a52	236.83	449.868	.591	.980
a53	236.83	449.454	.688	.979
a54	236.80	449.407	.695	.979

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.980	.980	54

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

เอกสารหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
มหาวิทยาลัยศรีสฤษดิ์ศรีนครินทร์ สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 0043

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน.....(ดังรายชื่อแนบท้าย)

ด้วยนายประดิษฐ์ โกมุทยานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ” มีความ
ประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการ
สถานศึกษาในโรงเรียนของท่านเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้บริหาร ครูผู้สอน และ
คณะกรรมการสถานศึกษา ทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

รายชื่อโรงเรียนที่เก็บรวบรวมข้อมูล

1. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา
2. โรงเรียนวัดหัวกลับ
3. โรงเรียนบ้านคอนคำสิง
4. โรงเรียนวัดทับกระดาน
5. โรงเรียนวัดเวฬุวัน
6. โรงเรียนบ้านหัววัง
7. โรงเรียนวัดหนองพันเทา
8. โรงเรียนบ้านหนองเฝ้า
9. โรงเรียนวัดหนองกระดี่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

เอกสารหนังสือขอเชิญสนทนากลุ่ม
มหาวิทยาลัยศิลปากร สระบุรี สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 0050

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน.....(ดังรายชื่อแนบท้าย)

ด้วยนายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ” มีความ
ประสงค์จะขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน
เวลาและสถานที่ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร 0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวกลับ
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนตำลิ่ง
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทับกระดาน
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเวฬุวัน
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัววัง
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองพันทา
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเฝ้า
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองกระดี่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

มหาวิทยาลัยศรีสอภร แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่านหรือผู้ใดทั้งสิ้น ผู้วิจัยจะสงวนคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามกรอบแนวคิดและประสิทธิภาพการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ และแนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีประเด็นศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 6 ด้าน ดังนี้

- 1) หลักการกระจายอำนาจ
- 2) หลักการบริหารตนเอง
- 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน
- 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ
- 6) หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ

2.2 ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 6 ด้าน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย
- 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์
- 4) การดำเนินการตามแผน
- 5) การประเมินแผนกลยุทธ์
- 6) การรายงาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็น อย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายประดิษฐ์ โกมุทธยานนท์

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่ายตำบลบ่อสุพรรณ

ขอความกรุณาอ่านข้อความแต่ละตอนและเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงที่ท่านได้ปฏิบัติ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

- ผู้บริหารโรงเรียน
 รองผู้บริหารโรงเรียน
 ครูผู้สอน
 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานคือ

เล็ก

กลาง

ใหญ่

3. เพศ ชาย

หญิง

4. อายุ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี

41- 50 ปี 51 – 60 ปี

มากกว่า 60 ปี

5. วุฒิกการศึกษา

ประถมศึกษา มัธยมศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท

ปริญญาเอก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของศูนย์เครือข่าย

ตำบลบ่อสุพรรณ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ตรงกับความเป็นจริงของการปฏิบัติการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อที่	กิจกรรมการดำเนินงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	1. หลักการกระจายอำนาจ ประชาชนมีอำนาจในการจัดการศึกษา					
2	อำนาจจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา					
3	มีการเลือกตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา					
4	คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละ กลุ่มวิชาชีพ					
5	2. หลักการบริหารตนเอง การมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา					
6	การบริหารในรูปองค์กรบุคคล					
7	การมอบอำนาจการตัดสินใจให้คณะกรรมการ สถานศึกษา					
8	การตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ ส่งผลต่อการเรียนการสอน					

ข้อที่	กิจกรรมการดำเนินงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
9	ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร ชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน					
10	ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
11	ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา					
12	ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้แทนแต่ละกลุ่มวิชาชีพ มีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้งองค์กร					
	4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน					
13	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
	5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ					
15	มีการปรับโครงสร้างทั้งระบบภายในโรงเรียน					
16	มีการปรับวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบภายในโรงเรียน					
17	3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุนทั้งระบบภายในโรงเรียน					
	6. หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ					
18	ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด					
19	ความพร้อมในการรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงาน ตรวจสอบภายนอก/สมศ.					

ขั้นตอนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อที่	กิจกรรมการดำเนินงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
20	1. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ					
21	การมีฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบันและถูกต้อง					
22	สามารถเรียกฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศให้บริการได้ตลอดเวลา					
23	มีการปรับปรุงฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา					
24	มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน (SWOT)					
25	2. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการสร้างภาพในอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้ดีขึ้น					
26	มีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมกันดำเนินการสู่ทิศทางที่ต้องการ					
27	มีการกำหนดคน นโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง					
28	มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย					
29	มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องครอบคลุมกับความต้องการของโรงเรียน(ด้านผู้เรียน ,ครู และผู้บริหาร)					
30	มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
31	มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ ของประเทศชาติ					
32	มีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐานเพื่อวัดและประเมินผลความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียน					
33	3. การกำหนดแผนกลยุทธ์ มีการร่วมคิด ร่วมวางแผนที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน					
34	มีการกำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย					
35	มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					

ข้อที่	กิจกรรมการดำเนินงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
36	มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน(แผนพัฒนาการศึกษา หรือ แผนกลยุทธ์)					
37	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
4. การดำเนินการตามแผน						
38	การนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้					
39	การติดตามงาน					
40	การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษา					
41	การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
42	การเก็บข้อมูล แล้วนำมาทำการประเมินผล					
43	การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง					
44	การควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของโรงเรียน					
5. การประเมินแผนกลยุทธ์						
45	การแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษา					
46	มีกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน					
47	มีการประเมินตนเอง					
6. การรายงาน						
48	มีการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา					
49	มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้					
50	ความสามารถในการไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนแต่ละปี					
51	การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
52	การรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยงานต้นสังกัด					
53	การรายงานผลงานต่อหน่วยงานตรวจสอบภายนอก					
54	การรายงานผลงานต่อสาธารณชน					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายประดิษฐ์ โกมุทธิยานนท์
ที่อยู่ 77 หมู่ 9 ตำบลทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190
 โทรศัพท์ 0-3558-9291 มือถือ 08-1919-9737
ที่ทำงาน โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง
 จังหวัดสุพรรณบุรี 72110 โทรศัพท์ 035-428-018

ประวัติการศึกษา

2524 สำเร็จชั้นประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหนองย่างช้าง
 อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี
 2530 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
 อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี
 2533 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
 อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี

2537 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
 จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

2537 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา อำเภอทองผาภูมิ
 จังหวัดกาญจนบุรี
 2540 อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา อำเภอทองผาภูมิ
 จังหวัดกาญจนบุรี
 2543 อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา อำเภอทองผาภูมิ
 จังหวัดกาญจนบุรี
 2548 ครู ค.ศ. 2 โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา อำเภอสองพี่น้อง
 จังหวัดสุพรรณบุรี
 2551 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าพระยาจักร อำเภออู่ทอง
 จังหวัดสุพรรณบุรี
 2552 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา อำเภอสองพี่น้อง
 จังหวัดสุพรรณบุรี