

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา
ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

โดย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
นายสุวิทย์ จันทร์ทอง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974 -11 - 6108 - 5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**SCHOOL BASED MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE
OF TAWEEWATTANA DISTRICT, THE BANGKOK METROPOLITAN
ADMINISTRATION**

By
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
Suwit Jankonghom

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974 - 11 - 6108 - 5

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “การบริหารงาน
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร”
เสนอโดย นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จิตวิตร)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่..... เดือนพ.ศ.

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

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

K44252430: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา

สุวิทย์ จันทร์ทองหม : การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร (SCHOOL BASED MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF TAWEEWATTANA DISTRICT THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION)
อาจารย์ ผู้ควบคุมสารนิพนธ์: รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย .125 หน้า. ISBN 974-11- 6108-5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ประชากร คือ บุคลากรในโรงเรียนสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 72 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ และการบริหารตนเอง

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนากรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 ด้านคือ การกระจายอำนาจ ควรมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบงาน การบริหารตนเอง ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกด้าน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการ การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ควรกระตุ้นส่งเสริมในการทำงาน การพัฒนาทั้งระบบ ควรพัฒนาในทุกด้านทั้ง ครู ผู้ปกครอง ชุมชน การบริการ และการเรียนการสอน ส่วนความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ให้มีคณะกรรมการทุกฝ่ายได้รับรู้ในกระบวนการดำเนินงาน รายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องสามารถพร้อมทั้งตรวจสอบได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

K44252430: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: SCHOOL- BASED MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOL

SUWIT JANKONGHOM: SCHOOL BASED MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF TAWEEWATTANA DISTRICT, THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. MASTER'S REPORT ADVISOR: ASSOC.PROF CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D. 125 pp. ISBN 974-11- 6108-5

The purposes of this study were to find 1) the school-based management in primary schools under the Office of Taweewattana District ,the Bangkok Metropolitan administration, 2) the guideline for the development of the school - based management in primary schools under the Office of Taweewattana District ,the Bangkok Metropolitan administration. The respondents comprised the school personnel in primary schools under the Office of Taweewattana District, the Bangkok Metropolitan administration. They were school administrators, regular teachers, basic education school boards, 72 respondents in total. The instrument was a questionnaire concerning the school - based management on concept of office committee of education council Frequency (f) Percentage (%), Mean (\bar{X}), and Standard Deviation (S.D.) were used in data analysis.

The findings revealed as follows:

1. The school-based management in primary schools under the Office of Taweewattana District, the Bangkok Metropolitan administration, as a whole and as an individual was at a high level, ranging from high to low mean as follows: participation management, supportive leadership, overall system development, verifiable responsibility, decentralization of power and self management.
2. The guidelines for the school - based management in primary schools under the Office of Taweewattana District ,the Bangkok Metropolitan Administration, were of six aspects: decentralization of power, decision making power should be assigned to the responsible persons; participation management, the committees should be recognized; supportive leadership, working should be stimulated; overall system development, all of the teachers, parents, communities, services and instruction should be developed; where as verifiable responsibility, every committee should know the working process and report to those concerned, and be ready to be verified.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University Academic, Year 2005

Student's signature

Master's Report Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข ปรับปรุงจนสำเร็จ ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ กงคล้าย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ที่ปรึกษาและควบคุมสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช ประธานกรรมการที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณา อบรม สั่งสอน ให้ผู้วิจัยมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัย

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารครู-อาจารย์บุคลากรทุกท่านในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน
เขตทวีวัฒนา สังกัดกรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหา.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	12
การบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
สรุป.....	59
3 การดำเนินการวิจัย.....	60
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	61
แบบแผนของการวิจัย.....	61
ประชากร.....	61
ตัวแปร.....	62
เครื่องมือที่ใช้การวิจัย.....	63

	หน้า
การสร้างเครื่องมือ.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	66
สรุป.....	66
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	69
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	77
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
การอภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	86
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	88
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	96
ภาคผนวก ก เอกสารหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย...	97
ภาคผนวก ข เอกสารหนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	100
ภาคผนวก ค เอกสารหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	104
ภาคผนวก จ การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ.....	120
ประวัติผู้วิจัย.....	125

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการของมนุษย์ในสังคม ที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงอยู่ได้ด้วย ความเรียบร้อยและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์และยุคสมัย ใน ขณะเดียวกันก็ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไป การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการ พัฒนามนุษย์ที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาสังคม การจัดการศึกษาของไทยได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับ หลายยุคหลายสมัย มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านปรัชญา ความเชื่อ เจตคติ ระบบการ บริหาร การจัดการ ตลอดจนความมุ่งหมายของการศึกษา การจัดการศึกษาที่ผ่านมาเป็นระบบ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) การมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยไม่สนองต่อความ ต้องการและเปลี่ยนแปลงของสังคม การแก้ไขปัญหาและพัฒนาเพื่อให้ระบบการศึกษามี ประสิทธิภาพต้องจัดการศึกษาทั้งในระดับภาพ (macro) และระดับจุลภาค (micro) โดยเฉพาะ ระบบการบริหารจัดการที่หน่วยปฏิบัติ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับระบบความคิดและแนวปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเกิดความเข้มแข็ง ยืดหยุ่น คล่องตัวและ สอดคล้องกับบริบท (context) ของแต่ละท้องถิ่น (ถวิล มาตรฐานเหล็ก 2542 : 12)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ซึ่งประกาศใช้บังคับเมื่อ วันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติสาระสำคัญไว้ในมาตรา 43 วรรคแรกว่า บุคคลย่อมมีสิทธิ เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมี คุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ความสำคัญของรัฐธรรมนูญในมาตรานี้ ได้กล่าวเน้นถึงคุณภาพอัน หมายถึง คุณภาพทางการจัดการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติ เป็นไปตาม บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จึงได้มีกฎหมายหลักทางการศึกษาลำดับแรกของประเทศไทย ที่ ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล เพื่อกำหนดเนื้อหาสาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของ ชาติอย่างมาก นับตั้งแต่การกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษามาตรา 6 ที่เน้นการพัฒนาคน ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและ วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 8 ซึ่ง ยึดหลักการศึกษาลดชีวิต สำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา 2542 : 8)

ในการที่จะให้การศึกษาของชาติดำเนินไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษารั้งยิ่งใหญ่ โดยปรับระบบการศึกษาใหม่ที่เรียกว่า การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญและยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานทุกองค์กรจะต้องร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยตัดสินใจ เนื่องจากเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งเชิงความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและสภาวะการเป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ 2524 ข : คำนำ) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการจัดการศึกษาด้วยการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน ให้คณะกรรมการสถานศึกษา (school council or school board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป โดยเป็นไปตามความต้องการของนักเรียนและชุมชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของไทยตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน (ถวิล มาตรการเยี่ยม 2542 :12)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการศึกษาและลดการควบคุมโรงเรียนจากส่วนกลางลง โดยให้ความสำคัญกับคณะกรรมการโรงเรียน จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนให้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่ผู้บริหารเท่านั้น ยังมีตัวแทนของคณะครูและผู้ปกครองร่วมด้วย (Elder Jr 1992, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2543:14)

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นกลยุทธ์ของการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาคนในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนและชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สัญญา พันธุ์ไชย 2545:4)

กระทรวงศึกษาธิการเห็นความสำคัญของการสร้างความรู้ด้านการปฏิรูปด้านการศึกษา การกระจายอำนาจ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบริหารโรงเรียน และเน้นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้มีการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างกว้างขวาง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้ประเทศพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ คือการพัฒนาคุณภาพของคน

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ หากคนมีคุณภาพย่อมส่งผลให้สังคม และประเทศมีความเจริญก้าวหน้า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในระยะเวลาที่ผ่านมา แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพของเด็กไทยมาโดยตลอดแต่จากผลการประเมินคุณภาพก็พบว่าคุณภาพของเด็กไทย ยังด้อยกว่าประเทศต่างๆหลายประเทศ การจัดการศึกษาของประเทศไทยยังมีปัญหาหลายประการคือ การรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลางทำให้มีการกระจายอำนาจทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปสู่ระดับโรงเรียนน้อย ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ของครูอาจารย์ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานด้อยลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาต่างๆอยู่ในเกณฑ์ต่ำ หลักสูตรยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนซึ่งมีหลากหลายได้ และการวัดผลประเมินผลเน้นที่การวัดความรู้ ความจำมากกว่าการวัดความรู้ความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ครูและบุคลากรทางการศึกษา บางส่วนยังขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนขาดจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครู การขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังเผชิญอยู่บทบาทหน้าที่การจัดการศึกษาให้ความสำคัญกับสถานศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาโดยมิให้ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม (กรมสามัญศึกษา 2544:10)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว การปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาจึงเป็นสาระสำคัญที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 39 ดังนี้ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักการและวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดในกฎกระทรวง (กรมสามัญศึกษา 2544:20)

การกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ในการปฏิรูประบบบริหารการศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเด็ก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษามากที่สุด เป็นแนวคิดในการบริหารในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) หรือเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนที่โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการบริหารโดยตรงตามกรอบแห่งกฎหมายและระเบียบแบบแผนที่วางไว้ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวอันเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้มีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้แทนชุมชน โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด (อุทัย บุญประเสริฐ 2544 :1-2)

แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปใน 4 ด้าน คือ ปฏิรูปสถานศึกษา ปฏิรูปครู ปฏิรูปหลักสูตรการเรียนสอน ปฏิรูประบบบริหารการศึกษาและยึดถือแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษา 2539)

1. ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (school-based decision making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (participation and collaboration) การศึกษาเป็นเรื่องของสาธารณชน มิใช่การรับผิดชอบของใครแต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป
3. การกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเด็ก ได้แก่ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครูและชุมชน เป็นความเชื่อที่ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการศึกษาหรืออยู่ใกล้ชิดเด็กจะสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุด ตรงความต้องการของผู้เรียนและชุมชน อำนาจการตัดสินใจควรอยู่ในระดับปฏิบัติ คือสถานศึกษา
4. ภารกิจที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต้องมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหาร ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและชุมชนอย่างชัดเจน และภารกิจเหล่านี้จะต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดนโยบายของกรุงเทพมหานคร ปี 2543-2545 ในข้อ 5 เรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาโดย

ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษา ตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับโรงเรียน ระดมทรัพยากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร ชุมชน สถาบันต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 2545 :2) และกำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกระจายอำนาจไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2545-2549) ยุทธศาสตร์ที่ 7 การกระจายอำนาจสู่ระดับโรงเรียน ให้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ทุกโรงเรียนมีการจัดระบบบริหารจัดการเป็นของตนเอง (school-based management)
2. ทุกโรงเรียนบริหารงานในคณะกรรมการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 2545:30)

ในเป้าหมายข้อที่ 1 เป็นการดำเนินการตามสาระสำคัญที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 39 ที่ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปสู่สถานศึกษา โดยตรงนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดใหม่ ทำให้โรงเรียนต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนจากการรอรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงกว่า มาเป็นการบริหารที่ริเริ่มด้วยตนเองโดยครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนจะเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โรงเรียนมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนก็จะมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องบทบาทของครูและของผู้บริหาร ดังนั้น โรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ปัญหา

จากการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2548 เพื่อให้สถานศึกษาของกรุงเทพมหานครทุกแห่ง สามารถใช้ระบบโรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าประสงค์ภายในปี 2551 ของยุทธศาสตร์สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ข้อสรุปดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารการศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารระดับเขตการศึกษา สรุปได้ 2 ประเด็นคือ

1.1 ในระดับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าร้อยละ 80.00 มีความเข้าใจเรื่องการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ทุกด้าน มีเพียงบางประเด็นที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจน้อย ร้อยละ 53.30 – 77.00 ได้แก่ การมีส่วนร่วมของเอกชน และองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นต่อการจัดการศึกษา ระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการตรวจสอบและระบบประเมิน

1.2 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ยังเข้าใจเรื่องการกระจายอำนาจไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในทางความคิด เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน มีปัญหาอุปสรรค สรุปได้ 7 ประเด็นคือ

2.1 ผู้บริหารทุกระดับมีความเข้าใจเรื่อง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไม่ตรงกัน

2.2 ครู ชุมชน ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงความหมายที่แท้จริงของ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

2.3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจากวัฒนธรรม สั่งการจากแบบอดีตมาสู่วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบ ทำให้การนำการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไปสู่การปฏิบัติต้องใช้เวลา

2.4 ภาระงานของครู โรงเรียนและครูมาก การให้เวลากับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ระยะแรกจึงไม่เพียงพอ

2.5 ครูต้องเข้ารับการอบรมบ่อยเกินไป และมีภาระหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่งานสอนมาก

2.6 ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสำนักงานการศึกษา กับ โรงเรียนในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

2.7 โรงเรียนไม่มีโอกาสตัดสินใจเอง เป็นการสั่งการจากเบื้องบนให้โรงเรียนทำโดยเฉพาะงบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

จากเหตุผลข้างต้น และปัจจัยทางลบที่สำคัญ 7 ประเด็น ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

1. การขาดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษา
2. ความขัดแย้งทางความคิดเห็นและความเข้าใจเรื่องการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ระหว่างผู้บริหารระดับสูง

3. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คือการขาดความรับผิดชอบ ขาดความจริงใจ ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของครู วัฒนธรรมการศึกษา วัฒนธรรมการบริหาร

- 4.วัฒนธรรมการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งเป็นแบบสั่งการทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนกระบวนการคิด กระบวนการทำงานที่เน้น การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และ การตรวจสอบ
- 5.กฎระเบียบต่างๆ ยังไม่เอื้อให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล จึงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน (จิตราภา กุณฑลบุตร 2548 : 7 – 25)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและความสำคัญของการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามการวิจัย

1. การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. แนวทางพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง

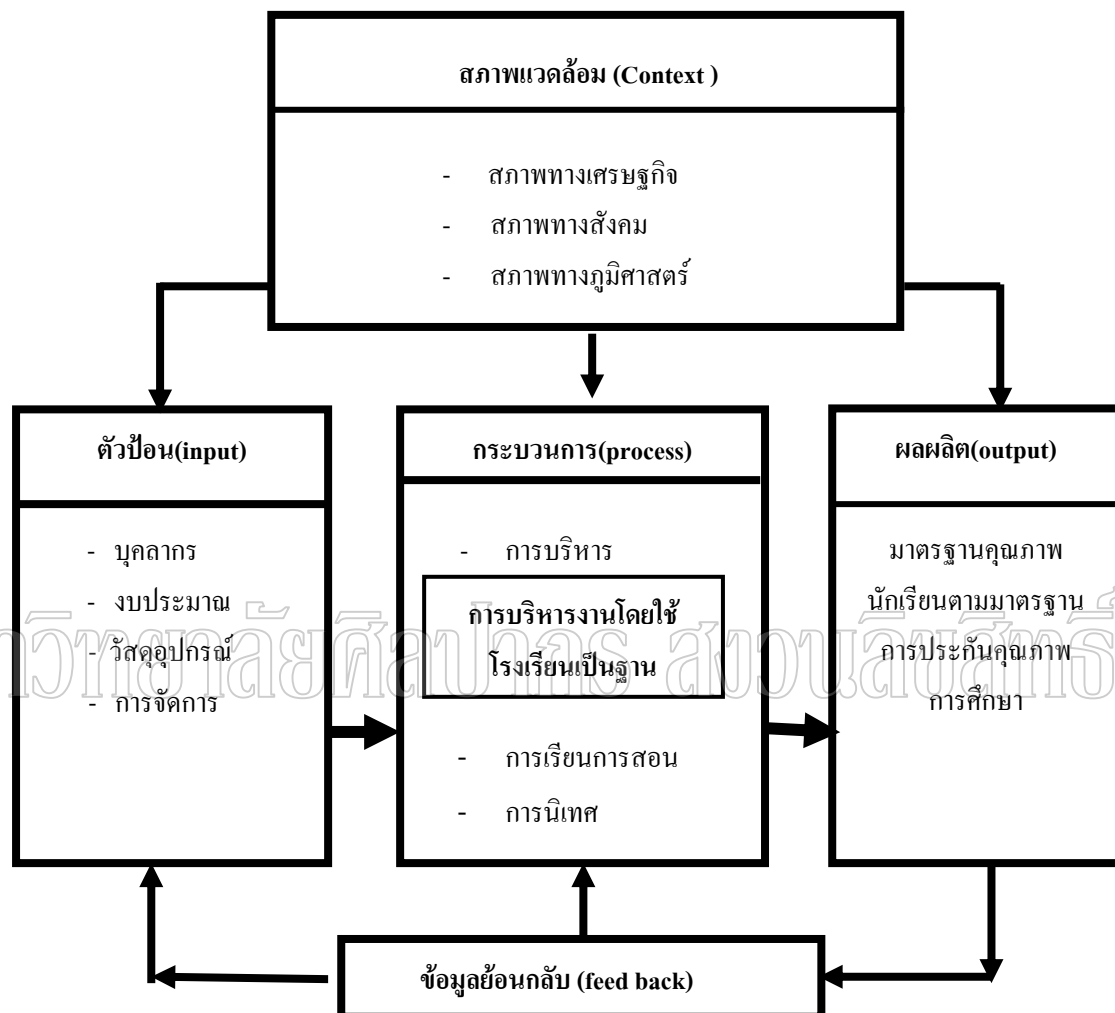
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดและหลักการ ได้มีการเริ่มใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่1980 โดยนำเอาแนวคิดในการบริหารภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่วนในด้านการบริหารจัดการศึกษานั้น เดวิด(David)ได้ให้ข้อสรุปว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการด้วยกันคือ 1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการ

ตัดสินใจในการบริหารจัดการงบประมาณ 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิก (Morhman Susan Albers and Priscilla Wohlstetter ,1994) เห็นว่าการที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จคณะกรรมการโรงเรียนต้องมีอำนาจที่แท้จริงในการบริหารการเงิน บุคลากรและหลักสูตร หลังจากนั้นในปี 1996 เชน (Cheng) ก็เป็นอีกคนหนึ่ง ที่เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้ปกครองชุมชน ฯลฯ มารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนประสิทธิผลสูงขึ้น (Cheng Yin-Cheong,1996) สำหรับประเทศไทยการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะใช้คำว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2541 หลังจากนั้นปี พ.ศ.2543 อุทัย บุญประเสริฐ ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน 4) หลักการบริหารตนเองและ5)หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (อุทัย บุญประเสริฐ 2543 : 154 - 156)

ขอขยายทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากรายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่กล่าวถึงหลักการของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้านคือ 1) การกระจายอำนาจ 2) การบริหารตนเอง 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) การภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) การพัฒนาทั้งระบบ 6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นำมาประยุกต์เข้ากับแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา 6 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามแผน 5) การประเมินแผนกลยุทธ์ 6) การรายงาน กับรูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการบริหารที่มีครูเป็นหลัก 2) รูปแบบการบริหารที่มีผู้บริหารเป็นหลัก การบริหารสถานศึกษาเป็นสถาบันหลักในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สามารถประยุกต์บูรณาการเป็นขอบข่ายแนวคิด ที่มีลักษณะการจัดการเชิงระบบ (System approach) ตามแนวคิดของเคทซ์และคานันท์ ที่กล่าวว่าองค์กรเป็นระบบเปิดจะประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร การจัดการ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลผลิต (output) ได้แก่ มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา องค์ประกอบทั้งเหล่านี้มีผลต่อคุณภาพในสถานศึกษาทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม ในการการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ขอบข่ายของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Denial Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed.

(New York : John Wiley & sons, 1978), 20.

: สุนันทา เลहनันท์, การพัฒนารองคํกร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ระบบประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2540),56.

ขอบเขตของการวิจัย

จากข้อบ่งชี้ทางทฤษฎีการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้ คือเป็นการศึกษาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขต ทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ตามหลักการในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย , 2545) สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 ด้านดังนี้ 1) การกระจาย อำนาจ 2) การบริหารตนเอง 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) การมีภาวะผู้นำแบบ เกื้อหนุน 5) การพัฒนาทั้งระบบ และ 6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน

1. การกระจายอำนาจ
2. การบริหารตนเอง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน
5. การพัฒนาทั้งระบบ
6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว, 2545), 16.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ตรงกันผู้วิจัยจึงขอกำหนดความหมายเฉพาะคำที่เป็นหลักๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายตรงกัน ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดในการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารงานอย่างมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การบริหารตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

2. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในช่วงชั้นที่ 1 – 2 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตทวีวัฒนา ประกอบด้วย โรงเรียนวัดบูรณาวาส โรงเรียนคลองทวีวัฒนา โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม โรงเรียนคลองบางพรหม โรงเรียนคลองตันไทร และโรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์

3. สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขตส่วนราชการภายในสำนักงานเขต กำหนดให้มีฝ่ายศึกษาธิการเป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการบริหารด้านจัดการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา ถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนทวีวัฒนา แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากข้อเขียน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานครซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรได้กำหนดนิยาม ให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ไว้แตกต่างกันเช่น

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา (American association of school administration) ได้ให้ความหมาย ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไป ยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุม กระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และรับผิดชอบตัดสินใจประมาณ บุคลากร และ หลักสูตร (Yin Cheong Cheng 2000 : 8)

เดวิด (David) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการ ปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น (David 1985: 45-53)

เอ็ดเลย์ (Edley) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ผู้มีอำนาจการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนกำหนดการสอนและตารางเวลา ต่าง ๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากรและงบประมาณ (Edley 1993: 184)

สถาบันการประเมินผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (assessment of school based management) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับได้มาก (Assessment of School-Based Management. School-Based Management Online]. Accessed 17 February 2000. Available from <http://www.gse.utah.edu/EdAdmGalvin/Malogakr.html>

เซง (Cheng) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้ เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Cheng 2000: 8)

คอลลเวลและสปิงส์ (Caldwell and Spinks) ได้ให้ความหมายโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการ เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร อันได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เวลาและงบประมาณ เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าเป็นอำนาจการเมือง และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐในขณะเดียวกัน โรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้ (Caldwell and Spinks 1988: 17-18)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) เป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ (autonomy) มากขึ้นให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนในสามเรื่องคือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2541: 40)

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่เน้นหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันบริหารจัดการร่วมกันคิด ตัดสินใจ มีส่วนร่วมทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาและเป็นไปตามความต้องการของประชากรในท้องถิ่น

2. ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประวัติและพัฒนาการในการจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พบว่า การจัดการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกานั้น มีแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่างหลายหลากใน ส่วนต่าง ๆ ของประเทศ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งเป็นแบบมาตรฐานกลาง ถึงแม้ว่ามีหลายส่วนที่ คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละมลรัฐซึ่งจะมีการบริหารแบบรวมอำนาจและแบบที่ กระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไป และมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย อยู่ตลอดเวลา คูบาล(Cuban)กล่าวว่าการบริหารที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีลักษณะเป็นพลวัตร (dynamic) ในยุคสมัยใดที่นิยมการวางอำนาจ โครงสร้างการบริหารด้านการศึกษาจะใหญ่โต รัฐ เขต การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาของรัฐจะมีอำนาจมากในการควบคุม ในการกำหนดนโยบาย การศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงบประมาณและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน และเมื่อใดกระแส การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเข้ามาแทนที่ อำนาจการควบคุมดูแลก็จะถูกมอบไปยังหน่วยงาน บริหารที่เล็กลง เช่น ในคณะกรรมการเขตการศึกษา หรือมอบโดยตรงไปยังโรงเรียน แต่โดย ภาพรวมแล้ว การบริหารจัดการจะสะท้อนถึงความเป็นอิสระเสรีเป็นหลักกลาง (L.Cuban 1990 : 3-13)

แนวคิดเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการ เปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 ถึง 1979 ในวงการศึกษานานาชาติต่างๆของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แสวงหานวัตกรรมและวิธีการต่างๆมาใช้ในการดำเนินงาน และในการดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีจัดการเรียน การสอนแบบใหม่ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนักจนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษ 1980 ความสำเร็จใน การพัฒนาองค์กรทางอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ กลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพใน การทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและ ผู้เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมาก ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้ประชาชนเห็นว่าการพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการทางการศึกษาที่เคยเน้นอยู่แต่ใน ระดับการจัดการเรียน การสอน ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาในระดับองค์กรและการบริหารของ โรงเรียน โดยมุ่งปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่

กระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น จึงได้มีการนำวิธีการ บริหารงบประมาณด้วยตนเอง (self - budgeting school) การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็น

ฐาน (school – based curriculum) การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (school – based staff) และการให้คำปรึกษานักเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based student counseling) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน(W.A.Passmore 1988 : 67)

โมแมนและโฮลสเตเตอร์ (Mohrman and Wohlstetter) กล่าวว่า การจะทำให้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คณะกรรมการ โรงเรียนจะต้องมีอำนาจอย่าง แท้จริงในการบริหารการเงิน บุคลากรและหลักสูตร แนวคิดดังกล่าวเหล่านี้เองได้ก่อให้เกิดการ ปฏิรูปการบริหารจัดการ โรงเรียนโดยกระบวนการตัดสินใจร่วม (share decision madding movement) ขึ้น และในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ปรากฏว่าได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management) เกิดขึ้นในหลายรูปแบบในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมแพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ ก่อนข้างกว้างขวางมาก (Mohrman and Wohlstetter 1994 : 232)

เดวิด (David) ได้ให้ข้อสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีลักษณะที่สำคัญสองประการ ด้วยกัน คือ โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่คิดควรอยู่ที่หน่วย ปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นแล้วลด การควบคุมจากส่วนกลางลงการมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการ ปฏิบัติความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่ สมาชิกให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ (Yin Cheang 1995 : 66-67)จะเป็นได้ว่าการปฏิรูป การศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจหรือเป็นหลัก สำคัญสำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นอกจากนี้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเน้นในเรื่องลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละ โรงเรียนที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมเป็นหลัก สำคัญหลักการในเรื่องความหลากหลายนั้น เป็นทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ตรงกับแนวคิดของ แฮกแมน และวอลตัน (Hackman and Walton) แคทและคาน (Katz and Kahn) ฮอยและ มิสเกล (Hoy and Miskel) ที่เชื่อว่าหน้าที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธี การบริหารควร มีความยืดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียน และชุมชนที่มีความแตกต่างกันจึงไม่เหมาะที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงานหรือใช้วิธีแก้ปัญหา ที่เหมือนกันต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น โดยฮอยและมิสเกล ได้กล่าวว่าการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจนั้น เป็นหลักการ บริหารที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การกระจายอำนาจนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการปฏิรูปสำหรับ

ระบบการบริหารสมัยใหม่หลักพื้นฐานสำหรับการบริหารโรงเรียนก็คือ การบริหารโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนเป็นเรื่องที่ล่าช้า และมักจะมีปัญหาต่าง ๆ โดยตรงจะทำให้การแก้ปัญหา นั้นมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา มิใช่เป็นการ หลีกเลี่ยงปัญหา โรงเรียนควรมีหน้าที่ค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ด้วยวิธีการที่ เหมาะสมของตนเองให้ลุล่วงและทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Wayne K. Hoy and Miskel Cecil 1991:78)

หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้ความเห็นถึงหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.:8) เห็นว่าหลักการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

1. การกระจายอำนาจ (decentralization) ในการตัดสินใจด้านวิชาการ(หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) งานบุคลากร การบริหาร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่ และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน
3. การพัฒนาความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะในการวางแผน ภาวะผู้นำ และเทคนิควิธีการทำงานอื่น ๆ
4. การสร้างแรงจูงใจ ให้สถานศึกษามีอิสระในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. การมีส่วนร่วม (participation) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เขตพื้นที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษา
6. การตรวจสอบและความโปร่งใส (accountability and transparency) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ ดิเรก วรรณเสียร (ม.ป.ป.:1) เห็นว่าหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนและโรงเรียนกระจายอำนาจไปยังทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(stakeholders)

มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการทำงานเป็นทีม

สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2542 :154 – 156) ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้อย่างชัดเจน 5 ประการคือ

1. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (return power people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวบรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มขึ้นมาก ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (self- management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย แนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Wohlstetter and Morhman, Wohlseter, และ Odden (Wohlstetter and Morhman 1993; Wohlstetter 1995; Odden and Wohlstetter 1995) ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นการกระจายไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่คณะกรรมการโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดเมื่อเริ่มนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติแต่โรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน(School Council) ขึ้น ซึ่งการกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ ส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มาก แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะกรรมการ(Sub-Committees) ขึ้นจะตั้งกี่คณะแล้วแต่จะเห็นสมควร(ปกติมี 3-12 คณะ) โดยให้รายงานหรือให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้มอบหมายทำงานในเรื่องต่างๆของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรและการสอน อาจมีสมาชิกเฉพาะผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมสม่ำเสมอ

จุดสำคัญก็คือโรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะกรรมการ และจะต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้นเช่นการซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาวและมีการติดตามผลที่แน่นอน การพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอกแล้วมาขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียน มีการนิเทศ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีจากเขตการศึกษา มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ การสาธิตการสอนแบบใหม่ ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิคการจัดสนใจตั้งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหารงบประมาณการสัมมนาฯ ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้ว ยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยม) ด้วย

ในโรงเรียนที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก การพัฒนามักจะเป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะบุคคล มักเป็นการอบรมระยะสั้น ๆ แล้วขาดการนำไปปฏิบัติและติดตามผล โรงเรียนเหล่านี้มักขาดแผนการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารมักจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการอบรมเป็นครั้งคราวไป ไม่ได้มีการวางแผนระยะยาว และไม่มีแผนในภาพรวมว่า ใครควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้างและเมื่อไร

3. การเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้เรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลาง ตรงไปยังโรงเรียนแล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมากที่สุด วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้ อาจใช้รูปแบบต่อไปนี้เป็นสื่อ เช่น ใช้กลุ่มงาน(Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย(Network) ของกลุ่มงาน ซึ่งโดยปกติครูแต่ละคนจะเป็นคณะทำงานหรือเป็นสมาชิกในกลุ่มงานต่าง ๆ 2 หรือ 3 คณะขึ้นไป การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่านกลุ่มงาน จะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วโรงเรียนได้ง่าย การใช้การประชุม(Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนดให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นทันที หลังจากการประชุมระดับหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ(Feedback) ได้ทันการ บางโรงเรียนจัดชั่วโมงประชุมไว้ทุกเช้าเพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกได้ประชุมปรึกษาหารือกันก่อนลงมือทำงานทำให้ครูได้รับรู้เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกัน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน(Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไปโรงเรียนต้องจัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครองเช่นการประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น

ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครองเป็นต้น บางโรงเรียนอาจจ้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองโดยตรงด้วยก็ได้

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็นสารสนเทศ เช่น ผลการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานโครงการของโรงเรียน ผลการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่าง ๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป หรืออาจจะให้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-line Computer) เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนได้ ข้อมูลที่บรรจุไว้นั้น นอกเหนือจากผลการเรียนแล้ว อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับงาน/โครงการ การจัดซื้อ/จัดจ้าง กำหนดการสำคัญ ข้อมูลงบประมาณและบุคลากร หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ ในการสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

บทบาทสำคัญของผู้ของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนาพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยึดมั่นมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณกำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากรจัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกับองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียนเช่นติดต่อมหาวิทยาลัยในการพัฒนาวิชาชีพครู ติดต่อกับภาครัฐกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยีติดต่อกองทุนเอกชน หรือเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่

สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือการจัดองค์กร และเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นเกิดมาจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-building Process) หรือเป็นความเห็นพ้องของครู ของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน ในการจัดการเรียนการสอนการกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับบน ระดับรัฐและระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการจัดและประเมินผล โดยจะต้องให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมที่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในที่สุด

6. การให้รางวัล การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นตัวแทน ค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียนด้วยรางวัลที่ไม่เป็นตัวแทนที่อาจจัดได้ เช่น การใช้คำปรึกษา (Mentoring) แบบกันเอง บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ การให้โล่รางวัล

ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกันบางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการค่าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาสและในปริมาณที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นสรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่หลักการกระจายอำนาจ หลักการแบบมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจให้แก่ชุมชน หลักการบริหารตนเองโดยมีการตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและความต้องการของชุมชน

3. กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในเชิงกลยุทธ์การบริหาร ปรากฏว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากการบริหารควบคุมจากภายนอกไปสู่รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้สะท้อนให้เห็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญต่อไปนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumptions about human nature) ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์มีหลายแบบ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับครู หรือนักเรียนตามความเหมาะสมได้ เช่น ทฤษฎี X และ ทฤษฎี y ของแมก เกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งกล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ 2 แบบ ตามทฤษฎี x เชื่อว่ามนุษย์นั้นขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี y มนุษย์มีความขยันและชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานมีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยไม่ถูกบังคับก็จะยิ่งมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นแรงจูงใจที่ดีแก่ครูและนักเรียน

ความเชื่อตามทฤษฎี x จะสอดคล้องกับการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก โดยให้มีระบบควบคุมครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ถ้าหากเรามีความเชื่อว่ามันั้นมีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงได้มีความสามารถและความต้องการที่แตกต่างกัน การบริหารตามทฤษฎี x และ y จะสอดคล้องกับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเหมาะสม เพราะมีความยืดหยุ่นและจะเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถที่ต้องการ และตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ก็ได้แสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนมีความต้องการที่ต่างกัน ในหลายระดับ ความต้องการพื้นฐานคือการมีส่วนร่วมในสังคม การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ การมีโอกาสรับการพัฒนสำหรับความต้องการในระดับสูงขึ้นไปคือ การได้ทำงานที่ท้าทายและงานที่ยากขึ้น

2. ในด้านความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) ในรูปแบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและไม่ซับซ้อนแล้วดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ครูเป็นเพียงลูกจ้างหรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานเท่านั้น ครูที่ปรับตัวเข้ากับระบบได้ก็อยู่ปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้ แต่ถ้าปรับตัวไม่ได้ก็ต้องออกจากโรงเรียนไป แนวคิดดังกล่าวนี้ไม่เหมาะสมกับหลักการบริหารสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางธุรกิจหรือองค์การบริหารสาธารณะ ซึ่งแนวคิดเรื่ององค์การได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว โดยมีความเชื่อว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วยโรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครูและทั้งครูกับผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนา ก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตการเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดแบบใช้โรงเรียนเป็น

ฐานจึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่วนร่วม

3. ในรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) สำหรับการบริหารตามแบบที่มีการควบคุมมาจากภายนอกนั้น จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานส่วนกลาง ทำให้การตัดสินใจสั่งการของโรงเรียนแบบเดิมนั้นเป็นบทบาทเฉพาะของผู้บริหาร โรงเรียนหรือของส่วนกลาง ส่วนครูเป็นผู้ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูมีน้อยมาก ปัจจุบันนี้ การกิจในการจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจสั่งการในระดับโรงเรียนจึงควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจด้วยเหตุผลต่อไป

3.1 เป้าหมายของโรงเรียนมักไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงง่าย การร่วมมือกันของครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าจะเป็นการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบันและความต้องการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3.2 เป้าหมายของโรงเรียนมีหลายระดับและภารกิจของโรงเรียนซับซ้อนยิ่งขึ้นจึงมีความจำเป็นต้องระดมสติปัญญา แนวคิดและความพยายามของคนจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้การบรรลุภารกิจและเป้าหมายเหล่านั้นเกิดได้ดียิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู และนักเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิกรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา เพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียนได้สำเร็จ

3.4 ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน

4. ในเรื่องแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของเซอร์จิโอวานี (Sergiovani) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของครูใหญ่ (principal) ไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (technical leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (human leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (symbolic leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอกจะใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิค และภาวะผู้นำด้านมนุษยเป็นหลัก ซึ่งเน้นการนำเพื่อการทำงานให้งานสำเร็จตาม เป้าหมายเท่านั้น แต่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน งานในโรงเรียนมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องประพุดิตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน คือ นอกจากใช้แบบภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้ว ยังต้อง

ใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบอีกด้วย (Sergiovanni 1984 : 83)

5. ในด้านกลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power)ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Sources of Power) ของเฟรนช์และราเวน (French and Raven) นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้เป็น 5 แบบ ได้แก่อำนาจจากการให้รางวัล (reward power) อำนาจจากการบังคับ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจจากการอ้างอิง (reference power) และอำนาจจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ (expert power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก (French and Raven 1959: 339)

การบริหารโรงเรียนตามแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารมักใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันนี้ องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรของโรงเรียนมีระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างและหลากหลายมากขึ้น การบริหารในแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นการใช้อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ จะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาอาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครู และการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

6. ในด้านทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) จากการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์กรได้พบว่ามีทักษะการบริหารแบบใหม่ๆที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กรต่างๆเช่น ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก โรงเรียนจะมีหน้าที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งและถูกควบคุมจากภายนอก โรงเรียนจะมีหน้าที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งและถูกควบคุมโดยใกล้ชิดจากส่วนกลางมาก จึงไม่จำเป็นต้องมีการใช้ทักษะการบริหารที่ทันสมัยและก้าวหน้ามากนัก เมื่อใดก็ตามที่โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเห็นถึงความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดใหม่ๆเกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. ด้านการใช้ทรัพยากร(Use of resources) ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปนั้น ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเกือบทั้งหมดมาจากรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องตรวจสอบการใช้เงินของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด โรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตามระเบียบและปรึกษากับเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางในแทบทุกขั้นตอนและระเบียบต่างๆส่วนใหญ่มักไม่เอื้อให้โรงเรียนจัดหาทรัพยากรเองด้วย

โรงเรียนจึงมักจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรได้ตรงกับความต้องการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการแก้ปัญหาและพัฒนา ในทางตรงกันข้ามปรากฏว่า ส่วนกลางต้องสูญเสียกำลังคนและงบประมาณเป็นจำนวนมากในการติดตามควบคุมดูแลโรงเรียนตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา ในประเทศอังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา จึงเน้นการให้โรงเรียนมีอำนาจในการดูแลรับผิดชอบบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น การที่โรงเรียนได้มีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรเองทำให้โรงเรียนได้บริหารงานบรรลุเป้าหมายตามสภาพการณ์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณและเวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

เมื่อพิจารณากลยุทธ์ในแบบแผนด้านความสัมพันธ์ของคน (Human Relations) ในเรื่องนี้ปรากฏว่า Cheng ได้แบ่งบรรยากาศสิ่งแวดล้อมองค์การเป็น 4 แบบ คือ แบบผูกพัน (headless Style) แบบไม่มีหัวหน้า (disengagement) แบบปล่อย (control Style) และแบบควบคุม

ในการบริหารโดยใช้โดยเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบการร่วมมือและเป็นแบบเปิด มีการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ของคนในองค์การเป็นแบบผูกพัน (commitment) ในทางตรงกันข้าม การบริหารแบบควบคุมจากภายนอกจะเน้นการบังคับบัญชาการใช้คำสั่ง ความสนใจของคนในแต่ละระดับจะแตกต่างกันความสัมพันธ์ของคนในองค์การมีลักษณะแบบปิด (closed) บรรยากาศขององค์การจะไม่ดี ยิ่งถ้าหัวหน้าไม่สนใจในงานบรรยากาศจะเป็นแบบไม่มีหัวหน้า (headless style) ถ้าครูส่วนใหญ่ไม่สนใจงานและหัวหน้าไม่เข้ามามีบทบาทชักนำหรือมีส่วนช่วย บรรยากาศจะกลายเป็นแบบปล่อยปละละเลย (disengagement style) แต่ถ้าหัวหน้าแสดงการควบคุมอย่างเข้มงวด บรรยากาศจะเป็นแบบควบคุม (control style) ซึ่งบรรยากาศทั้ง สามแบบนี้ไม่เป็นผลดีต่อการบริหารและการจัดการเรียนสอน และมีผลเสียต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอีกด้วย ในด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน (quality of administrators) นั้น เนื่องจากการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก จะเน้นการปฏิบัติหน้าที่ตามที่มอบหมาย จะคอยหลีกเลี่ยงการปฏิบัติผิด ผู้บริหารจึงต้องมีประสบการณ์และมักจะเน้นการปฏิบัติงานตามกฎ ตามระเบียบโดยเคร่งครัด หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเหล่านี้ก็ไม่ต้องเรียนรู้หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม แต่ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้และเทคนิคการบริหารที่ทันสมัยแล้ว ยังต้องเรียนรู้และมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับความก้าวหน้าและแก้ปัญหาจากการที่โรงเรียนถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

ในเรื่องตัวบ่งชี้ประสิทธิผล (Indicators of Effectiveness) ปรากฏว่าในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียนจะเป็นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเป็นหลัก โรงเรียนมักจะไม่ให้ความสำคัญกับการระดมทุนการพัฒนาหรือสัมฤทธิ์ผลด้านอื่น ๆ แต่ในโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานประสิทธิผลของโรงเรียนจะมีได้หลายระดับ การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจะเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียนเองด้วย การวัดประสิทธิผลจึงต้องทำหลายระดับ (multi – levels) ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบุคคลและรายบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวทั้งระบบ จะมีทั้งตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) สำหรับการวัดและประเมินทั้งด้านวิชาและด้านพัฒนาการของนักเรียน

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาในเรื่องบทบาทของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ได้พบความแตกต่างในบทบาท (Role difference) ที่น่าสนใจมาก บทบาทของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นบทบาทในทางตรงหรือทางอ้อม มักจะขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ภารกิจของโรงเรียน กิจกรรมของโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารและรูปแบบการใช้ทรัพยากร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่บริหารแบบควบคุมจากภายนอกกับโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า มีความแตกต่างกันในบทบาท ดังนี้

1. บทบาทของโรงเรียน (Role of school) โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก จะเป็นบทบาทของผู้รับและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นหลักจะถือปฏิบัติตามแนวทางจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ถึงแม้ว่าการปฏิบัตินั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนก็ตาม ในทางตรงกันข้ามในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การ ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มการพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู

2. บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา (Role of education department) ในการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษา (education department) หรือส่วนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและนิเทศโรงเรียนอย่างมากหรือเคร่งครัด แต่ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนเองโดยตรงหน่วยงานจากส่วนกลางหรือจากภายนอกจะมีบทบาทในลักษณะ เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น

3. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Role of administrators) ในด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ปรากฏว่าในระบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนถูกกำหนดจากส่วนกลางผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแลฝ่ายระวางและจัดการให้โรงเรียนดำเนินการไปตามเป้าหมาย จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัตินอกเหนือจากคำสั่ง นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะภายในขึ้น เพื่อการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบอีกด้วย ส่วนบทบาทของผู้บริหารในแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมายเป็นผู้กระตุ้น และชักนำการใช้กำลังคนเป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียน โดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน

4. บทบาทของครู (Role of teacher) ในการบริหารแบบที่เน้นการควบคุมจากภายนอก บทบาทของครูคือลูกจ้าง คือผู้ทำตามคำสั่งคือผู้ที่มีหน้าที่รับคำสั่งและเป็นผู้ปฏิบัติ ครูมีบทบาทเป็นเพียงผู้รับจะไม่ค่อยมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่สำหรับการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของครูคือ การเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้น

5. บทบาทของผู้ปกครอง (Role of parents) จะเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนว่าในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบควบคุมจากภายนอกผู้ปกครองจะเป็นผู้รับบริการในเชิงปริมาณและตามมาตรฐานที่ใช้กำกับโรงเรียน เช่น เรื่องระยะเวลาในชั่วโมงเรียน จำนวนปี เนื้อหาในหลักสูตร ฯลฯ ผู้ปกครองจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคาดหวังและไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนได้ แต่ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้น นั่นคือ เด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการบทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้น และผู้สนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารสนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา

แนวคิดเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า การปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นหัวใจ หรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะทางด้านแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรนั้น จากการศึกษาถึงที่มาของเรื่องนี้ได้พบว่า เริ่มมาตั้งแต่ประมาณ ปี ค.ศ. 1930 แนวคิดดังกล่าวได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการปฏิบัติกันมากในประเทศสหรัฐอเมริกาในราวปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักวิชาการที่มี

ชื่อเสียง เช่น แมค เกรเกอร์ (McGregor) และไลเคิร์ท (Liker) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือหรือการมีส่วนร่วม (participative management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น มอร์แมน และ โฮลสเตสเตอร์ (Mohr man and Wohlstetter) กล่าวว่า ในช่วงระยะเวลาเดียวกันนี้ก็ได้เกิดแนวคิดในการทำงานแบบร่วมมือกันในวงการอุตสาหกรรมของยุโรป ที่เรียกกันว่าวิธีระบบเทคนิคสังคม (sociotechnical system approach) วิธีการตามระบบนี้จะเน้นการร่วมมือกันออกแบบองค์การและกำหนดภารกิจขององค์การ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงาน และให้ได้ผลงานตามเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ระบบบริหารด้วยตนเอง (self-regulation หรือ self-management) (Morhman and Wohlstetter 1994: 232)

มีรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีและการวิจัยหลายฉบับที่แสดงว่าโรงงานที่ใช้วิธีการตามระบบเทคนิคสังคม (sociotechnical system approach) นี้ จะมีผลผลิตสูงกว่าโรงงานที่บริหารแบบเดิม แนวคิดนี้ได้แพร่สู่ประเทศสหรัฐอเมริกา และในปี ค.ศ. 1985 ปรากฏว่ามีกว่า 40 บริษัท และกว่า 200 โรงงาน ที่นำรูปแบบเทคนิคสังคมและการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ไปใช้โรงงานเหล่านี้ได้รับการขนานนามว่าเป็น “โรงงานรูปแบบใหม่” (new-design plants) และเป็นระบบงานที่มีผลผลิตสูง (high-performing work systems) โรงงานในรูปแบบใหม่จะมีโครงสร้างองค์การเป็นแบบแบน เน้นการทำงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมข้ามสายงานและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับขององค์การ มีการบริหารและควบคุมกันเองในระดับต่างมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานต้องจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและผลงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีการปรับปรุงผลผลิตและร่วมปฏิบัติงาน แนวคิดดังกล่าวนี้ ใช้กันแพร่หลายมากในธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนธุรกิจบริการและด้านการศึกษา ได้มีการศึกษาวิจัยกันบ้างแล้วแต่ไม่ได้นำมาใช้บริหารกันอย่างจริงจังนัก

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาในประเทศสหรัฐอเมริกามีกระแสการเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management – TQM) เกิดขึ้น ซึ่ง TQM เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบเพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัวแทนพนักงานทุกส่วนจะร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบงาน (Deming 1986 : 73) หลักสำคัญอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าและความต้องการขององค์การนั้นสอดคล้องกัน สำหรับวิธีการทำงานนั้นมีการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ขององค์การทั้งด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Hammer and Champy 1993 : 96-99)ในเรื่องการมีส่วนร่วมนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในแบบที่จริงจัง

(high – involvement) ว่าเป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงาน ในการแก้ปัญหาและการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งต้องอาศัยการกระจาย (decentralization) ไปถึงผู้นับระดับล่างอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (Lawler 1986 : 86) คือ

- 1.) สารสนเทศ (information) เป็นมูลข่าวสารที่ทำให้พนักงานซึ่งมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจ ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ
- 2.) ความรู้และทักษะ (Knowledge and skills) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงาน และความสำเร็จขององค์กร เป็นความรู้และทักษะในการบริหารและการปฏิบัติงาน
- 3.) อำนาจ (Power) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการระบวนการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ การปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน
- 4.) รางวัล (rewards) เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการให้รางวัลนั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร

การมีส่วนร่วมแบบจริงจึงนี้เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และเป็นแนวทางในการกระจายอำนาจหน้าที่ในองค์กร เป็นส่วนของการปรับโครงสร้างองค์กร (restructure) และปรับกระบวนการสู่ระดับล่างตลอดทั่วทั้งองค์กรแนวคิดนี้แพร่เข้าไปสู่องค์กรที่เป็นธุรกิจ การบริหาร และองค์กรทางการศึกษามากขึ้นเรื่อย ๆ และได้กลายเป็นส่วนสำคัญที่เป็นหัวใจในแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based- management) ในที่สุด

จากสาระสำคัญดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นคือการทำงานของโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการจำเป็น (needs) ของโรงเรียนเองโดยมีสมาชิกของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ฯลฯ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผลและเพื่อการพัฒนาของโรงเรียนเอง ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแนวคิดในการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก (external control management) ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบดั้งเดิม ที่โรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง นโยบายการบริหารก็มักจะไม่ตรงกับความต้องการหรือธรรมชาติของโรงเรียน อีกทั้งสมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนก็ไม่มีบทบาทสำคัญหรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Dorothy Myers and Robert Stockdill 2000 J.Herman 2000 Florida Department of Education 2000)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพในการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนและโครงการใหม่

4. รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับ เรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษาแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญ อย่างน้อยสี่รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่ครูเป็นหลัก รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก และรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Lightwood and Menzies 1998 : 25)

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (administrative control SBM) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงินบุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้นคณะกรรมการ

โรงเรียนที่ดั่งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่ การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้เป็นทางการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ. 1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในทุกโรงเรียนให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหารโรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจ คือการจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปี ค.ศ. 1990 โดยในระดับแรกมีรูปแบบการบริหารแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อย ๆ เปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่ควบคุมโดยครู (professional control SBM) หรือมีครูเป็นหลัก

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (professional control SBM) การบริหารตามแนวทางนี้ ตัวแทนคณะครู จะมีสัดส่วนมากในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุดการบริหารแบบนี้มีในเขต โคโลัมเบีย รัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกาประกาศใช้รูปแบบนี้เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่องมีการตั้งสภาABC(association building council)ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้แทน สหภาพครูหนึ่งคน ตัวแทนครู สองคน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนครูอีก สองคน ซึ่งเลือกโดยคณะครุรวมมีสมาชิกสภา ABC ห้าคน ตัวอย่างของ รูปแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นได้ชัดอีกสองแห่ง คือ ในไมอามี และลอสแอนเจลีส โดยแต่ละโรงเรียนคณะกรรมการ โรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิกหนึ่งคนจากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมาก คือสองในสามขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้านได้ บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (community control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง

และชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวอย่างของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ได้แก่ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียน เรียกว่าคณะกรรมการสภการบริหารโรงเรียน (board of trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองห้าคน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครูหนึ่งคน (จากการเลือกตั้ง)ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียนหนึ่งคน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้าง ผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ใน ชิคาโก (Chicago) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (chicago reform act) ในปี ค.ศ. 7988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้างการประเมิน หรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิกสิบถึงสิบสองคน เป็นผู้ปกครองหกคน ผู้แทนชุมชนสองคน ผู้แทนครูสองคน ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมาจากการเลือกตั้งทุก ๆ สองปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษาโดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างตัวผู้บริหารเอง

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (professional / community control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง / ชุมชน จะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษาในปี ค.ศ. 1985 ตามกฎหมายการศึกษา คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ตัวแทนครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า หนึ่ง ใน สาม) ตัวแทนชุมชนและผู้ปกครอง นักเรียน (มากกว่า หนึ่ง ใน สาม) ตัวแทนจากเมืองหนึ่งคน และเลขานุการหนึ่งคน (เลือกมาจากโรงเรียน ไม่มีสิทธิออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ สาม ปี เมื่อพ้น สามปีแล้วหากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหาร

ผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

5. ประสบการณ์บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดที่เริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประเทศแรกแล้วแพร่หลายไปประเทศอื่น ๆ การศึกษาถึงประสบการณ์ในการนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาในประเทศเหล่านั้น น่าจะเป็น ประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจ และการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการนำรูปแบบการบริหาร เช่นนี้มาใช้ในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้ ตัวอย่างประสบการณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานในต่างประเทศซึ่งรวบรวมมานำเสนอ ดังนี้

ประเทศสหรัฐอเมริกา (United States of America) นั้น เป็นประเทศที่มีพื้นที่ กว้างขวาง ประกอบด้วยมลรัฐต่าง ๆ ถึง 50 มลรัฐ (States) มี วอชิงตัน ดี. ซี. (Washington D.C.) เป็นเมืองหลวงของรัฐบาลกลาง ตั้งอยู่ในเขตอิสระที่เรียกว่า District of Columbia ซึ่งใช้ ชื่อย่อว่า D.C. และแต่ละมลรัฐต่างมีเมืองหลวงเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานของตน การ จัดการศึกษาของสหรัฐเป็นหน้าที่ของแต่ละมลรัฐ รัฐบาลกลาง (federal government) มีกระทรวง การศึกษาที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า (department of education) ทำหน้าที่ประสานงานการศึกษา เป็นส่วนใหญ่ แต่ละมลรัฐมีหน่วยงานทางการศึกษาของตนเอง มีสภาการศึกษาของมลรัฐเป็น องค์การ สูงสุดของแต่ละรัฐที่ควบคุมดูแลเรื่องการศึกษา ในแต่ละมลรัฐมีเขตการศึกษา (school district) หลายสิบเขต แต่ละเขตการศึกษามีคณะกรรมการการศึกษา (board of education หรือ school board) ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ คือ ศึกษาธิการ (Superintendent) เขตการศึกษาเหล่านี้จะมีการแบ่งเนื้อที่อาณาเขตตรงกับอาณาเขตของเมือง (City หรือ Country) เป็นส่วนใหญ่

ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2543: 1 – 27) ได้กล่าวถึงสภาพของการจัดการศึกษา ของกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษา ตั้งแต่เริ่ม สถาปนาในปี 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 องค์การ คือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งองค์การทั้งสองได้ถือกำเนิด เมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และฉบับที่ 25 โดยเทศบาลนครหลวง เป็นการ

ยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลกรุงเทพ และเทศบาลนครธนบุรี และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี และรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี ทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2480 และองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509 การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่วัดมหรธพาราม และขยายออกไปทั่วประเทศ โดยจัดตั้งองค์การรับผิชอบเป็นกรมศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการ เมื่อปี พ.ศ. 2435 ต่อมาในปี พ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการ ของกระทรวงธรรมการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบล และระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ

1. กระทรวงนครบาล รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
2. กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
3. กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบายปัจจุบันการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ใน

มาตรา 89(21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
 - 1.1 การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนที่เปิดดำเนินการ และสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก
 - 1.2 การจัดการศึกษาในระดับอนุบาล 1 มีจำนวน 415 โรงเรียน ระดับอนุบาล 2 มีจำนวน 426 โรงเรียน
2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต มีจำนวน 431 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงาน
3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 55 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์

5. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อาศัยตามแนวมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานคร จัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ เด็กและเยาวชนไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. โครงสร้างการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2538 :5-9) ได้กำหนดการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของการประถมศึกษา โครงสร้างระบบการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ตามประกาศกรุงเทพมหานครเรื่อง การจัดระเบียบราชการของกรุงเทพมหานคร (31 ตุลาคม 2528) และตามประกาศกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (2 เมษายน 2530) และมติคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง ตามโครงการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของสำนักงานเขต (มติคณะกรรมการ ครั้งที่ 3/2537) วันที่ 3 มีนาคม 2537 และตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครโดยแบ่งออกเป็นสำนักต่าง ๆ จำนวน 18 สำนัก ได้แก่ สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานการแพทย์ สำนักอนามัย สำนักการโยธา สำนักการระบายน้ำ สำนักรักษาความสะอาด สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร สำนักสวัสดิการสังคม สำนักงานคลัง สำนักพัฒนาชุมชน สำนักการจราจรและขนส่ง สำนักงานเขต และสำนักการศึกษา โดยให้สำนักงานศึกษาทำหน้าที่กำกับดูแลเรื่องการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ส่วน

ด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำ มีปลัดกรุงเทพมหานครดำรงตำแหน่งสูงสุดของราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดและตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา

เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาและสนับสนุนของกรุงเทพมหานคร ที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนราชการภายใน ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 3/2537 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2537 กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีรองผู้อำนวยการสำนัก 3 ฝ่าย คือ บริหารทั่วไป ฝ่ายแผนงานและวิชาการ ฝ่ายการเงินและฝ่ายวัสดุของกองใดโดยเฉพาะ

2. กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการบรรจุ แต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ การโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือน การกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการกรุงเทพมหานคร การกำหนดตำแหน่งและระดับเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การพิจารณาความชอบ และประเมินสมรรถภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของลูกจ้าง การฝึกอบรม การจัดทำและรักษาทะเบียนประวัติ การจัดทำงบประมาณเงินอุดหนุนการศึกษาของรัฐบาลและงบประมาณกรุงเทพมหานครหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง การจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประชุมอนุกรรมการข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร อนุกรรมการข้าราชการครู การดำเนินการเกี่ยวกับการสอบข้าราชการครู และปฏิบัติงานหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการคลัง การตรวจสอบฎีกาทุกหมวดรายจ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล งบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินนอกงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและสำนักงานการศึกษา ควบคุมการเบิกจ่ายประเภทต่าง ๆ

4. หน่วยศึกษานิเทศก์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนวิจัยและพัฒนาการจัดระบบการนิเทศ รวมทั้งการพัฒนางานบริหารในสถานศึกษา พัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรประถมศึกษา อนุบาลศึกษาและมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพตลอดจนพัฒนาการนิเทศให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. กองโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล ประสานนโยบาย พัฒนาและเผยแพร่ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา งานด้านลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์และลูกเสือชาวบ้าน การจัดสรรงบประมาณจัดซื้อจัดจ้างและให้บริการด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดให้บริการดูแล บำรุงรักษา จัดทำประวัติตรวจเยี่ยมและเลิกล้ม โรงเรียน การจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างและขยายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร การจำหน่ายทรัพย์สินของโรงเรียน การประสานนโยบายและกำหนดแนวทางปฏิบัติในการให้การศึกษาแก่เด็ก ด้อยโอกาส การประสานงานในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ กรุงเทพมหานคร และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

6. กองวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนงานทางการศึกษา ระบบ โครงสร้างการบริหารการศึกษา กฎหมายการศึกษา สารสนเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการสอนและสนับสนุนการเรียนการสอน งาน การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่อยู่ในความดำเนินการของสำนักงานการศึกษา คือ การจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ประสานงานร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน จัดการศึกษาผู้ใหญ่ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขต

เป็นหน่วยปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายใน เขตส่วนราชการภายในสำนักงานเขต กำหนดให้มีฝ่ายศึกษาธิการเป็นที่ปรึกษาและสนับสนุน การบริหารด้านการจัดการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครถูกกำหนดให้เป็น ส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต3.

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรุงเทพมหานครจึงกำหนดให้มืองค์กรเสริมที่จัดตั้งขึ้นตามมติคณะกรรมการ ฉบับที่ 3/2537 ลง วันที่ 23 มีนาคม 2537 ได้กำหนดการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กลุ่มโรงเรียนจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 มีหลักการให้โรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันได้ร่วมมือและช่วยเหลือกันในการบริหารงาน วิชาการ การจัดสวัสดิการและกิจกรรมอื่น ๆ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียน

2. ศูนย์วิชาการเขต จัดตั้งตามโครงการศูนย์วิชาการเขตในแผนพัฒนาการศึกษา กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (2530-2534) มีหลักการในการดำเนินงานคล้ายกับกลุ่มโรงเรียน แต่

กำหนดให้แต่ละสำนักงานเขตมีศูนย์วิชาการ 1 ศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการระดมทรัพยากรบุคคลใช้ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต ให้มีมาตรฐานและคุณภาพทัดเทียมกัน

3. คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียน จัดขึ้นตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2543 มีวัตถุประสงค์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

6. การบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดงานให้โรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัดได้ยึดถือปฏิบัติ โดยกำหนดไว้ 6 หมวด ตามลักษณะของงานโรงเรียนดังนี้

1. งานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุมการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล
2. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมหลักสูตร คู่มือสวัสดิการนักเรียน เช่น ให้บริการแนะแนว บริการอาหารกลางวัน จัดกิจกรรมสหกรณ์
3. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ งานสารบรรณ ทะเบียนเอกสาร การเงินพัสดุครุภัณฑ์ รวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ
4. งานบุคลากร ได้แก่ งานนิเทศภายใน จัดทัศนศึกษา
5. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ จัดแผนงาน โครงการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เช่น จัดสร้างโรงฝึกงานและห้องเก็บวัสดุครุภัณฑ์ ปรับปรุงสถานที่
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบริการข่าวสาร ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรต่อชุมชน

โรงเรียนทุกโรงเรียนจำเป็นต้องทราบ เนื้อหาทั้ง 6 หมวด และจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ (สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร, หน่วยศึกษานิเทศก์ 2535: 1 – 2)

ภารกิจหรืองานด้านสุดท้ายคือ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกโรงเรียนปฏิบัติดังนี้

1. การจัดแผนให้มีแผนงาน โครงการในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน กำหนดไว้ดังนี้
 - 1.1 มีแผนงาน โครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน
 - 1.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละโครงการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
 - 1.3 มีการปฏิบัติตามแผนงาน / โครงการ

- 1.4 มีการสรุปผลการดำเนินงาน
2. การจัดให้บุคคลในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน กำหนดไว้ดังนี้
 - 2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น
 - 2.1.1 กรรมการการศึกษา
 - 2.1.2 กรรมการมูลนิธิ
 - 2.1.3 สมาคมหรือชมรมศิษย์เก่า
 - 2.1.4 คณะกรรมการที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้น
 - 2.2 มีการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน
 - 2.3 มีการสรุปผลงานของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ
3. การมีกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ เช่น
 - 3.1 มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 - 3.2 ร่วมกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันมาฆบูชา วันแม่แห่งชาติ วันเด็กแห่งชาติ วันสงกรานต์ ฯลฯ
 - 3.3 ร่วมกับชุมชนในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์
 - 3.4 ร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 3.5 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลในท้องถิ่นมาให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ครูและนักเรียน
 - 3.6 มีการติดต่อและประสานงานที่เกี่ยวข้อง
4. การให้บริการแก่ชุมชน กำหนดไว้ดังนี้
 - 4.1 ให้บริการด้านอาคารสถานที่
 - 4.2 ให้บริการด้านวัสดุอุปกรณ์
 - 4.3 ให้บริการด้านบุคลากร
 - 4.4 ให้บริการด้านความรู้
 - 4.5 การให้ข่าวสารต่าง ๆ ฯลฯ (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, หน่วยศึกษานิเทศก์ 2535: 40-41)

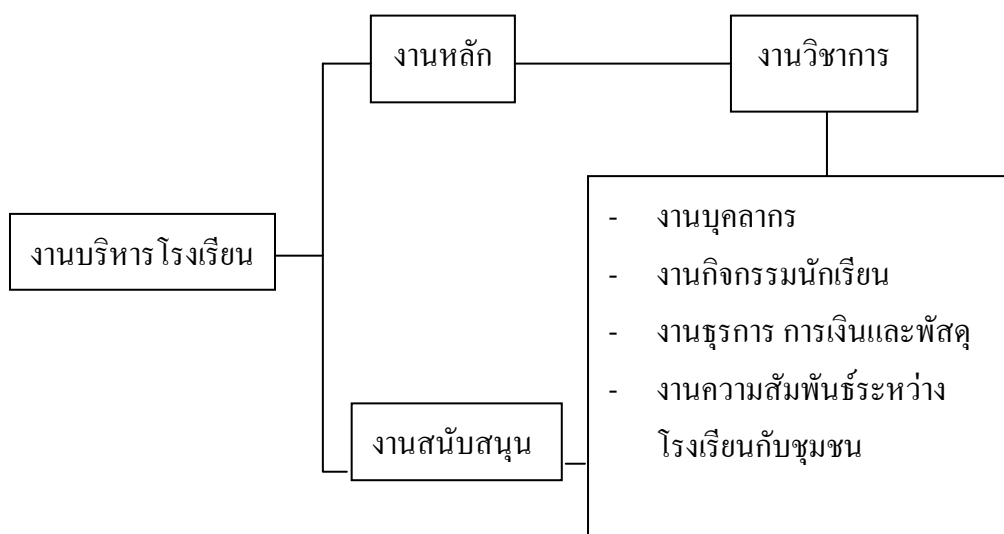
ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครนั้น สำนักการศึกษาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารให้มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คือ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงาน ติดตามผลงานด้านวิชาการ ธุรการ ปกครอง และกิจกรรมนักเรียน ควบคุมการเรียนการสอน และฝึกอบรม จัดทำทะเบียนและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำรายการสอน โครงการสอน จัดรายการการเรียน คู่มือประกอบการ

เรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลบริเวณอาคารสถานที่และงานการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์งานทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานโรงเรียน กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาและ แก้ไขปัญหาให้แก่ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง ถูกต้องครบถ้วน ดูแล สวัสดิการและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและ ประชาชนในท้องถิ่นมีการวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ ทางการศึกษามาใช้ และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาของกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย นับตั้งแต่คณะครู อาจารย์ นักการภารโรง ตลอดจนผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนที่จะต้องมีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียน การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในที่สุด โดยมีภารกิจหลัก คือ งานเกี่ยวกับการเรียนการสอนหรืองานวิชาการและมีการกิจกรรมคือ งานสนับสนุนการเรียน การสอน การจัดครูเข้าสอนได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้แบ่งขอบข่ายงานบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาออกเป็น 6 งาน ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานกิจการนักเรียน 3) งานบุคลากร 4) งาน ธุรการ การเงินและพัสดุ 5) งานอาคารสถานที่ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนเมื่อพิจารณาเทียบวัตถุของการดำเนินงานของโรงเรียนงานที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด ไว้ในหลักสูตรจะเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงได้แบ่ง งานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกเป็นประเภทงานหลักและประเภทงานสนับสนุน(สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532 : 24) คือ 1) ประเภทงานหลัก ได้แก่ งานที่เป็นไป เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยตรงคืองานวิชาการ 2) ประเภทงานสนับสนุน ได้แก่งานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532), 7.

งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญยิ่งของการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการให้มากที่สุด อุทัย ชรรมเดโช ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน (กิติมา ปรีดีดิลก 2532 : 47) พอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจงานวิชาการ ตลอดจนสามารถเป็นผู้นำของครูด้านงานวิชาการได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 2) งานด้านการเรียนการสอน 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน 4) งานวัดผลและประเมินผล 5) งานห้องสมุด 6) งานนิเทศภายใน และ 7) งานอบรมทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งใน

การที่จะให้วิชาการดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรที่จะต้องปฏิบัติตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

1.1 จัดให้มีหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 และเอกสารประกอบหลักสูตร เช่น แนวการสอน กำหนดการสอนคู่มือครู แผนการสอน ให้เพียงพอและครบถ้วนทุกระดับชั้น

1.2 ศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรให้ชัดเจน ตั้งแต่หลักการ จุดหมาย โครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระ ตลอดจนถึงการวัดผลและประเมินผล โดยอาจตั้งเป็น คณะกรรมการการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียนเป็นประธาน ผู้ช่วย ผู้บริหารฝ่ายวิชาการหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และครูผู้สอนเป็นกรรมการ

1.3 วางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ โดยการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอน เพื่อชี้แจง แนะนำ ทบทวนหลักสูตร ก่อนเปิดภาคเรียนหรือก่อนลงมือสอน

1.4 นิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ โดยพิจารณาจากรายงานต่าง ๆ เช่น แบบบันทึกการสังเกตการสอน แผนการสอน บันทึกการสอน คุณภาพและความสามารถของนักเรียน

1.5 ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร โดยการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุทั้งในส่วนของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน นักเรียน และในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1.6 พัฒนาตนเองและครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับการใช้หลักสูตร อยู่เสมอโดยเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม ฟังการอภิปราย หรือสนทนาร่วมกับผู้มีความรู้ด้านหลักสูตร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. งานการเรียนการสอน

2.1 จัดให้มีแผนการสอนให้ครบถ้วนทุกระดับชั้นและกลุ่มประสบการณ์ สำหรับหลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเป็นผู้จัดทำแผนการสอนเอง ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำและกระตุ้นให้ครูจัดทำและติดตามการนำไปใช้ด้วย

2.2 จัดห้องเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน รวมถึงจัดวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอตามความจำเป็น

2.3 จัดสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และห้องพิเศษเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในกลุ่มประสบการณ์ให้เพียงพอตามความจำเป็น

2.4 ตรวจสอบการจัดตารางสอนให้เหมาะสมกับเวลาและสอดคล้องกับอัตราเวลาเรียนในหลักสูตรทุกกลุ่มประสบการณ์ ทุกชั้นเรียนและให้มีตารางสอนรวมของโรงเรียน

2.5 จัดทำหรือจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตร และแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการสอน เช่น แนวการสอน คู่มือครู และเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับครูผู้สอนให้เพียงพอทุกระดับชั้นและกลุ่มประสบการณ์ โดยการสำรวจความขาดแคลนและความต้องการ

2.6 จัดครูประจำชั้นประจำวิชาให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความถนัด หากไม่สามารถดำเนินการได้ก็ให้จัดตามความสมัครใจ ทั้งนี้ให้คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับนักเรียนด้วย

2.7 ติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู โดยการตรวจแผนการสอน หรือบันทึกการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ

2.8 เชื่อมชั้นเรียน หรือสังเกตการสอน โดยกำหนดเป็นปฏิทินปฏิบัติงานไว้

2.9 จัดครูเข้าสอนแทนครูที่ขาดหรือครูไม่มาปฏิบัติงาน โดยมีการบันทึกมอบหมายงานและบันทึกรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2.10 ติดตามช่วยเหลือพิเศษ ช่วยแก้ปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้แก่ครู ให้ขวัญและกำลังใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร

2.11 เป็นผู้นำให้ครูปรับปรุงการสอน ให้รู้จัดเทคนิคและวิธีการสอนแบบต่างๆ และเลือกกิจกรรมการสอนโดยคำนึงถึงสภาพความพร้อมของนักเรียน โรงเรียน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ เพื่อให้ นักเรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี

3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

3.1 จัดหาและบริการวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนแก่ครูอย่างเพียงพอและครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์ มีการสำรวจความต้องการ วางแผนเพื่อจัดหาและดำเนินการจัดหา บริการ และจัดทำรายงานผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ และรู้จักเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอนให้ตรงกับเนื้อหาและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูผู้สอน

3.3 จัดให้มีศูนย์สื่อหรือศูนย์วิชาการของโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งผลิตและบริการสื่อแก่ครูผู้สอน

3.4 ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดสร้างสรรค์สื่อหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การสร้างผลงานทางวิชาการ

3.5 แสวงหาแหล่งวิทยาการที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่น เช่น บุคลากรสถานที่ประกอบการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน

3.6 จัดให้มีการติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสังเกตการสอน การดูแผนการสอน บันทึกการสอน สถิติการยืมสื่อ ฯลฯ

4. งานวัดผลประเมินผล

4.1 จัดให้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนการสอน ตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) พ.ศ. 2534 และสะดวกต่อการนำไปใช้

4.2 ศึกษาและทำความเข้าใจระเบียบวัดผลให้ละเอียดลึกซึ้ง สามารถอธิบายหรือชี้แจงให้ครูผู้สอนเข้าใจและปฏิบัติได้

4.3 จัดให้มีการวัดผล และประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดไว้

4.4 วางแผนกำหนดระยะเวลาการวัดผลประเมินผลและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเวลาเรียน

4.5 จัดทำวัสดุ อุปกรณ์ แบบฟอร์มและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อใช้ดำเนินงานวัดผล และประเมินผลให้พร้อมและเพียงพอ

4.6 จัดสร้างเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ และปรับปรุงการสร้างข้อสอบของครูให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยการอบรมให้ความรู้ ประชุมปฏิบัติการจัดสร้างข้อสอบ

4.7 ให้มีคณะกรรมการวัดผลของโรงเรียน เพื่อพิจารณาการเลื่อนชั้น หรือการข้ามชั้นของนักเรียน

4.8 จัดให้มีครูทำหน้าที่วัดผลและประเมินผลของโรงเรียนซึ่งมีความรู้ด้านสถิติพอสมควร

4.9 วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ ทุกระดับชั้นเรียน และนำผลการวิเคราะห์มาใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

4.10 ติดตามและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

4.11 จัดทำผลการประเมินแสดงความก้าวหน้าของนักเรียนทุกชั้น ทุกคนและทุกกลุ่มประสบการณ์ เพื่อให้ นักเรียนสามารถตรวจสอบความสามารถของตนเอง

5. งานห้องสมุด

- 5.1 จัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน
- 5.2 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับห้องสมุดให้เพียงพอ เช่น ตู้หรือชั้นวางหนังสือ ตู้บัตรรายการ โต๊ะอ่านหนังสือ เป็นต้น
- 5.3 จัดหาหนังสือห้องสมุดให้เพียงพอ
- 5.4 จัดทำทะเบียนหนังสือ สถิติการใช้บริการและการยืมหนังสืออย่างมีระบบ และเป็นปัจจุบัน
- 5.5 แสวงหาแหล่งทรัพยากรเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงห้องสมุด
- 5.6 สนับสนุนครูผู้สอนให้ใช้ห้องสมุดในการพัฒนาการเรียนการสอน
- 5.7 ติดตามและดูแลการดำเนินงานของห้องสมุด เมื่อพบปัญหาให้หาทางช่วยเหลือแก้ไข
- 5.8 จัดกิจกรรมห้องสมุดเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ
- 5.9 ประเมินผลการดำเนินงานห้องสมุดเมื่อสิ้นภาคเรียน หรือสิ้นปีการศึกษา

6. งานนิเทศภายใน

- 6.1 ศึกษาและทำความเข้าใจถึงหลักการและวิธีการปฏิบัติในการนิเทศภายในให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการ
- 6.2 สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู เพื่อการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 6.3 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หัวหน้าสายชั้น และคณะครูที่มีความเหมาะสมร่วมเป็นกรรมการ
- 6.4 ให้คณะกรรมการมีหน้าที่วางแผนเพื่อดำเนินการนิเทศภายใน ตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ
 - การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
 - การวางแผน
 - การสร้างเครื่องมือ
 - การปฏิบัติการนิเทศ
 - การประเมินผลการนิเทศ

6.5 จัดให้มีเครื่องมือ วัสดุ เอกสาร ที่จำเป็นสำหรับการนิเทศภายในให้พร้อมที่จะใช้อย่างเพียงพอ

6.6 ดำเนินการนิเทศภายในตามแผนและโครงการที่กำหนด โดยจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้ชัดเจน

6.7 เลือกใช้กิจกรรมการนิเทศภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศ

6.8 เยี่ยมชั้นเรียน และสังเกตการสอน เพื่อทราบปัญหาและพฤติกรรมกรรมการสอนของครูและนักเรียน โดยมีแบบบันทึกการสังเกตการสอน

6.9 จัดให้มีการประเมินผลการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและพัฒนาการเรียนการสอน

6.10 จัดทำแฟ้มข้อมูลเพื่อรวบรวมผลการนิเทศภายในและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน

7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

7.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อวางแผนกำหนดเรื่องที่จะประชุมอบรม

7.2 จัดให้มีการประชุม อบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาของงานวิชาการในโรงเรียน โดยครูผู้มีความสามารถในโรงเรียนหรือเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นวิทยากร

7.3 สนับสนุนให้ครูมีโอกาสไปเข้ารับการประชุมอบรมทางวิชาการที่สถาบันหรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้นเพื่อนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาการเรียนการสอน

7.4 สนับสนุนให้ครูที่มีความรู้ความสามารถเป็นวิทยากรเพื่อจัดประชุม อบรมทางวิชาการ

7.5 ประเมินผลการประชุมอบรมทุกครั้งและนำผลที่ได้มาปรับปรุงการเรียนการสอนและการประชุมต่อไป

7.6 ให้มีรายงานผลการไปประชุมอบรม หรือสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทุกครั้ง

7.7 จัดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการจัดประชุมอบรม และอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานทุกครั้ง

สรุปได้ว่า งานวิชาการนั้น ถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ นักเรียนสามารถบรรลุจุดหมายของหลักสูตร โดยตรงและเป็นเครื่องวัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาในโรงเรียนด้วย

งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียนและกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ยกเว้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน ในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกล่าวว่า งาน กิจการนักเรียนเป็นการจัดกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อ สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนของนักเรียนในห้องเรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้อง กับจุดหมายของหลักสูตร งานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจะดำเนินไปได้ผลเพียงใด ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอขอบข่ายการบริหารงาน กิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน มีดังนี้ 1) การจัดทำเขตบริการ 2) การจัดทำสำมะโนนักเรียน 3) การเกณฑ์ – การรับนักเรียนเข้า เรียน 4) การลงทะเบียนนักเรียน 5) การแบ่งกลุ่ม แบ่งชั้นนักเรียน 6) การปฐมนิเทศผู้ปกครอง 7) การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน 8) การรักษาระเบียงวินัยของนักเรียน 9) การย้ายและจำหน่าย นักเรียน 10) การทำทะเบียนสะสม เก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน และ 11) การแก้ปัญหา นักเรียนขาดเรียน

2. กิจกรรมบริหารงานส่งเสริมประสิทธิภาพนักเรียน คืองานบริการที่ช่วยส่งเสริมให้ การเรียนของนักเรียนมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ 1) การบริการด้านสุขภาพ 2) การบริการ อาหารกลางวัน 3) การบริหารแนะแนว 4) การบริการนักเรียนขาดแคลน และ 5) ทุนการศึกษา

3. กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่จัดขึ้นในโรงเรียน คืองานที่ส่งเสริมให้การเรียนในหลักสูตร สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้นักเรียนมีประสบการณ์กว้างขวางมากขึ้น ได้แก่ 1) กิจกรรมส่งเสริม ประชาธิปไตย 2) กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน 3) กิจกรรมสหกรณ์ 4) กิจกรรมการจัดตั้ง ชุมนุมต่าง ๆ 5) การจัดทัศนศึกษา 6) การจัดกีฬา 7) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน 8) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมลักษณะนิสัยด้านศิลปะและ 9) การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและ ชุมชน

4. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า คืองานหรือกิจกรรมที่จะ ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่าหรือชุมชน เช่น 1) การติดตามผล นักเรียน 2) การตั้งสมาคมศิษย์เก่า และ 3) การสรรหาและยกย่องคนดีเด่นประจำท้องถิ่นและชุมชน

สรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนนั้น จำแนกได้เป็น 3 ประการดังนี้

1. งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนมี 3 ลักษณะ คือ

1.1 งานที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 ได้แก่ งานสำมะโนนักเรียน การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน รายงานการรับเด็ก การจำหน่ายเด็ก เป็นต้น

1.2 งานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การปฐมนิเทศ ทะเบียนนักเรียน การจัดทำระเบียบสะสม เป็นต้น

1.3 งานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับตัวนักเรียนหรือผู้ปกครอง ได้แก่ การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2. งานที่โรงเรียนต้องจัดเพื่อส่งเสริมให้มีขึ้น

3. งานที่โรงเรียนต้องสร้างให้เกิดขึ้น หรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

งานบุคลากร

งานบุคลากรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่ให้เป็นกำลังสำคัญในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 5 ประการคือ 1) การกำหนดความต้องการของบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การควบคุมกำกับติดตามผลและนิเทศบุคลากร 4) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

พอสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดความต้องการบุคลากร จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควบคุมกำกับ ติดตามผลและนิเทศบุคลากร พัฒนาและธำรงรักษาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

งานธุรการ การเงินและพัสดุ เป็นงานที่สำคัญงานหนึ่ง ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสถาบันนั้นให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายของงานธุรการ ประกอบด้วยงาน 4 งานคือ

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียนรายงาน
3. งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ

4. งานประชาสัมพันธ์

ขอบข่ายของงานการเงิน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการและอนุญาตให้จ่ายก่อนนี้ผู้กักกันได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เงินงบประมาณ จำแนกตามประเภท ตามลักษณะรายจ่ายได้ 2 ลักษณะคือ รายจ่ายงบกลางและรายจ่ายของส่วนราชการ

1.1 รายจ่ายงบกลาง ได้แก่ เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ เงินช่วยเหลือข้าราชการ เงินช่วยเหลือค่าครองชีพข้าราชการและลูกจ้าง เงินทดแทนสำหรับผู้ที่ได้รับอันตรายในการรักษาความมั่นคง เงินเลื่อนขั้นอันดับเงินเดือนและปรับวุฒิ เงินปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการและ ลูกจ้าง

1.2 รายจ่ายของส่วนราชการ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2) หมวดค่าจ้างชั่วคราว 3) หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ 4) หมวดค่าสาธารณูปโภค 5) หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 6) หมวดเงินอุดหนุน และ 7) หมวดรายจ่ายอื่น

2. เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ 1) เงินบำรุงการศึกษา 2) เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ 3) เงินบำรุงลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด 4) เงินโครงการอาหารกลางวัน และ 5) เงินอื่น ๆ ที่กำหนดให้เป็น เงินนอกงบประมาณ

3. เงินรายได้แผ่นดิน หมายถึงเงินที่โรงเรียนรับไว้และจะต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามข้อกำหนด และไม่ให้ส่วนราชการนั้น ๆ นำไปใช้จ่ายหรือหักไว้เพื่อการใด ๆ ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้ 1) เงินค่าขายของเบ็ดเตล็ด 2) เงินค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด 3) เงินค่าปรับอื่น ๆ 4) เงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน 5) เงินชดใช้ค่าเสียหายจากการละเมิด 6) เงินรายได้เบ็ดเตล็ดและ 7) เงินค่าขายอาคารราชพัสดุและที่ดิน

ขอบข่ายการบริหารงานพัสดุ ประกอบด้วย

1. การซื้อการจ้าง
2. การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี การลงทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุลดจนการเบิกจ่ายพัสดุ
3. การตรวจสอบพัสดุประจำปี
4. การจำหน่ายพัสดุ
5. การดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

พอสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ ประกอบด้วย งานการเงิน งานพัสดุครุภัณฑ์ งานสารบรรณ งานรักษาความปลอดภัย การจัดทำสำเนางานธุรการโรงเรียน การจัดหาอาคารสถานที่และบริเวณและงานประชาสัมพันธ์ งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานไปได้ โดยสะดวก อาคารสถานที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานอาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับความสำคัญของงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า การบริหารงานอาคารสถานที่ หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินงานอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2532 : 5) และได้กำหนดขอบข่ายงานอาคารสถานที่ไว้ 5 ประการดังนี้

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่ อันรวมถึงการวางผังบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบ ให้เป็นไปตามหลักการจัดหาอาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

2. การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุด ต่อการเรียนการสอนโดยตรง ต่อการเกิดการเรียนรู้ในห้องเรียนของนักเรียน และต่อชุมชน

3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่งและซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้คงสภาพเดิมหรือเพิ่มให้ประโยชน์โดยคุ้มค่าที่สุด

4. การควบคุมและอาคารสถานที่ คือการควบคุมดูแลโดยทั่วไป เป็นการกำกับติดตามการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับและแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการประเมินผลการใช้เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานด้านนี้ ให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุดและเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของงบประมาณปีถัดไป

พอสรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนด้านอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมการใช้อาคารสถานที่ และการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการ เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจที่ดีต่อโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยดีซึ่งการบริการงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเกี่ยวพันอยู่กับการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือการสนับสนุนและความช่วยเหลืออย่างเต็มที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2536 : 27-28)

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1. การให้บริการแก่ชุมชน คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลัง

ความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ เช่น การบริการทางวิชาการ การให้บริการด้านอาคารสถานที่หรือวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

2. การร่วมกิจกรรมของชุมชน คือ การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของชุมชนเท่าที่มีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้

3. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พอสรุปได้ว่า งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้ความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2524 ก็ได้เน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการทำงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในขอบข่ายงาน 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ

ชุมชนโดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และร่วมกันพัฒนางานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ คือ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.ศ. 2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุดโดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป (อุทัย บุญประเสริฐ 2542: บทคัดย่อ) สุชาติ การสมบัติ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง องค์ประกอบโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน โดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้)ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2)บริบทของโรงเรียนของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ 3)โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน (สุชาติ การสมบัติ 2544 : บทคัดย่อ)

ประสิทธิ์ เขียวศรี ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3)วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติ 7) การ การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล (ประสิทธิ์ เขียวศรี 2544 : บทคัดย่อ)

สุเทพ บุญประสบ ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธาและความตระหนักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยโอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพนำแผนพัฒนาคุณภาพสู่การปฏิบัติ โดยมีกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงและรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน (สุเทพ บุญประสบ 2545: บทคัดย่อ)

ดิเรก วรรณเสียร มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model)ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้านสอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 ส่วนได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไปโดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง คุณลักษณะของโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดหลักการ องค์ประกอบของแบบจำลองและเงื่อนไขในการนำแบบจำลองไปใช้ 2) การวางแผนประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์การวางแผนงบประมาณและการคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์กร ได้แก่การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนกลไกการบริหาร

โรงเรียน การจัดการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป 4) การนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน การบริหารโดยคณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้ง 5) การควบคุมประกอบด้วยระบบการประกอบด้วนระบบการประเมินผล ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบควบคุมคุณภาพภายใน และ 6) ระบบสวารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน (ดิเรก วรรณเศียร 2545: บทคัดย่อ)

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านมีความเป็นไปได้เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร (สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์ 2547: บทคัดย่อ)

อนันต์ เพียรพานิช ยังได้ศึกษาวิจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนที่มีบทบาทหลัก ตามความคิดเห็นของครูและผู้นำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนาอำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูและผู้นำชุมชนเห็นด้วยกับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักอยู่ในระดับมาก ได้แก่บริหารทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคลากรตามลำดับ ส่วนการบริหารด้านงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ครูและผู้นำชุมชนมีความคิดเห็นต่อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารทั้ง 4 ด้านดังนี้ 1) ด้านวิชาการ ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า บุคลากรในท้องถิ่นขาดความพร้อม โดยเฉพาะด้านความรู้และความแตกต่างด้านการศึกษาของครูกับผู้นำชุมชน การกำจัดสิทธิ์ในการเลือกแบบเรียนอาจจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถเลือกหนังสือได้ตามความต้องการของโรงเรียน ไม่เพียงพอต่อคั่นกว่าการวิจัย 2) ด้านงบประมาณ ครูและผู้นำชุมชน มีปัญหาในการจัดหางบประมาณเข้าอุดหนุนโรงเรียนและการจัดการงบประมาณให้โปร่งใสเป็นรูปธรรม ปัญหาการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัญหาการจัดสรรงบประมาณตามจริงและเพียงพอ 3) ด้านบุคลากรครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาบุคลากรและผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูแลลูกจ้างประจำ ปัญหาการพิจารณาคุณและโทษโดยสถานศึกษา 4) ด้านการบริหารทั่วไป ครูและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาปัญหาแนวทางปฏิบัติของผู้บริหาร

สถานศึกษาและปัญหาการมีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน (อนันต์ เพียรพานิช 2547 : บทคัดย่อ)

งานวิจัยต่างประเทศ

มาเรีย (Maria) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่องการกระจายอำนาจของระบบการศึกษาในเรื่องงานบุคคล งบประมาณ หลักสูตร โดยการสอบถามผู้บริหารการศึกษาส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้(1) ไม่มีองค์กรประกอบใดที่ปรากฏอยู่ในระดับของการกระจายอำนาจทางด้านบุคคล งบประมาณ และหลักสูตร (2)การกระจายอำนาจโดยส่วนรวมทางด้านบุคคล งบประมาณ และหลักสูตรได้รับการเสนอแนะ (3) ด้านงบประมาณ และนโยบายควรจะไม่ให้มีการกระจายอำนาจ (4) การพัฒนาบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและ (5)ผู้อำนวยการศึกษาในส่วนภูมิภาคควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการศึกษา เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจ (Maria 1990:7)

มาร์เรน และ ลีวาซิก (Marren and Levacic) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร คณะกรรมการ และครูผู้สอนต่อการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นในประเด็นประโยชน์ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สรุปได้ว่า (1) ความเป็นอิสระทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น (Greater autonomy) (2) ความยืดหยุ่นมีมากขึ้น (Greater flexibility) (3) มีการปรับปรุงการวางแผน(Improver planning) (4) มีความตระหนักใช้งบประมาณเพิ่มมากขึ้น(Greater financial awareness) (5) การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (More efficient use of resources) (6) มีความยุติธรรม (Fairness) (Marren and Levacic 1994 : 39-52)

คาร์สัน (Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision – making Under School –based Management : A Comparison of The Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่าการตัดสินใจทั้งในสำนักงาน ส่วนกลาง และระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียนผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบการบริหารแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จะมิต่อการตัดสินใจ (2) ความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน (3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหาร โรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน (SBM) จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (Carlson 1997: 47)

บรูซ บราวน์ (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน An Analysis of the Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน(Bruce Robert Brown 1998: 24)

จอห์นนี่ บราวน์ (Johnnine Anthony Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน (An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ผลการวิจัยพบว่า มีสหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น (Johnnine Anthony Brown 1998: 53)

แมคคอลลอร์ (McCollor) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากรณีการใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School – Based Management in Three Urban Middle Schools) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษา มากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจมีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารแบบจำลองทางทฤษฎี โดยไม่ได้มีส่วนร่วมการตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น (McCollor 1998 :76)

ฟิลลิปส์ (Phillips) ทำการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเมือง Edmonton (School – Based management , Expectations and Outcomes : Edmonton Public Schools 15 years after Implementation) ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและประสบผลสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด (Phillips 1998 :27)

แอดเลอร์ (Adler) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลต่อการให้อำนาจครู (A Study of Teachers' Perceptions of School – Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารการสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการร่วมมือทำงานความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียนและการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทนายให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ครูได้ร่วมสร้างแนวทางมติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือการวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการสื่อสารการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนจากกรรมการโรงเรียน (Adler 1999:37)

ปิล (Pil) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง : การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community : School – Based Management in Korea) ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากร ยังอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาลและเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอผลการวิจัยยังระบุว่าความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ (Pil 2000 : 69)

วิลสัน (Wilson) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค. ศ. 1994 – 1997 (School – Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 – 1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกือบหนุน หรืออำนวยความสะดวกผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Wilson 2001: 93)

ไอเวอร์สัน (Iverson) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : A Case Study) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกตั้ง การมาจากรัฐ โดย

ในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบผลสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนต้องออกกฎหมาย ที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน (Iverson 2001: 75)

สรุป

จากการศึกษา แนวความคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา แต่ทั้งนี้ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและหน้าที่ตามบทบาทใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542ซึ่งให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา และมีความเต็มใจจะสนับสนุนโรงเรียน และการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนพร้อมกัน

นี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักสำคัญอยู่ 6 หลักด้วยกันคือ การกระจายอำนาจการบริหารตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ และความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบดั่งนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา เพื่อทราบสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครูและตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ระเบียบวิธีวิจัยในการดำเนินการวิจัย ได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรค จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำรา ข้อมูลจากการรายงานหน่วยงานต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษานำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไข และนำเสนอ โครงการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือทดสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

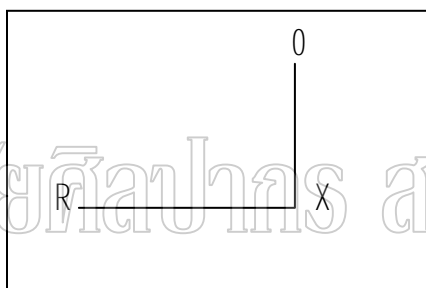
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่กรรมการควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์ส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนด ระเบียบวิธีวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติวิจัยที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) แบบแผนการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot , non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ประชากรที่ให้ข้อมูล
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่โรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานครจำนวน 6 โรงเรียนคือ โรงเรียนวัดปรุณาวาส โรงเรียนคลองทวีวัฒนา โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม โรงเรียนคลองบางพรหม โรงเรียนคลองตันไทร และโรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร โรงเรียนละ 4 คน รวม 24 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวม 24 คน คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 4 คน รวม 24 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรโรงเรียนในสำนักงานเขตทวีวัฒนา

ที่	โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร	ผู้บริหาร	คณะกรรมการสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
1.	โรงเรียนวัดปุณณवास	4	4	4	12
2.	โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม	4	4	4	12
3.	โรงเรียนคลองทวีวัฒนา	4	4	4	12
4.	โรงเรียนคลองบางพรหม	4	4	4	12
5.	โรงเรียนคลองคันไทร	4	4	4	12
6.	โรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์	4	4	4	12
รวม		24	24	24	72

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดหลักการในการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติใน 6 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ซึ่งได้แก่คณะกรรมการ โรงเรียน โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการ โรงเรียน ประกอบไปด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ

2.2 การบริหารตนเอง (self management) หมายถึง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา ภายใต้การบริหารในรูปคณะบุคคล โรงเรียนต้องมอบอำนาจการตัดสินใจบางประการให้คณะกรรมการ และต้องเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน

2.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม(participation) หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมได้ส่วนเสี้ยวร่วมกำหนด นโยบายและแผน ตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำทั้งองค์กร

2.4 การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หมายถึง(supportive leadership) เป็นการใช้ภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ชี้นำ สั่งการ

2.5 การพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) หมายถึงการ ปรับในด้าน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ทุกระบบเห็นด้วยและสนับสนุน

2.6 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) หมายถึง โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาตามที่ได้รับมอบอำนาจเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้แบบสอบถาม(questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ จำแนกเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ปรสสานการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งได้ปรับปรุงและพัฒนาจากแบบสอบถามจากเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาจำนวน 6 ด้านประกอบด้วยข้อคำถาม 70 ข้อ ดังนี้

- 1) การกระจายอำนาจ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ คือข้อที่ 1 – 10
- 2) การบริหารตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ คือข้อที่ 11 – 25
- 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 13 ข้อ คือข้อที่ 26 – 38
- 4) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ คือข้อที่ 39 - 49
- 5) การพัฒนาทั้งระบบ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ คือข้อที่ 50 – 59
- 6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ คือข้อที่

แบบสอบถามในตอนที 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert five rating scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักรับเป็น 5 ระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากที่สุดให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลางให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยให้น้ำหนักเท่า 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุดให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ในตอนท้ายของคำถามแต่ละตอนมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานครเป็นการตอบคำถามเพิ่มเติมอย่างอิสระ

การพิจารณาขอบเขตค่าน้ำหนักของค่าเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที 2 ใช้แปลความหมายของข้อมูล กำหนดเกณฑ์ ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของหลักการ แนวคิดทฤษฎี แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามโดยขอคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ขั้นที่ 2 นำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนความสอดคล้องของเนื้อหาโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 36 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือ ไปยังผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาด้วยตนเอง
3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 ตุลาคม 2548 ถึงวันที่ 21 ตุลาคม 2548
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้รับคืนมา 72 ฉบับ เป็นของผู้บริหาร 24 ฉบับ ครู 24 ฉบับ และคณะกรรมการสถานศึกษา 24 ฉบับจากนั้นนำมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนในสำนักงานเขตทวีวัฒนาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 24 คน ครู จำนวน 24 คน กรรมการสถานศึกษาจำนวน 24 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดทำข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. จัดระบบข้อมูลตรวจสอบรวมคะแนนแบบสอบถามที่สมบูรณ์
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปหาค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%)
2. เพื่อทราบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ประถมศึกษาในสำนักงานกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 24 คน ครูจำนวน 24 คน กรรมการสถานศึกษา 24 คน รวมทั้งสิ้น 72 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 2)แนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในสำนักงานเขตทวีวัฒนา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 24 คน ครูผู้สอน 24 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 24 คน รวม 72 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและ คณะกรรมการสถานศึกษา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 24 คน ครูผู้สอน 24 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 24 คน รวม 72 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา โดยใช้ ค่าร้อยละ(%) ผลปรากฏดังรายละเอียด ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าจำนวน ร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	30	41.7
1.2 หญิง	42	58.3
รวม	72	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	4	5.6
2.2 31 – 40 ปี	14	19.4
2.3 41 – 50 ปี	37	51.4
2.4 51 ปีขึ้นไป	17	23.6
รวม	72	100.0
3.ระดับวุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	8.3
3.2 ปริญญาตรีเทียบเท่า	49	68.1
3.3 ปริญญาโท	16	22.2
3.4 สูงกว่าปริญญาโท	1	1.3
รวม	72	100.0
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	5	6.9
4.2 5 – 10 ปี	13	18.1
4.3 11 – 15 ปี	10	13.9
4.4 16 - 20 ปี	15	20.8
4.5 20 ปีขึ้นไป	29	40.3
รวม	72	100.0
5. บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา		
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	24	33.3
5.2 ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	24	33.3
5.3 ครูในสถานศึกษา	24	33.4
รวม	72	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิง 42 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 ที่เหลือจำนวน 30 คน หรือร้อยละ 41.7 เป็นเพศชาย โดยมากมีอายุระหว่าง 41 – 00 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 ส่วนอายุต่ำกว่า 30 ปีมีจำนวน น้อยที่สุดเพียง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ในด้านการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาคือ การศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2 ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 8.3ส่วนสูงกว่าปริญญาโทจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ส่วนประสบการณ์การทำงานนั้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไปมี จำนวนสูงที่สุดคือ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือมีประสบการณ์ 16 – 20 ปี จำนวน 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.8 ส่วนประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปีจำนวนน้อยที่สุดคือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาใน สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา

ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงาน เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยภาพรวมและจำแนกการบริหารงานโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาโดยใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพ ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับ ของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. การกระจายอำนาจ	3.74	0.51	มาก
2. การบริหารตนเอง	3.69	0.50	มาก
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.93	0.57	มาก
4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	3.92	0.63	มาก
5. การพัฒนาทั้งระบบ	3.84	0.60	มาก
6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	3.82	0.51	มาก
รวม	3.82	0.50	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าโดยภาพรวม ระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.50) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านในการปฏิบัติการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าจากระดับมากไปหาระดับน้อย ได้ดังนี้ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}=3.93$, S.D.=0.57) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.63) การพัฒนาทั้งระบบ ($\bar{X}=3.84$, S.D.=0.60) การความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.51) การกระจายอำนาจ ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.51) การบริหารตนเอง ($\bar{X}=3.69$, S.D.=0.50) โดย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใช้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และ ความรับผิดชอบในการบริหาร การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกด้าน จากค่าของ S.D. อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.63 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการวิจัย หาค่าสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เป็นรายชื่อ จากตัวแปรที่ศึกษา จำนวน 70 ชื่อ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

การวิเคราะห์ระดับการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์เป็นรายข้อโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ ที่กำหนดไว้ ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับ ของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	1) การกระจายอำนาจ โรงเรียนจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม	3.89	0.52	มาก
2	โรงเรียนนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน	3.88	0.56	มาก
3	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	3.71	0.74	มาก
4	โรงเรียนจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน	3.72	0.81	มาก
5	โรงเรียนมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.71	0.80	มาก
6	โรงเรียนมีรูปแบบในการวัดผลประเมินผลกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การเทียบโอน	3.50	0.93	มาก
7	โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรของตนเอง	3.89	0.80	มาก
8	โรงเรียนมีมาตรฐานในการกำหนดอัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ตรงกับความต้องการได้ด้วยตนเอง	3.53	1.03	มาก
9	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ต่างๆของตนเอง	3.81	0.80	มาก
10	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่างๆของตนเอง	3.82	0.78	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	2) การบริหารตนเอง			
1	โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	4.07	0.64	มาก
2	โรงเรียนมีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.99	0.62	มาก
3	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน	3.99	0.66	มาก
4	โรงเรียนสามารถเลือกใช้แบบเรียนและหนังสือประกอบอื่นๆ ได้ตรงกับความต้องการและเหมาะสม	3.65	0.73	มาก
5	ครูมีรับผิดชอบแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และช่วงชั้น และมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.15	0.76	มาก
6	โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันเหตุการณ์และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.79	มาก
7	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานของสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนได้เอง	3.74	0.73	มาก
8	โรงเรียนมีระบบและใบรับรองการเทียบโอนผลการเรียน	3.36	0.94	ปานกลาง
9	โรงเรียนใช้ทรัพยากรบุคคลในชุมชนจัดการศึกษา	3.46	0.84	ปานกลาง
10	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อการศึกษาได้ตามความต้องการ	3.49	0.89	ปานกลาง
11	โรงเรียนมีข้อกำหนดมาตรฐานในการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรของตนเอง	3.40	1.07	ปานกลาง
12	โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรตามความต้องการ	2.96	1.09	ปานกลาง
13	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.65	0.81	มาก
14	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน	3.47	0.92	ปานกลาง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
15	โรงเรียนดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	4.07	0.74	มาก
1	3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้แทนหลากหลายสาขาโดยเฉพาะด้านวิชาการ การบริหารบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป	3.71	0.98	มาก
2	คณะกรรมการสถานศึกษามรการประชุมสม่ำเสมอและนำมติที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติจริง	3.76	0.94	มาก
3	ผู้บริหารเป็นเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาในการประชุมและอำนวยความสะดวกคณะกรรมการสถานศึกษา	4.17	0.80	มาก
4	ระเบียบวาระและมติการประชุมส่วนใหญ่มุ่งเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.19	0.83	มาก
5	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	4.00	0.73	มาก
6	โรงเรียนจัดให้มีสัดส่วนกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนชุมชนตามระเบียบชัดเจน	4.12	0.89	มาก
7	โรงเรียนมีและใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กร และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการศึกษา	3.68	0.78	มาก
8	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน	3.88	0.80	มาก
9	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารของโรงเรียน	3.74	0.87	มาก
10	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	4.33	0.61	มาก
11	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ	4.00	0.75	มาก
12	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียน	3.83	0.69	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่างๆของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.72	0.70	มาก
1	4) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การบริหารจัดการของโรงเรียน มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.17	0.67	มาก
2	โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับจุดหมายการศึกษาตามที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด	4.00	0.69	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนและบริหารงานได้มาตรฐานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.07	0.81	มาก
4	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.01	0.93	มาก
5	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน	3.89	0.91	มาก
6	ผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน	3.86	0.91	มาก
7	ผู้บริหารจัดระบบอำนวยการและกำกับติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	3.96	0.81	มาก
8	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	3.76	0.88	มาก
9	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน	3.68	0.84	มาก
10	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผล การบริหารงบประมาณของโรงเรียน	3.61	0.91	มาก
11	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.10	0.77	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	5) การพัฒนาทั้งระบบ โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก	3.90	0.65	มาก
2	โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านวิชาการด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป โดยคณะกรรมการภายนอก	3.81	0.83	มาก
3	โรงเรียนให้ความสำคัญแก่คณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	3.86	0.91	มาก
4	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆและทุกกลุ่มสาระกำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ	4.11	0.70	มาก
5	โรงเรียนส่งเสริมให้ฝ่ายและกลุ่มสาระต่างๆมีระบบการบริหารบุคลากร	3.90	0.79	มาก
6	โรงเรียนปรับปรุงการบริหารงานกับการบริหารแบบนิติบุคคล	3.47	0.93	มาก
7	โรงเรียนสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในฝ่ายและกลุ่มสาระของตนเอง	3.86	0.79	มาก
8	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายและกลุ่มสาระต่างๆกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการงบประมาณด้วยตนเอง	3.74	0.93	มาก
9	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายและกลุ่มสาระต่างๆ กำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วยตนเอง	3.99	0.74	มาก
10	โรงเรียนให้คณะครูและกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.76	0.76	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนมีหลักฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.60	มาก
2	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระเพื่อตรวจสอบ การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล บริหารงานทั่วไป	3.60	0.96	มาก
3	โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ครอบคลุม ฐานข้อมูลในการบริหารด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไปเป็นปัจจุบัน	3.65	0.75	มาก
4	โรงเรียนมีหลักฐานการใช้และพัฒนาสารสนเทศเป็นฐาน การตัดสินใจและการบริหารได้ตรงกับความต้องการและ มีประโยชน์ต่อผู้เรียนและสามารถตรวจสอบได้	3.69	0.80	มาก
5	โรงเรียนรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานของ โรงเรียนให้ผู้ปกครองชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและติดตามผลได้	3.92	0.83	มาก
6	คณะกรรมการสถานศึกษามีการตรวจสอบการดำเนินงาน ด้านต่างๆของโรงเรียน	3.61	0.85	มาก
7	โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา	3.46	0.85	มาก
8	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและ รับทราบในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา	3.92	0.73	มาก
9	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานแต่ละด้าน ชัดเจน	3.97	0.77	มาก
10	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์และการ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง	3.97	0.75	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11	โรงเรียนมีระบบและเกณฑ์การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การปฏิบัติงานอาคารสถานที่และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง	3.89	0.76	มาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดในแต่ละด้าน เกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ ผู้บริหารควรกระจายให้แต่ละฝ่ายงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน 6 งานผู้ได้รับมอบหมายงานมีอำนาจในการตัดสินใจมีการมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารให้รับผิดชอบงานบางส่วน เช่น วิชาการ ผู้บริหารทำหน้าที่ กำกับติดตามผล อำนาจความสะดวกให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการ ให้นักลกรได้แสดงความสามารถได้เต็มที่เต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ กระจายงานตามความถนัดและความต้องการของผู้ปฏิบัติ มีการตัดสินใจที่ตรงกับความต้องการของแต่ละงาน ตามความต้องการของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้ทุกคนพึงพอใจในการทำงานการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีความสุขในการทำงาน

2. การบริหารตนเอง ควรให้ผู้บริหารใช้หลักการบริหารตนเองให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้าน เช่น การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการบริหารบุคลากรและด้านงบประมาณตลอดถึงการจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมายพันธกิจ แผนกลยุทธ์ และมาตรฐานของโรงเรียน ร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจ ดำเนินการตามแผน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินการและการรายงานผล ไม่เป็นเพียงผู้อนุมัติตามที่ฝ่ายบริหารเสนอหรือตามนโยบายของหน่วยเหนือเพื่อความเข้มแข็ง เป็นเอกภาพยึดนโยบายโรงเรียนเป็นสำคัญ ด้วยความมุ่งมั่นในความสำเร็จของตนเอง ด้วยนโยบายของตนเอง ควรถูกกำหนดด้วยตนเอง ดีกว่าหน่วยเหนือกำหนด ถ้าโรงเรียนมีอิสระจะทำให้โรงเรียนคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาได้ เพราะโรงเรียนคือแหล่งปัญหา อยู่กับปัญหา ย่อมรู้วิธีแก้ปัญหา พัฒนาได้ตรงจุดตนเองย่อมรู้จักตนเองมากกว่าคนอื่น ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีการสร้างทีมงานใน

โรงเรียน เกิดการตรวจสอบภายในกันเอง มีความเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพที่จะทำงานสำเร็จ ในที่สุด ก็จะมีการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้สูงขึ้น

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน ในการวางแผน และร่วมตัดสินใจดำเนินงานจัดการอบรม ศึกษาคุณงาน ให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ กรรมการสถานศึกษา ส่วนในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงาน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้า ช่างชั้น ทำการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละสัปดาห์ แล้วนำผลการประชุมไปชี้แจงในที่ ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาร่วมกันเป็นคณะผู้บริหารถนัดกรองงาน ติดตามงาน และประเมินผล งานนอกจากนี้ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการให้ คณะกรรมการจากบุคคลหลายฝ่าย ครู ชุมชนร่วมกันจัดทำมาตรฐานโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรทั่วถึงสะดวกและ หลากหลาย สามารถเรียกประชุมได้รวดเร็ว มีสัปดาห์ร่วมกันมีทิศทางชัดเจน รับผิดชอบร่วมกัน เป็น เจ้าของนโยบายเป็นเจ้าของผลงานมีความเป็นเอกภาพลดความขัดแย้งมีความภาคภูมิใจใน ความสำเร็จร่วมกันเป็นการตัดสินใจโดยคนส่วนใหญ่รวมทั้งเป็นการจัดการศึกษาตามบริบทของ ชุมชนทำให้งานคล่องตัว รวดเร็วสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีข้อมูลรอบด้าน มีความคิดเห็นหลายฝ่าย ประเมินผลร่วมกันได้

4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับหลักการมีภาวะผู้นำ แบบเกื้อหนุนโดยผู้บริหาร กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในระดับโรงเรียน เป็นที่ ปรีกษา ครูอาจารย์เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ทำให้ครูมีความสนใจในการทำงานสะดวกต่อการกำกับติดตามตรวจสอบโปร่งใส ทำงานเต็มเวลาเต็ม ความสามารถทำงานเป็นทีม บุคลากรสามัคคีกัน มีความเชื่อมั่นในผู้นำ ทำให้ งานมีคุณภาพ ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากชุมชน

5. การพัฒนาทั้งระบบ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งระบบ ปัจจัย ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน กระบวนการ การเรียนการสอน การบริหารงาน และผลผลิตคือ นักเรียน โดยมีเป้าหมายนักเรียนเป็นสำคัญให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู นักเรียนและ ชุมชน วางแผนจัดการเรียนการสอน การจัดการในองค์กรเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี และอยู่ ในสังคมอย่างมีความสุข

6. ความพร้อมที่ตรวจสอบได้ ควรยอมรับในความสำคัญของคณะกรรมการศึกษาอย่างจริงจังเปิดโอกาสให้มีบทบาทมากขึ้น โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้โดยมีการเสนอรายงานเพื่อการตรวจสอบโดยผ่านการประชุมของชุมชน รายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานต้นสังกัด สื่อมวลชน ให้มีการตรวจสอบภายในโดยมีครู ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินเพื่อเสนอต่อสาธารณชน ให้มีการตรวจสอบกันเองภายใน โดยให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research)เพื่อทราบ1)การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 2)แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนาจำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดปุณณवास โรงเรียนคลองทวีวัฒนา โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม โรงเรียนคลองบางพรหม โรงเรียนคลองตันไทร และโรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร 24 คน ครูผู้สอน 24 คน และ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา 24 คน รวม 72 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ 72 ฉบับคิดเป็นร้อยละ100 เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 - 21 ตุลาคม 2548 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือคือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปวิจัยดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา“การวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร” ปรากฏผลดังนี้

1.สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร ครูผู้สอน และ คณะกรรมการสถานศึกษารวม 72 คน พบว่าเป็นเพศหญิง 42 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 เพศชาย 30 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด 49 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 ประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไปมากที่สุดมีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3

2.การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย

จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ และการบริหารตนเอง

3. การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตทวีวัฒนา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระจายอำนาจ ควรมอบมอบหมายงานและมอบอำนาจให้แก่ฝ่ายรับผิดชอบงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีการตัดสินใจตรงกับความต้องการแต่ละงานแต่ละฝ่าย การบริหารตนเองให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกด้าน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจดำเนินการตามแผนตรวจสอบและรายงานผล การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการวางแผนและตัดสินใจพร้อมทั้งให้ความรู้ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนผู้บริหารกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุนทรัพยากร ขวัญกำลังใจ สวัสดิการให้ความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาทั้งระบบ ผู้บริหารควรพัฒนาในทุกด้าน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน การบริหาร การเรียนการสอนและความพร้อมที่ตรวจสอบได้ ให้คณะกรรมการทุกฝ่ายได้รับรู้ในกระบวนการดำเนินงานรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง สามารถตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถนำมาสู่การอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย ที่พบว่า การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ การรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ และการบริหารตนเอง และเมื่อพิจารณาพบว่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษา สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผน การร่วมตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมทั้งองค์การซึ่งมีการสนับสนุนของอาร์โนลด์ เอ็น แอดเลอร์ (Arnold N.Adler) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีผลต่อการให้อำนาจครู (Asstudy of Teachers Perception of School –Based Management) ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ อำนาจในโรงเรียนคือการครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) คือ การร่วมมือ

ทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือการสื่อสาร การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับ อำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการ โรงเรียนเช่นเดียวกับงานวิจัยของปาร์ค ยอง ปีล (Park Jong Pil) การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community : School – Based Manage in Korea) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่ต้องกำหนดไว้ ในนโยบายทุกระดับนอกจากนี้ยังมีโรเบิร์ต เจมส์ วิลสัน (Robert James Willson) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานเป็นฐานใน Alberta: กับการรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 (School – Based Management in Alberta :Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดจากผู้นำโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนหรืออำนวยความสะดวกผู้มีส่วนร่วมในการบริหารรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่นเดียวกับบรูซ โรเบิร์ต บราวน์ (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ยังมี เกรซ แมรี ดอนเดโร (Drace Marie Dondero) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School Based- Management , teacher s Decisional Participation Level, School Effectiveness, and Job Satisfaction) ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วม

โดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน อีกท่านหนึ่งคือ ไอรีนกู๊ด (Eileen Goode) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล:ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (School – Based Management in Public Education : A Challenge For Critical Pragmatism) ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและด้านวิชาการ การได้รับความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มีการปฏิบัติในระดับมากรองลงมา การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supportive leadership) เป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ไม่ชี้นำ สิ่งการมีงานวิจัยสนับสนุนคือโรเบิร์ต เจมส์ วิลสัน (Robert James Wilson) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994 –1997 (School – Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994 –1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนและพัฒนากลยุทธ์สื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวกผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับบรูซ โรเบิร์ต บราวน์ (Bruce Robert Brown) ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัวคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเช่นเดียวกับโฮวาร์ด เคอร์ติส คาร์ลสัน(Howard Curtis Carlson) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจภายใต้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดย ผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision – making Under School – Based Management : A Comparison of the Administrative Control Models) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมของผู้เรียน การพัฒนาทั้งระบบ มีเป้าหมาย นักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงปัจจัย (ครู นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง) กระบวนการ (การเรียนการสอน การบริหาร) และผลผลิต (คุณภาพนักเรียน) พบว่าการพัฒนาทั้งระบบ ระบบย่อยได้รับการพัฒนาด้วยทั้งปัจจัย กระบวนการและผลผลิต ทำให้องค์กรเกิดการปฏิรูป

ให้เติบโต การรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) เป็นความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะให้มีการตรวจสอบการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่ได้รับกรมอบอำนาจเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของโทมัส ฟรานซิส มาควัวร์ (Thomas Francis Maquire) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขต่อการปฏิบัติ (School Based Management : Conditions for Implementations) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญในการนำนโยบาย School- Based Management / Shared Decision Making หรือ SBM ไปปฏิบัติได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม และการตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจผู้บริหารกระจายงานให้แก่ฝ่ายงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน 6 ด้าน ผู้ได้รับมอบหมาย งานมีอำนาจในการตัดสินใจอาจมีบางงานผู้บริหารตัดสินใจเอง ทั้งนี้มีการมอบหมายผู้ช่วยผู้บริหารให้รับผิดชอบงานบางงาน เช่น งานวิชาการ ผู้บริหารกำกับติดตามผล อำนวยความสะดวก ให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน โครงการเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพตามความรู้ ความสามารถ เป็นการกระจายงานให้ได้ตามความถนัดและความต้องการของผู้ปฏิบัติ มีการตัดสินใจที่ตรงกับความต้องการของแต่ละงาน ทำให้ทุกคนพึงพอใจในการทำงาน ทำให้การแบ่งผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อูทัย บุญประเสริฐ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการ โรงเรียนซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เช่นเดียวกับ ไอรีน กูด (Eileen Goode) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (School – Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีการกระจายอำนาจนั้น คริสตินา โจแอน ไอเวอร์สัน (Christina Joann Iverson) ทำการวิจัยเรื่อง

การศึกษาวิจัยกรณีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : A Case Study) ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ว่า ให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบผลสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจังและมีธรรมาณูหรือแผนแม่บท ในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับ โฮวาร์ด เคอร์ติส คาร์ลสัน (Howard Curtis Carlson) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: 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 รูปแบบ ในโรงเรียน ผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1)รูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM)จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2)ความสำเร็จของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในลำดับสุดท้าย การบริหารตนเอง(self management)ทั้งนี้เป็นการตัดสินใจด้วยตนเองของสถานศึกษา ภายใต้การบริหารงานในรูปคณะบุคคล โรงเรียนต้องมอบอำนาจการตัดสินใจบางประการให้คณะกรรมการ และต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาการเรียน เพื่อให้มีเวลาสำหรับครูในการวางแผน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของลอว์เรนซ์ เจมส์ ฟิลลิปส์ (Lawrence James Phillips) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี โรงเรียนของเมืองEdmonton (School Based Management , Expectations and Outcomes : Edmonton Public School 15 years after Implementation) ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด เช่นเดียวกับไอรีน กูด (Eileen Goode) ทำการวิจัยเรื่อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน รัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (School – Based Management in Public Education : A Challenger for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและวิชาการ ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้องปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจน แต่โฮวาร์ด เคอร์ติส คาร์ลสัน(Howard Curtis Carlson) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู The Process of Decision – making Under School – Based Management : A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จะเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน จากการวิจัยของ อุทัย บุญประเสริฐ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ขาดเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงมีผลทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปแบบคณะกรรมการมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหาร วิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบและการอภิปรายผลดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังนี้

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มากยิ่งขึ้น และ พยายามทุกวิถีทางเพื่อให้คณะกรรมการ โรงเรียนมีส่วนร่วม หรือได้ปฏิบัติบทบาทของตนเองตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด เพราะคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลที่จะนำความช่วยเหลือจากชุมชนมาสู่การพัฒนาโรงเรียน อีกประการหนึ่งจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 นั้นถือว่าทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ซึ่งแนวทางในการเพิ่มบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียน นอกจากจะจัดประชุมตามข้อกำหนดของระเบียบแล้ว โรงเรียนอาจดำเนินการอย่างอื่นได้อีก เช่น เชิญคณะกรรมการโรงเรียนมาร่วมกิจกรรมสำคัญของทางโรงเรียนทุกครั้งตามความเหมาะสม เป็นต้นว่าการจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ การร่วมแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องการความช่วยเหลือ โรงเรียนจะต้องเต็มใจ ยินดี ที่จะให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือแก่ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การร่วมกิจกรรม วันสำคัญของ ชุมชน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ ล้วนเป็นแนวทางที่จะทำให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ปฏิบัติตามบทบาทของตนได้มากขึ้น

2. ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานของโรงเรียน ให้ชุมชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจะด้วยวิธีชี้แจงจดหมาย วารสาร หรืออื่นๆตามที่เห็นสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพนักเรียน เพื่อแสดงถึงเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแสดงความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชนในการจะให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและโรงเรียนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดรูปแบบและมีมาตรฐานในการบริหารจัดการตามที่ตรงกับความต้องการได้ด้วยตนเอง เช่นระบบและการออกแบบการเทียบโอนผลการเรียน การใช้ทรัพยากรบุคคลในชุมชน สร้างเครือข่ายบุคลากรที่เข้มแข็ง มีระบบงบประมาณที่ชัดเจน มีระบบสารสนเทศ ใช้ในการตัดสินใจ พร้อมทั้งมีคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานอย่างมีระบบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานครผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการในวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรให้มีการศึกษาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในเขตทวีวัฒนา
3. ควรให้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับพฤติกรรมการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตทวีวัฒนา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมล สดประเสริฐ และสุนทร สุนันทชัย. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา. กรุงเทพมหานคร: อรรถพลการพิมพ์, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

กระทรวงศึกษาธิการ. “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่ทดลองนำร่องการบริหารจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” 24 พฤศจิกายน 2544. (เอกสารอัดสำเนา)

กระทรวงศึกษาธิการ. “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543.” 23 พฤษภาคม 2543.

กระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศการอบรมเพื่อพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน: โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานประสานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ. “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 62 ก (6 กรกฎาคม 2546): 14-20.

กรมสามัญศึกษา. แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กองการมัธยมศึกษา, 2544. (อัดสำเนา)

กาญจนา कुमारิกษ์ และประกอบ कुमारิกษ์. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540.

กฤษดา กรุดทอง. รวมบทความทางวิชาการการวิจัยด้านการฝึกหัดครู เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ กรมการฝึกหัดครู. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, 2527.

คารม ช่วยสุข . “ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี , 2546.

จิตราภา กุณฑลบุตร. รายงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,
2546.

ชัยพจน์ รักราม. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โดยนิตติปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่นที่ 11.

กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2544 . (อัดสำเนา)

ดิเรก วรรณเศียร. “ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพ

ทั้งองค์การ.” ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นครปฐม, 2543. (อัดสำเนา)

ดิเรก วรรณเศียร. “ การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์ , 2535.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. “ การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

บริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพ

ทั้งองค์การ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.” ,2543. (อัดสำเนา)

มหาวิทยาลัยศิลปากร. คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์ปี 2543. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย

ศิลปากร, 2543.

พุดชัย กันตรง. “รูปแบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนัก

การประถม ศึกษาจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2536.

วิจารณ์ พานิช. การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด

วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545.

วิชัย บุญบันดาล. “ พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชา

การในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2538.

วิวัฒน์ อุทัยรัตน์. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดย
นิติตปริญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่นที่ 11. กรุงเทพมหานคร
: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร , 2544. (อัดสำเนา)

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล , 2541.

สุทธิพงษ์ จุฑาทิพย์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตาม
ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษาลำกวด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี.”วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี,
2546.

สุชาติ การสมบัติ.” การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดล กระบวนการ
ปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน:การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงาน
ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.”วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2544.

สุเทพ บุญประสพ. “ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาเชิงคุณภาพ.”วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541. (อัดสำเนา)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
โดยนิติตปริญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษรุ่นที่ 11.
กรุงเทพมหานคร:ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2544. (อัดสำเนา)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ
2542.” 2542. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. รายงานการประเมิน 1 ทศวรรษโครงการ
ขยายโอกาสทางการศึกษาปีการศึกษา 2533-2542 เส้นทางสู่การศึกษาภาคบังคับ
9 ปี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร:บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. “เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง มองปฏิรูปการศึกษาตามภารกิจ สปศ.เสนอที่ หอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร.” 2543. (อัครสำเนา)
- อนันต์ เพียรพานิช. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลักตามความคิดเห็นของครูและนำชุมชนกลุ่มโรงเรียนขามใหญ่พัฒนา อำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี , 2546.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาษาอังกฤษ

- Adler,Arnold N. "A Study of Teacher' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment. " Dissertation Abstracts International, 1999.
- Baro, John W., and John J. Hartman. Urban Sociology : A Systematic introduction. U.S.A. : F.E. Peacock Publishers Inc. 1982.
- Brown,Bruce Robert. "An Analysis of the Perceived Effectiveness of school Based Management By School and Community Stakeholders." Dissertation Abstracts. International. 1998.
- Brown, Johnnie Anthony. " An Evaluation of the Effects of School – Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School" Dissertation . Abstracts. International. 1998.
- Carison, 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. " The Theory and characteristic of school-based Manage. " International Journal of Educational Management,no 7 (1993) :113.
- Cheng, Yin Cheong. School Effectiveness and School-Based Management : A Machanism for Development. Washington,D.C. : The Falmer Press, 1996.
- Consumer Guides. School-Based [online]. Accessed 25 March 2000. Available from [http ://www. Ed.gov/pubs/OR/consumer Guides/basement.html](http://www.Ed.gov/pubs/OR/consumer%20Guides/basement.html).
- Cuban ,L. " Reforming,again,and again. " Education Researcher, no. 3 (1990) : 19.
- David,J.L. " Synthesis of Research on School- Based Management. " Educational Leadership (1989) : 46
- Deniel ,Katz., and Kahn Robert. The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley Sons, 1978.
- Demming, W.E. Out of the Crisis. Cambridge. MA : MIT Press. 1986.
- Dondero, Grace Marie. " School – Based Management." Teacher' Decisional Participation Levels,School Effectiveness,and Job Satisfaction. Dissertation Abstracts International,1993.

- Edley, Jr C. A World Class School for every child : The Challenge of Reform in Pennsylvania. Boston : Harward University law School, 1992.
- Flonda Department of Education. Strategies for School- Based Management [online].
 Accessed 25 March 2000. Available from <http://www.osi.fsu.edu/waveseries/htmlversions/waves.html>.
- Friedman,Ltzhak. Summary of Research on the Self Management of Elementary School [online]. Accessed 25 March 2000. Available from [http://www. Education. Gov.it/palnning/self.html](http://www.Education.Gov.it/palnning/self.html)
- Goode , Eileen." Site – Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragatism. "Dissertation. Abstracta. Internationnal, 1994.
- Hess,G.A. School restructuring Chicago Style. New Burry Park : C.A. Corwin Press,1991.
- Hammer, M., and J. Champy.Reengineering the correration manifesto for business revolution. New York : HarperBusiness, 1993.
- Herman, Jerry., and Jannice Herman. Rational or and Advantage of School- Based Management [online]. Accessed 25 March 2000. Available from [http://www. Ulberta.ca/nlip/website/hemana 3 Htwll](http://www.Ulberta.ca/nlip/website/hemana3Htwll)
- Lverson, Christina Joann. “ School- Based Management:A Case Study.”
 Dissertation, Abstracts, International, 2001.
- Hoy, Wayne K.and Cecil Miskel. Educational : Theory. Research and Practice. New York : Megrew Hild, 1991.
- Keeves, John. P. Educational Research Metodology and measurement an Intemational Hand Book. Oxford : PerGamon Press, 1988.
- Kim,Heung-Hoi. “Structure,Leadership,and Culture in School- Based Management School.” Dissertation, Abstracts. International, 1998.
- Latham, Andrews. “Site- Based Management : Is it Working? “ Educational Leadership.”
 No. 7 (April 1998) : 55.
- Lawler, E.E. High Involvement Management. Sanfrancisco : Jossey Bass,1996.
- Lithwood,Kenneth., and Teresa. Forms and Effects of School- Based
 Management:A Review Educational Policy.(May 1998) (CD.-ROM)

- Maquire, Thomas Francis. "School – Based Management : Conditions for Impiementation"
Dissertation. Abstracts. Intemational, 1994.
- MeCollor, Frederick Michael." Case Studies of School- Based Management in Three
Urban Middle Schools."Dissertation, Abstracts, International, 1998.
- Mortman, Susan Albers., and Priscilla Wohlstetter. School- Based Management :
Organization for high Pertonmance. Sanfrancisco : Jossey – Bass Publishers, 1994.
- Myers, Dorothy.,and Robert Stonehill. School – Based Management [online] Accessed 25
March 2000. Available from [http://www.ed.gov/OR Consumer
Guider/baseman/html](http://www.ed.gov/OR Consumer Guider/baseman/html)
- Park, Jong Pill." Creating an Autonomous School Community : School – Based Management
in Korea." Dissertation. Abstracts. International,2000.
- Phillips, Lawrence Jemes ." School – Based Management. Expectations and Outcomes :
Education 15 years after Implementation." Dissertation. Abstracts.
International, 1998.
- Vollansky, Ami. Research Finding on the Transition to School – Based Management. [online].
Accessed 25 March 2000. Available from
<http://www/education.gov.it/planning/research.html>
- Wilson, Robert James. " School – Based Management in Alberta : Perceptions of Public
School Leaders 1994 – 1997." Dissertation. Abstracts. Intemational,2001.
- Wohlstetter, Priscilla.and Susan Mohrman. A School – Based Management : strategies for
Success [online]. Accessed 25 March 2000. Available from .
<http://www/ed/gov/pubs/CPRE/fb2bm.html>
- Wohlstetter, Priscilla. " What's work and what does't ?" Getting School - Based Management
Right. Phidelta (September 1995) : 77.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
ภาคผนวก ก
เอกสารนี้ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ.0520.203.2/ 2155

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

8 กันยายน 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัด
กรุงเทพมหานคร”
ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะตั้งกรู

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกรู)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 034219136

FAX. 034219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9
โรงเรียนโพธิสารพิชاجر กรุงเทพมหานคร |
| 2. ดร.สุวิทย์ สรณารักษ์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 9
โรงเรียนบวรมงคล กรุงเทพมหานคร |
| 3. ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์ | ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 8
โรงเรียนวัดปรณาวาส สำนักงานเขตทวีวัฒนา
กรุงเทพมหานคร |
| 4. นายสุรศักดิ์ วิมลเลิศรัตน์ชัย | ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับ 8
โรงเรียนฉิมพลี สำนักงานเขตตลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร |
| 5. นางจริยา คันธเศรษฐ | ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7
โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล
สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร |

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร **เอกสารหนังสือ ขอทดลองเครื่องมือ** ส่วนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0520.203.2/ 2206

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

20 กันยายน 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศาลาแดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง
“การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัด
กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน
นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

ชวนชม ชินะตั้งกู

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกู)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 034219136

FAX. 034219136

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก ค สงวนลิขสิทธิ์

เอกสารนี้ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ.0520.107(นฐ) / 4878

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดปรุณาวาส

ด้วย นายสุวิทย์ จันทร์ทองหม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา สังกัด
กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้บริหาร คณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนทราบ เพื่อความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่
นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ดร.ปราณี นิลกรณ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร.034243435, 034218788

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ใน 6 ด้าน คือ การกระจายอำนาจ การบริหารตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การพัฒนาทั้งระบบ และการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ครูผู้สอน
 - 2.3 กรรมการสถานศึกษา
3. แบบสอบถาม มี ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 65 ข้อ พร้อมปัญหาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสถานภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในสถานศึกษาและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพราะข้อมูลที่สมบูรณ์เท่านั้น จึงจะสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษา และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่อย่างใด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆท่าน

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[] 01
2	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 31 – 40 ปี <input type="radio"/> 41 – 50 ปี <input type="radio"/> 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับวุฒิการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี/เทียบเท่า <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาโท	[] 03
4	ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูสายบริหาร <input type="radio"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="radio"/> 5 – 10 ปี <input type="radio"/> 11 – 15 ปี <input type="radio"/> 15 – 20 ปี <input type="radio"/> 20 ปี ขึ้นไป	[] 04
5	บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="radio"/> กรรมการสถานศึกษา <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="radio"/> ครูในสถานศึกษา	[] 05

ตอนที่ 2 การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่า การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติใน 6 ด้าน คือ

1. การกระจายอำนาจ 2. การบริหารตนเอง 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5. การพัฒนาทั้งระบบ 6. การรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ การปฏิบัติเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถามตามความเป็นจริงของการปฏิบัติการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1. การจัดการประชุมผู้ปกครองของนักเรียนเพื่อรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน		✓				

ข้อ 1 หมายความว่า โรงเรียนได้จัดการประชุมผู้ปกครองของนักเรียนเพื่อรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
1.	1) การกระจายอำนาจ โรงเรียนจัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาโดย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและ สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน ชุมชนและสังคม						
2.	โรงเรียนนำหลักสูตรไปใช้อย่าง มีแผนและขั้นตอนใน การดำเนินงาน						
3.	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูล เกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน						
4.	โรงเรียนจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษาและ แก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน						
5.	โรงเรียนมีการประเมินผลการใช้ หลักสูตรสถานศึกษา โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม						
6.	โรงเรียนมีรูปแบบในการวัดผล ประเมินผลกำหนดมาตรฐานและ เกณฑ์การเทียบโอน						
7.	โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรของ ตนเอง						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
8.	โรงเรียนมีมาตรฐานในการกำหนด อัตราค่าจ้างและมาตรฐานตำแหน่งของ ครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ตรงกับ ความต้องการได้ด้วยตนเอง						
9.	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้ งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และ รายได้ต่างๆของตนเอง						
10.	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการ บริหารจัดการ การเงิน งบประมาณ ทรัพย์สินและ รายได้ต่างๆของตนเอง						

ข้อเสนอแนะ.....

...

.....

.....

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
11	2) การบริหารตนเอง โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้ง ภายในและภายนอก						
12	โรงเรียนมีวิธีการที่หลากหลายในการ ประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องและ เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน						
13	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ หลากหลายยืดหยุ่น เหมาะสมกับ ธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน						
14	โรงเรียนสามารถเลือกใช้แบบเรียน และหนังสือประกอบอื่นๆ ได้ตรงกับ ความต้องการและเหมาะสม						
15	ครูที่รับผิดชอบแต่ละกลุ่มสาระการ เรียนรู้และช่วงชั้น และมีอิสระในการ ออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้						
16	โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษาให้ทันเหตุการณ์และ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง						
17	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานของ สื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการ สอนได้เอง						
18	โรงเรียนมีระบบและใบรับรองการ เทียบโอนผลการเรียน						
19	โรงเรียนใช้ทรัพยากรบุคคลใน ชุมชน จัดการศึกษา						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยให้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
20	โรงเรียนสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรเพื่อการศึกษาได้ตามความต้องการ						
21	โรงเรียนมีข้อกำหนดมาตรฐานในการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรของ ตนเอง						
22	โรงเรียนมีระบบการสรรหาครูและบุคลากรตามความต้องการ						
23	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่างๆในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา						
24	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน						
25	โรงเรียนดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน						

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
26	3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการ สถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนหลากหลายสาขาโดยเฉพาะด้าน วิชาการ การบริหารบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป						
27	คณะกรรมการสถานศึกษามรการ ประชุมสม่ำเสมอและนำมติที่ประชุม ไปสู่การปฏิบัติจริง						
28	ผู้บริหารเป็นเลขานุการคณะกรรมการ สถานศึกษาในการประชุมและ อำนวยความสะดวกการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษา						
29	ระเบียบวาระและมติการประชุมส่วน ใหญ่มุ่งเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็น สำคัญ						
30	คณะกรรมการสถานศึกษามีความ เข้าใจในเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกันและมี ความสามัคคีใน การทำงานร่วมกัน						
31	โรงเรียนจัดให้มีสัดส่วนกรรมการที่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนชุมชน ตามระเบียบชัดเจน						
32	โรงเรียนมีและใช้ระบบเครือข่ายทั้ง ด้านบุคคล องค์กร และเทคโนโลยีเพื่อ การบริหารการศึกษา						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
33	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน						
34	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารของโรงเรียน						
35	ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน						
36	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ						
37	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละชุมชน						
38	โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกิจกรรมการเรียนรู้						

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
39	4) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน การบริหารจัดการของโรงเรียน มุ่งเน้น ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ						
40	โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับ จุด หมาย การ ศี ก ษา ตาม ที่ คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด						
41	ผู้บริหารปฏิบัติตนและบริหารงานได้ มาตรฐานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ						
42	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และ ชุมชน						
43	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการดำเนินงานของ โรงเรียน						
44	ผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนการ บริหารงานบุคลากรของ โรงเรียน						
45	ผู้บริหารจัดระบบอำนาจการและกำกับ ติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง						
46	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียน						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
47	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหาร งบประมาณของโรงเรียน						
48	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ประเมินผล การบริหารงบประมาณ ของโรงเรียน						
49	ผู้บริหารให้คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ.....

ข้อที่	การบริหารงาน โดยให้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
50	5) การพัฒนาทั้งระบบ โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพ ภายในที่พร้อมรับการประเมิน ภายนอก						
51	โรงเรียนมีการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และ ด้านบริหารงานทั่วไป โดย คณะกรรมการภายนอก						
52	โรงเรียนให้ความสำคัญแก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษา						
53	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆและ ทุกกลุ่มสาระกำหนดวิธีการ ประเมินผลการดำเนินงานวิชาการตาม ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ						
54	โรงเรียนส่งเสริมให้ฝ่ายและกลุ่มสาระ ต่างๆมีระบบการบริหารบุคลากร						
55	โรงเรียนปรับปรุงการบริหารงานกับ การบริหาร แบบนิติบุคคล						
56	โรงเรียนสนับสนุนให้มีการจัดทำ มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในฝ่ายและกลุ่มสาระของตนเอง						
57	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายและกลุ่ม สาระต่างๆกำหนด แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ งบประมาณด้วยตนเอง						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
58	โรงเรียนสนับสนุนให้ฝ่ายและกลุ่ม สาระต่างๆ กำกับติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานของ โรงเรียนด้วยตนเอง						
59	โรงเรียนให้คณะครูและกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับ และติดตามการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน						

ข้อเสนอแนะ.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

.....

.....

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
60	6)ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนมีหลักฐานการปฏิบัติงานตาม เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพและมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง						
61	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความ เป็นอิสระเพื่อตรวจสอบการ ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล บริหารงานทั่วไป						
62	โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารที่ครอบคลุมฐานข้อมูลในการ บริหารด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไปเป็น ปัจจุบัน						
63	โรงเรียนมีหลักฐานการใช้และพัฒนา สารสนเทศเป็นฐานการตัดสินใจและ การบริหารได้ตรงกับความต้องการ และมีประโยชน์ต่อผู้เรียนและสามารถ ตรวจสอบได้						
64	โรงเรียนรายงานความก้าวหน้าของ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของ โรงเรียนให้ผู้ปกครองชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและติดตามผลได้						
65	คณะกรรมการสถานศึกษามีการตรวจ รสอบการดำเนินงานด้านต่างๆของ โรงเรียน						

ข้อที่	การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
66	โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา						
67	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและรับทราบในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา						
68	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานแต่ละด้านชัดเจน						
69	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง						
70	โรงเรียนมีระบบและเกณฑ์การตัดสินเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง						

ข้อเสนอแนะ.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก จ สงวนลิขสิทธิ์
การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	If Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
N1	280.6000	1018.5241	.6805	.9716
N2	280.3000	1026.8379	.5241	.9719
N3	280.7333	1022.9609	.4606	.9720
N4	280.4000	1032.8000	.3724	.9721
N5	280.5667	1014.6678	.5574	.9718
N6	280.5000	1033.9828	.2204	.9726
N7	280.1667	1030.4195	.4841	.9719
N8	280.7667	1021.4264	.3758	.9724
N9	280.3333	1014.5747	.6447	.9716
N10	280.4000	1012.1103	.7253	.9714
N11	280.2333	1030.3920	.4533	.9720
N12	280.0667	1019.3747	.7718	.9715
N13	280.2000	1025.8207	.5145	.9719
N14	280.8333	1029.3161	.3919	.9721
N15	280.2000	1042.0276	.1561	.9724
N16	280.3667	1014.7920	.6960	.9715
N17	280.6667	1030.6437	.4002	.9721
N18	280.8000	1012.8552	.5388	.9719
N19	281.1333	1013.9816	.5340	.9719
N20	281.0667	999.7195	.6697	.9716
N21	280.8667	1002.4644	.6533	.9716
N22	281.1667	1008.2116	.4936	.9722

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	If Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
N23	280.4333	1022.3230	.5632	.9718
N24	280.7666	1010.1851	.7001	.9715
N25	280.2667	1022.6161	.5672	.9718
N26	280.5333	1004.6023	.6417	.9716
N27	280.5000	997.4310	.7665	.9713
N28	280.2000	1013.2000	.5778	.9718
N29	280.1000	1020.9897	.5661	.9718
N30	280.4000	1010.8690	.5887	.9717
N31	280.0667	1028.3402	.4342	.9720
N32	280.5667	1011.0126	.6841	.9715
N33	280.3333	1005.6782	.6826	.9715
N34	280.6000	1004.0414	.7029	.9714
N35	280.2333	1013.8402	.7582	.9714
N36	280.4000	1007.9724	.7666	.9713
N37	280.5667	1019.6333	.5827	.9717
N38	280.7000	1012.4931	.6401	.9716
N39	280.0667	1029.0299	.5034	.9719
N40	280.1333	1020.1195	.5899	.9717
N41	280.0667	1025.3747	.6047	.9718
N42	280.0667	1019.0989	.7059	.9716
N43	280.1000	1025.7483	.5419	.9718
N44	280.4333	1006.9437	.7260	.9714

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N45	280.2000	1018.7862	.7508	.9715
N46	280.5667	1010.8747	.6534	.9716
N47	280.7333	1011.0989	.7317	.9714
N48	280.6667	1015.6782	.6225	.9716
N49	280.3333	1015.6092	.6239	.9716
N50	280.1667	1030.2816	.4880	.9719
N51	280.3333	1025.4023	.4874	.9719
N52	280.4000	1014.1793	.6098	.9717
N53	280.0333	1025.7575	.5908	.9718
N54	280.1333	1018.3954	.6763	.9716
N55	280.6667	1016.7126	.6017	.9717
N56	280.2000	1019.4069	.6703	.9716
N57	280.3667	1019.1368	.5333	.9718
N58	280.2333	1012.1851	.6752	.9716
N59	280.4000	1015.4897	.6169	.9717
N60	280.2333	1034.0471	.3551	.9721
N61	280.4667	1011.9816	.6816	.9715
N62	280.6000	1016.3862	.4969	.9720
N63	280.5667	1016.0471	.5870	.9717
N64	280.4667	1010.3264	.7144	.9714
N65	280.4333	1014.3920	.6189	.9717

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	If Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
N66	280.7333	1019.2368	.5328	.9718
N67	280.6000	1030.7310	.3602	.9722
N68	280.2667	1021.9954	.5411	.9718
N69	280.3333	1024.2989	.4046	.9721
N70	280.4667	1019.9126	.5254	.9719

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 70

Alpha = .9722

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุวิทย์ จันทร์คงหอม
ที่อยู่	32/4 หมู่ 12 ถนนพุทธมณฑลสาย 3 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10700
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2525	สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิชาเอกศิลปศึกษา จากโรงเรียนเพาะช่าง
พ.ศ.2528	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกศิลปศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
พ.ศ.2544	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2531	อาจารย์ 1 โรงเรียนคลองบางพรหม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2538	อาจารย์ 2 โรงเรียนคลองบางพรหม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2543	ตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนชุมทางดิ่งชั้น เขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2545	ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปริวาส เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
ปัจจุบัน	ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบูรณาวาส เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร