การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนเอกชน

นางชญานี ภัทรวารินทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยสยาม

The Development of School - Based Management Model For Private School

Mrs. Chayanee Pattarawarin

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration

Graduate School Siam University Academic Year 2013

Copyright of Siam University

ABSTRACT

Dissertation Title The Development of School - Based Management Model For Private School

Student's Name Chayanee Pattarawarin

Degree Doctor of Philosophy (Ph. D)

Major Field Educational Administration

Academic Year 2013

Thesis Advisor

…….. ……..

Assoc. Prof. Dr. Amornchai Tantimedh Assoc. Prof. Dr.Boonmee Nenyod

The purposes of this research were to (1) study the states and needs of School-Based-Management of private school. (2) develop a School-Based Management Model for private school. The research procedure consisted of 5 steps as follows : 1) Studied the conceptual framework for the research by analyzing , synthesizing researches and related documents. 2) Analyzed states and needs data concerning School-Based Management of private schools. 3) Constructed the School-Based Management Model for private school based on states and needs data through Priority Needs Index method 4) Validated the appropriateness and the feasibility of the model by experts judgment method through focus group seminar. 5) Adjusted and proposed the Model.

The research findings revealed that (1) Data related states of School-Based Management for private school were at the high level. In the following order 1) Transformation Leadership. 2) Self-Management. 3) Whole School Approach. 4) Check and Balance. 5) Participation. and 6) Decentralization. Data related needs of School-Based-Management for private school were at the highest level. In the following orders 1) Transformation Leadership. 2) Self-Management. 3) Whole School Approach. 4) Check and Balance. 5) Participation. and 6) Decentralization.

(2) The Model of School-Based Management for private school which composed of 4 parts. 1) Purpose , Concept and Principles of model. 2) The components of School-Based Management Model for private school were as followed Input, Process, Output/Outcome, Feedback and External environment. 3) Model Guidelines and 4) Conditions for Success.

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง ดร.กมล สุดประเสริฐ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง และดร. พยุงศักดิ์ จันทร์สุรินทร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้วิจัยทั้งในด้านวิชาการ คุณธรรม และคุณลักษณะแห่งวิชาชีพ ที่ผู้วิจัยสามารถนำมวลประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิตต่อไป

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร นายพิชัย แก้วสุวรรณ และนางเกยูร บุญสนอง และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเข้าร่วมสัมมนากลุ่ม ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน

ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ขอขอบคุณและคณะครูโรงเรียนรัตนไพศาลที่ให้กำลังใจและช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนและรับภาระแทนในช่วงที่ผู้วิจัยต้องมุ่งมั่นทำวิจัยได้เป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา และบุพการีผู้มีพระคุณทุกท่าน ขอขอบคุณกำลังใจและความเอื้ออาทรจากครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง ได้แก่ คุณนรุตม์ ภัทรวารินทร์ และลูก ๆทั้งสาม (นางสาวอาชวิ ภัทรวารินทร์ นางสาวอภิพร ภัทรวารินทร์ และ เด็กชายเทวิษฏ์ ภัทรวารินทร์) ที่ให้การสนับสนุนและเป็นพลังสำคัญให้ผู้วิจัยมีจิตใจที่เข้มแข็งจนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย……..……..…ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ……..……..……...ฉ
กิตติกรรมประกาศ……..……..……ซ
สารบัญ……..……..……ฌ
สารบัญตาราง……..……..……....ฎ
สารบัญแผนภาพ……..……...ฑ
บทที่ 1 บทนำ……..……..1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา……..……..1
คำถามวิจัย……..……...5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย……..……....5
ขอบเขตของการวิจัย……..……5
กรอบแนวคิดในการวิจัย……..……..5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย……..……...7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย……..……9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง……..……..10
ตอนที่ 1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ……..……...10
ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี……..……..……....18
แนวคิดเชิงระบบ……..……..…18
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน……..……..…46
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน……..…....…80
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน……..…..……...91
แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา……...……99
การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน……...……114
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง……..…..……118
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน……..……..……118
งานวิจัยภายในประเทศ……..……...122
งานวิจัยต่างประเทศ……..……..……126
ตอนที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง……..……..132

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย……147
ขั้นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย……..149
การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ……...150
ขั้นสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน……..157
ขั้นตรวจสอบรูปแบบ……158
ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ…….....159
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล…….....160
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/ความต้องการและ
จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของโรงเรียนเอกชน……...160
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนเอกชน.....225
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ…..261
ตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของโรงเรียนเอกชน…….……..270
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ……...299
วิธีดำเนินการวิจัย…….....299
สรุปผลการวิจัย…….....300
อภิปรายผลการวิจัย……307
ข้อเสนอแนะ…….....318
บรรณานุกรม…….....320
ภาคผนวก……...328
ภาคผนวก ก……..329
ภาคผนวก ข……..372
ภาคผนวก ค……..374
ภาคผนวก ง……...379
ประวัติผู้วิจัย…….....384

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านสภาพแวดล้อม	39
2	แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านปัจจัยนำเข้า	40
3	แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ	42
4	แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านผลผลิต	43
5	แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านข้อมูลป้อนกลับ	45
6	สังเคราะห์หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	62
7	เปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก	75
8	การสังเคราะห์หน้าที่การบริหาร	100
9	จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูในโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) จำแนกตามระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2553	116
10	กรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายละเอียดที่ศึกษา	132
11	องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา	135
12	ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	151
13	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน	152
14	แสดงจำนวนและค่าร้อยละสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	161
15	แสดงข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ	162
16	แสดงข้อมูลด้านหลักการบริหารตนเอง	168
17	แสดงข้อมูลด้านหลักการมีส่วนร่วม	170
18	แสดงข้อมูลด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	172
19	แสดงข้อมูลด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ	174
20	แสดงข้อมูลด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	176
21	แสดงข้อมูลด้านการวางแผน	178
22	แสดงข้อมูลด้านการจัดองค์กร	180

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
23	แสดงข้อมูลด้านการนำ	182
24	แสดงข้อมูลด้านการควบคุม	183
25	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ	184
26	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการบริหารตนเอง	190
27	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีส่วนร่วม	192
28	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	194
29	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ	196
30	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	198
31	แสดงภาพรวมการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน	200
32	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน	201
33	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร	203
34	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ	205
35	แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม	206
36	การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน	226
37	ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	262

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	ระบบเปิด	20
2	องค์การในฐานะระบบเปิด	21
3	ระบบองค์การ	24
4	การบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ	26
5	การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ	29
6	โรงเรียนในฐานะระบบเปิด	31
7	ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบโรงเรียน	33
8	รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน	35
9	สถานศึกษาในฐานะระบบ	37
10	สถานศึกษาในฐานะระบบที่เป็นระบบเปิด	38
11	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของกรมสามัญศึกษา	85
12	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของ ธีระ รุญเจริญ	86
13	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ	87
14	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของ Pushpanadham and Khirwadkar	88
15	รูปแบบการปฏิรูปการบริหารโดยเน้นโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง	89
16	รูปแบบการปฏิรูปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของ ดิเรก วรรณเศียร	90
17	แบบจำลองของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาระดับบุคคล	97
18	หน้าที่การบริหาร	101
19	แผนผังโครงสร้างสถานศึกษาที่จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	110
20	ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในแบบจำลอง	114

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
21	รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในทศวรรษหน้า	121
22	กรอบแนวคิดในการวิจัย	136
23	แสดงขั้นตอนการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์	147
24	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน	221
25	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง	231
26	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์	271

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความคิด รวมทั้งความประพฤติ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคล การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม รู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และรู้จักพึ่งตนเอง นับว่าเป็นภารกิจหลักของการจัดการศึกษา และจะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การจัดการศึกษาของเอกชนนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ สามารถช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของชาติได้อย่างมาก รัฐจึงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเอกชน และมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาตลอดมา โดยได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ให้การจัดการศึกษาของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเอกชน และมาตรา 81 กำหนดให้รัฐต้องสนับสนุนเอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม (ปัจจุบันประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการสำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษา คือให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และได้กำหนดไว้ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 การบริหารจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วนจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ตามมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การให้ประชาชนและสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด เพิ่มบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้กับสถานศึกษาเพื่อให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้แทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) การบริหารจัดการที่สถานศึกษามีเป้าหมายที่ตั้งสมมุติฐานอยู่บนความหลากหลายตามสภาพของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เน้นความยืดหยุ่นและบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนาและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของตน เพื่อการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Cheng, 1996 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลี่ยม)

นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โรงเรียนเอกชนจึงเป็นโรงเรียนนิติบุคคลตามกฎหมาย และในมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 30 ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือเป็นบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่ง ให้ตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคนหรือสองคน แล้วแต่กรณี และมาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา แต่ถึงขณะนี้การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังกล่าวก็ยังมิได้มีความคืบหน้าในส่วนของการศึกษาเอกชน การดำเนินงานบางเรื่องต้องอยู่ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งขาดความความรู้ความเข้าใจในการศึกษาเอกชน อีกทั้งสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังขาดบทบาทที่ชัดเจน รวมทั้งจากการที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 เป็นต้นมา พบ

ปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และสานต่อ ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและจัดการศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาเท่าที่ควร ส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า มีการถ่ายโอนสถานศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว 381 แห่ง การจัดการศึกษาเอกชนยังไม่มีการขยายตัวเท่าที่ควรในปี 2555 สัดส่วนนักเรียนโรงเรียนเอกชนเปรียบเทียบรัฐบาล พบว่าระดับประถมศึกษามีเพียงร้อยละ 18.9 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 13.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 20.5 และระดับอุดมศึกษามีเพียงร้อยละ 18.3 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556)

นอกจากนี้ปัญหาการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน อาทิเช่น (1) นโยบายการรับนักเรียนภาครัฐ รัฐไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชนไว้อย่างชัดเจน แม้ว่าจะมีการเรียกร้องจากสภาการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ที่ได้เรียกร้องให้กระทรวงศึกษาธิการ วางแผนการรับนักเรียนล่วงหน้าร่วมกับภาคเอกชน เพื่อไม่ให้โรงเรียนเอกชนเดือนร้อน แต่ก็ไม่ได้รับการแก้ไขและยังมีการประกาศนโยบายการรับนักเรียนเป็นรายปีและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้โรงเรียนเอกชนประสบปัญหาอย่างมาก สัดส่วนของนักเรียนภาครัฐกับเอกชนจึงไม่เป็นตามนโยบายที่ตั้งไว้ กล่าวคือโรงเรียนเอกชนขั้นพื้นฐานมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 17.5 ในขณะที่รัฐตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะให้โรงเรียนเอกชนรับนักเรียนเพิ่มขึ้นในสัดส่วนร้อยละ 30 ในปีการศึกษา 2555 ซึ่งก็ไม่สามารถกระทำได้ (2) นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐ รัฐจัดการศึกษาในระดับสูงขึ้น อัตราการศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชนจึงลดลงประกอบกับการที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายโรงเรียนรูปแบบใหม่เกิดขึ้น เช่น โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนวิถีพุทธ อีกทั้งมีงบประมาณสนับสนุนโรงเรียนในลักษณะดังกล่าว การพัฒนา ICT ในโรงเรียนระดับต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่สูงในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนเอกชนที่ไม่มีทุนในการพัฒนาจึงมีจำนวนลดน้อยลงตามลำดับ ซึ่งโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กหลายแห่งต้องปิดกิจการ ทั้งนี้เพราะความไม่เท่าเทียมกันทางโอกาสการจัดการศึกษา (3) การจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เป็นจริง โรงเรียนเอกชนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเพียงร้อยละ 70 ของค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของรัฐ ซึ่งไม่พอเพียงกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สำหรับเงินเดือนครูได้รับจัดสรรรวมกับเงินอุดหนุนรายบุคคลโดยคำนวณตามอัตราส่วนครูต่อนักเรียน แต่ครูโรงเรียนเอกชนไม่ได้รับเงินวิทยฐานะเงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลดังเช่นครูในโรงเรียนของรัฐ ส่งผลต่อขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการสูญเสียครูเอกชนในระหว่างปีการศึกษา เพื่อไปสอบบรรจุเป็นพนักงานของรัฐ (4) ด้านวิชาการ ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกับครูในโรงเรียนของรัฐ เนื่องจากโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอุปสรรค และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้รับงบพัฒนาครู ค่อนข้างน้อยเพียงร้อยละ 10 (5) ด้านบริหารงานทั่วไป เช่น ความล่าช้าในการออกกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชน การไม่เอื้อให้โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา (วณิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552: 171)

และจากการที่โรงเรียนเอกชนจะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 39 ที่ระบุว่า ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังโรงเรียน ผู้บริหารและครูเอกชนส่วนใหญ่รับรู้เรื่องการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชน ยังไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก ยังคงดำเนินการไปตามปกติเพราะยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ แต่ได้ยอมรับว่าการกระจายอำนาจเป็นสิ่งดี (ธีระ รุญเจริญ, 2546: 135) การนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาเป็นหลักในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทั้ง 4 ด้าน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน น่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่โรงเรียนเอกชนที่จะพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงควรขยายความคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่รองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 จะศึกษาว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยหรือไม่ และเพื่อจะได้นำรูปแบบมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และความต้องการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร

2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) โดยการศึกษาครอบคลุมแนวคิดเชิงระบบที่ศึกษาสถานศึกษาในฐานะระบบ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่หรือกระบวนการบริหาร โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน และพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

2. โรงเรียนเอกชน ในการวิจัยครั้งนี้ คือโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน 4 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย (1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (2) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (3) การสร้างรูปแบบ (4) ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบและความเหมาะสมในการนำไปใช้ (5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

2. แนวคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะระบบ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีระบบของ Kast and Rosenzweig (1985); Robbins (1990); Lunenburg and Ornstien (1996); Hoy and Miskel (2001); วิจิตร ศรีสอ้าน (2523); ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบ เป็น 5 ด้าน ดังนี้ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลผลิต (4) ข้อมูลป้อนกลับ (5) สภาพแวดล้อม

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) สาระสำคัญมีดังนี้

3.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นและเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนให้มากที่สุด

3.2 หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) คือ การบริหารจัดการตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จะคิดหรือกำหนดการดำเนินงานในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง

3.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมกันจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนชุมชน การที่บุคคลทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3.4 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) คือ การมีภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

3.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) คือ การปรับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งทุกฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

3.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) คือ การที่โรงเรียนต้องพร้อมรับผิดชอบในการกระทำ การดำเนินการ ที่จะตามมาที่เป็นได้ทั้งในทางบวก และในทางลบและต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

4. แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่หรือกระบวนการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารของดูบริน (Dubrin) สาระสำคัญของหน้าที่การบริหารคือ

4.1 การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.3 การนำ (Leading) เป็นการอำนวยการและประสานงาน กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์การ

4.4 การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงคุณสมบัติของตัวแปรหรือองค์ประกอบของรูปแบบให้มีคุณสมบัติที่ดีกว่าเดิม

รูปแบบ หมายถึง ชุดของแนวคิดที่แสดงถึงโครงสร้างอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบต่างๆที่สัมพันธ์กัน และเป็นตัวแทนของจริงที่สามารถอธิบายถึงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หน้าที่การบริหาร

การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้าง หรือ พัฒนาแบบจำลองให้มีคุณสมบัติที่ดีกว่าเดิม ประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบ 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ และความเหมาะสมในการนำไปใช้ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์ในการปฏิรูปการศึกษาโดยกระจายอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิจะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดแก่นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ ซึ่งต้องอาศัยหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง รูปแบบเชิงโครงสร้างความคิดที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือก กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนงานหรือโครงการ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดเกณฑ์การประเมิน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การและกำหนดโครงสร้างงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การจัดการทรัพยากร การมอบหมายงาน วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ

การนำ หมายถึง การอำนวยการและประสานงาน กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการจูงใจ

การควบคุม หมายถึง การกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

2. ได้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและทำวิจัยและพัฒนาต่อไป

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน" ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ มีสาระครอบคลุมเรื่อง ความหมายของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบ

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน มีสาระครอบคลุม แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา การบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและหน้าที่การบริหาร รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบ อาทิเช่น (สมาน อัศวภูมิ, 2537; กรรณิการ์ เจิมเทียนชัย, 2539; พูลสุข หิงคานนท์, 2540; บุญส่ง หาญพานิช, 2546; รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์, 2548; ศักดา สถาพรวจนา, 2549; เตือนใจ รักษาพงศ์, 2551; Smith and others, 1961; Steiner, 1969; Tosi and Carroll, 1982 ; พจนานุกรมของ Webster, 1983) สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ 4 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบที่เสมือนจริง แต่มีขนาดเล็กลงหรือย่อส่วน เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป 2) สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีลักษณะ เชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ 3) แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึง

โครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ 4) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ดังนั้น รูปแบบอาจเป็นแบบง่ายหรือซับซ้อนก็ได้

จากการสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ให้เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่เสมือนจริง แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นเห็นเป็นรูปธรรม ส่วนรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนารูปแบบ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของรูปแบบว่า เป็นชุดของแนวคิดที่แสดงถึงโครงสร้างอย่างมีระบบ และมีองค์ประกอบต่างๆที่สัมพันธ์กัน และเป็นตัวแทนของจริงที่สามารถอธิบายถึงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หน้าที่การบริหาร

1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ต่างกัน ดังนี้

Ivancevich and Others (1989) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก

Bardo and Hartman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าการที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ

Brown and Moberg (1980) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลอง พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making)

Bush (1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา มี 4 ประการ คือ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2547) ได้แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และเงื่อนไขความสำเร็จ

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2548) ได้กล่าวไว้ว่ารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ภาพวาดความสำเร็จ 2) การกำหนดโครงสร้าง 3) การบริหารจัดการ 4) ติดตามกำกับ

การกำหนดรูปแบบขององค์ประกอบจะขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับองค์การ บุคคล และกระบวนการจัดการ ซึ่งรายละเอียดขององค์ประกอบนั้นอาจกำหนดหรือเลือกใช้ตามความเหมาะสมและความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้ทำการแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ต่างๆกันดังนี้

Tosi and Carroll (1982) กล่าวไว้ว่า รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่ายๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัตินั้นๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ทุกแง่ทุกมุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

Keeves (1988) จำแนกรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน

สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบประเภทนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษาสาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดถึงสาขาศึกษาศาสตร์ และบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความ ที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ โดยต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้วนำมาแสดงความสัมพันธ์ เชิงเหตุ และผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบและลักษณะสมการเส้นตรง ซึ่งสามารถทดสอบได้

Hersey and Johnson (1996) กล่าวไว้ว่ารูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกันโมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจาก ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ Steiner (1988) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model - of) รูปแบบประเภทนี้ เป็นรูปแบบจำลองทางกายภาพ เช่นแบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model of Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามแนวคิดของ พูลสุข หิงคานนท์ (2540) และ Keeves (1988) สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่ใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และ 5) ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะใช้รูปแบบ

ในงานวิจัยนี้ รูปแบบที่ผู้วิจัยใช้คือ รูปแบบเชิงทฤษฎี ซึ่งเป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดทางทฤษฎีเป็นพื้นฐาน แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาข้อสรุป และอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

1.4 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

Keeves (1988: 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในกำกับเพื่อการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรง แบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

ความหมายของการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ (Model development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง (ดิเรก วรรณเศียร, 2545; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548)

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 87) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้น คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

ดิเรก วรรณเศียร (2545: 54) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง และ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2547: 5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญ คือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญ โดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้น ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้ชัดเจน)
2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรจะปรับปรุงบ และแก้ไข หรือพัฒนาอะไร)
3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือกสำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา
4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548: 17) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบออกเป็น 3 ตอนหลัก ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งในส่วนแนวคิด ทฤษฎี และสภาพปัจจุบัน และกำหนดกรอบแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบ ในมิติของความ

ถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนา แบบจำลองให้มีคุณสมบัติที่ดีกว่าเดิม ประกอบด้วย

1. การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ
3. การสร้างรูปแบบ
4. การตรวจสอบรูปแบบ
5. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดของการทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบที่สังเคราะห์ได้จาก Keeves (1988); พูลสุข หิงคานนท์ (2540); อุทุมพร จามรมาน (2541) สามารถสรุปได้ว่า การทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบเพื่อพิสูจน์ตามสูตร โดยการประมาณค่า พารามิเตอร์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบทางสถิติ ผลของการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธหรือการยอมรับรูปแบบ และการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิมและสร้างทฤษฎีต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53-55) สรุปความเห็นของนักวิชาการว่า การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สามารถดำเนินการโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดและลึกซึ้งมากกว่านั้น การประเมินโดยอาศัยความรอบรู้และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิจะสามารถช่วยให้การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์ดำเนินไปได้ด้วยดี สำหรับแนวคิดเรื่องการประเมินแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ

ตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือวัดใดๆได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในการทดสอบหรือประเมินเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆนั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

นอกจากนี้ จากการสังเคราะห์แนวคิดการตรวจสอบ พบว่ามีหลายวิธี เช่น การตรวจสอบเชิงปริมาณและการตรวจเชิงคุณลักษณะ

การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ(Qualitative) (Eisner, 1976; พลูสุข หิงคานนท์, 2540; อุทุมพร จามรมาร, 2541; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์, 2548) สรุปได้ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง โดยไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model)

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินไม่อาจใช้เครื่องมือใดๆวัดได้ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นมาเป็นผู้วินิจฉัยจึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบ ควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีสอบถามและสัมมนากลุ่ม (Focus Group) โดยทรงผู้คุณวุฒิ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนเป็นการนำทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิดเชิงระบบ

แนวคิดทางการบริหารการศึกษาที่สำคัญกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ แนวคิดเชิงระบบ

ความหมายของระบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบ สรุปได้ดังนี้

Kast and Rosenzweig (1985) กล่าวว่า ระบบคือ สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย (Parts) อันเป็นองค์ประกอบ (Components) หรือระบบย่อย (Subsystems) ตั้งแต่สองส่วนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีเส้นแบ่งเขตที่สามารถระบุได้ว่าเป็นเส้นคั่นระหว่างระบบและระบบสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือขึ้นไป (Supra system)

Robbins (1990) กล่าวว่า ระบบ คือชุดของส่วนต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันที่ถูกจัดไว้อย่างสอดคล้องกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

Lunenburg and Ornstien (2008) กล่าวว่า ระบบ คือชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (Unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hoy and Miskel (2012) กล่าวว่า ระบบ คือชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่ต้องมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากภายนอกระบบ และมีกระบวนการแปรสภาพปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สิ่งแวดล้อม

Espanol (2002) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง แนวทางของการรวมกลุ่มกันที่เป็นเอกภาพ ซึ่งเน้นที่องค์ประกอบ ความเกี่ยวข้องกัน และการทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันโดยรวมหรือบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม

ประชุม รอดประเสริฐ (2545) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่น ๆ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและมีขั้นตอนเป็นการเฉพาะ

จากความหมายของระบบดังที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบหมายถึงองค์ประกอบหรือระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีระบบ

แนวคิดสำคัญของทฤษฎีระบบ เกิดขึ้นโดย Bertalanffy (1973: 26-48) นำเสนอทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่า ระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกิริยาตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่าในเมื่อองค์การเป็นระบบเปิดจึงมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่างๆขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่าๆกับตัวขององค์กรเอง ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิด ทั้งด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุม โครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน โดยพื้นฐานของทฤษฎีระบบเป็นระบบที่ไม่หยุดนิ่ง แม้ภายใต้เงื่อนไขที่สภาพแวดล้อมภายนอกคงที่ แต่ระบบภายในยังคงมีปฏิกิริยาที่จะส่งผลสัมพันธ์กัน และทฤษฎีระบบยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม

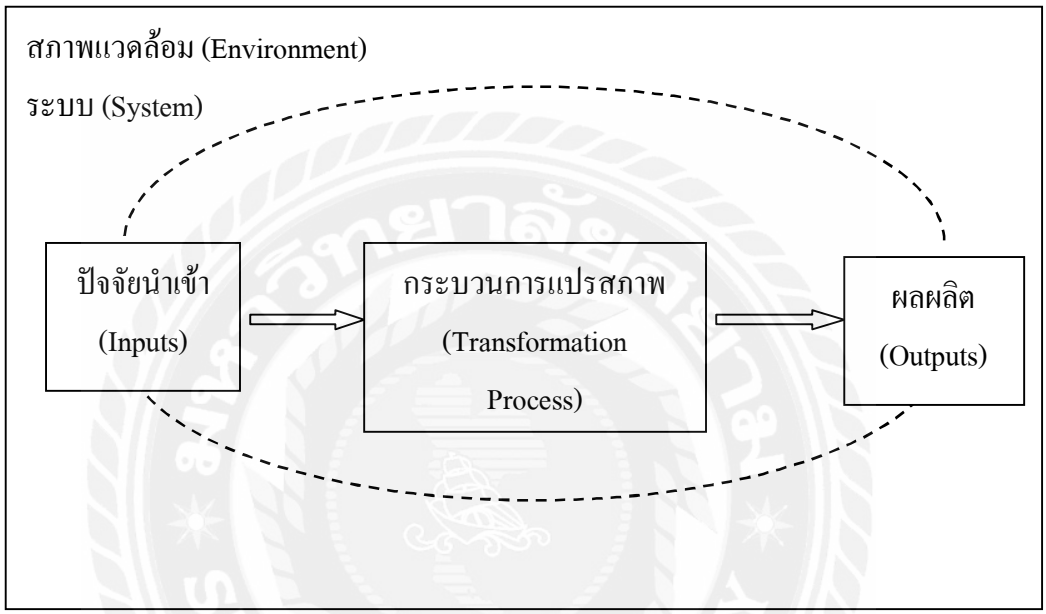
ประเภทของระบบ

Robbins (1990) กล่าวว่า โดยทั่วไประบบจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ ซึ่งเป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับ

พลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก

2. ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของระบบเปิด นำเสนอเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ระบบเปิด (Basic Open System)
ที่มา: Robbins (1990: 13)

ส่วนประกอบสำคัญของระบบเปิด

รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ปัจจัยนำเข้าโดยใช้เทคโนโลยีและการบริหาร

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การซึ่งประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

ลักษณะของระบบเปิด

ระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต แต่ระบบเปิดยังมีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาองค์การ (Robbins. 1990, 15-18)

1. การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) อันเป็นลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีขอบเขตที่แบ่งแยกระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ ด้วย

2. ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูล สารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกลู่นอกทาง จากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้ เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับอันที่จริงก็คือผลผลิตที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพของระบบ ที่จะเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบอื่นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงตรงส่วนใดของระบบ เพื่อให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่างๆ (Cyclical Character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป เช่น องค์การต้องมีรายได้จากลูกค้าเพียงพอต่อการจ่ายเงินเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างต่อพนักงานและการจ่ายคืนจากแหล่งเงินที่กู้ยืมมาใช้ในการดำเนินงาน หากวงจรนี้มีลักษณะที่มั่นคงก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้

4. การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative Entropy) ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความเฉื่อยหรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบเปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม มักจะเสื่อมสลายไป ในทางกลับกันระบบเปิดแม้ว่าจะมีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

5. สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อขจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่ๆ ป้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ ระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

6. เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement Toward Growth and Expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่มักจะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือ สภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อน แต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน อย่างเช่น ระบบราชการที่ไม่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ จึงพยายามสร้างโอกาสเพื่อการอยู่รอดด้วยการสร้างความเจริญเติบโตและการขยายการดำเนินงาน ประเด็นที่น่าสนใจคือมักเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ อย่างกรณีของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทีมักจะขยายการดำเนินงานในเรื่องที่คล้ายๆ กันแต่ไม่ค่อยมีอะไรที่เป็นสิ่งใหม่หรือเป็นนวัตกรรม

7. รักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of Maintenance and Adaptive Activities) ระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรม ที่มักมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance Activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่างๆ ยังอยู่สภาวะปกติ และระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ผลของการดำเนินงานเช่นนี้ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันกิจกรรมการปรับตัว (Adaptive Activities) เป็นสิ่งจำเป็นที่ระบบจะต้องมีการปรับตัว เมื่อเวลาผ่านไปให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ จะเห็นว่ากิจกรรมทั้งสองอย่างมีลักษณะตรงข้ามกัน แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นหากระบบต้องการอยู่รอด องค์การที่สภาพมั่นคงแน่นอนแต่ไม่ปรับตัวตามสภาพความเปลี่ยนแปลงมักอยู่ได้ไม่นาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน องค์การที่มีการปรับตัวแต่ไม่มีความมั่นคงก็จะไม่มีประสิทธิภาพและอยู่ได้ไม่นานเช่นกัน

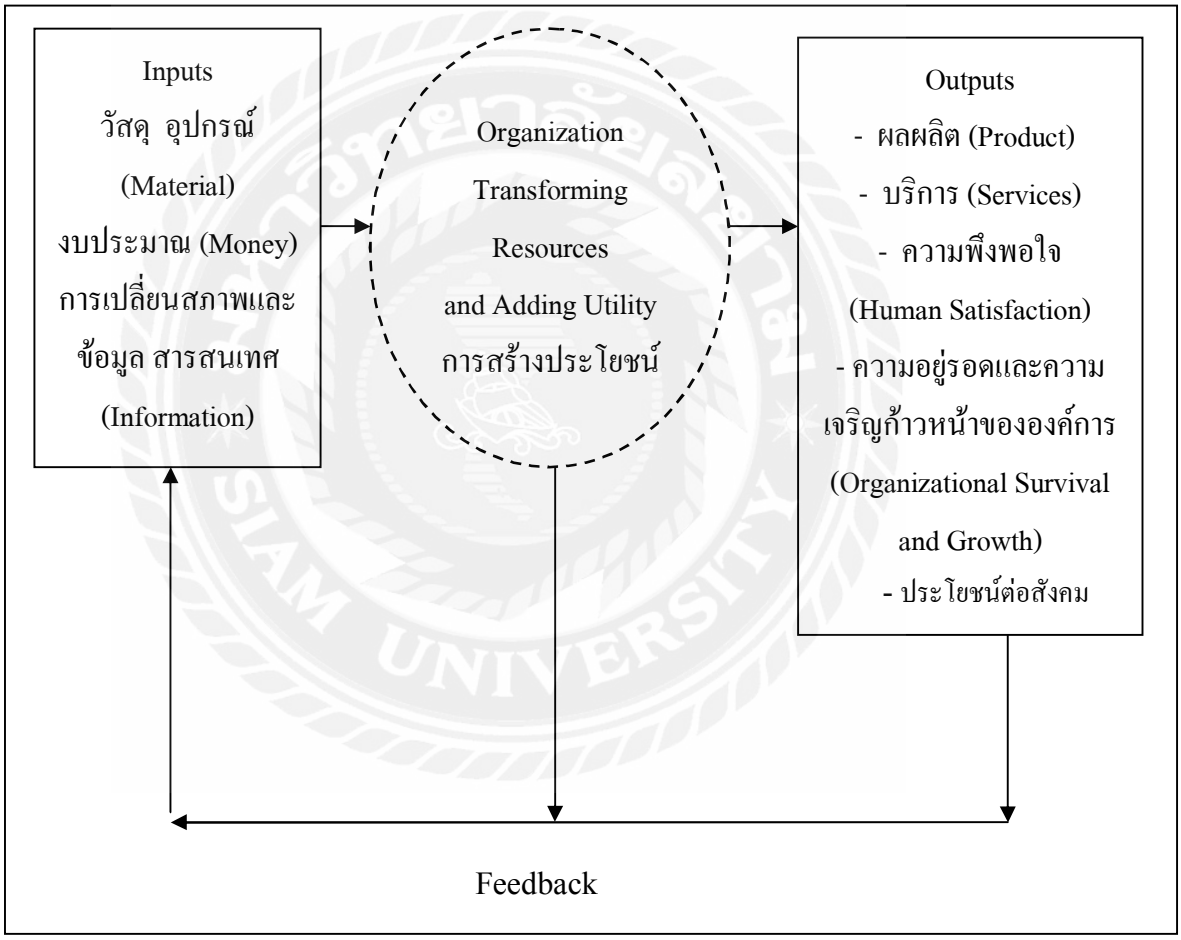
8. การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกันและโดยใช้วิธีการหลากหลาย กล่าวคือองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด

องค์การในฐานะระบบเปิด

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีระบบไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีระบบของ Kast and Rosenzweig (1985: 112-113)

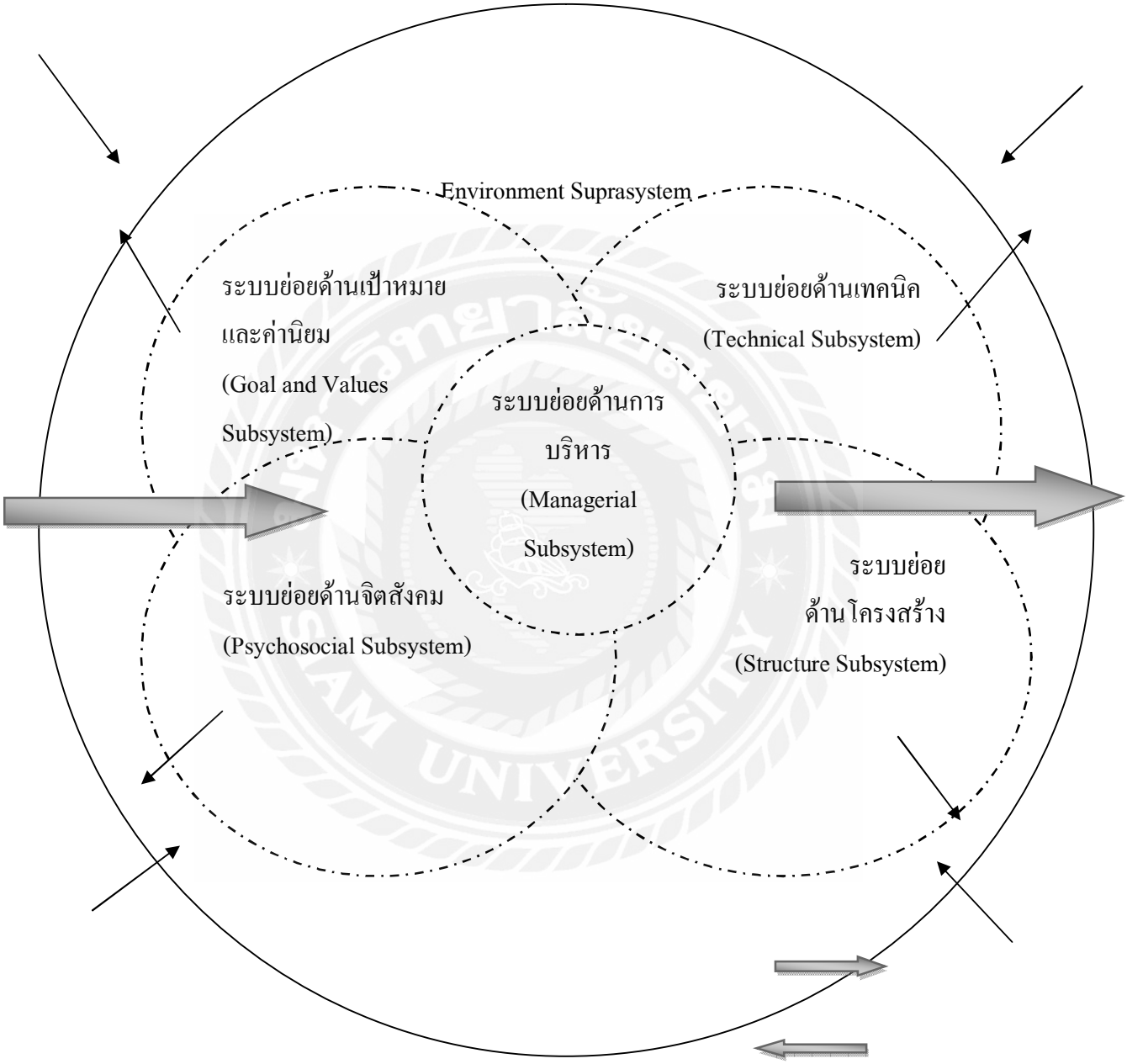
องค์การในฐานะระบบเปิด สามารถพิจารณาในลักษณะที่เป็นรูปแบบทั่วไปของระบบเปิด ซึ่ง Kast and Rosenzweig (1985: 112-113) ได้เสนอว่ามีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกและเข้าสู่สภาพที่มีความมั่นคง (Steady state) หรือการมีสภาพความสมดุลอย่างต่อเนื่อง มีการรักษาไว้ซึ่งสมรรถนะในการดำเนินงาน ระบบจะอยู่รอดไม่ได้หากปราศจากการรับปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และการมีผลผลิตสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง ระบบจะต้องได้รับปัจจัยนำเข้าอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และมีผลผลิตที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอป้อนกลับสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์การในฐานะระบบเปิด
ที่มา: Kast and Rosenzweig (1985: 122)

ลักษณะองค์การโดยทั่วไปที่เป็นระบบเปิดจะมีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Kast and Rosenzweig (1985 : 16-18) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ต้อง

ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักของระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental Suprasystem) ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ระบบองค์การ

ที่มา: Kast and Rosenzweig (1985: 17)

จากแผนภาพที่ 3 อธิบายได้ว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้างประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ มีการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์การ องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ (Rosenzweig, 1985: 113-115) ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) ค่านิยมและเป้าหมาย ขององค์การจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือสังคม องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น จะมีการรับปัจจัยนำเข้าองค์การและจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น

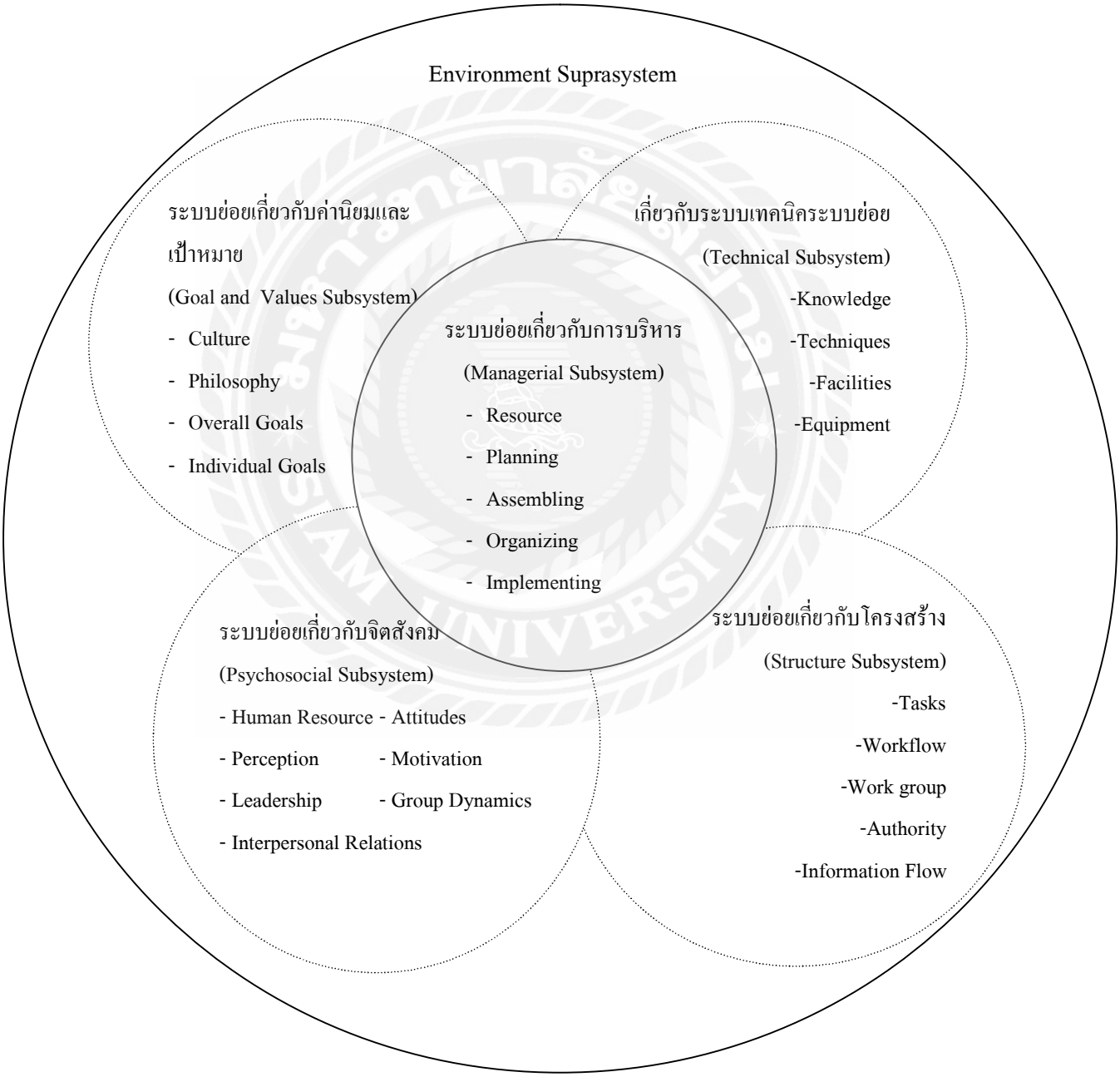
2. ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical Subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย เทคนิค กระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยนความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เช่น วิทยากรที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยากรที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน หรือบริษัทอิเล็กทรอนิค ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านและทักษะที่ต้องการ ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม

3. ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม ระบบจิตสังคมยังได้รับผลกระทบจากค่านิยม ความรู้สึก ทัศนคติ ความคาดหวัง และแรงดลใจของบุคคลภายในองค์การอีกด้วย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี งาน และโครงสร้างขององค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี่ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่บุคคลที่ต้องปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และแสดงบทบาทต่างๆ อาจคาดหวังได้ว่าระบบจิตสังคมมีความแตกต่างกันอย่างมากในองค์การแบบต่างๆ บรรยากาศของคนที่ทำงานกับสายการประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ย่อมแตกต่างจากบรรยากาศของนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานอยู่ในห้องทดลองและหมอที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล เป็นต้น

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำและการประสานงาน ในกรณีขององค์การทางราชการจะแสดงโดยแผนผังองค์การคำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน โครงสร้างยังเกี่ยวกับแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารและการไหลของงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบ

แผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบ และความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5. ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial Subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบการควบคุมการดำเนินงาน



แผนภาพที่ 4 การบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ

ที่มา: Kast and Rosenzweig (1985: 114)

จากแผนภาพที่ 4 อธิบายได้ว่าแนวทางในการพิจารณาองค์การเป็นการบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ กล่าวคือ การบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Management) จะให้ความสนใจกับโครงสร้าง ระบบบริหาร และการพัฒนากฎเกณฑ์ต่างๆ ต่อมากับการบริหารได้ให้ความสำคัญกับคนและพฤติกรรม ซึ่งมีจุดเน้นเกี่ยวกับระบบจิตสังคม ให้ความสนใจเกี่ยวกับ แรงจูงใจ พลวัตกลุ่ม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ส่วนการจัดการ(Management Science) ให้ความสนใจระบบย่อยด้านเทคนิควิธีการในการตัดสินใจและกระบวนการควบคุม ซึ่งวิวัฒนาการแต่ละแนวจะมีจุดเน้นระบบใดระบบหนึ่งเป็นการเฉพาะไม่ค่อยคำนึงถึงความสำคัญของระบบย่อยอื่นๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างระบบเหล่านั้น และระบบย่อยแต่ละระบบในองค์การทั้ง 5 ระบบมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับค่านิยมและเป้าหมาย (Goal and Values Subsystem) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ปรัชญา (Philosophy) วัตถุประสงค์ (Over all Goals) เป้าหมายกลุ่ม (Group Goals) และเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goals) เป็นต้น

2. ระบบย่อยเกี่ยวกับระบบเทคนิค (Technical Subsystem) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) เทคนิควิธีการ (Techniques) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และอุปกรณ์ต่างๆ (Equipments) เป็นต้น

3. ระบบย่อยเกี่ยวกับจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) พลวัตกลุ่ม (Group Dynamics) และรูปแบบการสื่อสารในองค์การ (Communication) เป็นต้น

4. ระบบย่อยเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure Subsystem) ประกอบด้วย ภารกิจ (Tasks) กระแสการไหลของงาน (Work Flow) การจัดกลุ่มงาน (Work Group) การกำหนดหน้าที่ (Authority) การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) วิธีการ (Procedures) และกฎระเบียบ (Rules) เป็นต้น

5. ระบบย่อยเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Subsystem) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Assembling Resource) การจัดองค์การ (Organizing) การดำเนินงาน (Implementing) และการควบคุม (Controlling) เป็นต้น

สำหรับในส่วนพิจารณาเกี่ยวกับผลผลิต (Outputs) ขององค์การนั้น Kast and Rosenzweig (1985: 18-20) กล่าวว่าการพิจารณามิติผลผลิตขององค์การจะต้องดูใน 3 ประเด็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การดังสมการต่อไปนี้

การดำเนินงาน (Performance) = ประสิทธิผล (Effectiveness), ประสิทธิภาพ (Efficiency) , และความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม (Participation)

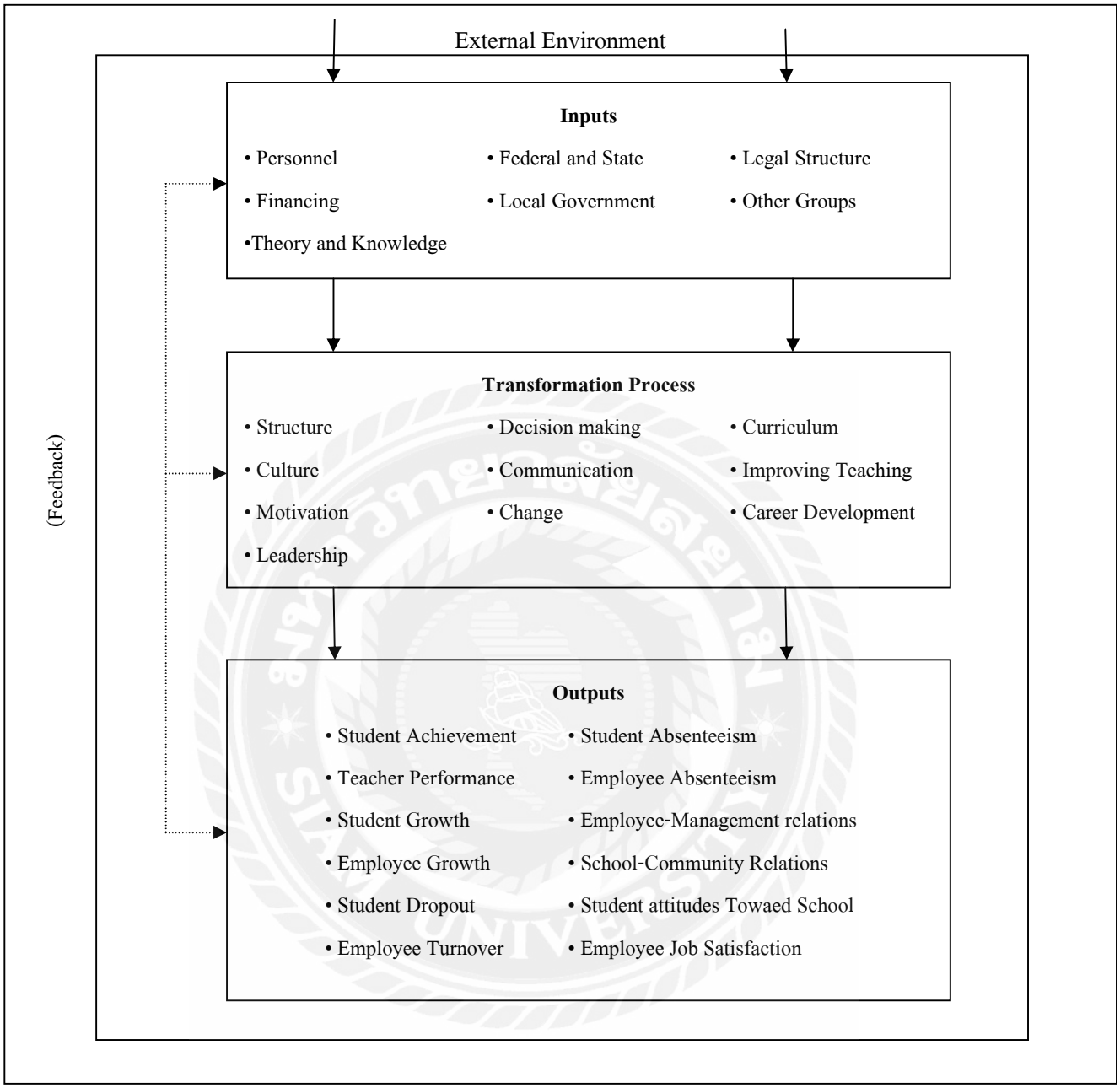
1. ประสิทธิผล เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ในแต่ละงาน

2. ประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาถึงอัตราส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพอันเป็นผลจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ในทางกลับกัน เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล

ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือบุคลากรในองค์การ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ องค์การส่วนมากจะมีวิธีการทำให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานและการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหากไม่สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจก็ส่งผลให้มีการลาออกหรือไม่ทุมเทให้กับงาน องค์ประกอบอื่นที่ควรคำนึงในการพัฒนาความมีสมรรถนะขององค์การคือความมั่นคงในการดำเนินงานซึ่งขึ้นอยู่กับการบรรลุผลในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งศักยภาพในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์การในอนาคต การพัฒนาบุคลากรทั้งรายบุคคลและกลุ่มอย่างสมดุลเป็นส่วนสำคัญสำหรับองค์การโดยรวม

2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein

Lunenburg and Ornstein (1996: 17-19) เสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเชิงระบบไว้ว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-System Framework) การดำเนินงานของโรงเรียนสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการบริหารดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย รายละเอียดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบมีดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 การบริหารโรงเรียนเชิงระบบ
ที่มา: Lunenburg and Ornstein (1996: 19)

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ทฤษฎีความรู้ (รัฐบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในขณะที่กลุ่มต่างๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และมีประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่มสภาพการ

ทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่นๆ และความมั่นคงในงาน คณะกรรมการโรงเรียนคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนคาดหวังการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่นๆ ที่ยังรอคำตอบจากโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกัน งานของผู้บริหารคือการบูรณาการเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้โดยการวางแผนในการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์การ โดยการบริหารการดำเนินงานในระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบในการบริหารการดำเนินงาน คือ สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการโดยผู้บริหารจะส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียน

3. ผลผลิต (Outputs) ผลที่เกิดจากการดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การตัดสินใจ การจูงใจ การนำ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและการขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทัศนคติของนักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร เป็นต้น

สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นปฏิกิริยาที่ส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบจะช่วยขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของโรงเรียน

3. แนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนของ Robert G. Owens

Owens (1998: 43-44) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบที่ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้าจากสังคม (Inputs from Society) เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้นๆ ค่านิยมเป้าหมายที่มีการคาดหวัง และงบประมาณ เป็นต้น

2. กระบวนการทางการศึกษา (Educational Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยี และภารกิจ

3. ผลผลิตสู่สังคม (Outputs to Society) ในที่นี้คือ ผู้เรียน ซึ่งได้รับการพัฒนาทางด้านสติปัญญา มีทักษะในการดำรงชีวิต มีเหตุผลและมีความสามารถในการวิเคราะห์ มีค่านิยม ทัศนคติ การจูงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

โรงเรียนเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกันรวมทั้งการมีมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนี้

Inputs from Society →	Educational Process →	Outputs to Society
ความรู้ (Knowledge) ค่านิยม (Values) เป้าหมาย (Goals) งบประมาณ (Money)	โครงสร้าง (Structure) : Department, School Level บุคคล (People) : Teachers, Administrators เทคโนโลยี (Technology) : Book , Curriculum งาน (Task) : Teach Classes, Supervise Personnel	**Individual More to Serve them Selves and Society Because of Improve:** Intellectual and Manual Skills, Values, Attitudes, Motivation, Creativeness and Inventiveness, Communication Skills, Understanding the wwwWorld, Sense of

แผนภาพที่ 6 โรงเรียนในฐานะระบบเปิด
ที่มา: Owens (1998: 43)

Owens (1998: 64) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม โดยใช้ชื่อว่า “Sociotechnical Systems Theory” ซึ่งอธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญใน 4 ประการ ดังนี้

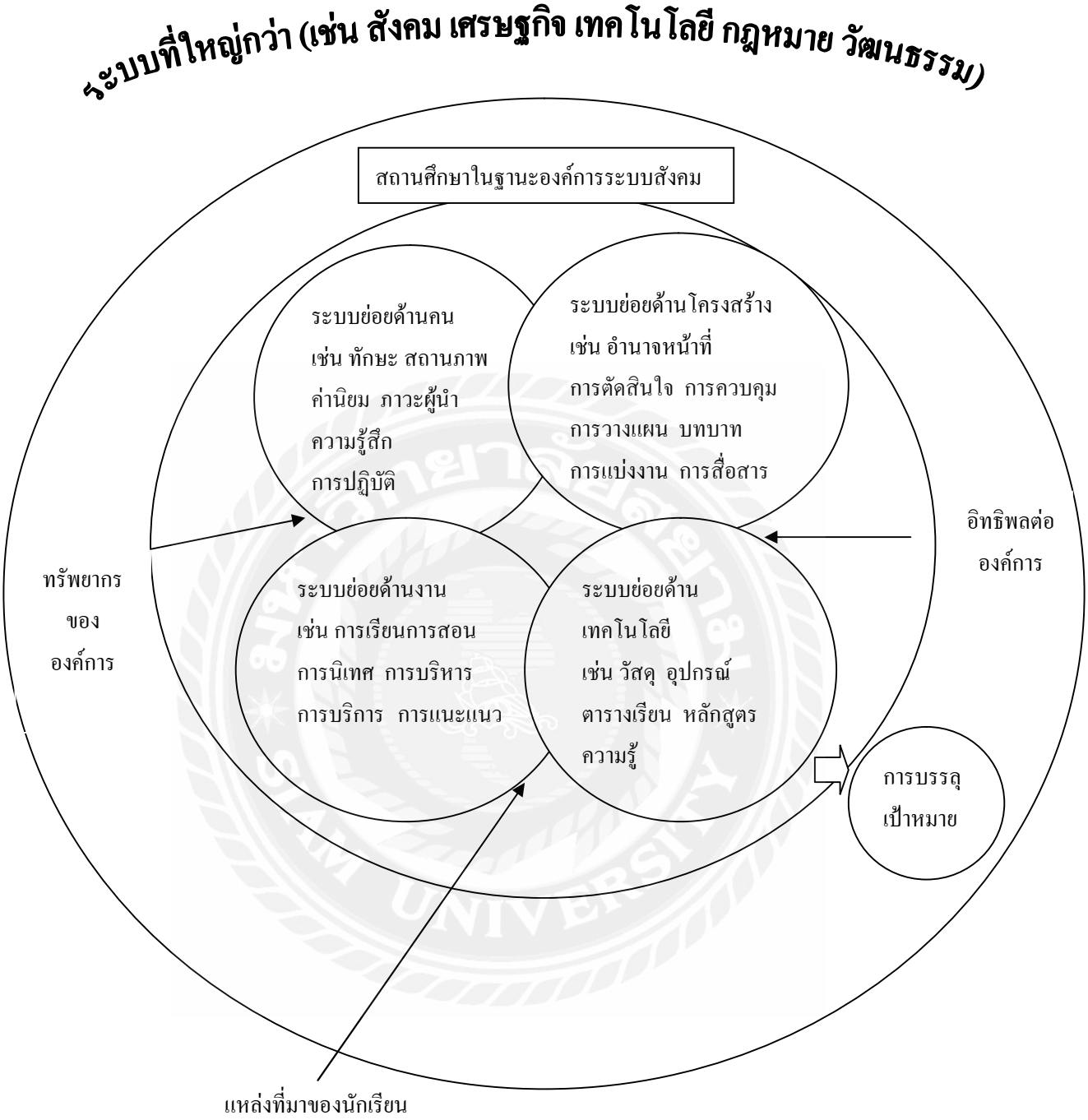
1. งาน (Task) ซึ่งมีจำนวนมากมายในโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การบริการนักเรียนการให้คำปรึกษาแนะแนว เป็นต้น

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นการวางระบบงานที่ทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีระบบและมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ขอบข่ายการสื่อสารที่แสดงให้เห็นทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังกำหนดระบบการไหลของงาน

3. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (Technological Resources) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือและ ชอล์ก กล้องโทรทัศน์อิเล็กตรอนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุการดำเนินงานขององค์การ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร เหล่านี้คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

4. คน (People) หรือทรัพยากรมนุษย์ ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ ประกอบด้วย บุคลากรครูและผู้บริหาร

ความสัมพันธ์ภายในของปัจจัยสำคัญ 4 ประการและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกของระบบโรงเรียน ตามลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบโรงเรียนดังนี้



แผนภาพที่ 7 ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบโรงเรียน
ที่มา: Owens (1998: 64)

4. แนวคิดและทฤษฎีระบบของ Hoy and miskel

Hoy and Miskel (2001: 23-32) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีโรงเรียนในฐานะระบบสังคมไว้ว่า โรงเรียนได้เป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการที่ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

4. การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักจากเทคโนโลยีหลัก (Technological Core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ

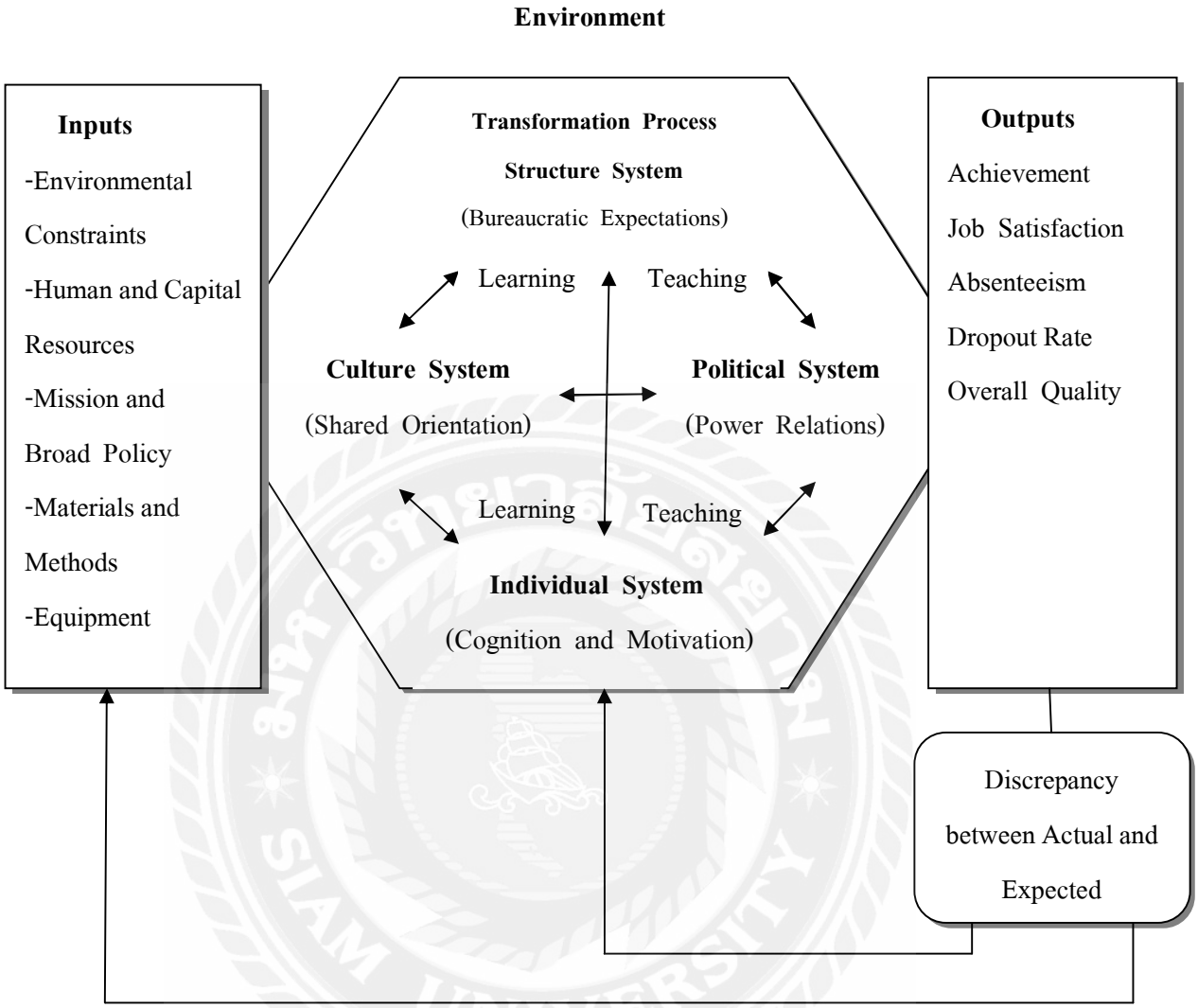
Hoy and Miskel (2001: 23-32) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Constrains) ทรัพยากรมนุษย์ และ เงินทุน (Human and Capital Resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and Board Policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and Methods) และอุปกรณ์ (Equipment)

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วยระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Culture System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอในงาน (Job Satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout Rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall Quality)

4. สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์การ เนื่องจากโรงเรียนเป็นระบบสังคม ดังนั้นการกำหนดเขตขององค์การอาจทำได้ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องนั้นส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นแหล่งปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ประวัติศาสตร์ ค่านิยม ทรัพยากรต่าง ๆ เทคโนโลยี และความต้องการของสังคม เป็นต้น



แผนภาพที่ 8 รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน
ที่มา: Hoy and Miskel (2001: 31)

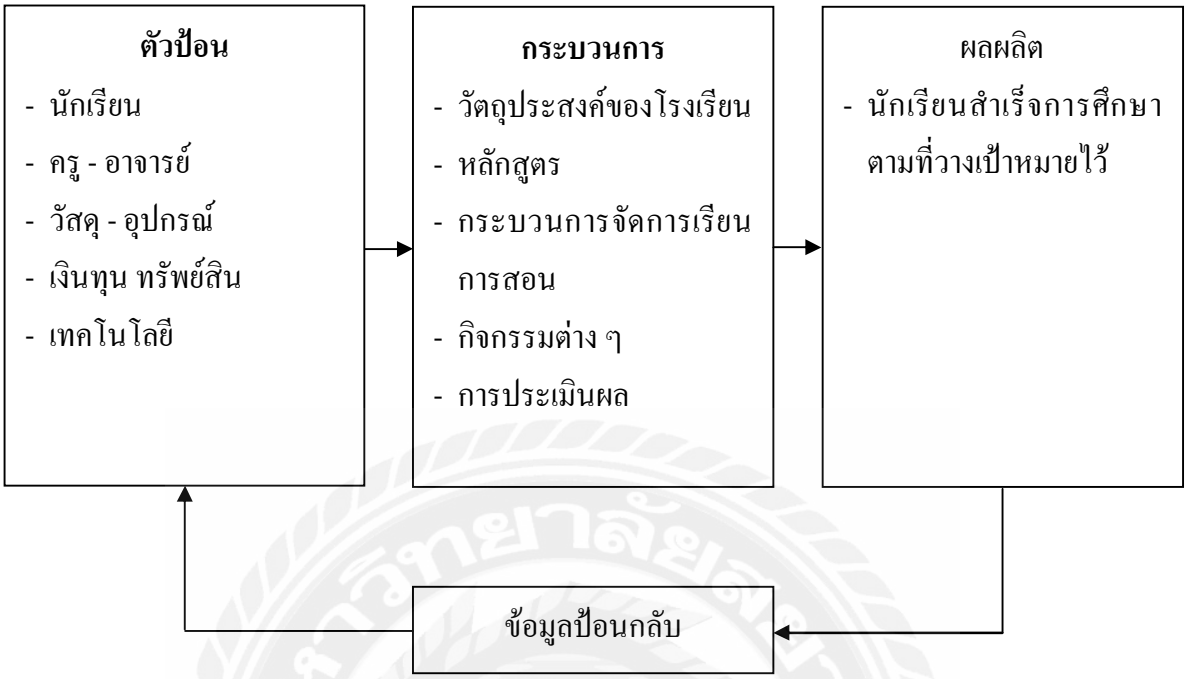
ทั้งนี้ Hoy and Miskel อธิบายไว้ว่ารูปแบบระบบสังคมดังแผนภาพที่ 8 มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback Loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback Loops) เช่น กรณีลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียนและกลุ่มไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคน เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือที่มาของข้อมูล

ย้อนกลับภายใน สำหรับข้อมูลย้อนกลับจากภายนอกอย่างกรณีวัฒนธรรมของชุมชน เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักที่ส่งผลต่อโรงเรียน บรรทัดฐานกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การซึ่งส่งผลทางอ้อมต่อความต้องการของบุคลากร เช่น การจัดโปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับโรคเอดส์ โรงเรียนต้องได้รับปัจจัยนำเข้าจากกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนในการกำหนดเป้าหมายและผลผลิตการจัดโปรแกรม

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งดี ไม่ดีหรือไม่ส่งผลใดๆ อย่างต่อเนื่องในโรงเรียน ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่างๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้ เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ระบบราชการ กลุ่มต่างๆ เป้าหมายของแต่ละบุคคล ค่านิยม การใช้อำนาจในการแสดงภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการสื่อสาร เป็นต้น

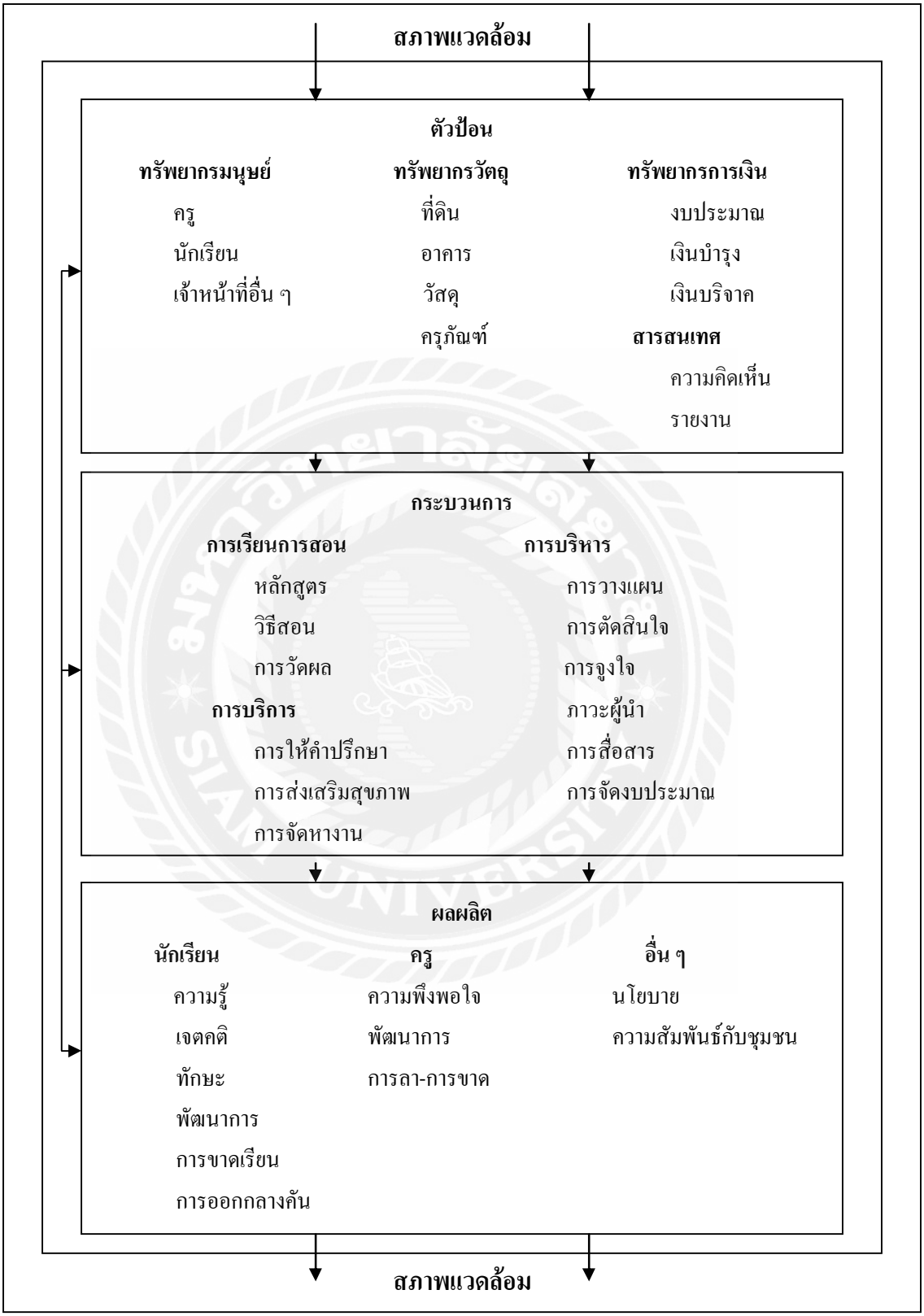
สถานศึกษาในฐานะระบบ

วิจิตร ศรีสอ้าน (2523) เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะระบบว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญของระบบ ได้แก่ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งแสดงในแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 สถานศึกษาในฐานะระบบ
ที่มา: วิจิตร ศรีสอ้าน (2523:75)

นอกจากนี้ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547: 162) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นระบบ มีตัวป้อนที่หลากหลาย มีกระบวนการแปรสภาพหลายกระบวนการอีกทั้งมีผลผลิตออกสู่สภาพแวดล้อมหลายลักษณะ ซึ่งได้แสดงแผนภาพสถานศึกษาในฐานะที่เป็นระบบเปิดดังนี้



แผนภาพที่ 10 สถานศึกษาในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ที่มา: ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547: 162)

จากการศึกษาทฤษฎีระบบ สามารถสรุปและนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบของทฤษฎีระบบควรประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. ปัจจัยนำเข้า (Input)
3. กระบวนการ (Process)
4. ผลผลิต (Output)
5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ผู้วิจัยได้สรุปทฤษฎีระบบจากนักวิชาการและแยกตามองค์ประกอบของระบบ ดังที่แสดงตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านสภาพแวดล้อม (Environment)

นักวิชาการ	**ทฤษฎีระบบด้านสภาพแวดล้อม (Environment)**
Kast and Rosenzweig (1985)	- เศรษฐกิจ - สังคม - การเมือง - เทคโนโลยี - ผู้บริโภค
Lunenburg and Ornstein (1996)	- สภาพแวดล้อมทางสังคม - สภาพแวดล้อมของชุมชน
Owens (1998)	- ระบบสังคม - เศรษฐกิจ - การเมือง - เทคโนโลยี - กฎระเบียบ - ข้อบังคับ - ประชากร - ระบบนิเวศ - วัฒนธรรม
Hoy and Miskel (2001)	- ผู้ปกครอง - ผู้เสียภาษี - สมาพันธ์ / สมาคมทางการศึกษา - วิทยาลัย / มหาวิทยาลัย
วิจิตร ศรีสอ้าน (2523)	-
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547)	- สภาพแวดล้อม

ตารางที่ 2 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs)
Kast and Rosenzweig (1985)	- ทรัพยากรมนุษย์ - วัสดุ / อุปกรณ์ - เงิน / งบประมาณ - ข้อมูลสารสนเทศ
Lunenburg and Ornstein (1996)	- การจัดสรรบุคลากร - งบประมาณ - ทฤษฎีและความรู้ - รัฐบาล - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - กฎหมาย / ระเบียบ - กลุ่มต่าง ๆ
Owens (1998)	- ความรู้ - ค่านิยม - เป้าหมาย - เงิน/งบประมาณ
Hoy and Miskel (2001)	- แรงผลักจากสภาพแวดล้อม - ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน - ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน - วัสดุและวิธีการ - อุปกรณ์
วิจิตร ศรีสอ้าน (2523)	- นักเรียน - ครู – อาจารย์ - วัสดุ – อุปกรณ์ - เงินทุน ทรัพย์สิน - เทคโนโลยี
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547)	- ทรัพยากรมนุษย์ ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ - ทรัพยากรวัตถุ ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ - ทรัพยากรการเงิน เงินบำรุง เงินบริจาค - สารสนเทศ ความคิดเห็น รายงาน

ตารางที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process)
Kast and Rosenzweig (1985)	ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ประกอบด้วย - วัฒนธรรม - ปรัชญา - วัตถุประสงค์ - เป้าหมายกลุ่ม - เป้าหมายส่วนบุคคล ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย - ความรู้ - เทคนิควิธีการ - สิ่งอำนวยความสะดวก - อุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบย่อยด้านจิตสังคม ประกอบด้วย - การบริหารทรัพยากรบุคคล - การสร้างแรงจูงใจ - ภาวะผู้นำ - พลวัตกลุ่ม - การสื่อสารในองค์การ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย - ภารกิจ - กระแสการไหลของงาน - การจัดกลุ่มงาน - การกำหนดหน้าที่ - การไหลของข้อมูลสารสนเทศ - วิธีการ - กฎ/ระเบียบ ระบบย่อยด้านการบริหาร ประกอบด้วย - การกำหนดเป้าหมาย - การวางแผน - การจัดสรรทรัพยากร - การจัดองค์การ - การดำเนินงาน - การควบคุม
Lunenburg and Ornstein (1996)	- โครงสร้างองค์กร - วัฒนธรรม - การจูงใจ - ภาวะผู้นำ - การตัดสินใจ - การสื่อสาร - การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร - การเรียนการสอน - การพัฒนาอาชีพ

ตารางที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process) (ต่อ)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process)
Owens (1998)	ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เช่น - การจัดโครงสร้าง - อำนาจหน้าที่ - การตัดสินใจ - การควบคุม - การวางแผน - บทบาท - การแบ่งงาน - การสื่อสาร ระบบย่อยด้านคน เช่น - ทักษะ - สถานภาพ - ค่านิยม - ภาวะผู้นำ - การให้รางวัล - ความรู้สึก - การปฏิบัติงาน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เช่น - วัสดุ - อุปกรณ์ - ตารางเรียน - หลักสูตร - ความรู้ ระบบย่อยด้านงาน - การเรียนการสอน - การนิเทศ - การบริหาร - การบริการ - การแนะแนว
Hoy and Miskel (2001)	- ระบบโครงสร้าง - ระบบวัฒนธรรม - ระบบการเมือง - ระบบปัจเจกบุคคล
วิจิตร ศรีสอ้าน (2523)	- วัตถุประสงค์ของโรงเรียน - หลักสูตร - กระบวนการจัดการเรียนการสอน - กิจกรรมต่าง ๆ - - การประเมินผล

ตารางที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process) (ต่อ)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านกระบวนการ (Process)
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547)	การเรียนการสอน เช่น - หลักสูตร - วิธีสอน - การวัดผล การบริหาร เช่น - การวางแผน - การตัดสินใจ - การจูงใจ - ภาวะผู้นำ - การสื่อสาร - การจัดงบประมาณ การบริการ เช่น - การให้คำปรึกษา - การส่งเสริมสุขภาพ - การจัดหางาน

ตารางที่ 4 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านผลผลิต (Outputs)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านผลผลิต (Outputs)
Kast and Rosenzweig (1985)	- ผลผลิต - บริการ - ความพึงพอใจของบุคลากร - ความอยู่รอดและความเจริก้าวหน้าขององค์การ - ความเป็นปกระโยชน์ต่อสังคม
Lunenburg and Ornstein (1996)	- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน - ผลการปฏิบัติงานของครู - พัฒนาการของนักเรียน - พัฒนาการของครู - การออกกลางคันของนักเรียน - การเข้า - ออกงานของครู - การขาดเรียนของนักเรียน - การขาดงานของครู - - ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตารางที่ 4 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านผลผลิต (Outputs) (ต่อ)

นักวิชาการ	ทฤษฎีระบบด้านผลผลิต (Outputs)
Owens (1998)	สัมฤทธิผลในเป้าหมายขององค์การ - ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านสติปัญญา มีทักษะในการดำรงชีวิต - มีค่านิยม ทัศนคติ และแรงจูงใจ - มีความคิดสร้างสรรค์ - มีทักษะในการสื่อสาร - รู้เข้าใจความเป็นไปของโลก - รับผิดชอบต่อสังคม
Hoy and Miskel (2001)	- ผลสัมฤทธิ์ - ความพึงพอใจในงาน - การขาดเรียน - การออกกลางคัน - คุณภาพโดยรวม
วิจิตร ศรีสอ้าน (2523)	- นักเรียนสำเร็จการศึกษาตามที่วางเป้าหมายไว้
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547)	นักเรียน - ความรู้ - เจตคติ - ทักษะ - พัฒนาการ - การขาดเรียน - การออกกลางคัน ครู - ความพึงพอใจ - พัฒนาการ - การลา-การขาด อื่น ๆ - นโยบาย - ความสัมพันธ์กับชุมชน

ตารางที่ 5 แสดงสรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

นักวิชาการ	**ทฤษฎีระบบด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)**
Kast and Rosenzweig (1985)	ข้อมูลป้อนกลับ
Lunenburg and Ornstein (1996)	ข้อมูลป้อนกลับทางบวก เช่น - สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสถานศึกษา - ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เช่น สารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอในการปรับปรุงสถานศึกษา
Owens (1998)	- ข้อมูลป้อนกลับ
Hoy and Miskel (2001)	- ข้อมูลป้อนกลับภายใน - ข้อมูลป้อนกลับภายนอก
วิจิตร ศรีสอ้าน (2523)	- ข้อมูลป้อนกลับ
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547)	

จากการศึกษาองค์ประกอบของระบบ ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีความสอดคล้องกัน Kast and Rosenzweig (1985); Robbins (1990); Lunenburg and Ornstien (1996); Hoy and Miskel (2001); วิจิตร ศรีสอ้าน (2523); ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547) ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของระบบ ทั้ง 5 ด้าน มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. ปัจจัยนำเข้า (Input)
3. กระบวนการ (Process)
4. ผลผลิต (Output)
5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่สาขาหรือหน่วยงานย่อยในประเทศ หรือเมืองต่าง ๆ ในระหว่างปี ค.ศ. 1960-1979 ในวงการศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมามีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่มีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น (Beck and Murphy, 1996) สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ควบคู่กับการปฏิรูปการศึกษา

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School-Based Management หรือ SBM นั้น เป็นแนวคิดในการบริหาร และจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996; Devos and Others, 1998) เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทยในระยะแรกยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM ในปี พ.ศ. 2541 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541) ได้เริ่มใช้คำ “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา แต่ วิจิตร ศรีสอ้าน เสนอแนะในการสัมมนาเรื่อง การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2542 ณ โรงแรมปริ๊นซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร ให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” ซึ่งในปี พ.ศ.2543 อุทัย บุญประเสริฐ ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) และในปี พ.ศ. 2545 บุญมี เณรยอด เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยโครงการนำร่องระดับชาติเรื่อง การบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิธีไทย เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุดและเป็นคำที่นักวิชาการรวมทั้งบุคลากรในวงการศึกษาไทยนิยมใช้มากที่สุด (บุญมี เณรยอด, 2545) สำหรับการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" เนื่องจากเป็นคำที่นิยมใช้ และรู้จักกันอย่างแพร่หลาย

อย่างไรก็ตาม ยังมีคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจหลายคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังเช่น Site-Based Management, Decentralized Management, Shared-Decision Making School Empowerment, Shared–Governance, Decentralized Authority, School Site Autonomy, School-Based Decision Making, School-Site Management, Responsible Autonomy, The Autonomous School Concept, Administrative Decentralization, School-based Government, School-Based Leadership ซึ่งจำแนกตามการใช้คำแต่ละประเทศ ดังนี้

1. สหราชอาณาจักร (อังกฤษ และเวสส์) ให้คำว่า Local Management at Schools และ Grant-Maintained Schools

2. ออสเตรเลีย ในแคว้นวิคตอรีย ใช้คำว่า The School of the Future ในออสเตรเลียตะวันตกใช้คำว่า Better Schools

3. แคนาดา เมืองเอคมอนตัน เดิมใช้คำว่า School-Based Budgeting ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น School-Based Decision–Making

4. นิวซีแลนด์ใช้คำว่า Tomorrow Schools

5. สหรัฐอเมริกาใช้หลายคำแตกต่างกันตามมลรัฐต่าง ๆ เช่น Charter Schools, Site-Based Management, School-Based Leadership, Administrative Decentralization บางครั้งใช้คำสั้นๆ คือ Local Control

6. ฮ่องกง ในระยะแรกใช้คำว่า School Management Initiative (SMI) ปัจจุบันใช้ School-Based Management

ส่วน Lavacic กล่าวว่า คำที่นิยมใช้เรียกการกระจายอำนาจให้โรงเรียน คือ SBM หรือ Site-Based Management Delegated or Devolved Management of School, School Autonomy, Local Management of School

สำหรับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Myers and Stonehill (1993); Oswald (1995) ให้ความหมายของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วยการถ่ายโอน (Transfer)

อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณ บุคคล และหลักสูตรไปยังโรงเรียน

Cotton (2001) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างทศวรรษ 1980 ถึง ค.ศ. 1995 แล้วสรุปว่า SBM มีลักษณะดังนี้

1. เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง

2. เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการ/วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนที่แตกต่างไปจากเดิม

3. เป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจจากรัฐบาล เขตการศึกษาและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

4. เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้โรงเรียน

5. เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าโรงเรียนเป็นจุดศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นผู้ได้รับมอบอำนาจหรือรับการกระจายอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างมีคุณภาพ

Wohlstetter (1995: 1) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Cheing (1996: 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 16) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน ได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การประเมินและการอนุมัติ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และนำมติในที่ประชุมไปใช้จัดการศึกษา ให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้เสีย

จากนิยามของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกาโรงเรียนแต่ละแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะได้รับมอบอำนาจการตัดสินเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาจากผู้อำนวยการเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรัฐบาลมลรัฐมาคล้าย ๆ กันหรือเท่ากัน แต่ในข้อเท็จจริง White (1989) พบว่าโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา (School District) เดียวกันก็ได้รับการกระจายอำนาจแต่ละด้านจากผู้อำนายการเขต สำนักงานเขต รัฐบาล มลรัฐแตกต่างกัน ยิ่งการกระจายอำนาจจากเขตพื้นที่การศึกษาที่ต่างกันไปยังโรงเรียน ในสังกัดของตนยิ่งมีความหลากหลายค่อนข้างมาก เมื่ออำนาจกระจายไปถึงโรงเรียนแล้วโรงเรียนแต่ละแห่งก็มีวิธีการแบ่งปันอำนาจภายในโรงเรียนแตกต่างกัน ครูใหญ่บางคนรวบอำนาจที่ได้รับการกระจายมาไว้ที่ตนคนเดียว บางคนกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน(กรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) และระดับของอำนาจตัดสินใจที่กรรมการสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนได้รับแตกต่างกันอีก กรรมการสถานศึกษาของหลายโรงเรียนได้มาด้วยการเสนอชื่อโดยครูใหญ่จึงไม่ใช่ตัวแทนของผู้มีประโยชน์ได้เสียอย่างแท้จริงแม้ว่าระดับอำนาจการตัดสินใจที่โรงเรียนแต่ละแห่งได้รับและขอบข่ายของบุคลากร/ บุคคลผู้รับอำนาจในระดับโรงเรียน อาจแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนหนึ่งไปยังอีกโรงเรียนหนึ่ง แต่ทุกคนก็เห็นตรงกันว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์การบริหารที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียน

จากการศึกษาความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พอสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ จากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน โดยมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิ จะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดแก่นักเรียน และผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจ

ความเป็นมาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศต่าง ๆ

ผู้วิจัยขอนำเสนอความเป็นมาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศต่าง ๆ **ดังนี้**

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศสหรัฐอเมริกา

ตั้งแต่ยุคแห่งการสร้างชาติของสหรัฐอเมริกา รัฐธรรมนูญได้กำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของท้องถิ่น (District) และมลรัฐ (State Government) ไม่ใช่หน้าที่ของรัฐบาลกลาง (Federal Government) ดังนั้น สหรัฐอเมริกาในยุคแรกจึงไม่มีกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง เพิ่งมาก่อตั้งในยุคหลังโดยมีบทบาทเฉพาะเรื่องการสนับสนุนทรัพยากร การจัดทำ

นโยบาย การออกกฎหมายและระเบียบที่สำคัญ ในขณะที่หน่วยงานระดับมลรัฐกำหนดนโยบายและการจัดสรรเงินอุดหนุน ส่วนการบริหารและการจัดการศึกษาจริง ๆ เป็นหน้าที่ของ "คณะกรรมการเขตการศึกษาท้องถิ่น" (District Board of Education) แม้ประเทศสหรัฐอเมริกา จะมีระบบการบริหารการศึกษาที่กระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นดูแลโรงเรียนอย่างใกล้ชิดก็ตาม แต่ท้องถิ่นก็ยังรวมอำนาจ ทำให้สถานศึกษาไม่มีอิสระ ยิ่งระยะเวลาเนิ่นนานขึ้น กระทรวงศึกษามลรัฐ (State Department of Education) และเขตการศึกษาท้องถิ่น (School District) ยิ่งมีอำนาจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดแนวคิดเรื่อง "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" (School-Based Management: SBM) ซึ่งหมายถึง"ยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยโอนอำนาจจากหน่วยงานของรัฐและท้องถิ่นไปยังโรงเรียน ซึ่งอยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดให้ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน สามารถควบคุมการจัดการศึกษา รับผิดชอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตรด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน"

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสหรัฐอเมริกามีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมี "คณะกรรมการบริหารโรงเรียน" (School Council หรือ School Board) ประกอบด้วยผู้แทนครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน คณะกรรมการมีอำนาจ ในการบริหารและจัดการศึกษาแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตั้งแต่การจัดทำหลักสูตร ไปจนถึงการบริหารงบประมาณ การจ้างครู และผู้บริหารโรงเรียน แต่คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งมีหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น

ปี ค.ศ.1994 ซึ่งเป็นช่วงแรกของการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสหรัฐอเมริกา ได้ก่อให้เกิดผลดีต่อการจัดการศึกษาหลายประการ คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและบุคลากร
2. เพิ่มความเป็นมืออาชีพของครู
3. เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชน
4. เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
5. ทำให้การปฏิรูปหลักสูตรเป็นรูปธรรมมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของนักการศึกษาหลายคนพบว่า อุปสรรคของการให้อิสระกับโรงเรียนก็มีอยู่มาก เช่น การที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีความสับสน ในนโยบายที่มาจากส่วนกลาง ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ รวมทั้งการขาดทรัพยากรที่จำเป็น นอกจากนั้น ชุมชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย อาจรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน เป็นการเพิ่มภาระที่หนักให้กับ

คณะกรรมการ ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวมาช่วยงานโรงเรียนและกระบวนการตัดสินใจก็ใช้เวลามากเกินไป

ในระยะต่อมาสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาโรงเรียนจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปเป็นโรงเรียนอิสระในกำกับของรัฐ (Charter Schools) โดยคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนสามารถแสดงความจำนงที่จะเป็นโรงเรียนอิสระในกำกับของรัฐโดยทำข้อตกลง (Charter) กับรัฐบาลว่า จะรับงบประมาณของรัฐบาลไปจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 32-36)

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศอังกฤษ

การศึกษาของประเทศอังกฤษ เคยได้ชื่อว่า เป็นระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลกเป็นต้นแบบที่แพร่หลายไปเกือบทุกทวีป นานาประเทศทั้งที่เป็นอาณานิคมและไม่ได้เป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ ล้วนได้รับการถ่ายทอดแบบแผนการจัดการศึกษาจากประเทศอังกฤษเกือบทั้งสิ้น แต่ต่อมาความเป็นผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษได้ตกต่ำลงพร้อมกับความถดถอยทางเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยอังกฤษได้พยายามดำเนินการปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อให้การศึกษาของประเทศกลับมามีมาตรฐานระดับโลกอีกครั้งหนึ่ง

ในปี ค.ศ.1988 อังกฤษได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Education Reform Act 1988) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ครั้งหนึ่งของอังกฤษ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ หลายด้าน เช่น มีการกำหนดหลักสูตรแห่งชาติ (National Curriculum) เพื่อให้มีมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางที่เท่าเทียมกัน กำหนดเป้าหมายมาตรฐานทางการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละระดับการศึกษา และประเมินโดยใช้ข้อสอบมาตรฐานกลางทั้งสายสามัญและสายอาชีพ มี “ธรรมนูญผู้ปกครอง” (Parent’s Charter) ซึ่งกำหนดภารกิจหลักและความรับผิดชอบที่สถานศึกษาพึงมีต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ประโยชน์ที่บุตรหลานจะได้รับเมื่อเข้าโรงเรียน ข้อมูลที่ผู้ปกครองมีสิทธิจะได้รับรู้และข้อพึงปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนี้ยังมีระบบการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยพระราชบัญญัติการศึกษาพุทธศักราช 2535 (Education Act 1992) กำหนดให้มีสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standards in Education: OFSTED) ทำหน้าที่วางระบบการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในระดับอนุบาล ประถมศึกษามัธยมศึกษา และการศึกษาพิเศษ ให้ผู้ปกครองได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

จุดเด่นของการปฏิรูปการศึกษาของอังกฤษ คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาซึ่งแต่เดิมกระทรวงเป็นผู้กำหนดนโยบาย และให้สำนักงานบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น (Local

Education Authority) เป็นผู้จัดการศึกษา แต่การปฏิรูปครั้งนี้ได้เน้นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียน ให้แต่โรงเรียนมี "คณะกรรมการบริหารโรงเรียน" (School Governors) เป็นองค์คณะบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา โดยกระทรวง จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการเรียนการสอนไปยังโรงเรียนโดยตรงถึงร้อยละ 95 และลดค่าใช้จ่ายสำหรับการสนับสนุนในส่วนท้องถิ่นที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง การกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้โรงเรียนมีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น สามารถบริหารอย่างอิสระคล้ายโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Grant-Maintained Schools) (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 37-38)

3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศนิวซีแลนด์

ประเทศนิวซีแลนด์ได้เริ่มปฏิรูปการศึกษาเมื่อปีพุทธศักราช 2532 แรงกดดันสำคัญที่ทำให้ต้องปฏิรูปการศึกษา คือ ความตกต่ำทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ประชาชนมีรายได้น้อยและการว่างงานสูง ดังนั้น ประชาชนและนักการเมืองจึงเห็นพ้องต้องกันว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ในขณะนั้นมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษามีหลายระดับ คือ ระดับรัฐบาลกลางและเขตการศึกษา โรงเรียนไม่มีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษาต่ำและประชาชนในท้องถิ่นไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาของนิวซีแลนด์จึงเริ่มต้นขึ้นสมัยนายกรัฐมนตรีลางี โดยได้จัดทำกฎหมายการศึกษา ซึ่งลักษณะเด่นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง คือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการบริหารทั้งหมดให้กับสถานศึกษา พร้อมทั้งได้ลดบทบาทอำนาจของกระทรวงการศึกษาให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กและได้ยุบเลิกหน่วยงานในส่วนภูมิภาคลงทั้งสิ้น เพื่อให้เหลือเพียง 2 ระดับ คือ กระทรวงกับสถานศึกษาเท่านั้นโดยกระทรวงการศึกษาทำหน้าที่ด้าน "นโยบาย หรือแนวการจัดการศึกษาของชาติ" รับผิดชอบในการเสนอแนะรัฐบาลด้านนโยบายการศึกษาทุกระดับจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งมีสำนักงานว่าด้วยการประเมินคุณภาพและการศึกษา ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกสำ หรับสถานศึกษาทุกแห่ง ตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน จนกระทั่งถึงมหาวิทยาลัย มีอิสระในการจัดการศึกษาของตนเอง ทั้งในเรื่องบุคลากร งบประมาณ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มี "คณะกรรมการบริหารโรงเรียน" (Broad of Trustees) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนชุมชนและผู้ปกครอง 3-7 คน ผู้แทนครู 1 คนและผู้แทนนักเรียน 1 คน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของนิวซีแลนด์เรียกว่า "โรงเรียนบริหารตนเอง" (Self-Managing Schools)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายและทิศทางของโรงเรียน ภายใต้แนวนโยบายการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งรวมถึงการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การอนุมัติแผนการใช้งบประมาณ

2. เป็นตัวแทนเข้ามาดูแลผลประโยชน์ของพ่อแม่ ผู้ปกครองและผู้เสียภาษีให้โรงเรียน ควบคุมจริยธรรมของนักเรียน รวมทั้งสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้

3. แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน

4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาโดยตรงของนิวซีแลนด์ดังกล่าว ความเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับสถานศึกษาจึงอยู่ที่ “ธรรมนูญโรงเรียน” ซึ่งเป็นข้อตกลง (Contract) ระยะเวลา 3 ปี โดยโรงเรียนทุกแห่งต้องส่งธรรมนูญโรงเรียนให้กระทรวงเป็นผู้ตรวจสอบและอนุมัติ แล้วกระทรวงจะจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาและผู้จัดการมีหน้าที่นำนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดไปสู่การปฏิบัติ

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ในช่วงแรกประสบปัญหามากเนื่องจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่เข้าใจในบทบาทของตน จึงมีการอบรมกันอย่างจริงจัง แต่ในที่สุดนิวซีแลนด์ก็สามารถปฏิรูปการศึกษาสำเร็จในระยะเวลาเพียงสิบปีเท่านั้น แม้จะมีการต่อต้านในช่วงแรก แต่ฝ่ายการเมืองทั้งรัฐบาลและฝ่ายค้านก็ได้สนับสนุนจนการดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งจากงานวิจัยของ Cathy Wylie ในปี พุทธศักราช 2545 พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนของอังกฤษและนิวซีแลนด์ มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนได้มีความรู้และความเข้าใจในงานของโรงเรียน ได้เห็นความก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้นของการศึกษา ได้ทำประโยชน์เพื่อลูกหลานและมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับโรงเรียน แต่สิ่งที่ไม่พอใจ คือ การประชุมที่ใช้เวลานานและการเน้นงานเอกสารมากเกินไป (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 38-41)

4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศออสเตรเลีย

การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังโรงเรียน เพื่อเพิ่มอำนาจและอิสระในการบริหารให้โรงเรียน เป็นประเด็นสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาออสเตรเลีย ซึ่งได้ใช้เวลาพัฒนามาอย่างยาวนานถึง 30 ปี โดยมีพื้นฐานมาจากรายงาน เรื่อง การศึกษาของศาสตราจารย์คาร์เมล และคณะ (Karmel Report) ในปี 2516 รายงานฉบับดังกล่าวได้เสนอให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความจำเป็นที่ต้องให้ชุมชนเข้ามาร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการ ต่อมาการบริหารโรงเรียนใน

ออสเตรเลียได้เปลี่ยนจากการควบคุมโดยรัฐเป็นการให้อิสระแก่โรงเรียน มีการลดอัตรากำลังคนในส่วนกลาง ให้โรงเรียนบริหารตนเองโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแต่ละรัฐมีแนวปฏิบัติที่หลากหลายและแตกต่างกัน

Caldwell and Spinks ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารโรงเรียนของรัฐต่าง ๆ ของประเทศออสเตรเลีย พบว่า วิคตอเรียเป็นรัฐที่มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษามากที่สุด โดยรัฐวิคตอเรียเริ่มให้อิสระแก่โรงเรียนและมีคณะกรรมการสถานศึกษาตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2527 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของรัฐวิคตอเรียใช้คำว่า “โรงเรียนบริหารตนเอง” (Self-Managing Schools) โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน(School Council) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ครูและชุมชน เช่นเดียวกับประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และนิวซีแลนด์

การปฏิรูปการศึกษาของรัฐวิคตอเรียมีความก้าวหน้าครั้งใหญ่ในปีพุทธศักราช 2539 เมื่อมีนโยบาย “โรงเรียนแห่งอนาคต” (Schools of the Future) ซึ่งให้อิสระแก่โรงเรียนมากขึ้น โดยยึดมาตรฐานและนโยบายของรัฐให้โรงเรียนมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) และจุดประสงค์ของการบริหารรูปแบบนี้คือ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

โรงเรียนบริหารตนเองของรัฐวิคตอเรีย มีอำนาจและอิสระในการบริหาร 3 ด้าน คือ

4. ด้านการเรียนการสอน โรงเรียนมีการปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีกิจกรรมการเรียนที่พัฒนาสมองผู้เรียน ฝึกความรับผิดชอบโดยผ่านกิจกรรมกลุ่มที่หลากหลาย มีครูผู้นำ (Leading Teachers) ซึ่งมีประสบการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นแกนนำในการปฏิรูปวิธีสอนของเพื่อนครูด้วยกัน

5. การบริหารงบประมาณ งบประมาณร้อยละ 94 ถูกจัดสรรตรงไปยังโรงเรียนในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (School Global Budget: SGB) ทำให้โรงเรียนมีอิสระที่จะบริหารงบประมาณด้วยตนเอง รวมทั้งโรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากท้องถิ่น ชุมชนและสื่อมวลชนหรือโดยวิธีอื่นได้

6. การบริหารงานบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการด้วย มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลทั้งในเรื่องการสรรหาการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งโดยที่ครูยังคงสิทธิและความเป็นลูกจ้างของกระทรวงการศึกษาของมลรัฐเหมือนเดิม บทบาทที่โดดเด่นมากของกรรมการสถานศึกษา คือ สามารถสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถแบบมืออาชีพ ซึ่งมีการทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 ปี ถ้าผลงานดีก็สามารถต่อสัญญาได้ ทั้งนี้รัฐวิคตอเรียมีวิสัยทัศน์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนของเขาจะต้องเป็น“ผู้บริหารโรงเรียนชั้นนำของ

โลก” (World Class School Principals) โรงเรียนทุกแห่งมีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ระยะ 3 ปี จัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายในทุกปี และเมื่อใกล้สิ้นปีที่ 3 โรงเรียนจะได้รับการตรวจจากคณะผู้ประเมินภายนอก ซึ่งการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาของรัฐวิคตอเรียได้รับคำกล่าวว่าเป็น “รูปแบบที่ดีที่สุดในโลก” (World Best Practice) เพราะเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ มีการสนับสนุนทางการเมืองที่เข้มแข็งและการทุ่มงบประมาณให้กับการพัฒนาผู้บริหารและครู ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในงานพัฒนาวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ยึดหลักการการบริหารตนเอง (Self Management) และการพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development) อย่างจริงจัง (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 41)

5. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศฮ่องกง

ประเทศฮ่องกง เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยในปีพุทธศักราช 2534 กระทรวงการศึกษาของฮ่องกงในสมัยนั้นได้มี “โครงการความริเริ่มในการบริหารสถานศึกษา” (School Management Initiative: SMI) และเสนอแนวคิดเรื่อง School-Based Management สำหรับปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดแผนให้โรงเรียนทุกแห่งในฮ่องกงเป็นโรงเรียน SBM ภายในปี 2543 หรือภายใน 10 ปี นับตั้งแต่เริ่มโครงการ เหตุผลที่ฮ่องกงปฏิรูประบบการบริหาร โดยเน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

1. เพื่อเน้นให้ความสำคัญของวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น

3. เป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพชั้นสูงของครู การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูงของผู้บริหารโรงเรียน ความทุ่มเทและอุทิศตนให้กับการศึกษาอย่างจริงจังของผู้ปกครองและชุมชน

4. เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้พัฒนาลักษณะเด่นของตนเอง

5. มอบความไว้วางใจแก่ชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา ทำให้โรงเรียนมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขึ้น สามารถดึงพลังและความเชี่ยวชาญของผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย มาส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการศึกษาต่าง ๆ

ในระยะแรก คือ ปีพุทธศักราช 2534 กระทรวงการศึกษาฮ่องกง ได้ประกาศให้โรงเรียนทั่วไปเข้าร่วมโครงการนำร่อง โครงการความริเริ่มในการบริหารสถานศึกษาโดยความสมัครใจ ปรากฏว่ามีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพียง 21 โรงเรียน และผลการสำรวจ พบว่าโรงเรียน ที่เข้าร่วมโครงการส่วนหนึ่งยังไม่เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และวิธีการพัฒนาโรงเรียน รัฐบาลจึงเลือกโรงเรียน 12 โรงเรียนมาเป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยครั้งนั้นทำให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของโครงการจนสามารถแก้ปัญหาได้ บางโรงเรียนกลายเป็นโรงเรียนตัวอย่างและผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

ในระยะที่ 2 มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 30 ของโรงเรียนทั้งหมด จนกระทั่งในปีพุทธศักราช 2543 กระทรวงการศึกษาฮ่องกงได้ประกาศให้โรงเรียนทุกแห่งบริหารจัดการแบบ School-Based Management ซึ่งมีการถ่ายโอนความรับผิดชอบไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รวมทั้งเพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ในการใช้งบประมาณของรัฐ และจัดให้มีกลไกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2542 กระทรวงการศึกษาฮ่องกงได้เตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การกระจายความรับผิดชอบให้กับโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคลงบประมาณและการจัดทำหลักสูตร ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะกับลักษณะบริบทของตัวเอง

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีอำนาจให้ความเห็นชอบการแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่งครู การจ้างครูทดแทนและการให้ออกจากงาน

การบริหารงบประมาณ รัฐบาลได้จัดสรรเงินอุดหนุนพิเศษ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ช่วยให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น เช่นใช้ในการจ้างงานเอกชนและการจ้างครูเพิ่ม ทั้งนี้เพื่อลดภาระงานของครูและให้ครูได้ทุ่มเทเวลาไป เพื่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2545 ฮ่องกงได้จัดทำกฎหมายการศึกษาฉบับใหม่ เพื่อให้อำนาจความเป็นอิสระแก่สถานศึกษา รวมทั้งเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริหารงาน โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา (Incorporated Management Committees : IMC) เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เป็นระบบยิ่งขึ้น

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของฮ่องกง คือ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการเรียนการสอนโดยผ่านกระบวนการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ระบบ

การศึกษาของฮ่องกงก้าวทันกับการพัฒนาของโลก ช่วยการพัฒนาผู้เรียน เป็นรายบุคคลสร้างกำลังคนที่มีคุณภาพให้ฮ่องกงสามารถพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชนิดมากขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 44)

6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสิงคโปร์

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ใช้การปฏิรูปการศึกษาเป็นกลไกเพื่อสร้างศักยภาพของชาติให้สามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลก แม้เป็นประเทศเล็ก ๆ มีทรัพยากรจำกัดแต่ด้วยความเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ คือกำลังหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศผู้นำสิงคโปร์ได้ใช้งบประมาณ 1 ใน 4 ของประเทศในการพัฒนาการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ได้รับเอกราชเมื่อปี ค.ศ. 1965 เป็นต้นมา

ผลจากการปฏิรูปการศึกษา ทำให้การศึกษาของสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับว่า มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศตะวันตก ซึ่งอัตราการรู้หนังสือของประชากรทั้งประเทศสูงถึงร้อยละ 91.30 ยุทธศาสตร์สำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา คือ การทุ่มเทงบประมาณเพื่อการศึกษา ความร่วมมือของบุคลากรทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและเอกชน เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการและมาตรการต่าง ๆ ในการวิจัยและพัฒนาการศึกษา พัฒนาศักยภาพของผู้นำให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง มีคุณภาพและคุณธรรม มุ่งมั่น ฉับไว มีความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจผู้อื่น มุ่งแก้ปัญหาและมีวิสัยทัศน์

ในปี ค.ศ.1981 สิงคโปร์กระจายอำนาจการศึกษา โดยจัดตั้ง “สภาการศึกษาหรือสภาโรงเรียน” (School Council) ตามข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลด้านการศึกษาทั้งจากฝ่ายกำหนดนโยบาย คือ กระทรวง และจากบุคลากรฝ่ายปฏิบัติของโรงเรียนทำให้นโยบายที่กระทรวงกำหนด มีเหตุมีผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งกระทรวงและโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมาขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ. 1982-1990 สิงคโปร์ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง โดยรัฐบาลได้ส่งผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานที่สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ มีการฝึกอบรม รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้รับมอบอำนาจและอิสระในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ทั้งการควบคุม ประเมินครู การแนะแนว การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ดูแลการดำเนินงานและการประเมินผลการเรียนการสอนของโรงเรียน การงานเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักใช้นวัตกรรม และมีความภูมิใจในการพัฒนาโรงเรียน

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับโรงเรียนมากขึ้น เนื่องจากเห็นว่าการจัดการศึกษาจะเป็นเลิศได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนดี จึงต้องให้โรงเรียนมีบทบาท

มากขึ้นในการจัดการศึกษา โดยมีการเริ่มจัดตั้งโรงเรียนที่มีการบริหารเป็นอิสระ(Independent School) และมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Governors) ซึ่งได้รับการเห็นชอบจากกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ครูใหญ่ ครู ผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่จากกระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาลจะให้เงินอุดหนุนในลักษณะบัตรอุดหนุน(Voucher) สนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน สร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินเพิ่มแก่ครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาเป็นครูและผู้บริหาร แต่ถ้าโรงเรียนมีคุณภาพตกต่ำลง จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนพร้อมทั้งปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสิงคโปร์แม้จะไม่อยู่ในลักษณะที่มี ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามาเป็นกรรมการบริหารโดยตรง แต่โรงเรียนจะมีชมรมผู้ปกครองทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนโดยตลอด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 80-83)

7. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นรู้จักกันจริง ในชื่อว่า School-Based Management หลังจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ซึ่งก่อนหน้านั้นประเทศไทยพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษาเรื่อยมาโดยเน้นการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังปรากฏใน “ระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน” เมื่อปี 2464 และปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารในรูปคณะกรรมการนั่นเอง เป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น แต่ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาที่มีมาตรฐาน ประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา และมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนด้านงบประมาณ และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมทั้งความพึงพอใจของชุมชน (ศักดิ์จิต มาศจิตต์, 2550: 30)

กรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Cheng (1996) ระบุแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหาร และจัดการงบประมาณให้กับสถานศึกษามากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วม และการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหาร และจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในสถานศึกษา และชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของ Cheng (1996) ได้เสนอว่าระบบการบริหารจัดการใด ๆ ก็ตามจะต้องมีสมมุติฐาน (Assumption) หลักการ (Principle) และความเชื่อ (Belief) เป็นกรอบอ้างอิงเสมอ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็ต้องมีสมมุติฐานการศึกษา มีหลักการ ตลอดจนความเชื่อเป็นหลักยึดเช่นเดียวกันกล่าวคือ สมมุติฐานการศึกษาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการศึกษาต้องมีเป้าหมาย (Goals) ครอบคลุมและหลากหลาย กำหนดโดยสมาชิกของโรงเรียนซึ่งมีคณะกรรมการสถานศึกษา ครู – อาจารย์ พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นต้น ในด้านสภาพแวดล้อมของการศึกษา มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษา หรือการปฏิรูปโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องปรับประยุกต์การศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายครบถ้วนสมบูรณ์ ตามที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้น Cheng (1996) จึงได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยยึดแนวทางใน 4 หลักการในการดำเนินการ ดังนี้

1. หลักดุลยภาพ (Principle of Equitinality) หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักแห่งดุลยภาพ (Principle of Equitinality) กล่าวคือ มีวิธีการและแนวทางมากมาย และหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดหมายการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อนพัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการโรงเรียนด้วยพวกเขาเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบให้การบริหารจัดการโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยาก และเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self–Management System) ด้วยหลักการแบบดุลยภาพที่ยึดหลักการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และมียุทธวิธีที่หลากหลายที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียน รวมถึงการบริหารตามแนวทางการกระจายอำนาจ การตัดสินใจไปยังสถานศึกษาโดยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมมากที่สุด ดังนั้นการบริหารในแต่ละสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ระบบบริหารจัดการตนเอง มาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลัก และโครงสร้างขององค์การพัฒนาจุดประสงค์การสอนและ ยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากรการแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4. หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ (Principle of Human Initiative) ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการเรียนการสอน จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียนในการทำหน้าที่ และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา ฉะนั้นเป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความริเริ่ม และความสามารถ เพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง พ.ศ.2545)

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาแก่ประชาชน (Return Power to People) เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น และประชาชนจัดการศึกษาเอง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และสนองความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนชุมชนอย่างแท้จริง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) เป็นการปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหาร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการบริหารตนเองตามความพร้อมของสภาพการณ์ของโรงเรียน โดยส่วนกลางมีหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เป็นหลักการควบคุมมาตรฐาน ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร และการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และตามนโยบายของชาติ โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะทำหน้าที่ตรวจสอบ และถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) ได้สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 หลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล คือคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า สามารถมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และแผน ตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วย และสนับสนุน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหาร และจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

เสน่ห์ ขาวโต (2550) กล่าวถึงแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา
2. การบริหารโดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
3. การบริหารจัดการแนวใหม่โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
   - หลักนิติธรรม
   - หลักคุณธรรม
   - หลักความรับผิดชอบ
   - หลักความคุ้มค่า

- หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้
- หลักการมีส่วนร่วม

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. การบริหารตนเอง
6. การบริหารแบบกระจายอำนาจให้ผู้รับผิดชอบ

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544); อุทัย บุญประเสริฐ (2545); เสน่ห์ ขาวโต (2550); Cheng (1996) สรุปเป็นหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ 9 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาแก่ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล
6. หลักดุลยภาพ
7. หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์
8. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน
9. หลักการพัฒนาทั้งระบบ

ตารางที่ 6 สังเคราะห์หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	**อุทัย**	**สภาการศึกษา**	**เสน่ห์**	**Cheng**
1. หลักการกระจายอำนาจ	/	/	/	/
2. หลักการมีส่วนร่วม	/	/	/	/
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาแก่ประชาชน	/			
4. หลักการบริหารตนเอง	/	/	/	/
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล	/	/	/	
6. หลักดุลยภาพ				/
7. หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์				/
8. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน		/		
9. หลักการพัฒนาทั้งระบบ		/		

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้วิธีการที่หลากหลายที่แตกต่างกันไปตามศักยภาพของสถานศึกษานั้น การให้อิสระในการดำเนินงานบริหารตนเอง จะทำให้เกิดความคล่องตัว สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์ตามหลักแห่งดุลยภาพ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข

ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ 9 ประการ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) ดังนี้

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

จากหลักการทั้ง 6 ประการดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่มีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งได้ระบุอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาไว้ในมาตรฐาน 39 ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ยังได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ตามมาตรา 43 ที่ระบุว่า ให้ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ใน

กรณีที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภายใต้หลักการบริหารงานการศึกษาดังต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับงบประมาณ และการดำเนินการทางงบประมาณของผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมตลอดถึงหลักการการให้สถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

2. หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาและดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

นอกจากนั้น มาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ได้ระบุให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงเป็นการส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะช่วยให้สถานศึกษามีความพร้อม ในการเป็นหน่วยงานรองรับการกระจายอำนาจ รวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 10-11 อ้างจาก Rondinelli and Cheema, 1983) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่หน่วยงานเครือข่ายในลักษณะที่มีขอบข่ายของความรับผิดชอบทั้งหมด หรือเพียงจำกัดในรูปแบบดังนี้

1. การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบ ภาระงาน อำนาจการบริหารเพียงบางส่วนจากส่วนกลางลงสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบาย แผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง โดยสามารถปรับวิธีการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการ ในงานเฉพาะกิจที่ไม่เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดอยู่ที่หน่วยงานกลาง

3. การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) เป็นการแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอด เป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาลและมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ

รุ่ง แก้วแดง (2546: 57-66) ได้กล่าวถึงเจตนารมณ์ของกฎหมาย ซึ่งได้กระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษามากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในทางวิชาการ การกำหนดนโยบายและแผน สนับสนุนทรัพยากร ประสานการบริหารและจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจในการบริหารด้านวิชาการ

การกระจายอำนาจด้านวิชาการให้กับสถานศึกษา ได้แก่ การกระจายความรับผิดชอบด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยกำหนดให้กระทรวงรับผิดชอบเฉพาะหลักสูตรแกนกลางและให้สถานศึกษามีอิสระในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้ ออกแบบการวิจัยในชั้นเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะกับผู้เรียนแต่ละคน และออกแบบการประเมินผลผู้เรียน

2. การกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ

การกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษา ได้แก่การกระจายอำนาจในการปกครอง ดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริหารของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา นอกจากนั้นในมาตรา 58 (1) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542ได้กำหนดให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษี เพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสมตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมาตรา 58 (2) กำหนดให้บุคคล ครอบครัว และสถาบันต่างๆ ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น รวมทั้งให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรโดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น

3. การกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคล

การกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การ

พัฒนา การให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

4. การกระจายอำนาจในการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ความสำคัญกับการจัดทำนโยบาย แผนและระบบข้อมูลสำหรับการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพภายใน ดังนั้น งานบริหารทั่วไปรูปแบบใหม่จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับสนับสนุนงานวิชาการ มีความคล่องตัว ใช้บุคลากรน้อยและจัดให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) จึงต้องมีการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษามากขึ้น ทั้งในเรื่องสารบรรณ การประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

ดังนั้นจากหลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจนั้น เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นและเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนให้มากที่สุด

หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3-11) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปองค์คณะบุคคลคือคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งหากมีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ จึงต้องปรึกษาหารือจากผู้มีอำนาจระดับสูงเกือบทุกเรื่อง ผลที่ตามมา คือ เกิดปัญหาวิกฤตจนไม่สามารถแก้ไขได้ การบริหารในลักษณะนี้ไม่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาและยังสร้างความซับซ้อนล่าช้า ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการเสมอภาค จึงต้องกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่โรงเรียนมากขึ้นโดยมีพื้นฐานของทฤษฎีว่า การบริหารโรงเรียนนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องประสบปัญหายุ่งยาก ดังนั้นโรงเรียนจึงควรได้อำนาจและความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการแก้ปัญหาให้รวดเร็วเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 11-12) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน (Self-Management School) ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจเรื่องต่างๆจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินนักเรียนและการเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

2. ด้านเทคโนโลยี เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

3. ด้านอำนาจหน้าที่ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการบริหารบุคลากร

4. ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่างๆ

5. ด้านบุคลากร เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ

6. ด้านเวลา เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการกำหนดแผนการดำเนินงาน และการบริหารเวลา

7. ด้านการเงิน เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณและการจัดเก็บค่าเล่าเรียนของโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 3-4) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยวิธีการและแนวคิดแบบเดิมๆนั้น ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานส่วนกลางหรือโดยหน่วยงานตัวแทนจากส่วนกลาง ทำให้การบริหารจัดการไม่ตรงกับความต้องการหรือความจำเป็นที่แท้จริงของแต่ละโรงเรียน ทั้งสมาชิกที่อยู่ในแต่ละโรงเรียนและชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนจะไม่มีอำนาจ ไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมหรือมักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม หลักการบริหารตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเน้นเรื่องการบริหารด้วยตนเอง การรับผิดชอบ การดูแลแก้ไขปัญหา พัฒนาโรงเรียนของตนด้วยตนเองและรับผิดชอบดูแลตนเองเป็นหลักสำคัญ

จากการบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารจัดการตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จะคิดหรือกำหนดการดำเนินงานในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

การปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องการมี

ส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรนั้น เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1930 ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการปฏิบัติกันมากในประเทศสหรัฐอเมริกาในราวปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา นักวิชาการที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Chris Argyris; Douglas McGregor; Rensis Likert ซึ่งเป็นผู้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Management or Participative Management) จนเป็นที่ยอมรับกันมากในนักบริหารสาขาต่างๆ รวมทั้งทางด้านการศึกษา โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Mohrman and Wohlstetter, 1944 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 35)

ในช่วงปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา มีกระแสการเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบเพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัวแทนพนักงานทุกส่วนจะร่วมกับกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบงาน (Deming, 1986; Juran, 1989 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 37) หลักสำคัญอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าและความต้องการขององค์การนั้น สอดคล้องกันสำหรับวิธีการทำงานมีการปรับรื้อระบบ (Reengineering) ขององค์การ ทั้งด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน

Lawler (1986 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 37-38) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง (High-Involvement Management) โดยเป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจ (Decentralization) สิ่งต่อไปนี้สู่ระดับล่างอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ คือ

1. สารสนเทศ (Information) เป็นข่าวสารที่ทำให้พนักงานซึ่งมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจ ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ

2. ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills) เป็นสิ่งจำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงานและความสำเร็จขององค์การ เป็นความรู้และทักษะในการบริหารและการปฏิบัติงาน

3. อำนาจ (Power) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในกระบวนการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน

4. รางวัล (Rewards) เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการให้รางวัลนั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ

นอกจากนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 15-16) ได้สรุปแนวคิดที่สำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการจัดการให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความ

คล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ในภารกิจของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการและหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ด้วยระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แบบเป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้มีส่วนได้เสียหรือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นและการร่วมคิดร่วมทำ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2546: 36) ที่ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนในการร่วมคิดร่วมทำ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพิ่มความรับผิดชอบและมีความพึงพอใจในการดำเนินการ ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ที่การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนนั่นเอง

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นแนวคิดที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมกันจัดการศึกษาซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนชุมชน การที่บุคคลทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่ใช้หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ซึ่งคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้

Kotter (1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และ สร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าวภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา

คำว่า “ผู้บริหาร (Managers)” หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (People Who do Things Right) ส่วน “ผู้นำ” (Leaders) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง “ความมีประสิทธิผล” (People Who do Right Thing) (Bennis & Nanus, 1985) ส่วนทัศนะของ Burn (1978) อธิบายว่า ผู้บริหารทำหน้าที่ จัดหา ประสานงาน และกระจายทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการทำงานขององค์การ เป็นผู้ที่สร้างความมั่นใจว่าสร้างที่ปฏิบัตินั้นเป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การ ส่วนผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ เพื่อการสร้างความมั่นใจว่างานขององค์การคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ และผู้นำมีหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การ เป็นผู้ที่ริเริ่มในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นขององค์การ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงภาวะผู้นำที่ไม่ใช่เป็นผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

หลักการการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

เป็นหลักการที่มีการปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วย และสนับสนุน การปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ ซึ่งมีสาระที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ในมาตรา 6 กล่าวถึงลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 7 เป้าหมายกระบวนการเรียนรู้ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษา ส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยความรู้อันเป็นสากล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรา 8 การจัดการศึกษา เป็นการศึกษาตลอดชีวิต สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบมีขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์ภารกิจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปฏิบัติการที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย มาวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เห็นภาพรวม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ มีแผนยุทธศาสตร์หรือธรรมนูญโรงเรียนที่เกิดจากการตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามภารกิจ มีการสร้างทีมงาน และผลักดันการปฏิรูปครู เพราะครูเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ การพัฒนาทั้งระบบจะต้องให้ระบบการบริหารจัดการขับเคลื่อน ได้เห็นภาพของงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การที่เข้มแข็งเป็นเอกภาพ และมีการบริหารจัดการตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาทั้งระบบตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นแนวคิดที่ต้องมีการปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งทุกฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

หลักความรับผิดรับชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลคำว่า Accountability ว่า ภาระรับผิดชอบ (2536: 2) ในขณะที่นักวิชาการ และผู้ศึกษาหลักธรรมาภิบาล มีการเรียกใช้ศัพท์คำนี้อย่างหลากหลาย แตกต่างกันไป อาทิ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ใช้ ความรับผิดชอบ ยุคศรีอาริยะ ใช้คำว่า ความน่าเชื่อถือและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน อมรา พงศาพิชญ์ ใช้คำว่า การทำงานอย่างมีหลักการและเหตุผล บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ให้ความหมายในทางมิติการเมืองหมายถึง ระบบราชการที่มีคอรัปชั่นน้อยและมีประสิทธิภาพ มีความเปิดเผย โปร่งใส กระจายอำนาจ และสามารถถอดถอนได้ นักวิชาการ หลายคน ให้ความหมายว่า เป็นเรื่องของการตรวจสอบ เน้นไปในเรื่องกระบวนการบริหาร อาทิ ปรัชญา เวสารัชช์ ใช้ในความหมายว่า ความสามารถในการตรวจสอบ ติณ ปรัชญพฤษธ์ ให้ความหมายว่า ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ เป็นที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งว่า แม้ว่า Accountability จะเป็นแนวคิดที่มาจากตะวันตก แต่การให้ความหมายก็แตกต่างกันในหลายๆ ประเทศด้วย อันได้แก่ ฝรั่งเศส สเปน และอิตาลี มีการใช้คำว่า Responsibility แทนคำว่า accountability ซึ่งมีการมองว่า แม้ว่าคำสองคำนี้จะไม่ใช่คำที่มีความหมายเดียวกันแต่ก็สามารถใช้ทดแทนกันได้ (Uhr, 1992; Mulgan, 1997)) ส่วนประเทศ เยอรมนี เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ ใช้ Accountability ในความหมายที่แตกต่างจาก responsibility แต่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า Duty หรือ Obligation (Dubnick, 1998 อ้างจาก สถาบันพระปกเกล้า, 2547: 101)

กล่าวโดยสรุป Accountability และ Responsibility มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่มีนัยยะที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกันขึ้นอยู่กับการตีความ ถูกแปลในภาษาไทยว่า เป็นความรับผิดชอบ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับการพร้อมรับผิด ซึ่งเป็นคำแปลของ Accountability ซึ่งการพร้อมรับผิดเป็นการรับถึงผลของการกระทำ การดำเนินการ และการรับผลที่จะตามมาที่เป็นได้ทั้งในทางบวก และในทางลบของการตัดสินใจและการกระทำของตน รวมความหมายถึง การตอบสนองต่อสาธารณะ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ

วิภาส ทองสุทธิ์ (2551: 173-174) ได้เสนอว่า ความพร้อมรับผิดเป็นคุณสมบัติหรือทักษะพึงอันแสดงออกเพื่อเป็นตัวชี้การได้รับมอบหมายภารกิจที่จะนำไปปฏิรูปด้วยความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการ ประกอบด้วยหลักการย่อยดังนี้ 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่มีหลักการธรรมาภิบาลในหลักการนี้ต้องกำหนดเป้าหมายของการกระทำชัดเจน และสร้างเป็นวัฒนธรรม ว่าประสงค์จะบรรลุอะไรและต้องการเห็นผลลัพธ์นั้นอย่างไร 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กร หรือทุกคนเป็นเจ้าของผลงาน เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อผลลัพธ์ที่เป็นที่ภาคภูมิใจร่วมกัน 3) วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดและสำนึกในความรับผิดชอบจะทำให้ผู้บริหารงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร 4) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงาน ซึ่งอาจมาจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มักมีการต่อต้าน องค์กรต้องมีมาตรการในการจัดการพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้ทุกคนยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 5) การมีแผนสำรองในการบริหาร วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจแผน และนโยบายขององค์กรที่จะกระจายข่าวสารข้อมูลที่เปิดเผย 6) การติดตามผลและการประเมินการทำงาน เป็นสิ่งที่จะเป็นเครื่องตรวจสอบดูว่า เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้ และควรมีการแก้ไขทันทีที่ผลงานนั้นไม่ได้มาตรฐาน และได้รับการยอมรับขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นแนวคิดที่โรงเรียนต้องพร้อมรับผิดชอบในการกระทำ การดำเนินการ ที่จะตามมาที่เป็นได้ทั้งในทางบวก และในทางลบและต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) ที่นำมาใช้ในการวิจัยได้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นและเป็นการ

คืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนให้มากที่สุด

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) คือ การบริหารจัดการตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จะคิดหรือกำหนดการดำเนินงานในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมกันจัดการศึกษาซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนชุมชน การที่บุคคลทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) คือ การมีภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) คือ การปรับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งทุกฝ่ายได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) คือ การที่โรงเรียนต้องพร้อมรับผิดชอบในการกระทำ การดำเนินการ ที่จะตามมาที่เป็นได้ทั้งในทางบวก และในทางลบและต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Myers and Stonehill, 1993; Herman and Herman, 1992; Florida Department of Education, 1998; ดิเรก วรรณเศียร, 2545)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน

2. ขวัญ และกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการบริหาร และจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น

3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน

5. เพิ่มปริมาณ และคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ และเข้าใจนโยบาย และแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากขึ้น

7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

8. เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหาร และจัดการศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษา

10. การบริหาร และการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากเป็นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล

11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และโครงการใหม่ ๆ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสำคัญต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาในด้านการระดมทรัพยากรจากชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู การสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียนรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชนให้ดีขึ้น

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก

Cheng (1996) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก มีสาระสำคัญดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) กับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)

แนวคิด/ หลักการ	**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)**	**การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)**
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา	- ความหลากหลายรูปแบบของเป้าหมายทางการศึกษา - มีความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา - มีความจำเป็นที่จะปฏิรูปการศึกษา - ให้ความสำคัญกับประสิทธิผล - มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ	- รูปแบบของจุดมุ่งหมายทางการศึกษารวมเป็นจุดมุ่งหมายเดียว - ไม่ซับซ้อนและสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาที่เกือบจะอยู่ตัว - ไม่จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา - ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน - มุ้งเน้นในเชิงปริมาณ
หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน	หลักการค้นหาความเสมอภาค - ทางเลือกที่หลากหลายสู่เป้าหมายเดียวกัน - เน้นความยืดหยุ่น	หลักการด้านโครงสร้างมาตรฐาน - มีวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย - เน้นความคิดในแนวกว้าง
	หลักการกระจายอำนาจ - ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้น ทันทีทันใด - มุ่งประสิทธิภาพและการแก้ปัญหา	หลักการรวมอำนาจ - มีความระมัดระวังในการควบคุมและหลีกเลี่ยงปัญหา - เน้นการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน
	หลักการในระบบบริหารจัดการตนเอง - การบริหารจัดการด้วยตนเอง	หลักการในระบบที่เป็นหน่วยการปฏิบัติงาน - การควบคุมจากภายนอก
	- มีความตื่นตัวในการใช้ประโยชน์ - น่าเชื่อถือ และตรวจสอบได้(รับผิดชอบ)	- ไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบทันทันใด - ไม่สามารถชี้แจงได้ (ไม่รับผิดชอบ)

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวคิด/ หลักการ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)	การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)
	หลักการในด้านการริเริ่มโดยผู้บริหารและบุคลากร - พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร - มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง	หลักการในด้านการควบคุมทางโครงสร้าง - สนับสนุนผู้ควบคุมจากภายนอก - การขยายตัวของระบบราชการ
พันธกิจของโรงเรียน	- พันธนกิจ สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมให้การกำหนดพันธกิจ - เน้นความร่วมมือในหารพัฒนาตามพันธกิจ - วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งเป็นเอกภาพ	- พันธกิจไม่ค่อยชัดเจนถูกมอบหมายจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนดและอาจจะไม่ยอมรับ - เน้นการปฏิบัติตามพันธกิจที่มอบหมายจากภายนอก - วัฒนธรรมองค์การอ่อนแอและไม่เป็นเอกภาพ
ลักษณะของกิจกรรมในโรงเรียน	- บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	- เนื้อหาและรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษา ถูกกำหนดจากหน่วยงานภายนอก
กลยุทธ์การบริหาร		
มโนทัศน์เกี่ยวกับมนุษย์	- ทฤษฎี Y - มองมนุษย์ในหลายแง่มุม - ให้ความสำคัญของการร่วมมือกันพัฒนามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ทฤษฎี X - มองมนุษย์ว่าเกิดมาพร้อมกับความขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบจึงต้องบังคับและลงโทษ - ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและควบคุม
มโนทัศน์เกี่ยวกับองค์การ	- โรงเรียนเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครูและผู้บริหารมาอยู่ร่วมกัน พัฒนาโรงเรียนเพื่อความเจริญงอกงาม	- โรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้างจะปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมายเท่านั้น
รูปแบบการตัดสินใจ	- กระจายอำนาจ - ตัดสินใจ โดยมีส่วนร่วมจากครู ปกครองและนักเรียน	- รวมอำนาจ - ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจผู้เดียว

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวคิด/ หลักการ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)	การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)
รูปแบบภาวะผู้นำ	- ใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับ - ภาวะผู้นำด้านการศึกษา - ภาวะผู้นำด้านการนิเทศ - ภาวะผู้นำด้านการจัดการองค์การ - ภาวะผู้นำด้านการบริหารการศึกษา	- ใช้แบบภาวะผู้นำระดับพื้นฐาน
การใช้อำนาจ	- ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจโดยความเชี่ยวชาญ	- มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล การบังคับ
ทักษะการบริหารจัดการ	- ใช้ทักษะการบริหารการจัดการ สมัยใหม่	- ใช้เทคนิคการบริหารแบบง่ายๆหรือใช้ประสบการณ์
การใช้ทรัพยากร	- บริหารงบประมาณด้วยตนเอง - ตรงตามความต้องการของโรงเรียน - แก้ปัญหาได้ทันการณ์ - พยายามเพิ่มแหล่งทรัพยากรการศึกษา	- ถูกควบคุมโดยเคร่งครัดจากส่วนกลาง - ขึ้นอยู่กับการจัดสรรที่มาจากภายนอก - รอการสั่งการหรืออนุญาต - พยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มแหล่งทรัพยากรเพื่อมิให้เกิดปัญหา
บทบาทของโรงเรียน	- รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นเองเพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ครู และนักเรียน - ใช้กระบวนการแก้ปัญหา - ผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา	- รูปแบบการปฏิบัติตามการบวนการที่กำหนดจากาส่วนกลาง - หลีกเลี่ยงความผิดพลาด
บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง	- ผู้นำและผู้พัฒนาเป้าหมาย - ให้คำแนะนำสร้างความรู้ความเข้าใจ	- ผู้ตรวจสอบหรือผู้ควบคุมโดยเคร่งครัด
บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน	- ผู้กระตุ้นประสานงานให้คนปฏิบัติ - ผู้พัฒนาเป็นผู้แสวงหาทรัพยากร	- ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
บทบาทของครู	- ผู้ร่วมงานในฐานะหุ้นส่วน - ผู้ตัดสินใจ - ผู้ริเริ่ม/ผู้ปฏิบัติ	- ผู้นิเทศกำกับและติดตาม - ผู้ควบคุมทรัพยากร - ลูกจ้าง - ผู้ตาม - ผู้รับคำสั่ง - ผู้ปฏิบัติ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวคิด/ หลักการ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)	การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก (External Control Management)
บทบาทของผู้ปกครอง	- ผู้รับบริการเชิงคุณภาพ - ผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ - ผู้สนับสนุนโรงเรียน - การร่วมงาน	- ผู้รับบริการเชิงปริมาณ - บุคคลภายนอกไม่มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือ
มนุษยสัมพันธ์	- เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและร่วมมือ - มีฉันทามติ - มีบรรยากาศองค์การแบบความร่วมมือ	- การบังคับบัญชา - หัวหน้า-ลูกน้อง บรรยากาศแบบปิดและปกป้องตนเอง - ขัดแย้งกัน - บรรยากาศทำงานเป็นแบบควบคุม
คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน	- มีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย - เรียนรู้ค้นหา พัฒนา แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง - ใจกว้างรับความคิดเห็นของทุกคน	- บริหารโดยอาศัยประสบการณ์ - ทำงานตามขั้นตอนและคำสั่งหลีกเลี่ยงปัญหา - คุ้นเคยและรับฟังเฉพาะผู้ใกล้ชิด
ดัชนีประสิทธิผล	- สนใจทั้งระบบ ทั้งตัวป้อนกระบวนการผลิต ซึ่งรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการด้วย - การประเมินผลเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน	- ให้ความสนใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือผลผลิต ไม่สนใจเรื่องกระบวนการหรือตัวป้อน - การประเมินผลเป็นวิธีการในการตรวจสอบการบริหาร

ที่มา: สุชาติ การสมบัติ (2544 อ้างถึงใน Cheng, 1996: 50)

ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ อิสราเอล และสหราชอาณาจักร พบว่า

1. ในประเทศเหล่านั้นต่างประสบปัญหาความไม่พึงพอใจในคุณภาพการศึกษา จึงได้หาทางปรับปรุงและพัฒนาและต่างใช้วิธีการ ปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2. ในการดำเนินกระจายอำนาจการศึกษาได้ลดบทบาทในส่วนกลาง คือ รัฐบาลกลาง กระทรวงศึกษาธิการ หรือมลรัฐ ให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายการสนับสนุนทรัพยากร กำหนดมาตรฐานและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยมอบอำนาจเกือบทั้งหมดไปให้โรงเรียนดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา โดยในบางประเทศมีเขตการศึกษาเป็นหน่วยงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษา

3. ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจในการศึกษามากขึ้น เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

4. ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างจริงจังว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผลสมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมากน้อยเพียงไร แต่ก็พบว่า การบริหารรูปแบบนี้ไม่มีผลทางการเรียนลดลงสิ่งที่เห็นได้ชัดก็คือ อัตราการออกกลางคันของนักเรียนลดลง อัตราการเรียนต่อสูงขึ้น

5. ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการศึกษา อยู่ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง บางประเทศ เช่นออสเตรเลีย นายกรัฐมนตรีได้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาด้วยและทุกประเทศล้วนแต่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศทั้งสิ้น

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารในประเทศไทยที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

1. ปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2) ขาดเอกภาพในการบริหาร 3) ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดในการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก

2. ได้มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 และในระยะต่อมาอีกหลายครั้ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการมีส่วนเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจนในที่สุด ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 ซึ่งบรรจุสาระสำคัญในมาตรา 81 ให้มีการออกกฎหมายทางการศึกษา จึงเป็นความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมดำเนินการจนมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญในการลดบทบาทและ

อำนาจของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา (มาตรา 31) โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด (มาตรา 39) โดยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา บริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40)

3. จากอดีตที่ผ่านมาพบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์ และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

4. คณะกรรมการศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา มีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

5. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา อาจทำให้เกิดผลกระทบทางด้านการเมือง การปกครอง การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ งบประมาณการต่อต้านของผู้เสียอำนาจ ความพร้อมของหน่วยงานและบุคลากรในส่วนกลางระดับกระทรวง ความพร้อมของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาระงานของครูและผู้บริหาร การตรวจสอบเวลา การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียน

2.3 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.3.1 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของ อรพรรณ พรสีมา (2546) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
   1.1 การกระจายอำนาจในโรงเรียน
   1.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการบริหาร
   1.3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
   1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
   1.5 การวางแผน การพัฒนาธรรมนูญโรงเรียน และการนำธรรมนูญโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ
   1.6 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
   1.7 การเรียนรู้และพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย
   2.1 การสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้
   2.2 การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
   2.3 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
   3.1 การพัฒนาครูและบุคลาการทางการศึกษา
4. ด้านงบประมาณ
   4.1 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.3.2 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดิเรก วรรณเศียร (2544: 133-136) สรุปแนวคิดของ Leithwood and Menzies ในเรื่องรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร วิชาการ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมาครั้งแรกมักเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโดยผู้บริหารจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการกับคณะกรรมการ คณะกรรมการจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดยตำแหน่งคณะกรรมการอื่นๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท เช่น จากกลุ่มครู ผู้ปกครอง และชุมชน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็นกำหนดนโยบายในการวางแผน หาแนวทางแก้ปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียน แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังคงเป็นประธานกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) แนวคิดที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control School Council) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้งสองกลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข พ.ศ. 2545 จะเป็นคณะกรรมการที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มากจากชุมชนมากที่สุด ซึ่งก็คือ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากรูปแบบดังกล่าวนี้ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 25-27) ได้ให้ความคิดเห็นในการแบ่งรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 4 รูปแบบ ที่มีความเหมือนและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารที่มีผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำ เป็นรูปแบบที่มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน แต่การบริหารชี้ขาดเป็นอำนาจของผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบที่ 2 การบริหารงานในรูปคณะกรรมการ เป็นรูปแบบที่มีตัวแทนครูเป็นคณะกรรมการในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มอื่น

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครองและครู เป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจการตัดสินใจอย่างมีขอบเขตจำกัดให้กับคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา ในเรื่องการ

จัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากเขตพื้นที่ให้แก่สถานศึกษา จะเน้นการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนงานการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการเริ่มวงจรปฏิบัติใหม่

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 15) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่สถานศึกษาอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับความพร้อมของโรงเรียน และรับกับพัฒนาการของโรงเรียน หรือระดับของการพัฒนาในการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน มี 5 รูปแบบให้เลือก ดังนี้

1. รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก
2. รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีผู้บริหารเป็นหลัก
3. รูปแบบที่เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ
4. รูปแบบที่บริหารโดยอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. รูปแบบที่ดำเนินการแบบการประกอบการของเอกชน

สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำหรือเป็นหลัก เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ในอดีตได้ปฏิบัติกันมา ส่วนรูปแบบที่มีครู ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในโรงเรียน โดยมีอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน จัดได้ว่าเป็นแนวทางใหม่ของการจัดการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาของไทยในขณะนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 2-3) ให้แนวคิดว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละสถานศึกษาอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดมากที่สุดกลุ่มนั้นก็จะเป็นหลัก เช่น ครูเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นหลัก ชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบบริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ เป็นรูปแบบที่ครูเป็นหลัก มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ครูมาก ให้ครูมีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย สำหรับโรงเรียนเล็ก ๆ อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกเฉพาะผู้แทนครู

2. รูปแบบบริหารโดยการนำของผู้บริหาร เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารเป็นหลักอาจมีการปรึกษากับครู และผู้เชี่ยวชาญบ้าง

3. รูปแบบบริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง เป็นรูปแบบที่ชุมชนเป็นหลักมีผู้ปกครองทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

4. รูปแบบบริหารโดยคณะกรรมการ SBM เป็นรูปแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก แต่จะรับผิดชอบเฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการ SBM สำหรับ ดูแลงานวิชาการ คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

Kuehn (1996 อ้างถึงใน ยุวดี ศันสนียรัตน์, 2547: 3) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีความแตกต่างกันตามมิติต่าง ๆและสะท้อนความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบประชาธิปไตย เป็นการบริหารที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบที่ 2 การบริหารโดยครูใหญ่เป็นผู้ชี้นำ เป็นรูปแบบที่อาศัยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของครูใหญ่ หรือผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครอง โดยทั่วไปคณะผู้ปกครองจะมาจากการเลือกตั้งเพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบางกรณีการบริหารตามรูปแบบนี้ อาจปรับให้คล้ายกับการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (Charter School)

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา โดยคณะกรรมการมีอำนาจการดำเนินงานที่จำกัด แต่มีอิทธิพลต่อพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษานั้น เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะทาง การตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายที่ส่งมาจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาเป็นต้น

สำหรับรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมนั้น นักวิชาการทางการศึกษาได้มีแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งสามารถกล่าวรายละเอียดได้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2545: 22-34) ได้เสนอรูปแบบการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยที่โรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมและประสบความสำเร็จประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ คือ

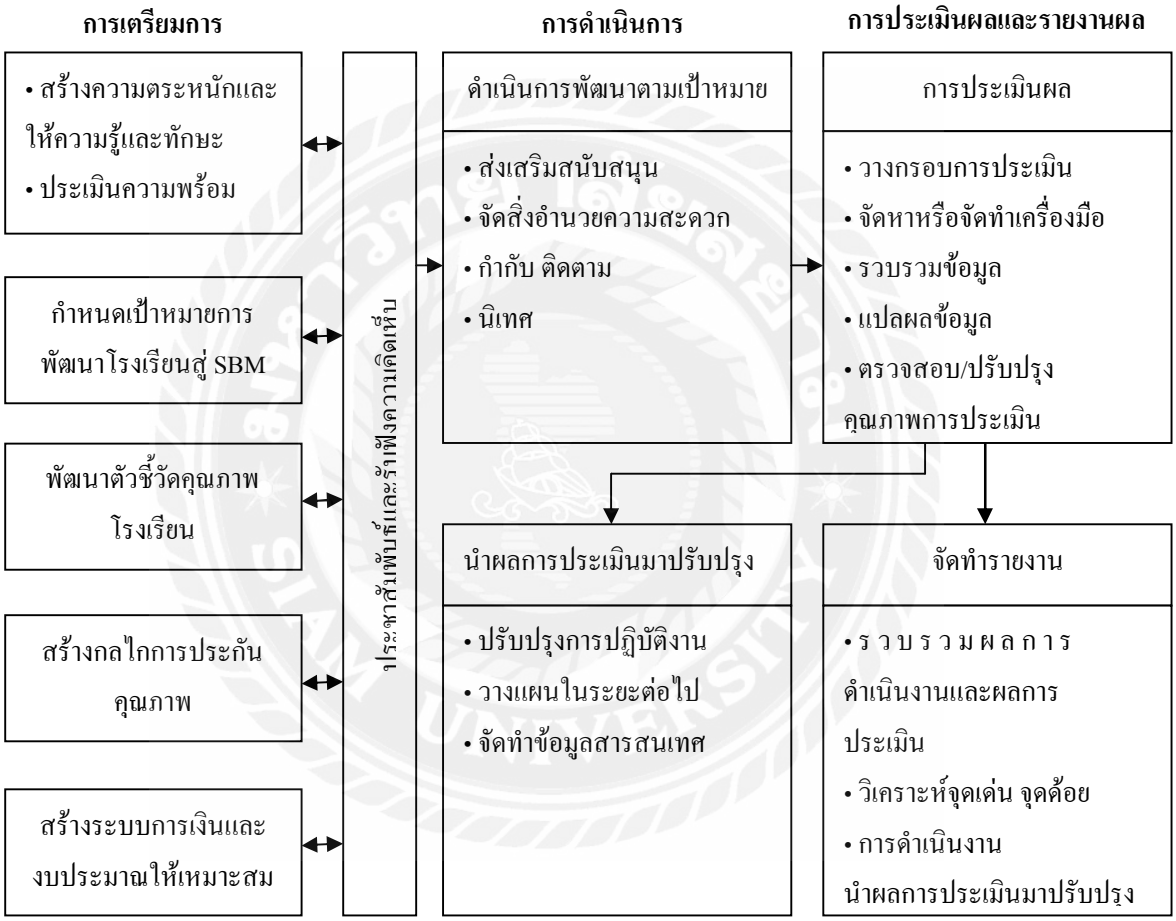
1. การกำหนดกฎหมายและระเบียบ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากร
3. การจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา
4. การจัดการเรียนการสอน
5. การประกันคุณภาพและธรรมาภิบาล
6. การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น
7. การบริหารทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน สารสนเทศ เป็นต้น

8. เทคโนโลยี

จากกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถนำมาเขียนรูปแบบการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ ดังแผนภาพที่ 11

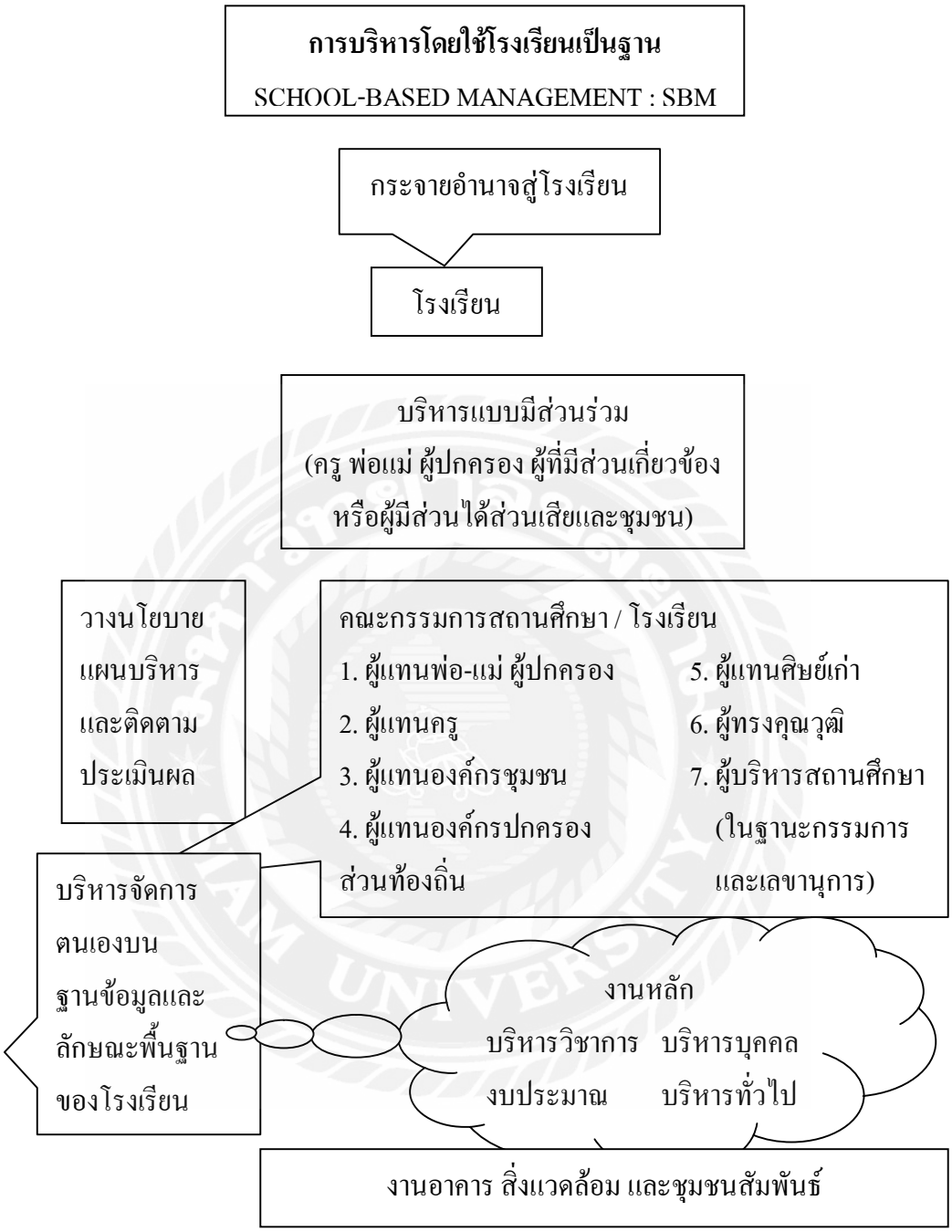
แผนภาพที่ 11 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของกรมสามัญศึกษา
ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545: 22-34)

ธีระ รุญเจริญ (2546: 63-64) ได้เสนอรูปแบบการดำเนินการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียนต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยรูปแบบการดำเนินการดังกล่าว อธิบายได้แผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ ธีระ รุญเจริญ
ที่มา: ธีระ รุญเจริญ (2546: 64)

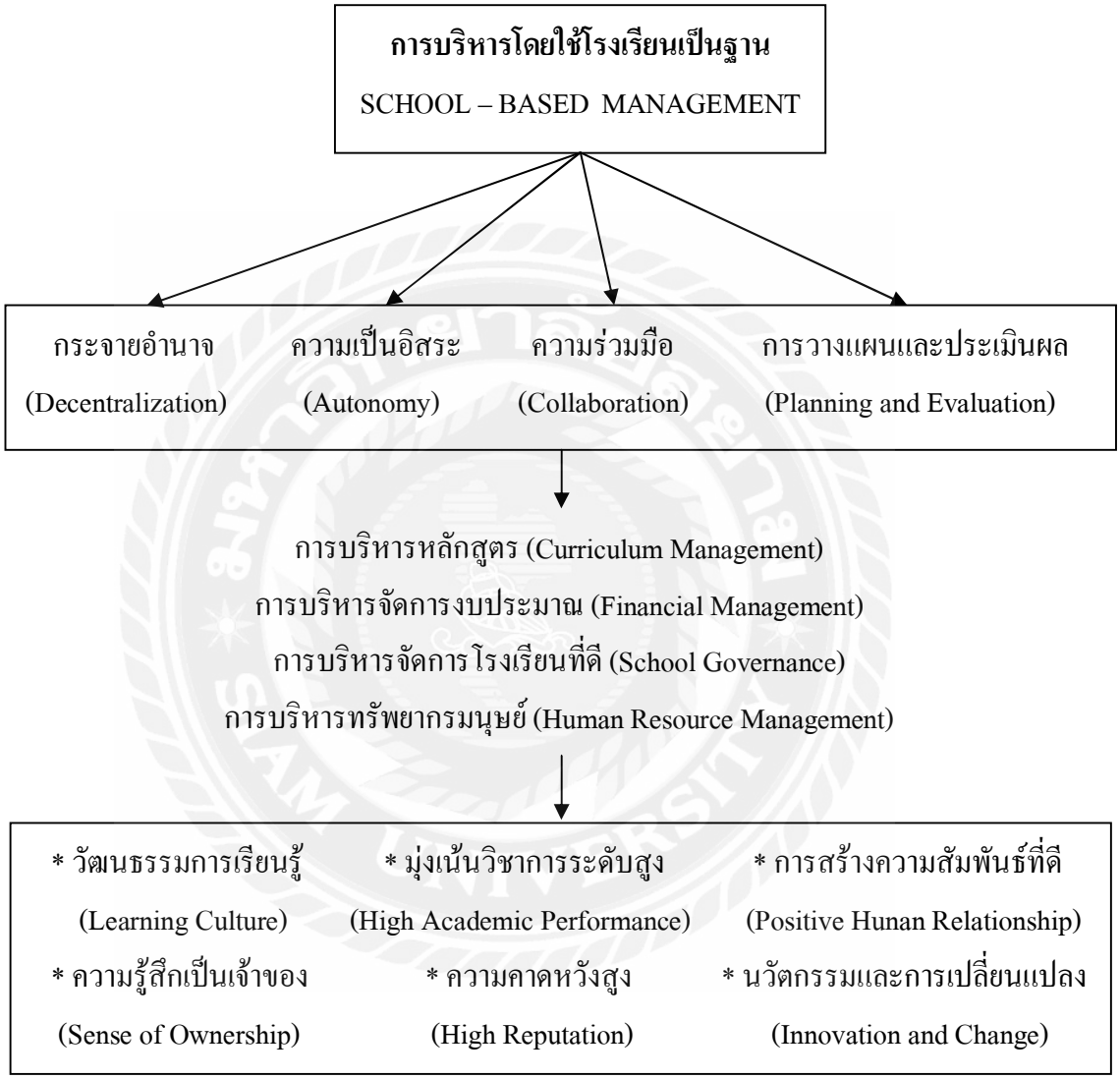
อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 27-28) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 รูปแบบการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ อุทัย บุญประเสริฐ
ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 27-28)

Pushpanadham and Khirwadkar (2003: 11) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการและบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม มาตรฐานการศึกษา การสร้าง

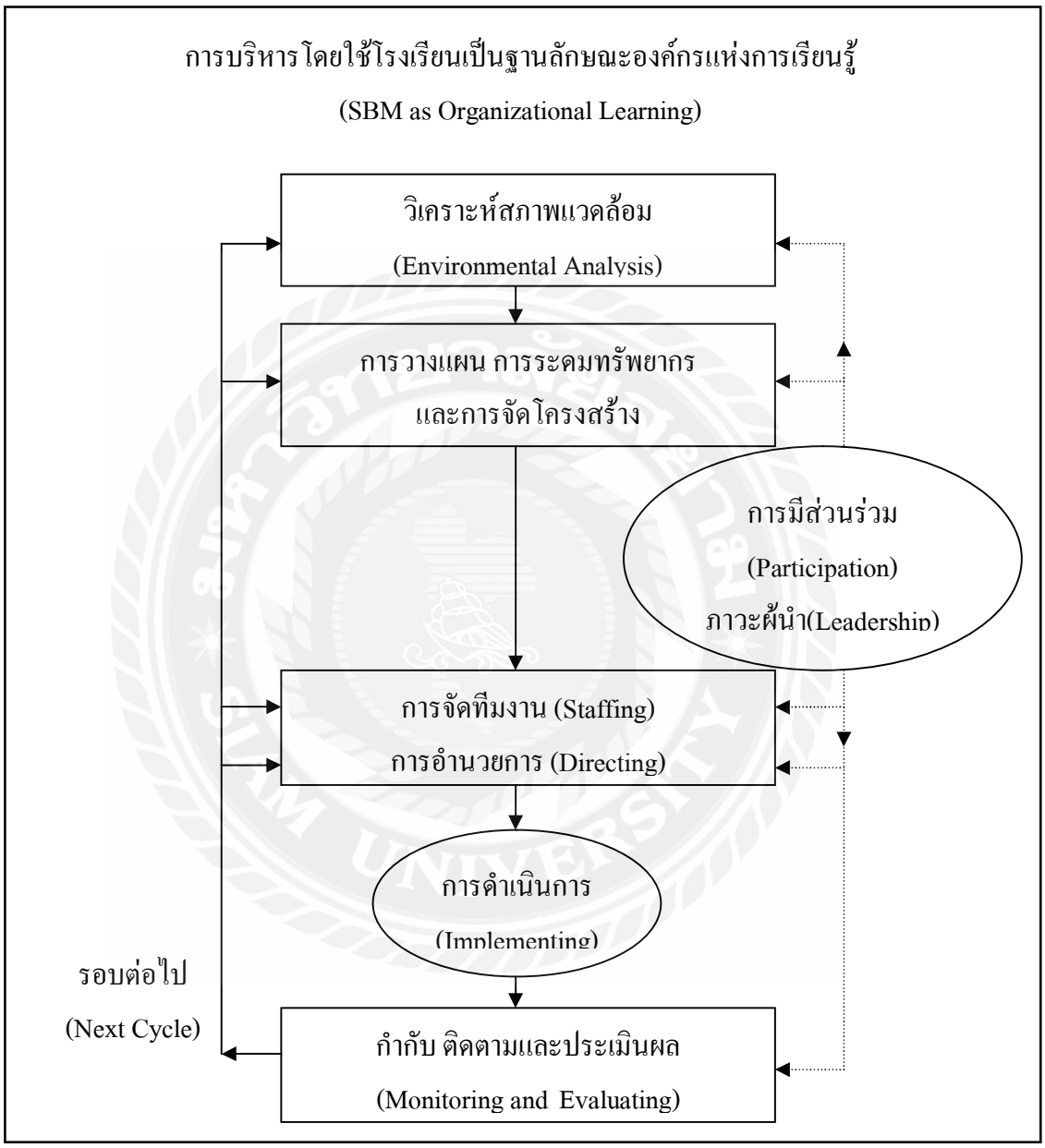
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา รวมทั้งสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ปรับตัวทันกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบการบริหารดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 รูปแบบการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่มา: Pushpanadham and Khirwadkar (2003: 11)

Cheng (2003: 3) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของฮ่องกง ซึ่งมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้มีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรสำหรับการแก้ปัญหาของโรงเรียน และการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา มุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้มีการวางแผนด้วยตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การ

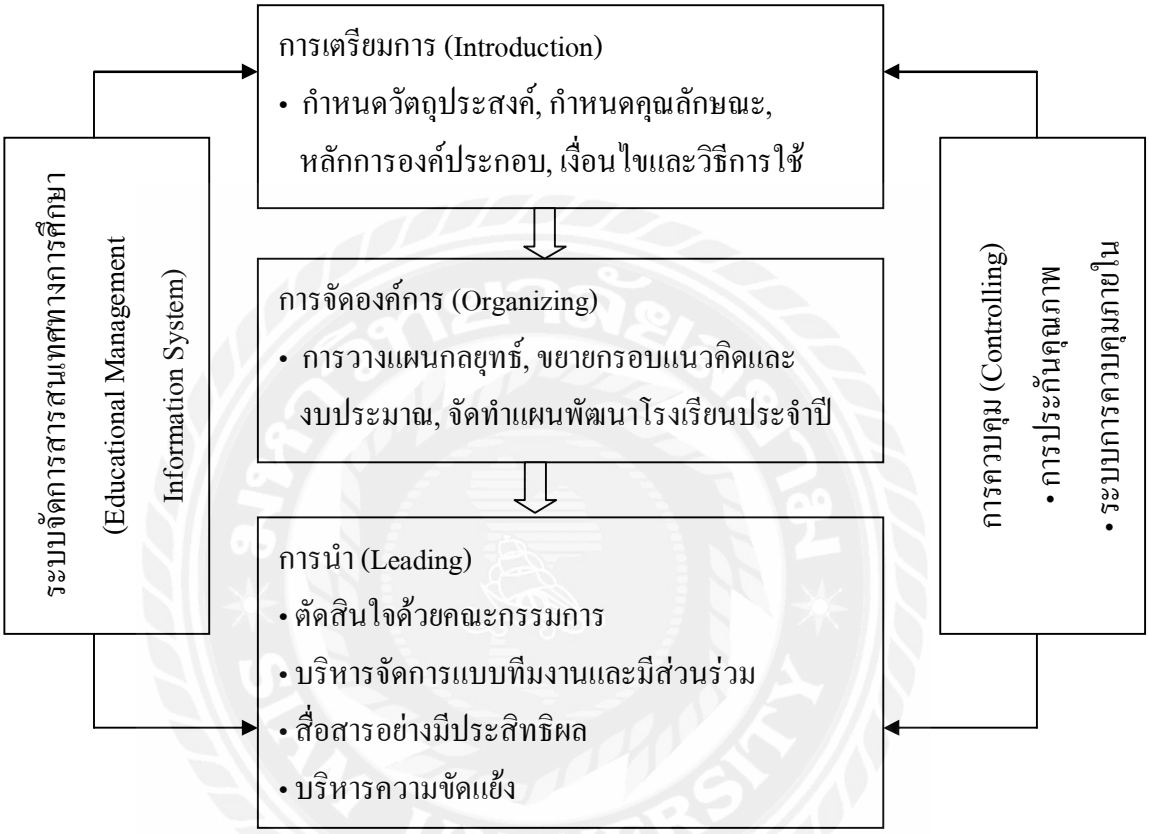
ประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเอง รวมทั้งการสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการปฏิรูปการบริหารโดยเน้นโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง
ที่มา: Cheng (2003: 3)

ดิเรก วรรณเศียร (2546: 16-17) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของไทยจะต้องประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การเตรียมการเบื้องต้น

(Introduction) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) และระบบการจัดการสารสนเทศในโรงเรียน (School Management Information System) ดังรายละเอียด ตามแผนภาพที่ 16



แผนภาพที่ 16 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม
ที่มา: ดิเรก วรรณเศียร (2546: 16-17)

2.3.3 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ทวีศักดิ์ อำลา (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล โดยใช้กรอบแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้สรุปรูปแบบไว้ 8 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีบทบาทหลัก
2. รูปแบบที่มีผู้รับใบอนุญาต คณะกรรมการมูลนิธิ หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีบทบาทร่วมกัน

3. รูปแบบที่มีผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีบทบาทหลัก หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการและผู้จัดการแยกจากกัน

4. รูปแบบที่มีคณะกรรมการมูลนิธิมีบทบาทหลัก ผู้อำนวยการและผู้จัดการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบแยกจากกัน

5. รูปแบบที่มีคณะกรรมการมูลนิธิมีบทบาทหลัก การบริหารทั้ง 4 ด้านเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ

6. รูปแบบที่ไม่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีคณะกรรมการมูลนิธิทำหน้าที่เสมือนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเป็นผู้มีบทบาทหลัก

7. รูปแบบที่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหลัก มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ บริหารงาน 4 ด้าน

8. รูปแบบที่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีผู้รับใบอนุญาตทำหน้าที่วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม บังคับบัญชาผู้จัดการและผู้อำนวยการ

โดยได้สรุปว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมที่สุดคือ รูปแบบที่ 8 รูปแบบที่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีผู้รับใบอนุญาตทำหน้าที่วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม บังคับบัญชาผู้จัดการและผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรนำไปใช้กับโรงเรียนมากกว่ารูปแบบอื่น ซึ่งมีหลักการสำคัญในการกำหนดรูปแบบ 2 ข้อ ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนควรมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีแนวปฏิบัติในการกำกับ ติดตาม ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ 2) ให้โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ได้มีสถาบัน และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน กล่าวถึง ปัจจัย กลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับบริบทของสังคมไทย ประกอบด้วย

1. การกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง

2. ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ และข้อมูลสารสนเทศตรงกัน

4. บุคลากรในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. การฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจ การสังการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล เป็นต้น

6. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม การพัฒนาความรู้ ทักษะและภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี

7. ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงาน และมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้ และประสบการณ์เรื่องการบริหาร และการจัดการศึกษา ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม

4. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

5. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ

6. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์การได้ทำงานอย่างมีความสุข

7. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือ หัวใจของการบริหาร และการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน

8. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสร้างความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับภาระงาน 5) การวางแผนการกำกับดูแล และ 6) การมีส่วนร่วม และการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างบ้าน และโรงเรียน (Home-School Links) ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอย่าง คิดเอง ทำเอง ดำเนินการเองตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเอง ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าว โรงเรียนควรวิเคราะห์สำรวจสภาพจริงของโรงเรียนเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน แล้วนำผลการสำรวจมาจัดทำเป็นโครงการหรือจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และบันทึกไว้ในธรรมนูญโรงเรียน

บุญมี เณรยอด (2545) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. นโยบายของโรงเรียน นโยบายของโรงเรียนต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนที่กระทำร่วมกัน และจะกระทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่เรื่องของตัวบุคคล เพราะนโยบายเป็นเรื่องของโรงเรียน การจัดทำนโยบายต้องเหมาะสมกับบริบท และมุ่งไปสู่ความมีคุณภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการดำเนินงานตามโครงการให้เป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมและให้การสนับสนุนคณะครูอย่างเต็มที่ในทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารเอาใจใส่เรื่องนี้ ก็จะทำให้คณะครูมีความกระตือรือร้น มั่นใจในการทำงาน เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีระบบระเบียบมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีลักษณะเด่น และรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องอยู่บนกรอบของการพัฒนาไปสู่การกระจายอำนาจเป็นผู้ไม่ยึดติด

3. ครู-อาจารย์ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ครู-อาจารย์นั้นต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการศึกษา ค้นคว้า ร่วมอบรม ร่วมสัมมนา หรือศึกษาดูงานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ

ครูจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การทำงานอื่น ๆ ของโรงเรียน นอกจากนั้นยังมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือกันมากขึ้น มีการนิเทศภายใน และช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ใช้วิธีสอนหลากหลาย และมีความเป็นกันเองกับผู้เรียน

4. วิธีการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจของผู้บริหารในลักษณะการกระจายให้กับทีมงาน มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากกว่าการกระจายอำนาจให้กับผู้ช่วยผู้บริหาร หรือครู-อาจารย์เพียงท่านหนึ่งท่านใด โดยเฉพาะการกระจายให้กับทีมงาน มีส่วนทำให้บุคคลกลุ่มใหญ่เกิดความรู้สึกดีว่าได้รับความไว้วางใจ และรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

5. หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้ดำเนินการต่อไป ทั้งนี้เพราะจากข้อมูลได้ปรากฏชัดเจนว่าทุกโรงเรียน ทุกสังกัดในโครงการ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น อีกทั้งผู้บริหาร โรงเรียน และครูก็พร้อมจะดำเนินการต่อแม้โครงการนี้จะสิ้นสุดก็ตาม ขอเพียงให้ต้นสังกัดของโรงเรียนได้พิจารณาอนุญาตและให้การสนับสนุนการดำเนินการต่อโดยการสนับสนุนโรงเรียนในด้านความรู้ งบประมาณ วัสดุเอกสาร และการเยี่ยมเยือนให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล หรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีเพียงพอ และมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร และการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหาร และของคณะครูรวมทั้งต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 14 ปัจจัย ตามลำดับดังนี้

1. ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. ปัจจัยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ปัจจัยด้านความร่วมมือของชุมชน
5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา

6. ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ชุมชนของสถานศึกษา

8. ปัจจัยด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

9. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

10. ปัจจัยด้านการวิจัยในชั้นเรียน

11. ปัจจัยด้านความพร้อมของสถานศึกษา

12. ปัจจัยด้านความศรัทธาของชุมชนต่อสถานศึกษา

13. ปัจจัยด้านความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

14. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือของชุมชนที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา

Wohlstetter and Mohrman (1993); Wohlstetter (1995); Odden and Wohlstetter (1995) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ ให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง

2. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

3. มุ่งพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งเรื่องจัดการเรียนการสอนและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษาสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสั่งการ

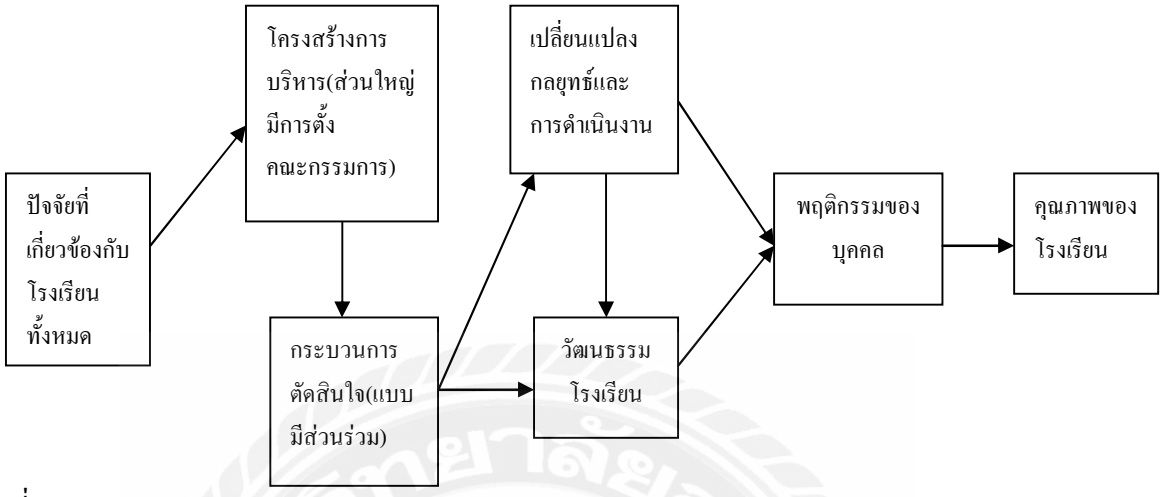
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า

6. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียน และรับรู้ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์คือทิศทางการบริหารจัดการโรงเรียน

7. การให้รางวัลโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรได้รับรางวัลจากกระทรวงศึกษาธิการ อาจได้รับการยกย่องชมเชยหรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้กำลังใจแก่โรงเรียน โรงเรียนควรให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานภายในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้วย

Briggs (2003) ผู้ช่วยพิเศษ สำนักงานการประถมและมัธยมศึกษากระทรวงการศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกาในงานปฏิรูปการศึกษานานาชาติ ครั้งที่ 3 ซึ่งจัดโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 8-11 กันยายน 2546 มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมจะขึ้นกับบริบทด้วย รูปแบบการบริหารโดยให้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศสหรัฐอเมริกาก็จะเหมาะสมกับบริบทของตน ดังนั้น การจะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปดำเนินการจึงต้องพิจารณาด้วยว่าอยู่ในบริบทอย่างไร สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกามีบริบทที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ รัฐบาลกลางของสหรัฐให้เงินอุดหนุนกับการศึกษาของสถานศึกษาประมาณร้อยละ 7-9 โดยเงินทุนสำหรับการจัดการการศึกษาจะมีทั้งจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น จะเห็นว่า รัฐบาลกลางของประเทศสหรัฐอเมริกาใช้งบประมาณในส่วนนี้ไม่มากนัก นอกจากนี้ รัฐบาลกลางจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร มาตรฐาน และการประเมินผล แต่จะจัดให้มีการประเมินผลระดับชาติในทุก ๆ 2 ปี เพื่อพิจารณาปัญหาในภาพรวมของประเทศ ทั้งนี้ ดุลอำนาจของมลรัฐและเขตการศึกษาใน 50 มลรัฐมีความแตกต่างกันมาก โดยปัจจุบันสหรัฐอเมริกามี 14,859 เขตการศึกษา 93,273 โรงเรียน และมีนักเรียน 47,233,00 คน ในอดีตที่ยังไม่มีการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอำนาจส่วนใหญ่ในด้านบุคลากร งบประมาณ และหลักสูตรจะอยู่กับเขตการศึกษา และเมื่อดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังโรงเรียน โดยยึดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยหวังว่าจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่ม โดยเฉพาะการพัฒนาจริยธรรมในการทำงาน และความรับผิดชอบ และหวังว่าการเน้นดำเนินการที่การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสูงขึ้น ทั้งในด้านอำนาจ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และรางวัล รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนาระดับบุคคลด้วย โดยแสดงแผนภาพแบบจำลองได้ดังนี้

แผนภาพที่ 17 แบบจำลองของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาระดับบุคคล



ที่มา: Briggs (2003)

ทั้งนี้ เมื่อเริ่มต้นดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสหรัฐอเมริกามีจุดเน้นเพียงให้สามารถดำเนินการได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปจึงได้เปลี่ยนแปลงไปใช้การบริหารโดยใช้เป็นฐานในฐานะเครื่องมือของการพัฒนา ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้นั้น ควรมีลักษณะดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องมีเรื่องการเรียนการสอน และสาระด้านวิชาการและมาตรฐานอยู่ด้วย 2)ใช้การตัดสินใจเป็นเครื่องมือโดยให้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) การกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากร ซึ่งเชี่ยวชาญคนละด้านมาใช้อย่างเต็มที่ 4) พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน 5) การรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ แห่ง เพื่อให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล 6) การให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการให้มีความก้าวหน้าในเรื่องต่าง ๆ 7) สนับสนุนให้ใช้ภาวะผู้นำร่วมภายในโรงเรียน ตามความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ต่างกัน และ 8) มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Wohlstetter (1997: 1-45) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีประสิทธิภาพแตกต่างจากโรงเรียนที่บริหารโดยเน้นการควบคุมจากภายนอก มี 7 ประการ ดังนี้

1. อำนาจ (Power) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้ 1) มีการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และใช้คณะกรรมการ

โรงเรียนเพื่อประสานความพยายามของสมาชิกทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการบวนการตัดสินใจ 2) ใช้องค์กรตัดสินใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการเรียนการสอน 3) ต้องการให้บุคลากรจากหน่วยงานกลางเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้บริหารมากกว่าสั่งการ

2. ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำความรู้และทักษะไปใช้ในลักษณะที่ว่า 1) ความรู้และทักษะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกันเพื่อทำให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านวิชาชีพและสร้างความรู้ที่เกิดจากการ่วมมือซึ่งกันและกัน 2) ต้องการเชื่อโยงการพัฒนาวิชาชีพเข้ากับการปฏิรูปโรงเรียน 3) เห็นว่าหน่วยงานกลางมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพตรงตามที่โรงเรียนต้องการอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงต้องแสวงหาการฝึกอบรมจากแหล่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยใช้บริการมาก่อน

3. ข้อมูลข่าวสาร (Information) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการนำข้อมูลข่าวสารไปใช้ในลักษณะต่อไปนี้ 1) มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจำนวนมากและใช้เพื่อมุ่งปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก 2) มีกลไกหลายประการในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก 3) มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและถือเป็นความสำคัญระดับต้น ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกฝ่ายรับทราบเรื่องที่ได้รับการตัดสินใจไปแล้ว การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจ หน่วยงานกลางก็จะต้องให้ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารและการจัดการแก่ทางโรงเรียนอย่างทันเวลา

4. การให้รางวัล (Rewards) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้รางวัลดังนี้ 1) ตอบแทนการทำงานที่ได้ผลก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่เงิน 2) เนื่องจากโครงสร้างของเงินเดือนเป็นเรื่องที่ครูเข้าถึงยากในโรงเรียนทุกประเภท ดังนั้นจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้จากประสบการณ์ขอองค์การประเภทอื่น โดยอาจจะจัดโครงสร้างเงินเดือนให้ขึ้นกับความรู้และทักษะการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

5. กลไกชี้นำทิศทางการทำงาน หรือวิสัยทัศน์ (An Instructional Guidance Mechanism) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และมีการระบุเป้าหมายการเรียนรู้ กรอบของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรและการประเมิน อย่างชัดเจน

6. ภาวะผู้นำ (Leadership) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำภาวะผู้นำไปใช้ในทิศทางในลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนปรับบทบาทของตนเองไปสู่การเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องทำงานหนักเพื่อปลุกเร้าให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เป็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และมักมีกลุ่มครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหลาย ๆ เรื่อง

7. การจัดทรัพยากร (Resources) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการจัดสรรทรัพยากรโดย 1) มีการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกหลาย ๆ แหล่ง เช่น เครือข่าย และภาคธุรกิจ 2) โรงเรียนยังถูกควบคุมจากเขตพื้นที่อย่างเข้มงวดและมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้บริหารกองทุนได้โดยยืดหยุ่น

2.5 แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

2.5.1 หน้าที่การบริหาร

ความหมายของหน้าที่การบริหาร

จากการสังเคราะห์ความหมายของหน้าที่การบริหารของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999: 6) สำหรับกิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือหน้าที่บริหาร(Holt, 1990: 7; Robbins and Mukerji, 1994: 7)

2. หน้าที่บริหาร หมายถึง ภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ หรือกิจกรรมที่ส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หน้าที่บริหาร ของ (Gulick and Urwick, 1973; Kast and Rosenzweigh, 1988; Holt, 1990; Robbins and Mukerji, 1994; Kreitner, 1998; Dubrin, 2000) สามารถสรุปได้ว่า หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 หน้าที่บริหารหลัก ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) รายละเอียดการสังเคราะห์หน้าที่บริหาร ตามตารางที่ 8

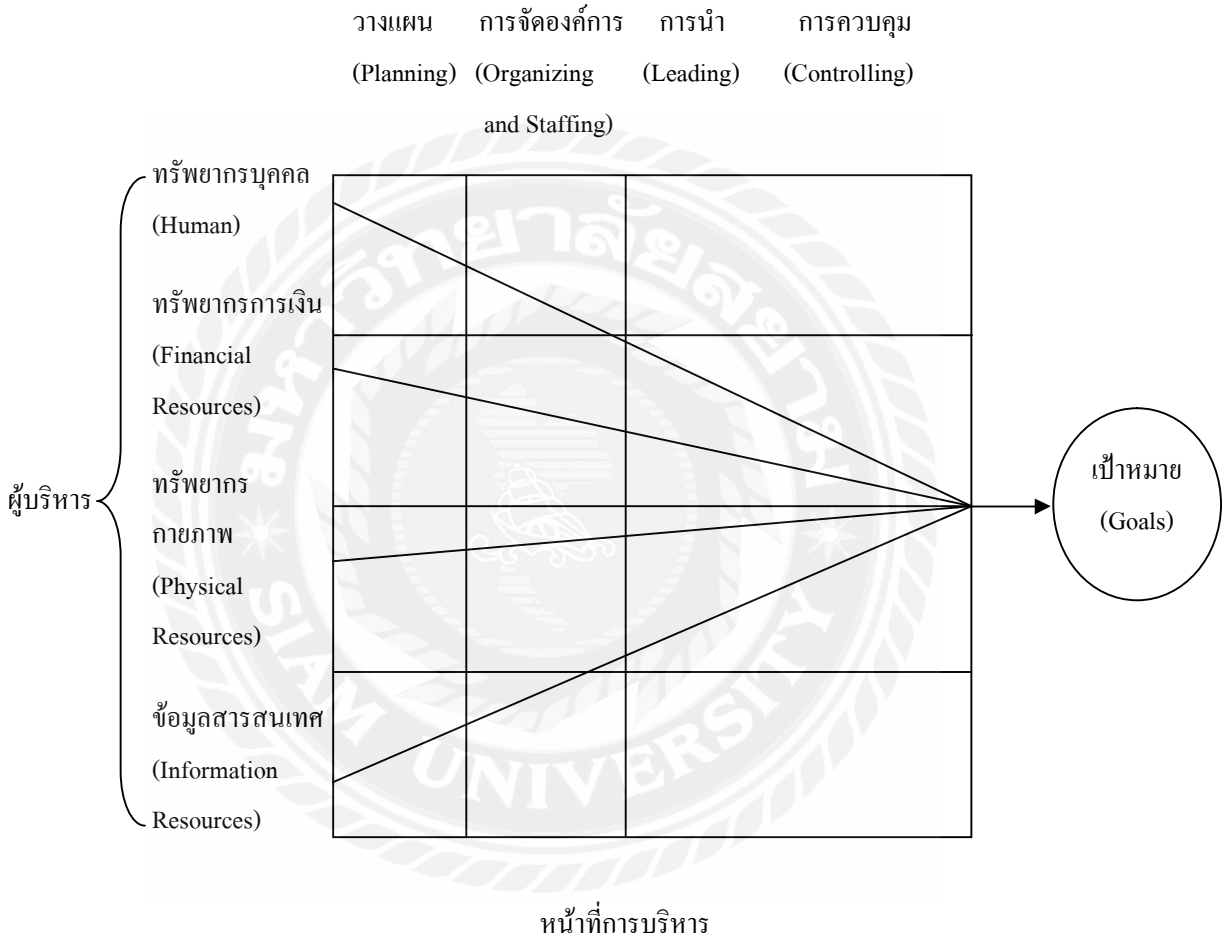
ตารางที่ 8 การสังเคราะห์หน้าที่บริหาร

หน้าที่บริหาร	Gulick & Urwick, 1973	Kast and Rosenzweigh,	Holt, 1990	Robbins and Mukerji, 1994	Kreitner, 1998	Dubrin, 2000
1. การวางแผน (Planning)	/	/	/	/	/	/
การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)		/				
2. การจัดองค์การ (Organizing)	/	/	/	/	/	/
การจัดบุคลากร (Staffing)	/				/	
การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)	/					
การจัดสรรทรัพยากร (Assembling Resource)		/				
3. การนำ (Leading)			/	/	/	/
การติดต่อสื่อสาร (Communication)					/	
การประสานงาน (Coordinating)	/					
การอำนวยการ (Directing)	/					
การตัดสินใจ (Decision Making)					/	
การสั่งการ (Commanding)						
การจูงใจ (Motivation)					/	
การปฏิบัติงาน (Implementing)		/				
4. การควบคุม (Controlling)		/	/	/	/	/
การรายงาน (Reporting)	/					

จากการสังเคราะห์หน้าที่บริหารดังกล่าวข้างต้น Dubrin ซึ่งเป็นนักวิชาการคนล่าสุดที่ได้ศึกษาและมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการศึกษาคนอื่น ในช่วงปี ค.ศ. 1990–2000 สำหรับหน้าที่

บริหารอื่น ๆ เช่นการจัดบุคลากร จัดรวมอยู่ในด้านการจัดองค์การ การกำหนดเป้าหมายองค์การ จัดรวมกับการวางแผน การตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การประสานงาน การอำนวยการ การปฏิบัติงาน จัดรวมอยู่ในด้านการนำ เป็นต้น

Dubrin ให้ความเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหาร 4 อย่าง คือ 1) Planning 2) Organizing and Staffing 3) Leading 4) Controlling ซึ่งทั้ง 4 ประการเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบริหาร ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 18 หน้าที่การบริหาร

ที่มา: Dubrin (2003: 5-6)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หน้าที่บริหาร ของ Dubrin ประกอบด้วย 4 หน้าที่บริหารหลัก ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย 4

ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา 2) ขั้นวางแผน ได้แก่ การระบุปัญหา ความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือก กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนงานหรือโครงการ 3) ขั้นดำเนินการตามแผน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) ขั้นติดตามและประเมินผล ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สนานจิตร สุคนธทรัพย์, 2542; เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, 2529)

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การและกำหนดโครงสร้างงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การจัดการทรัพยากร การมอบหมายงาน วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ

3. การนำ (Leading) เป็นการอำนวยการและประสานงาน กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการจูงใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

2.5.2 ภารกิจการบริหารสถานศึกษา

ภารกิจการบริหารสถานศึกษา วิจิตร ศรีสอ้าน (2523: 46-47) มีความเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหน่วยที่นำนโยบายและหลักสูตรไปดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ระบบการบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับระบบการบริหารของโรงเรียน

ในด้านภารกิจขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้แตกต่างหลากหลายดังเช่น ภิญโญ สาธร (2519: 45) ได้จำแนกขอบข่ายของระบบบริหารโรงเรียนไว้เป็น 6 ประการคือ

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. งานบริหารกิจการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานอาคารสถานที่และบริเวณ

6. งานจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

Campbell (1977: 116)ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนไว้ออกเป็น 6 ประการเช่นกันคือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานด้านอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

Gorton (1983: 47-49) ได้สรุปภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล
2. ภารกิจด้านกิจการนักเรียน
3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. ภารกิจด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ

Kimbrough and Nunnerry (1988: 44 - 80) ได้จำแนกขอบข่ายงานบริหารออกเป็น 9 ประการด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Administration of Curriculum and Instruction)
3. การเงินทางการศึกษา (Financing of Education)
4. การบริหารสนับสนุนด้านธุรการ (Business Management and Support Services)
5. การบริหารบุคคล (Staff Personnel Administration)
6. การบริหารกิจการนักเรียน(Student Affairs Services and Administration)
7. การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Building and Facility Mnagement)
8. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน(School and Community Relations)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

อุทัย บุญประเสริฐ (2528: 5) ก็ได้สรุปขอบข่ายงานบริหารสถานศึกษาไว้ 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานบริหารทั่วไป
3. งานบุคลากร
4. งานอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการศึกษา
5. งานกิจการนักเรียน
6. งานด้านสัมพันธ์กับชุมชน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 36) สรุปขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการ คือ

1. พัฒนาการสอนและหลักการ
2. งานธุรการ และงานการเงินและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. เป็นผู้นำ ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. งานบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. การจัดรถรับส่งนักเรียน
7. การจัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง
8. ปกครองดูแลนักเรียน

จากขอบข่ายการบริหารโรงเรียนที่นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งไว้ ดังตัวอย่างที่เสนอในตอนต้นนี้ จะมีความแตกต่างกันบ้างในชื่อเรียกและเนื้องานที่เป็นงานปลีกย่อยเฉพาะ แต่เนื้องานหลักนั้นส่วนใหญ่ทั่วไปจะสอดคล้อง หรือมีความคล้ายคลึงกันโดยทั่วไป ซึ่งในที่นี้อาจสรุปเป็นกลุ่มงานโดยรวมได้ดังนี้

1. งานวิชาการ หรืองานด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบริหารทั่วไป (ธุรการ การเงิน พัสดุ ฯลฯ)
5. งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม

ส่วนในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งกำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จากภารกิจการบริหารโรงเรียนข้างต้นสามารถบูรณาการและจัดกลุ่มภารกิจของการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดทฤษฎีให้สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดี

แต่ในงานวิจัยนี้ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ภารกิจการบริหาร 4 ด้าน จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยวิเคราะห์จากงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (กมล สุดประเสริฐ, 2544: 104-116) งานวิจัยเรื่อง โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2544: 24-39) การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 129-136) และเอกสารคู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ) พบว่าภารกิจการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
   - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
   - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
   - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
   - 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
   - 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
   - 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
   - 1.7 การนิเทศการศึกษา
   - 1.8 การแนะแนวการศึกษา
   - 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
   - 1.10 ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
   - 1.11 การประเมินความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
   - 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ
   - 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
     - การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
     - การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
     - การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- การจัดการทรัพยากร
- การระดมทรัพยากร
- การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

- การเบิกเงินจากคลัง
- การรับเงิน
- การเก็บรักษาเงิน
- การจ่ายเงิน
- การนำส่งเงิน
- การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี

2.6 การบริหารบัญชี

- การจัดทำบัญชีการเงิน
- การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- การจัดหาพัสดุ
- การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

- การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
- การกำหนดตำแหน่ง
- การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

- ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้ง
- การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
- เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
- งานทะเบียนประวัติ
- งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และ การจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

- กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- กรณีความผิดวินัยร้ายแรง
- การอุทธรณ์
- การร้องทุกข์
- การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

3.5 งานออกจากราชการ

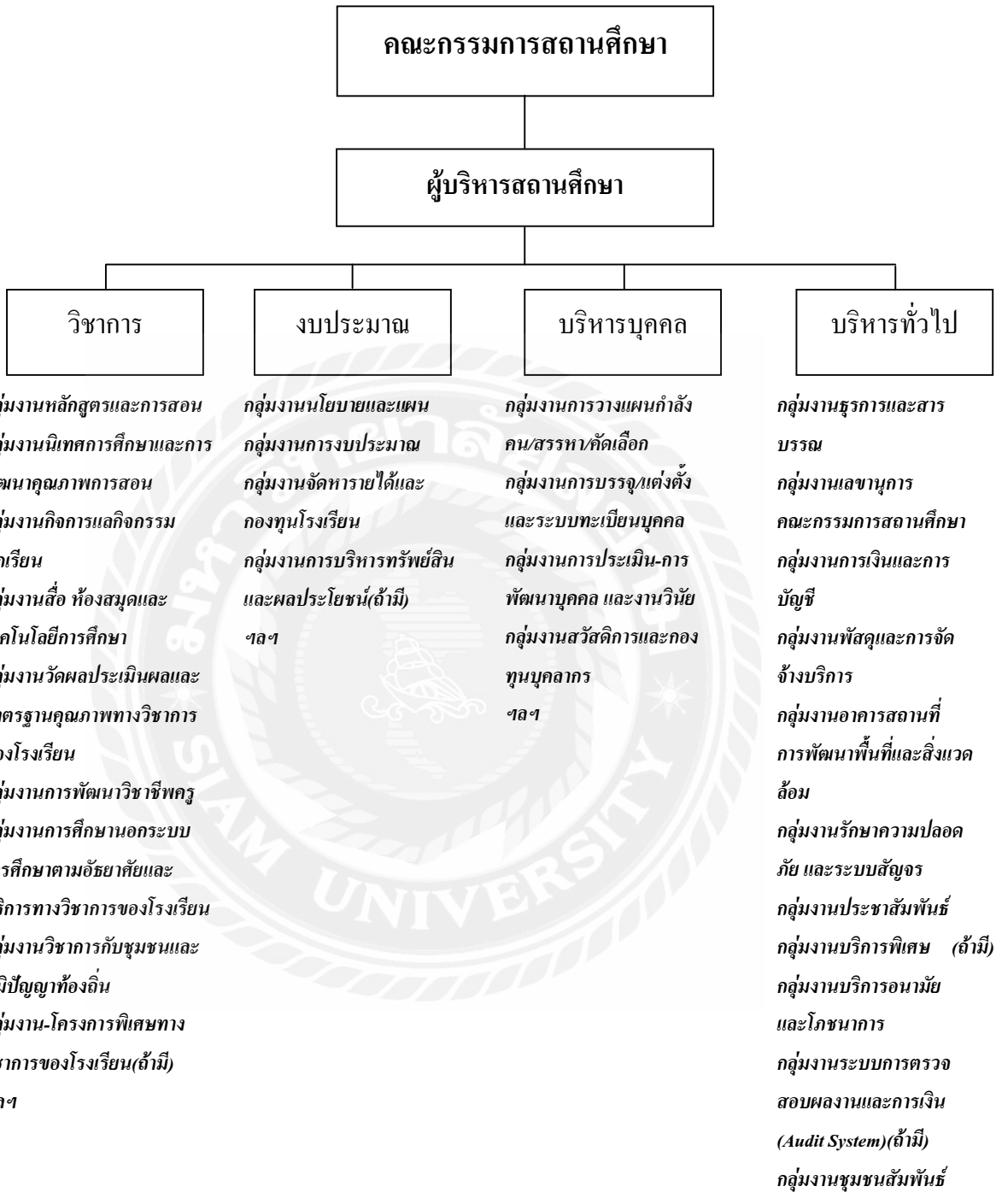
- การลาออกจากราชการ
- การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
- การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน
- กรณีมีมลทินมัวหมอง
- กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่
- สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4. ด้านการบริหารทั่วไป

- การดำเนินงานธุรการ
- งานเลขานุการคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- การพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาโรงเรียน
- งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- การดูแลอาคารและสภาพแวดล้อม
- การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- การรับนักเรียน
- การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- การจัดระบบการควบคุมในโรงเรียน
- งานบริการสาธารณะ

- งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามที่ระบุในพรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานด้านวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป มายังสถานศึกษาโดยตรงนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่งอาจจัดโครงสร้างและระบบงานของตนเองรองรับภารกิจดังกล่าวก็ได้ และให้งานประกันคุณภาพเป็นส่วนของกระบวนการบริหารปกติแบบต่อเนื่อง ดังผังโครงสร้างแบบที่แบ่งงานตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามแนว พรบ. ดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544: 58-59)



แผนภาพที่ 19 แผนผังโครงสร้างสถานศึกษาที่จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานตามภารกิจเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544: 58)

งานวิชาการ

กลุ่มงานหลักสูตรและการสอน:

1. หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
2. ระดับและหมวดวิชา/การสอน/สอบ/วัดผลประเมินผล
3. สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
4. บริการเอกสารการสอน
5. หลักสูตรพิเศษ

กลุ่มงานนิเทศการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการสอน:

1. นิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน
2. การวิจัยการสอน
3. การศึกษากับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลุ่มงานกิจการและกิจกรรมนักเรียน:

1. กิจการนักเรียนและสวัสดิการ
2. แนะแนว
3. ทุนการศึกษา
4. กิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
5. กิจกรรมเสริมหลักสูตร

กลุ่มงานสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีการศึกษา:

1. บริการสื่อ/โสตฯ/มัลติมีเดีย
2. ห้องสมุดโรงเรียน
3. บริการเอกสารและสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ
4. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา / บริการ IT เพื่อการเรียนการสอน

กลุ่มงานวัดผลประเมินผลและมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน:

1. ระบบระเบียนและทะเบียนนักเรียน
2. การวัดผล การเทียบโอนและคลังข้อทดสอบ
3. การประเมินมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน

กลุ่มงานการพัฒนาวิชาชีพครู:

1. การวิจัย การเรียนการสอน
2. การพัฒนาวิชาชีพครู

กลุ่มงานการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย และบริการทางวิชาการของโรงเรียน(ถ้ามี)
กลุ่มงานวิชาการกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น (ถ้ามี)
กลุ่มงาน-โครงการพิเศษทางวิชาการของโรงเรียน (ถ้ามี)

การงบประมาณ

กลุ่มงานนโยบายและแผน:

1. นโยบาย/แผน/โครงการ
2. สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
3. การติดตามและการรายงาน

กลุ่มงานการงบประมาณ:

1. การจัดสรรงบประมาณ
2. การติดตามและรายงานการงบประมาณ

กลุ่มงานจัดหารายได้และกองทุนโรงเรียน:

1. การจัดหารายได้
2. งานบริหารกองทุนโรงเรียน

กลุ่มงานการบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ (ถ้ามี):

1. การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์
2. การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

การบริหารงานบุคคล

กลุ่มงานการวางแผนกำ ลังคน/สรรหา/คัดเลือก
กลุ่มงานการบรรจุ/แต่งตั้ง และระบบทะเบียนบุคคล
กลุ่มงานการประเมิน-การพัฒนาบุคคล และงานวินัย
กลุ่มงานสวัสดิการและกองทุนบุคลากร

งานบริหารทั่วไป

กลุ่มงานธุรการและสารบรรณ
กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา
กลุ่มงานการเงินและการบัญชี
กลุ่มงานพัสดุและการจัดจ้างบริการ

กลุ่มงานอาคารสถานที่ การพัฒนาพื้นที่และสิ่งแวดล้อม

กลุ่มงานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญจร

กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

กลุ่มงานบริการพิเศษ (ถ้ามี)

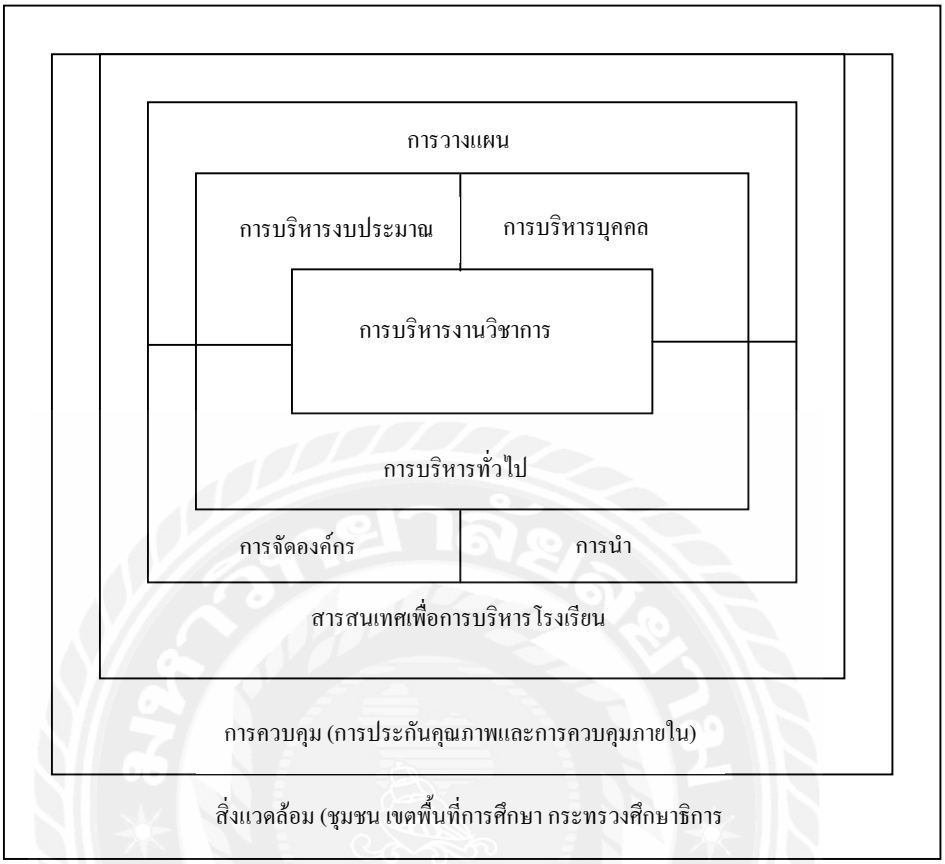
กลุ่มงานบริการอนามัยและโภชนาการ

กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงานและการเงิน (Audit System) (ถ้ามี)

กลุ่มงาน-โครงการชุมชนสัมพันธ์

ภารกิจการบริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถจัดโครงสร้างและระบบงานของตนเองได้ตามความเหมาะสมโดยให้สอดคล้องกับกับพรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหารทำให้การบริหารทั้ง 4 ด้านบรรลุเป้าหมาย คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม โดยได้สรุปสรุปความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบ ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 20 ความสัมพันธ์เชิงบูรณการขององค์ประกอบในแบบจำลอง
ที่มา: ดิเรก วรรณเศียร (2545: 174)

2.6 การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

2.6.1 โรงเรียนเอกชน

ตามประวัติการศึกษาเอกชน เอกชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษานับตั้งสมัยกรุงสุโขทัย โดยจัดในวัด วัง บ้าน ในสมัยต่าง ๆ คณะมิชชั่นนารีชาวอเมริกันเข้ามาเผยแพร่ศาสนา และสอนหนังสือให้ประชาชนที่สนใจด้วย ทำให้โรงเรียนราษฎร์เป็นที่กล่าวถึงของชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง ในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้นำกระบวนการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทยและให้โอกาสเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในต้นรัชสมัยรัชกาลที่ 6 ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเชลยศักดิ์เป็นโรงเรียนบุคคล โดยควบคุมดูแลตรวจการของกระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ.2461 (วันที่ 10 กุมภาพันธ์) ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกและมีการเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนบุคคล เป็นโรงเรียนราษฎร์ (ยังได้มีการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์อีกหลายฉบับ พ.ศ. 2525 ได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเอกชน) อยู่ภายใต้ความควบคุมดูแลตรวจการของ

กระทรวงศึกษาธิการ กรมวิสามัญศึกษา กองโรงเรียนราษฎร์ ในช่วงนี้รัฐได้ให้ความสำคัญแก่กิจการการศึกษาในระดับสูง ได้เปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชาติ

การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 ซึ่งจำแนกระบบ/ประเภทของโรงเรียนเอกชนดังนี้

1. ระบบการศึกษาในระบบโรงเรียน (มาตรา 15 (1)) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (อ.1–ม.6) จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ (English Program)

- ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

2. การศึกษานอกระบบโรงเรียน (มาตรา 15 (2))

3. การศึกษาพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดทางร่างกาย สติปัญญาหรือจิตใจ

4. การศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่างๆ

ในปีการศึกษา 2553 มีโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญ (ทั่วไป) ที่อยู่ในการดูแลและส่งเสริมของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 3,156 โรง ครู 113,891 คน และนักเรียน 1,781,350คน

ตารางที่ 9 จำนวนโรงเรียน นักเรียน ครูในโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) จำแนกตามระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2553

ระดับการศึกษา	จำนวนโรงเรียน			จำนวนนักเรียน			จำนวนครู		
	รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค
ก่อนประถมศึกษา	**2,868**	654	2,214	**529,729**	98,112	431,617			
ประถมศึกษา	**1,768**	389	1,379	**894,127**	182,687	711,440	113,891	28,653	85,238
มัธยมศึกษาตอนต้น	**817**	175	642	**262,026**	52,001	210,025			
มัธยมศึกษาตอนปลาย	**320**	76	244	**95,468**	28,029	67,439			
รวม	**3,156**	**726**	**2,430**	**1,781,350**	**360,829**	**1,420,521**	**113,891**	**28,653**	**85,238**

หมายเหตุ : จำนวนโรงเรียนในระดับต่าง ๆ มีการนับซ้ำ เนื่องจากบางโรงเรียนเปิดสอนมากกว่าหนึ่งระดับ

2.6.2 การบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ.2550

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการสำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษา คือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยระบุไว้ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 ให้เอกชนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีแนวปฏิบัติในการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ มาตรา 45 ให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา รวมทั้งในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชน โดยให้รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย นอกจากนี้ในมาตรา 46 ยังกำหนดว่ารัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาของเอกชนมีมาตรฐาน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ม.ป.ป.: 26–46.)

ด้านคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ คือ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ให้มีอิสระในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และเน้นการปฏิรูประดับสถานศึกษา โดยเพิ่มบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้กับสถานศึกษาเพื่อให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องสำคัญคือ วิชาการหรือหลักสูตร การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคลากร โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้แทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็น

รูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้อย่างเบ็ดเสร็จจะไม่เกิดขึ้นง่ายในเวลาอันรวดเร็ว หากไม่มีกฎหมายรองรับฐานะอย่างหนักแน่น (รุ่ง แก้วแดง 2546: 9–55) รัฐจึงให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคลตามมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยกำหนดให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 30 ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ และมาตรา 31 ให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ 1) ออกระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์ชุมชน 4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน 5) ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนายการ 6) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนมีอยู่ขณะนั้น 7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน 8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชี 9) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน 10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร และมาตรา 36 คณะกรรมการบริหารต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชน ในมาตรา 37 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนในระบบ หรือผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโดยไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการก็ได้ โดยมาตรา 39 กำหนดให้ผู้อำนวยการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียนในระบบ 2) แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด 3) ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียนในระบบ 4) จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 5) จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการ

ตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

และในมาตรา 40 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการคนหนึ่ง หรือผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ผู้จัดการโดยไม่แต่งตั้งผู้จัดการก็ได้ ผู้จัดการมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในระบบ 2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนในระบบ 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียนในระบบ และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ

3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนไผทอุดมศึกษา เป็นโรงเรียนเอกชนที่ได้เข้าร่วมโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่น 1 ปี 2544 โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นเจ้าของโครงการ ได้วิจัยและพัฒนาการบริหารแบบองค์รวม “Wholeness Development Model” ที่นำแนวคิด 3 แนวคิดมาเป็นปัจจัยองค์รวม คือ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ยึดหลักการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 2) หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Development) โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย มีสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีครบครัน จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง 3) หลักการประกันคุณภาพการศึกษา (Accountability) โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน ทำให้นักเรียนมีศักยภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา เป็นโรงเรียนเอกชนที่ได้เข้าร่วมโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่น 2 พ.ศ. 2545 โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นเจ้าของโครงการ ได้วิจัยและพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน โดยได้พัฒนาสถานศึกษาในแบบองค์รวม (Whole School Approach) โดยจัดให้มีระบบการบริหารงานแบบมี

ส่วนร่วม (Participative Management) และกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การสร้างทีมงาน โดยการ "บริหารงานแบบมีส่วนร่วม"
2. กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดบริบท "อยุธยามรดกโลก"
3. กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้โมเดล "จิระศาสตร์" (Jirasart's Teaching Model)

รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Plan)
2. การลงมือปฏิบัติตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ (Do)
3. การนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการส่งเสริมการเรียนรู้ (Check)
4. การปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ (Action)
5. การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (Research & Development)

โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน จัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่รับผิดชอบตัดสินใจ ดำเนินงานการบริหารงานโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ทั้งโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสภาครู คณะกรรมการสายชั้น คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เน้นระบบการบริหารงานโรงเรียนที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน SBM (School-Based Management)

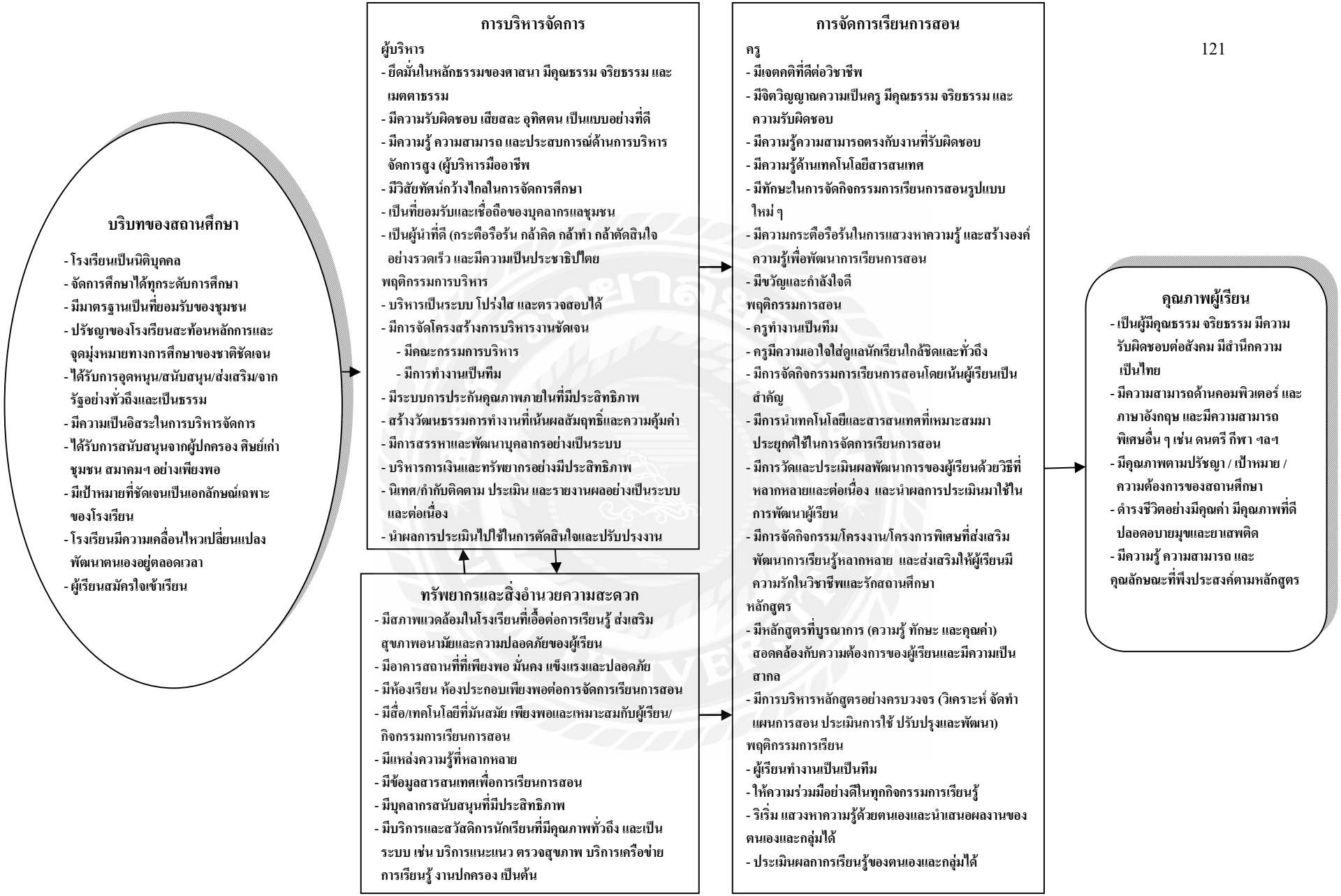
ศศิพันธ์ ดรงยางกูร (2546) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มีการบริหารทั่วไป ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการและการควบคุม อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ งานธุรการดำเนินการอย่างครบถ้วน งานวิชาการมีการบริหารและจัดหลักสูตรตามหลักวิชาการ งานปกครองดำเนินการครบถ้วนตามภาระหน้าที่โดยเน้นเรื่องระเบียบวินัย งานบริการดำเนินการครบถ้วนทุกงานและมีมาตรฐาน งานสัมพันธ์ชุมชน ได้รับความรู้จากวิทยากรในชุมชนร่วมจัดกิจกรรมวันสำคัญกับชุมชน และสนับสนุนชุมชนเรื่องสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์

2. ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ เห็นว่าการบริหารงานทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับปัญหาตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหารเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก คือ งานธุรการ งานบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานบริการ

และงานปกครองนักเรียนเท่ากับงานสัมพันธ์ชุมชน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มครูอาจารย์ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก คือ งานธุรการ งานบริหารทั่วไป งานปกครองนักเรียน งานวิชาการ งานสัมพันธ์ชุมชน และงานบริการ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนและกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาสภาพจริงจากโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ 3 โรง และโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพต่ำ 3 โรง เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพร้อมปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในอนาคต นำเสนอผลการสังเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อประมวลสรุปเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า 5 ด้าน คือ บริบทของสถานศึกษา การบริหารจัดการ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียนที่มีผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ซึ่งแต่ละปัจจัยมีส่วนประกอบและความสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพที่ 21



แผนภาพที่ 21 รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในทศวรรษหน้า

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2545: 8)

3.2 งานวิจัยภายในประเทศ

สุเทพ บุญประสบ (2544) วิจัยเรื่อง "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การศึกษาเชิงคุณภาพ" ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหาร เป็นแบบชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียน คือ การสร้างศรัทธา และความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือสำรวจตนเองของโรงเรียนเมื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาส และอุปสรรคแล้วนำข้อมูล และสารสนเทศไปวางแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัดลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัด และความสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริง และรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนได้รับทราบผลในการปฏิบัติงาน

ดิเรก วรรณเศียร (2545) มีผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และมีบางส่วนได้ให้รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแบบจำลอง คุณลักษณะโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิด และหลักการ องค์ประกอบของแบบจำลอง และเงื่อนไขในการนำแบบจำลองไปใช้ 2) การวางแผน ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน กลไกการบริหารโรงเรียน ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป และ 4) การนำ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความขัดแย้ง การควบคุม ประกอบด้วย ระบบการประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบควบคุมคุณภาพภายใน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

สมชัย พุทธา (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการใช้ขั้นตอนการ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงาน เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่า ขั้นตอนการประเมินแผนกลยุทธ์มีระดับการปฏิบัติหรือความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาคือ ขั้นตอนการรายงาน อันดับสุดท้ายคือ การวิเคราะห์ศักยภาพ ในด้านหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ พบว่า มีการปฏิบัติเช่นกัน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 2) รูปแบบการบริหาร ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนในจังหวัดได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก รองลงมาได้แก่ ครูเป็นหลักใกล้เคียงกับชุมชนเป็นหลัก ครู และชุมชนเป็นหลักตามลำดับ และ 3) แนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ได้แก่ โรงเรียนส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นหลักในการวิเคราะห์ศักยภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การกำหนด กลยุทธ์ การดำเนินการตามแผน การประเมินผล และการรายงาน

กุหลาบ ปุริสาร (2547) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น : พหุกรณีศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยพหุกรณีศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การเลือกตัวแทนที่ใช้ศึกษาเป็นแบบเจาะจงประกอบด้วย 3 โรงเรียนในจังหวัดขอนแก่นที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ตามลำดับ วิธีการวิจัยคือ การศึกษาเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบุคลากรหลักที่ให้ข้อมูลสำคัญในการบริหารในโรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการยืนยันความเที่ยงและความตรงของข้อมูลจากแหล่งและชนิดของข้อมูล รวมทั้งความถูกต้องที่เชื่อถือได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นปรากฏการณ์สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนทั้ง 3 แห่งดังนี้ 1) หลักดุลยภาพ 2) หลักกระจายอำนาจ 3) หลักการจัดการตนเอง 4) หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ ทุกโรงเรียนมุ่งพัฒนาศักยภาพวิชาชีพครูเป็นหลัก ส่วนปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่สุด คือ ครูขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องจัดการเรียนการสอน คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความตระหนักในบทบาทของตนเองการทำงานของทีมงานไม่เป็นไปตามบทบาทที่กำหนด โรงเรียนขนาดเล็กขาดสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ศักดา สถาพรวจนา (2549) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบวิจัยและพัฒนา โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา มีขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและ

การศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 แห่ง (2) การสร้างรูปแบบ (3) การตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน และประเมินสรุปรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา 420 คน และ (4) การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติบรรยาย ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ได้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีส่วนประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน คือ 1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ คือ เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ ความร่วมมือ ความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจหรือความมีอิสระในตนเอง การทำงานเป็นทีม ข้อตกลงความร่วมมือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์เชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ 2) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ คือ มิติที่หนึ่งเป็นมิติสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่สองเป็นมิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ บุคคลที่มีส่วนร่วม เรื่องที่มีส่วนร่วม วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วม และระดับการมีส่วนร่วม 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการตามรูปแบบ การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ และการรายงานผล 4) เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือปัจจัยที่ส่งผล ซึ่งมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้รูปแบบ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้รูปแบบ ส่วนที่ 2 คือแหล่งที่มาของปัจจัย ซึ่งมี 3 แหล่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกำหนดการวิจัยไว้ 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การทำเครื่องมือและวิธีการวิจัย การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือและวิธีการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ การศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และการนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การดำเนินการวิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบเขียนตอบ และแบบสัมภาษณ์ โดยกลุ่ม

ตัวอย่างจากโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 225 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ

การนำเสนอรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเสนอผลการวิจัย 3 ประเด็น ประกอบด้วย

1. หลักการบริหารตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ 2)หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน 4)หลักการบริหารตนเอง 5) หลักการตรวจสอบถ่วงดุล 6) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 7) หลักการพัฒนาทั้งระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ประมวลความต้องการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น และนำมาพัฒนาปรับปรุงแผนและแนวทางการจัดการศึกษาและกิจกรรมการศึกษา

2. นำเสนอด้านบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 บทบาท และที่ควรเพิ่มเติม 4 ประเด็น จากงานวิจัย ประกอบด้วย 1) ด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรเพิ่มอำนาจและสัดส่วนของคณะกรรมการ เน้นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการศึกษา เพื่อรับรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ผู้ทรงคุณวุฒิควรเป็นได้มากกว่าคนละ 3 โรงเรียน โรงเรียนควรกำหนดกรรมการได้ตามความต้องการ เพราะสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทสภาพแวดล้อมต่างกัน 2) ด้านบทบาทหน้าที่และการดำรงตำแหน่ง วาระการดำรงตำแหน่งควรหมดพร้อมกันตามวาระ คราวละ 4 ปี เน้นการประสานงานกับองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานกับสมาชิกสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่น 3) ด้านการให้เกียรติยกย่อง ควรมีการยกย่องให้เกียรติ การแต่งตั้งควรให้สมฐานะ ควรมีการจัดสรรค่าตอบแทน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งงบประมาณของท้องถิ่นสนับสนุน 4) รูปแบบของคณะกรรมการเป็นรูปแบบชุมชนเป็นหลัก เพราะโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องทำงานกับชุมชนอย่างใกล้ชิด โดยให้ตัวแทนประชาชนเป็นประธาน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเลขานุการ

3. นำเสนอด้านบทบาทของนายกเทศมนตรี หรือรองนายกเทศมนตรีที่ควบคุมกำกับการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

ทวีศักดิ์ อำลา (2551) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน 2) สร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่ควรจะเป็น 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่เหมาะสม วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลในปัจจุบัน โดยศึกษาเอกสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน 2) สร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลที่ควรจะเป็น โดยนำรูปแบบทั้งหมดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็น 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลที่เหมาะสม โดยได้ศึกษาเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 17 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 69 คน คณะกรรมการสถานศึกษา 18 คน ครูในโรงเรียนเอกชนทุกประเภท 20 คน รวม 124 คน นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ สรุปเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนนิติบุคคลในปัจจุบัน รวมกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รูปแบบที่ผู้วิจัยสรุปจากโรงเรียนนิติบุคคลภาครัฐ นำรูปแบบทั้งหมดไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชน จำนวน 29 คน เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่ควรจะเป็น วิเคราะห์ข้อมูลด้วย Nonparametric เปรียบเทียบความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและรูปแบบการบริหารทั้ง 9 รูปแบบ ด้วย Willcoxon Mann–Whitney U Test ต่อจากนั้นนำรูปแบบที่ควรจะเป็นไปตรวจสอบถึงความเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียนอีกครั้งหนึ่งด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 9 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า

1) รูปแบบของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน มี 7 รูปแบบ
2) รูปแบบของการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบที่ 8 ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นหลัก มีผู้อำนวยการและผู้จัดการรับผิดชอบงานแยกจากกัน
3) รูปแบบที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล คือรูปแบบที่ 8 ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนเอกชนนิติบุคคล

3.3 งานวิจัยต่างประเทศ

Dondero (1993) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิผลของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness and Job Satisfaction) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินในการตัดสินใจประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับความพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาคลีฟแลนด์ รัฐโอไฮโอ ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงาน และไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงาน และมี

ส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

Goode (1994) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ การได้รับความร่วมมือ และ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยมีปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Maquire (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ (School-Based Management: Conditions for Implementation) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการจัดการโรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบโครงสร้างปลายเปิด สุ่มสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 5 คน ใช้แบบสัมภาษณ์ส่งถึงครู จำนวน 126 คน โดยแบบสัมภาษณ์ส่งกลับมาร้อยละ 53 ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจ และความร่วมมือจากสหภาพครู ผลการวิจัยยังพบว่าทั้งครู และผู้บริหารต่างต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

Claybar (1994: 1431) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียนโดยการศึกษารายกรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรงเรียนทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คน และการสังเกต ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ ความกล้าเสี่ยง

Diconti (1996) ศึกษาความท้าทายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการสามารถเลือกโรงเรียนรัฐบาล (Public School Choice: PSC) ที่มีต่อการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม (Common Schooling Tradition) ของสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่าในทศวรรษที่ 1980 มีความต้องการให้มีการปรับโครงสร้างโรงเรียนของรัฐเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ในการนี้มีข้อเสนอแนวทางการปรับโครงสร้าง 2 แนวทาง คือ ข้อเสนอแรก การกำหนดให้มีโรงเรียนทางเลือก แนวคิดนี้มุ่งให้ผู้เรียนมีสิทธิ์ที่จะลาออกจากโรงเรียนที่ตนเองกำลังเรียนและสามารถเข้าเรียนในโรงเรียนที่ตนต้องการ เพราะเชื่อว่าด้วยการให้สิทธิ์นี้แก่นักเรียนจะทำให้โรงเรียนปรับปรุงตนเองจนแข่งขันกับที่อื่นได้ ข้อเสนอที่สองให้โรงเรียนบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดนี้มุ่งเน้นการรับฟังเสียงจากผู้ปกครอง ครู และนักเรียนในการบริหารโรงเรียนโดยให้มีคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนทำหน้าที่กำหนดความต้องการทางการศึกษา ทรัพยากรและการพัฒนาโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารายกรณี กรณีศึกษาโรงเรียนทางเลือกเป็นโรงเรียนใน Minnesota ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นโรงเรียนใน Baltimore City จากการศึกษาพบว่าในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งสองแบบ ต่างประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เหตุที่ทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่สามารถยกระดับผลการเรียนได้เพราะ 1) โรงเรียนใช้เวลาไปสนใจด้านอื่น ๆ โดยที่แทบไม่ได้ให้เวลากับเรื่องการสอนปรัชญาการศึกษาและหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาเศรษฐกิจและการจ้างงาน และ 2) การปฏิรูปการศึกษาไม่ได้มุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริงหากแต่เป็นการพยายามของผู้อยู่นอกวงการศึกษาที่ต้องการลดทอนอำนาจของหน่วยงานบริหารการศึกษาแบบเดิมให้อ่อนแอลงเท่านั้นเอง

Carlson (1997: 1844)ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน:เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยใช้ผู้บริหารและรูปแบบที่ใช้ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-making Under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน และรูปแบบที่ควบคุมโดยครูหรือมีครูเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ในคณะกรรมการโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการศึกษาการตัดสินใจในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิดทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน สังเกตการณ์ประชุมของคณะกรรมการโรงเรียนและศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียน ผลการทดสอบความ

เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1)รูปแบบของการบริหารแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลต่อการตัดสินใจ 2)ความสำคัญของการใช้รูปแบบการบริหารแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบของการบริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3)การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

Jones (1997: 2003) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง (A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High Schools) การทำวิจัยครั้งนี้มุ่งเจาะจงศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน ที่อยู่ในพื้นที่การศึกษาในเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนของผู้ที่เป็นสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Team: SIT) ผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกใน 7 ประเด็นตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การบริหารบุคคล ความร่วมมือของผู้ปกครอง / ชุมชน หลัดสูตร การพัฒนาบุคลากร บทบาทของการสนับสนุนของสำนักงานส่วนกลางและงบประมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตรวจสอบเวลาและวาระการประชุมของ SIT ผลการวิจับพบว่า โรงเรียนทั้งหมดดำเนินการตามคู่มือการบริหารโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา สมาชิกในทีม SIT ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และตัวแทนจากภาคธุรกิจ ความคิดเห็นของสมาชิก SIT แตกต่างจากบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิก SIT ในทั้ง 7 ประเด็น โดยสมาชิกของ SIT มีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าบุคลากรอื่นในด้านการบริหารงานบุคคลความร่วมมือกับชุมชน/ผู้ปกครอง การได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางและการบริหารงบประมาณ

Brown (1998: 153) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน(An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ใช้วิธีวิจัยแบบเปรียบเทียบก่อนและหลังในกลุ่มเดียวกัน (One-Group Pretest-Posttest Design) ผู้วิจัยวัดการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามตัวแปรที่กำหนด ก่อนนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้บริหารโรงเรียน เมื่อครบ 1ปีทำการวัดซ้ำอีกครั้งหนึ่งแล้วเปรียบเทียบผลการวัดก่อนและหลัง ผลการวิจัยพบว่ามี

สหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

McCollor (1998: 40) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School-Based Management in Three Urban Middle Schools) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษารายกรณีแบบเข้มข้น (Comprehensive) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียน ในเมือง Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อศึกษาการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน การสำรวจความคิดเห็นในโรงเรียน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ มีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดังแบบจำลองทางทฤษฎี โดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น

Brown (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Rivera (1998) ได้ศึกษาการกระจายอำนาจ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ผลกระทบต่อบทบาท และความรับผิดชอบของส่วนกลาง (Decentralization and School-Based Management: The Impact on Central Office role and Responsibilities) ผลการศึกษามีดังนี้ 1) การสนับสนุนและภาวะผู้นำของสำนักส่วนกลางไม่มีผลต่อประสบการณ์ และการบริหารของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการมีบทบาทหน้าที่ 2 ประการ ในการปฏิรูปการบริหาร คือ เรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และผู้ติดต่อสื่อสาร 3) การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของสำนักงานส่วนกลางมีหลายประการ คือให้ทุกคนมีส่วนร่วม และความเข้าใจในความจำเป็นในการปฏิรูป การมอบอำนาจให้โรงเรียน หรือองค์กรได้ มีการอบรมพนักงานทุก ๆ คน การได้รับการสนับสนุนจากการเมืองการปกครองให้การ

ปฏิรูปเป็นไปอย่างมั่นคง และ 4) นโยบายทุกระดับจะต้องสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้เป็นไปอย่างมีระบบ

Adler (1999) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การให้อำนาจในโรงเรียน คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ท้าทาย และเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การร่วมมือทำงาน การได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การสื่อสาร การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวก โดยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น ครูจะมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจ เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Marti–Vazquez (2000: 265) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณี ผลกระทบของการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Puerto Rico (The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลาหนึ่งปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎเกี่ยวกับชุมชนตั้งแต่ ปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อและจัดการการเงินอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียนหรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมีบทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการโรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่ดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลว เพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจาการริเริ่มของโรงเรียน 2) นโยบายโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5)หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการการควบคุมเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่า

เทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

Wilson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรัฐอัลเบอร์ต้า (Alberta) : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 (School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา 2 เรื่อง ได้แก่ กรอบแนวคิดในการวิจัย และผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายละเอียดที่ศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัย	รายละเอียดที่ศึกษา
1. การพัฒนารูปแบบ	1. การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบ 2. ขั้นศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 3. ขั้นสร้างรูปแบบ 4. ขั้นตรวจสอบรูปแบบ 5. ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ	1. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2. สอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร สัมภาษณ์ผู้บริหาร 3. สร้างรูปแบบที่เป็นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา 4. ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5. ปรับรูปแบบให้เป็นรูปแบบฉบับสมบูรณ์และนำเสนอรูปแบบ

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายละเอียดที่ศึกษา (ต่อ)

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัย	รายละเอียดที่ศึกษา
2. แนวคิดเชิงระบบ	1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต 4. ข้อมูลป้อนกลับ 5. สภาพแวดล้อม	ศึกษาองค์ประกอบของระบบสำหรับพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของสถานศึกษา และมองสถานศึกษาในฐานะระบบ
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. หลักการกระจายอำนาจ	การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง กระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานอย่างทั่วถึง ตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน - ด้านวิชาการ - ด้านงบประมาณ - ด้านบริหารบุคคล - ด้านบริหารทั่วไป
	2. หลักการบริหารตนเอง	2. โรงเรียนมีระบบการบริหารมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจด้วยตนเองภายใต้การบริหารของคณะกรรมการโรงเรียน
	3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3. เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการโรงเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายละเอียดที่ศึกษา (ต่อ)

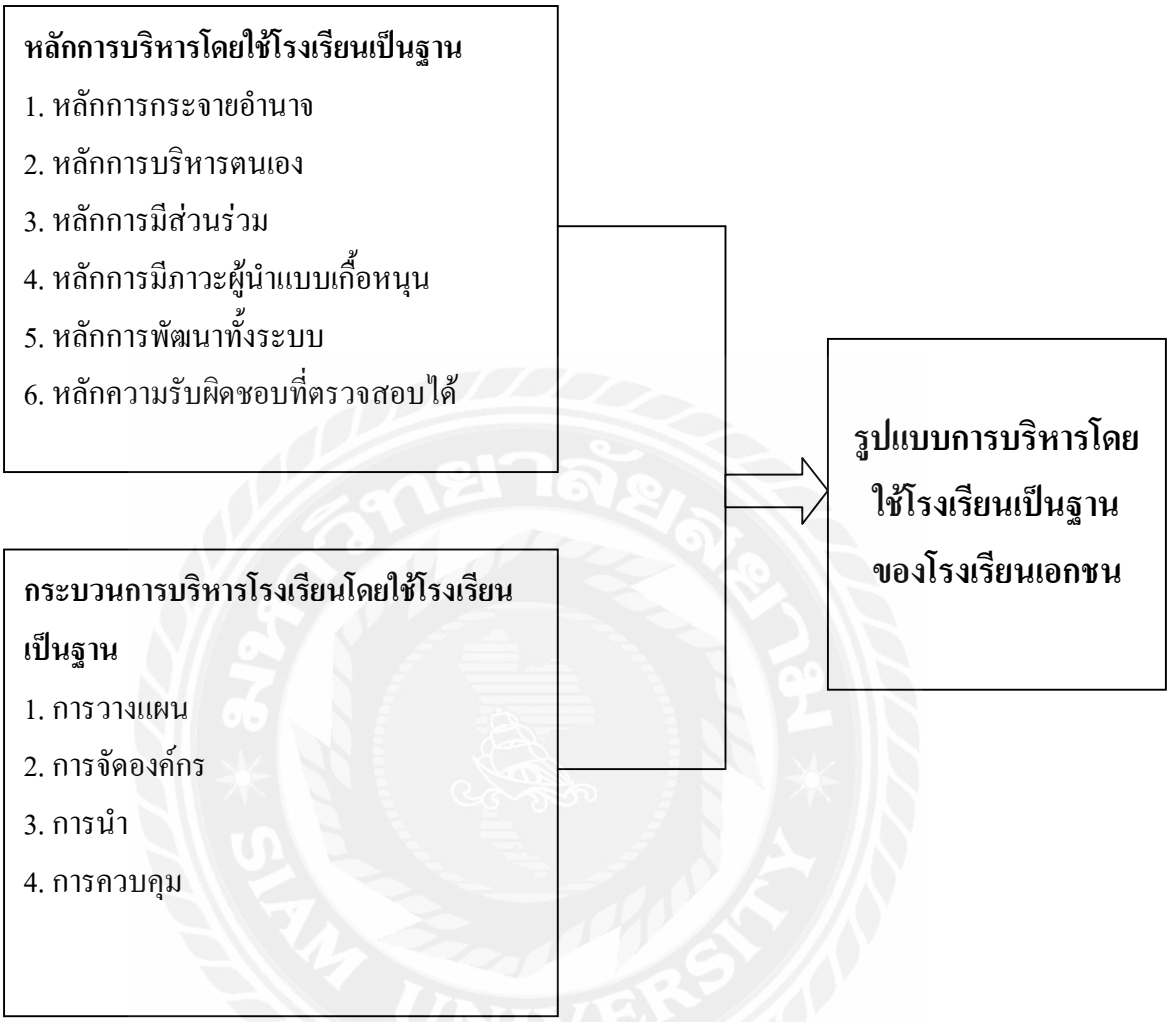
กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัย	รายละเอียดที่ศึกษา
	4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	4. เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เน้นภาวะผู้นำด้านการศึกษา การนิเทศ การจัดองค์กร และการบริหารการศึกษา
	5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ	5. มีการปรับโครงสร้างภายในโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาทั้งระบบ ให้สมาชิกในโรงเรียนทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน
	6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	6. มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ
4. หน้าที่บริหาร/กระบวนการบริหารงาน	1. การวางแผน	1. การวิเคราะห์สภาพองค์กร 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนงานหรือโครงการ 3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัยกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรายละเอียดที่ศึกษา (ต่อ)

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัย	รายละเอียดที่ศึกษา
	2. การจัดองค์การ	1. การจัดโครงสร้างองค์การ 2. กำหนดโครงสร้างงาน 3. การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน 4. การจัดการทรัพยากร 5. การมอบหมายงาน 6. วัฒนธรรมองค์การ 7. การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก
	3. การนำ	1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. การตัดสินใจสั่งการ 3. การติดต่อสื่อสาร 4. การประสานงาน 5. การจูงใจ
	4. การควบคุม	1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน 3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4. การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นเบื้องต้น ดังนี้

แผนภาพที่ 22 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1. หลักการกระจายอำนาจ	1. โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ ชัดเจน 2. โรงเรียนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป 3. โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 4. โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. โรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน 6. โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 7. โรงเรียนสามารถสรรหา คัดเลือก ครูและบุคลากรได้ตามความต้องการ 8. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน
2. หลักการบริหารตนเอง	1. โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง 2. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและระบบการประเมินคุณภาพของตนเอง 3. โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 4. โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
	5. โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง 6. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน เพื่อพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรของตน 7. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง 8. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง
3. หลักการมีส่วนร่วม	1. โรงเรียนจัดให้มีกระบวนการสรรหา และคัดเลือกกรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส 2. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจร่วมกับโรงเรียน 3. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน 4. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ 5. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน 6. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน 7. โรงเรียนมีการระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 8. โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	1. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน 2. ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง 4. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน 6. ผู้บริหารเป็นผู้นำด้านการศึกษา ทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษา 7. ผู้บริหารเป็นผู้นำด้านการจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 8. ผู้บริหารเป็นผู้สร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย
5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ	1. โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นฝ่าย งาน สายชั้น บุคคล 2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 3. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ 4. ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร 5. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน 6. คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งได้ตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
	7. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก 8. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป 9. โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ครอบคลุมทุกงาน 10. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลและพัฒนางาน
6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	1. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด 2. โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ 3. โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน และบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ 6. โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผล และประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 7. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
ภารกิจการบริหารสถานศึกษา 1. ด้านวิชาการ	1. โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรของโรงเรียน 2. โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 3. โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 4. โรงเรียนมีแผนการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน 5. โรงเรียนดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย 7. โรงเรียนดำเนินการวัดผลและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนได้ 8. โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน 9. โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู
2. ด้านงบประมาณ	1.โรงเรียนดำเนินการจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร 2. โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน 3. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม 4. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี 5. โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน 6. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 7. โรงเรียนจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุนโรงเรียน

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	**สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน**
	8. โรงเรียนสามารถหารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดงานบัณฑิตน้อย งานแข่งขันกีฬา 9. โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อย 10. โรงเรียนสามารถบริหารงานการเงินและการบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านการบริหารบุคคล	1. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้ 2. โรงเรียนสามารถสรรหา และคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง 3. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ 4. โรงเรียนจัดให้มีเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา 5. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 6. โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง 7. โรงเรียนจัดสวัสดิการและจัดตั้งกองทุนบุคลากร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
4. ด้านการบริหารทั่วไป	1. โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน 2. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 3. โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ 4. โรงเรียนจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้ดี 5. โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ 6. โรงเรียนมีการดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ 7. โรงเรียนส่งเสริมงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประสานความร่วมมือกับชุมชน องค์กรต่าง ๆ ในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน
หน้าที่การบริหาร 1. การวางแผน	1. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง 2. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม 3. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ 4. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 5. โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
2. การจัดองค์กร	1. โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน 3. โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม 4. โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด 6. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. การนำ	1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ 3. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน 4. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ตารางที่ 11 องค์ประกอบหลักและสาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สาระสำคัญสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน
4. การควบคุม	1. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 3. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ 4. โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ 5. โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นกลยุทธ์ในการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน โดยมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน สามารถบริหารตนเองในลักษณะเบ็ดเสร็จในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดแก่นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา โดยยึดหลักการดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้นและเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในรูปของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับโรงเรียนให้มากที่สุด

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) คือ การบริหารจัดการตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จะคิดหรือกำหนดการดำเนินงานในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมกันจัดการศึกษาซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนชุมชน การที่บุคคลทุกฝ่ายมีส่วน

ร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) คือ การมีภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) คือ การปรับโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งปรับปรุงระบบบริหารใหม่โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งทุกฝ่ายได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) คือ การที่โรงเรียนต้องพร้อมรับผิดชอบในการกระทำ การดำเนินการ ที่จะตามมาที่เป็นได้ทั้งในทางบวก และในทางลบและต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารจัดการศึกษามีรูปแบบมากมาย ถือได้ว่ามีลักษณะเป็นพลวัตร มีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ แต่ละบริบทได้ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้มีรูปแบบที่เหมาะสมได้นั้น ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครูบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย โดยแสดงถึงขั้นตอนการวิจัย แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับขั้นตอนการวิจัยมี 5 ขั้นตอน ดังแสดงแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 23 แสดงขั้นตอนการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ผลลัพธ์
1. การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	1. วิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ และข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแนวคิดเชิงระบบ	1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และสาระที่เกี่ยวข้อง 2. กรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน - สร้างและพัฒนาเครื่องมือ - เก็บรวบรวมข้อมูล - สังเคราะห์ข้อมูล	1. สร้างเครื่องมือ - นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และหาค่า IOC - นำไป Try Out เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า - สอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง - สังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ 2. เครื่องมือที่พัฒนาแล้ว - สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) 355 คน	ได้ทราบสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างรูปแบบ

แผนภาพที่ 23 แสดงขั้นตอนการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์ (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ผลลัพธ์
3. ขั้นสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน 2.1 ระบุหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 2.2 ร่างรูปแบบ 2.3 นำเสนอรูปแบบฉบับร่าง	1. นำข้อมูลพื้นฐานจากผลการวิจัยขั้นที่ 2 มากำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ 2. ร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยการจัดองค์ประกอบแล้วเขียนคำอธิบาย พร้อมแผนภูมิแผนภาพ 3. นำเสนอรูปแบบ ฉบับร่าง	รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง
4. ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ และความเหมาะสมในการนำไปใช้	1. สอบถาม/และสัมมนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน	ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ
5. ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ	1. นำข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงรูปแบบ 2. นำเสนอรูปแบบที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว 3. เขียนรายงานการวิจัย	**รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์**

การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ ขั้นการสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ขั้นการตรวจสอบรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน และขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ขั้นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการศึกษาจะครอบคลุมสาระในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ หลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 หน้าที่การบริหาร และบทบาทการบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โครงสร้างของแบบวิเคราะห์เอกสารประกอบด้วย ข้อมูลภายนอก (ประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ สาขาวิชา) ข้อมูลภายใน (ชื่อผู้เขียนเอกสาร ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของเอกสารที่เชื่อมโยงกับทฤษฎี หรือผลการวิจัยอื่น จุดเน้นการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล) ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้ในการจัดทำรูปแบบ

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ หนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนารูปแบบ การวิเคราะห์ระบบ หน้าที่การบริหาร การบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 สื่ออิเลคทรอนิกส์ ดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องจากหอสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ฐานข้อมูลทาง Internet และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน แล้วทำการศึกษา / วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จำแนกเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ เช่น ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ ฯลฯ
2. จัดกลุ่มเนื้อหาที่วิเคราะห์เป็นหมวดหมู่และสรุปเป็นรายการให้เหมาะสมตามลำดับ
3. สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ

เป็นขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยมีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

1. นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษาและความชัดเจนในข้อคำถามเพื่อการแก้ไขปรับปรุงหากมีประเด็นที่ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์

2. ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง คือ เป็นผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ และผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยการศึกษา และนำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามในแต่ละข้อเพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

3. นำเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงของเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งไม่ใช่ตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 40 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าตามวิธีของครอนบัค (Cronbach, 1974: 161) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .80 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์คุณภาพของเครื่องมือ โดยได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 34 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .981

4. นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นตัวอย่าง

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา (ทั่วไป) จำนวน 3,145 โรงเรียน เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาด

ตัวอย่าง โดยการคำนวณ โดยใช้สูตรกรณีทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane (Yamane, 1973: 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้ตัวอย่างตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

โดย n = ขนาดของตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% (0.05)

แทนค่า $n = \frac{3145}{1+[(3145)(0.05)^2]}$

$= 354.86$

ดังนั้น ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 355 โรงเรียน

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 12 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างและจำนวนตัวอย่างที่เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ขั้นที่	กิจกรรม/วิธีดำเนินการ	จำนวนโรงเรียน		
		กทม.	ภูมิภาค	รวม
1	รวบรวมรายชื่อโรงเรียนที่เป็นประชากรในการศึกษา (ข้อมูล 10 พฤศจิกายน 2554)	722 (โรงเรียน)	2,423 (โรงเรียน)	3,145 (โรงเรียน)
2	สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เป็นสัดส่วนจากรายชื่อในขั้นที่ 1 เพื่อเป็นโรงเรียนที่จะศึกษาและตอบแบบสอบถาม	81 (โรงเรียน)	274 (โรงเรียน)	355 (โรงเรียน)

การสุ่มตัวอย่างใช้แบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) โดยใช้จังหวัดเป็นชั้นภูมิ ได้โรงเรียนในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วนของจังหวัด โรงเรียนในกรุงเทพมหานครได้ตัวอย่าง 81 โรงเรียน และในภูมิภาคได้ตัวอย่าง 274 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 355 โรงเรียน

$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละจังหวัด} \times 355}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 13 จำนวนประชากร และตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน

จังหวัด	โรงเรียน	
	ประชากร	ตัวอย่าง
กรุงเทพมหานคร	722	81 (81.49)
กระบี่	18	2 (2.03)
กาญจนบุรี	23	3 (2.59)
กาฬสินธุ์	43	5 (4.85)
กำแพงเพชร	34	4 (3.83)
ขอนแก่น	112	13 (12.64)
จันทบุรี	20	2 (2.25)
ฉะเชิงเทรา	23	3 (2.59)
ชลบุรี	101	11 (11.40)
ชัยนาท	7	1 (0.79)
ชัยภูมิ	27	3 (3.04)
ชุมพร	20	2 (2.25)
เชียงราย	52	6 (5.86)
เชียงใหม่	136	15 (15.35)
ตรัง	26	3 (2.93)
ตราด	8	1 (0.90)
ตาก	17	2 (1.91)
นครนายก	11	1 (1.24)
นครปฐม	41	5 (4.62)
นครพนม	16	2 (1.80)
นครราชสีมา	100	11 (11.28)
นครศรีธรรมราช	123	14 (13.88)
นครสวรรค์	53	6 (5.98)
นนทบุรี	88	10 (9.93)

ตารางที่ 13 จำนวนประชากร และตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	
	ประชากร	ตัวอย่าง
นราธิวาส	22	2 (2.48)
น่าน	16	2 (1.80)
บุรีรัมย์	28	3 (3.16)
ปทุมธานี	78	9 (8.80)
ประจวบคีรีขันธ์	30	3 (3.38)
ปราจีนบุรี	21	2 (2.37)
ปัตตานี	15	2 (1.69)
พระนครศรีอยุธยา	33	4 (3.72)
พะเยา	16	2 (1.80)
พังงา	9	1 (1.01)
พัทลุง	16	2 (1.80)
พิจิตร	18	2 (2.03)
พิษณุโลก	19	2 (2.14)
เพชรบุรี	18	2 (2.03)
เพชรบูรณ์	47	5 (5.30)
แพร่	19	2 (2.14)
ภูเก็ต	17	2 (1.91)
มหาสารคาม	26	3 (2.93)
มุกดาหาร	7	1 (0.79)
แม่ฮ่องสอน	5	1 (0.56)
ยโสธร	11	1 (1.24)
ยะลา	15	2 (1.69)
ร้อยเอ็ด	37	4 (4.17)
ระนอง	7	1 (0.79)
ระยอง	31	4 (3.50)
ราชบุรี	32	4 (3.61)

ตารางที่ 13 จำนวนประชากร และตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	
	ประชากร	ตัวอย่าง
ลพบุรี	37	4 (4.17)
ลำปาง	27	3 (3.04)
ลำพูน	24	3 (2.70)
เลย	20	2 (2.25)
ศรีสะเกษ	18	2 (2.03)
สกลนคร	36	4 (4.06)
สงขลา	72	8 (8.12)
สตูล	16	2 (1.80)
สมุทรปราการ	101	11 (11.40)
สมุทรสงคราม	10	1 (1.12)
สมุทรสาคร	19	2 (2.14)
สระแก้ว	10	1 (1.12)
สระบุรี	25	3 (2.82)
สิงห์บุรี	11	1 (1.24)
สุโขทัย	11	1 (1.24)
สุพรรณบุรี	28	3 (3.16)
สุราษฎร์ธานี	73	8 (8.24)
สุรินทร์	8	1 (0.90)
หนองคาย	34	4 (3.83)
หนองบัวลำภู	11	1 (1.24)
อ่างทอง	8	1 (0.90)
อำนาจเจริญ	6	1 (0.67)
อุดรธานี	45	5 (5.07)
อุตรดิตถ์	10	1 (1.12)
อุทัยธานี	12	1 (1.35)
อุบลราชธานี	59	7 (6.65)
รวม	3,145	355

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะ ดังนี้

ก. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา ฯลฯ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งมีการแสดงความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 หลักการ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยยึดแนวคิด การกระจายอำนาจและบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้ง กระบวนการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 81 คน และในภูมิภาค 274 คน รวมทั้งหมด 355 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสืออนุญาตและขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม พร้อมแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างทั้งสิ้น 355 โรงเรียน โดยใช้วิธีจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างโดยตรงเพื่อให้จัดเก็บข้อมูลส่งคืนทางไปรษณีย์ที่ผู้วิจัยสอดซองจดหมายติดแสตมป์ไปให้ สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้ส่งคืนทางไปรษณีย์ตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยติดตามทางโทรศัพท์อีกครั้งหนึ่งเพื่อขอให้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลแต่ละเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภทดังนี้

1) ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean) = $\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง - สภาพการดำเนินการในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด
- สภาพการดำเนินการที่ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง - สภาพการดำเนินการในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
- สภาพการดำเนินการที่ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง - สภาพการดำเนินการในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
- สภาพการดำเนินการที่ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง - สภาพการดำเนินการในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
- สภาพการดำเนินการที่ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง - สภาพการดำเนินการในปัจจุบันมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- สภาพการดำเนินการที่ต้องการให้มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง - สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับมากที่สุด
- ต้องการให้มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง - สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับมาก
- ต้องการให้มีการดำเนินการในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง - สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับปานกลาง
- ต้องการให้มีการดำเนินงานในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง - สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับน้อย
- ต้องการให้มีการดำเนินการในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง - สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด
- ต้องการให้มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows คำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น ใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้ปรับสูตรการ

คำนวณมาจากค่าดัชนี PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือ ระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

3. ขั้นสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. นำผลการวิจัยในขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

2. ดำเนินการร่างของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยใช้แนวคิดของ Lunenberg and Ornstein ที่แบ่งองค์ประกอบของระบบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต 4. ข้อมูลป้อนกลับ 5. สภาพแวดล้อม นำมาสร้างเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยข้อมูลที่ได้นำมาจากผลการวิจัยการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยใช้เกณฑ์ตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$

3. ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ ที่ได้จากการวิจัยมาเสนอเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ

4. นำร่างรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พร้อมรายละเอียดของรูปแบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ

ผลการวิจัยในขั้นนี้ ทำให้ร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่พร้อมสำหรับการนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. ขั้นตรวจสอบรูปแบบ

เป็นการประเมินตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญและจัดสัมมนากลุ่ม (Focus Group) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ คือ

1) เป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) เป็นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ที่มีคุณสมบัติดังนี้

- มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี
- จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา

3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนหรือนายกสมาคมหรือผู้แทนสมาคมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน ที่มีคุณสมบัติดังนี้

- มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี
- จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา

โดยผู้วิจัยขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ปรับปรุง แก้ไข และใช้เกณฑ์ดังกล่าวคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบประเมินรูปแบบ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบ และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ โดยมีลำดับขั้นในการสร้างแบบประเมิน ดังนี้

ก) ผู้วิจัยจัดทำร่างเป็นแบบประเมินรูปแบบและรายการข้อคำถามตามจำนวนองค์ประกอบในรูปแบบ

ข) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และความตรงตามโครงสร้าง

ค) ปรับปรุงและจัดทำแบบประเมินรูปแบบฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินรูปแบบ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม แล้วจัดส่งหนังสือดังกล่าวพร้อมรูปแบบฉบับร่างไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ หลังจากจัดส่งไปแล้ว 7 วัน ผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบประเมินกลับคืนเพื่อนำมาสังเคราะห์และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2) ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มาร่วมสัมมนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้ได้ข้อสรุปสร้างเป็นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นต่างๆ และสังเคราะห์สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและข้อวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิตามองค์ประกอบของรูปแบบ และพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้สมบูรณ์ต่อไป

5. ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการนำข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน มาทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน แล้วเสนอเป็นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ในรายงานการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปของคำบรรยาย ตาราง และแผนภาพ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/ ความต้องการและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ฉบับร่าง)

ตอนที่ 3 ผลการการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/ความต้องการและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และ 2) การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารและแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

1.1 แสดงสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 355 คน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 331 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	119	36.0
2. หญิง	212	64.0
รวม	331	100.0
2. อายุ		
1. น้อยกว่า 30 ปี	8	2.4
2. 31 – 40 ปี	64	19.3
3. 41 – 50 ปี	104	31.4
4. มากกว่า 50 ปี	155	46.8
รวม	331	100.0
3. ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.3
2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	70	21.1
3. ปริญญาโท	228	68.9
4. ปริญญาเอก	32	9.7
รวม	331	100.0
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
1. น้อยกว่า 10 ปี	88	26.6
2. 11 - 20 ปี	143	43.2
3. มากกว่า 20 ปี	100	30.2
รวม	331	100.0
5. ตำแหน่งในสถานศึกษา		
1. ผู้รับใบอนุญาต	38	11.5
2. ผู้จัดการ	42	12.7
3. ผู้อำนวยการ	251	75.8
รวม	331	100.0

จากตารางที่ 14 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง คิดเป็นร้อยละ 64.0 เป็นผู้ชาย ร้อยละ 36.0 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาได้แก่ อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.4 อายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.3 และ อายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 68.9 รองลงมาได้แก่ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.1 ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 9.7 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาได้แก่ มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2 และ น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.6 ตามลำดับ ตำแหน่งในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 75.8 รองลงมา ได้แก่ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 12.7 และ ผู้รับใบอนุญาต คิดเป็นร้อยละ 11.5 ตามลำดับ

1.2 แสดงสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่างได้	3.75	.787	มาก	4.46	.593	มาก
2. โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป	3.96	.877	มาก	4.59	.623	มากที่สุด
3. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	3.97	.814	มาก	4.63	.548	มากที่สุด
4. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้	3.57	.876	มาก	4.45	.598	มาก
5. โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.80	.798	มาก	4.60	.571	มากที่สุด
6. โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน	3.79	.799	มาก	4.61	.564	มากที่สุด
7. โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	3.58	.875	มาก	4.58	.563	มากที่สุด

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
8. โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.83	.858	มาก	4.57	.553	มากที่สุด
9. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน	3.69	1.025	มาก	4.48	.719	มาก
10. โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้	3.50	.892	มาก	4.47	.671	มาก
11. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้	3.84	.886	มาก	4.53	.643	มากที่สุด
12. โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน	3.84	.905	มาก	4.55	.674	มากที่สุด
13. โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้	3.93	.763	มาก	4.55	.582	มากที่สุด
14.โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร	3.98	.844	มาก	4.51	.653	มากที่สุด
15. โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน	3.98	.827	มาก	4.50	.671	มากที่สุด
16. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม	3.78	.900	มาก	4.42	.680	มาก
17. โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.71	.973	มาก	4.42	.685	มาก
18. โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน	3.78	.917	มาก	4.41	.722	มาก
19. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.31	1.051	ปานกลาง	4.34	.805	มาก
20. โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน	2.67	1.162	ปานกลาง	3.84	.969	มาก
21. โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.10	1.150	ปานกลาง	4.07	.945	มาก

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
22. โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง	3.43	.945	ปานกลาง	4.33	.749	มาก
23. โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี	3.96	.936	มาก	4.61	.605	มากที่สุด
24. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้	3.82	.860	มาก	4.54	.594	มากที่สุด
25. โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.13	.906	มาก	4.61	.619	มากที่สุด
26. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	4.15	.816	มาก	4.68	.567	มากที่สุด
27. โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา	3.60	.953	มาก	4.45	.674	มาก
28. โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.90	.828	มาก	4.55	.651	มากที่สุด
29. โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.02	.874	มาก	4.57	.650	มากที่สุด
30. โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง	4.04	.900	มาก	4.67	.570	มากที่สุด
31. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน	3.73	.828	มาก	4.62	.594	มากที่สุด
32. โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.52	.843	มาก	4.50	.610	มากที่สุด
33. โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง	4.19	.758	มาก	4.74	.533	มากที่สุด
34. โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง	4.05	.832	มาก	4.68	.562	มากที่สุด
35. โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง	4.19	.865	มาก	4.69	.552	มากที่สุด
36. โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย	4.30	.867	มาก	4.78	.525	มากที่สุด

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
37. โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา	3.84	.874	มาก	4.56	.664	มากที่สุด
38. โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์	3.92	.836	มาก	4.57	.615	มากที่สุด
รวม	3.79	.599	มาก	4.52	.436	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักการกระจายอำนาจในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.79 , S.D. = 0.599) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 19) โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.31) ข้อ 20) โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน (ค่าเฉลี่ย = 2.67) ข้อ 21) โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.10) ข้อ 22) โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย = 3.40) ส่วนที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก 34 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1) โรงเรียนสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่างได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.75) ข้อ 2) โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป (ค่าเฉลี่ย = 3.96) ข้อ 3) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.97) ข้อ 4) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.57) ข้อ 5) โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 3.80) ข้อ 6) โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.79) ข้อ 7) โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.58) ข้อ 8) โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.83) ข้อ 9) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน (ค่าเฉลี่ย = 3.69) ข้อ 10)โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.50) ข้อ 11) โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผล และเทียบโอนผล

การเรียนได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ข้อ 12) โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ข้อ 13) โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.93) ข้อ 14)โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ข้อ 15)โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ข้อ 16) โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 3.78) ข้อ 17) โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเฉลี่ย = 3.71) ข้อ 18) โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.78) ข้อ 23) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี (ค่าเฉลี่ย = 3.96) ข้อ 24) โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.82) ข้อ 25) โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.13) ข้อ 26) โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 27) โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.60) ข้อ 28) โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.90) ข้อ 29) โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ข้อ 30) โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.04) ข้อ 31) โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ย = 3.73) ข้อ 32) โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย = 3.52) ข้อ 33) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.19) ข้อ 34) โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.05) ข้อ 35) โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.19) ข้อ 36) โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย (ค่าเฉลี่ย = 4.30) ข้อ 37) โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ข้อ 38) โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.92)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักการกระจายอำนาจในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย $(\overline{X})$ = 4.52 , S.D. = 0.436) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่ามีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมาก 12 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1) โรงเรียนสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่างได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.46) ข้อ 4) โรงเรียนสามารถ

จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.45) ข้อ 9) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน (ค่าเฉลี่ย = 4.48) ข้อ 10) โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.47) ข้อ 16) โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.42) ข้อ 17) โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเฉลี่ย = 4.42) ข้อ 18) โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.41) ข้อ 19) โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.34) ข้อ 20) โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ข้อ 21) โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.07) ข้อ 22) โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย = 4.33) ข้อ 27) โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.45) ส่วนที่เหลือมีความต้องการระดับมากที่สุด 26 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2) โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป (ค่าเฉลี่ย = 4.59) ข้อ 3) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.63) ข้อ 5) โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.60) ข้อ 6) โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.61) ข้อ 7) โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.58) ข้อ 8) โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.57) ข้อ 11) โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.53) ข้อ 12) โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.55) ข้อ 13) โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.55) ข้อ 14)โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (ค่าเฉลี่ย = 4.51) ข้อ 15) โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.50) ข้อ 23) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี (ค่าเฉลี่ย = 4.61) ข้อ 24) โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.54) ข้อ 25) โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.61) ข้อ 26) โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.68) ข้อ 28) โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา (ค่าเฉลี่ย =

4.55) ข้อ 29) โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.57) ข้อ 30) โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.67) ข้อ 31) โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ย = 4.62) ข้อ 32) โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย = 4.45) ข้อ 33) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.50) ข้อ 34) โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.68) ข้อ 35) โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง (ค่าเฉลี่ย = 4.69) ข้อ 36) โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคงปลอดภัย (ค่าเฉลี่ย = 4.78) ข้อ 37) โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.56) ข้อ 38) โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 4.57)

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลด้านหลักการบริหารตนเอง

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
39. โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง	4.27	.792	มาก	4.69	.593	มากที่สุด
40. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเป็นของโรงเรียนเองได้	4.03	.849	มาก	4.53	.666	มากที่สุด
41. โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.07	.815	มาก	4.63	.610	มากที่สุด
42. โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.14	.792	มาก	4.63	.590	มากที่สุด
43. โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผล ประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง	4.01	.926	มาก	4.57	.645	มากที่สุด
44. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน	4.06	.849	มาก	4.62	.628	มากที่สุด
45. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง	4.02	.924	มาก	4.61	.600	มากที่สุด

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลด้านหลักการบริหารตนเอง

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
46. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง	3.86	.945	มาก	4.56	.586	มากที่สุด
รวม	4.06	.707	มาก	4.61	.514	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักการบริหารตนเองในภาพรวม พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 4.06 , S.D. = 0.707) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ ข้อ 39) โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.27) ข้อ 40) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเป็นของโรงเรียนเองได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.03) ข้อ 41)โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ย = 4.07) ข้อ 42) โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย = 4.14) ข้อ 43)โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.01) ข้อ 44) โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.06) ข้อ 45) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ข้อ 46) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.86)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักการบริหารตนเองในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 4.52 , S.D. = 0.436) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 17 แสดงข้อมูลด้านหลักการมีส่วนร่วม

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
47. โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหากรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส	4.11	.860	มาก	4.61	.620	มากที่สุด
48. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.02	.923	มาก	4.56	.717	มากที่สุด
49. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน	3.98	1.003	มาก	4.54	.714	มากที่สุด
50. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	4.00	.889	มาก	4.55	.651	มากที่สุด
51. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	4.15	.785	มาก	4.62	.582	มากที่สุด
52. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน	3.72	.858	มาก	4.46	.683	มาก
53. โรงเรียนสามารถระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	3.49	.980	ปานกลาง	4.42	.693	มาก
54. โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู	3.97	.891	มาก	4.58	.634	มากที่สุด
รวม	3.93	.746	มาก	4.54	.561	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักการมีส่วนร่วมในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.93 , S.D. = 0.746) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ข้อ53) โรงเรียนสามารถระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 3.49) และมีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 47) โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหา กรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย = 4.11) ข้อ 48) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ข้อ 49) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ข้อ 50) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 4.00) ข้อ 51) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 52) ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ข้อ 54) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู (ค่าเฉลี่ย = 3.97)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักการมีส่วนร่วมในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 4.54 , S.D. = 0.561) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 52) ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.46) ข้อ 53) โรงเรียนสามารถระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย = 4.42) ส่วนที่เหลือมีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุ 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 47) โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหา กรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย = 4.61) ข้อ 48) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.56) ข้อ 49) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน (ค่าเฉลี่ย = 4.54) ข้อ 50) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 4.55) ข้อ 51) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.62) ข้อ 54) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู (ค่าเฉลี่ย = 4.58)

ตารางที่ 18 แสดงข้อมูลด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
55. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน	4.15	.724	มาก	4.64	.579	มากที่สุด
56. ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ	4.21	.689	มาก	4.66	.605	มากที่สุด
57. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง	4.25	.758	มาก	4.67	.602	มากที่สุด
58. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	4.05	.820	มาก	4.60	.655	มากที่สุด
59. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน	4.22	.703	มาก	4.66	.577	มากที่สุด
60. ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู	4.15	.775	มาก	4.66	.600	มากที่สุด
61. ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	4.09	.799	มาก	4.61	.579	มากที่สุด
62. ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย	4.17	.780	มาก	4.72	.573	มากที่สุด
รวม	4.16	.643	มาก	4.65	.515	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย $(\overline{X})$ = 4.16 , S.D. = 0.643) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 55) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 56) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) ข้อ 57) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.25) ข้อ58) ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก (ค่าเฉลี่ย = 4.05) ข้อ 59) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย = 4.22) ข้อ 60) ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 61) ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.09) ข้อ 62) ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย = 4.17)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย $(\overline{X})$ = 4.65 , S.D. = 0.515) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 19 แสดงข้อมูลด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
63. โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น	3.82	.897	มาก	4.50	.634	มากที่สุด
64. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	4.10	.803	มาก	4.56	.612	มากที่สุด
65. ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	4.19	.774	มาก	4.63	.611	มากที่สุด
66. ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร	4.19	.775	มาก	4.64	.629	มากที่สุด
67.โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน	3.85	.904	มาก	4.55	.656	มากที่สุด
68. คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้	3.79	.951	มาก	4.53	.628	มากที่สุด
69. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินภายนอก	4.20	.776	มาก	4.66	.633	มากที่สุด
70. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป	3.86	.859	มาก	4.56	.646	มากที่สุด
71. โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.20	.770	มาก	4.69	.590	มากที่สุด
รวม	4.02	.692	มาก	4.59	.535	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 4.02 , S.D. = 0.692) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 63) โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น (ค่าเฉลี่ย = 3.82) ข้อ 64) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ข้อ 65) ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.19) ข้อ 66) ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 4.19) ข้อ 67) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 3.85) ข้อ 68) คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.79) ข้อ 69) โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินภายนอก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) ข้อ 70) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (ค่าเฉลี่ย = 3.86) ข้อ 71) โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.20)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 4.59 , S.D. = 0.535) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
72. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด	3.68	.963	มาก	4.42	.684	มาก
73. โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.15	.770	มาก	4.62	.614	มากที่สุด
74. โรงเรียนมีการติดตามและนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.04	.804	มาก	4.60	.596	มากที่สุด
75. โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้	3.87	1.00	มาก	4.56	.655	มากที่สุด
76. โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน และบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3.93	.855	มาก	4.55	.637	มากที่สุด
77. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ	3.77	.895	มาก	4.45	.734	มาก
78. โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	3.94	.867	มาก	4.56	.631	มากที่สุด
79. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู	4.21	.806	มาก	4.74	.551	มากที่สุด
รวม	3.94	.716	มาก	4.56	.534	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในภาพรวม พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.94 , S.D. = 0.716) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 72) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด (ค่าเฉลี่ย = 3.68) ข้อ 73) โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักธรรมาภิบาล (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 74) โรงเรียนมีการติดตามและนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย = 4.04) ข้อ 75) โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) ข้อ 76) โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน และบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (ค่าเฉลี่ย = 3.93) ข้อ 77) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.77) ข้อ 78) โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย = 3.94) ข้อ 79) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู (ค่าเฉลี่ย = 4.21)

ส่วนสภาพความต้องการด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 4.56 , S.D. = 0.534) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 72) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) ข้อ 77) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย = 4.45) ส่วนที่เหลือมีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 21 แสดงข้อมูลด้านการวางแผน

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง	4.00	.794	มาก	4.65	.575	มากที่สุด
2. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	3.91	.806	มาก	4.63	.581	มากที่สุด
3. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ	4.06	.854	มาก	4.65	.596	มากที่สุด
4. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.26	.758	มาก	4.67	.597	มากที่สุด
5. โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.03	.818	มาก	4.67	.597	มากที่สุด
รวม	4.05	.689	มาก	4.65	.533	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านการวางแผนในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ = 4.05 , S.D. = 0.689) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 1) โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง (ค่าเฉลี่ย = 4.00) ข้อ 2) โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 3.91) ข้อ 3) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ (ค่าเฉลี่ย = 4.06) ข้อ 4) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเฉลี่ย = 4.26) ข้อ 5) โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.03)

ส่วนสภาพความต้องการด้านการวางแผนในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ = 4.65 , S.D. = 0.533) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 22 แสดงข้อมูลด้านการจัดองค์กร

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
6. โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.08	.827	มาก	4.68	.594	มากที่สุด
7. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน	4.10	.786	มาก	4.67	.611	มากที่สุด
8. โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.02	.849	มาก	4.69	.589	มากที่สุด
9. โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.97	.851	มาก	4.64	.582	มากที่สุด
10. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	3.86	.927	มาก	4.62	.604	มากที่สุด
11. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.06	.813	มาก	4.68	.567	มากที่สุด
รวม	4.01	.734	มาก	4.66	.519	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านการจัดองค์กรในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ = 4.01 , S.D. = 0.734) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 6) โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย = 4.08) ข้อ 7) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ข้อ 8) โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ข้อ 9) โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.97) ข้อ 10) การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (ค่าเฉลี่ย = 3.86) ข้อ 11) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 4.06)

ส่วนสภาพความต้องการด้านการจัดองค์กรในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ = 4.66 , S.D. = 0.519) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 23 แสดงข้อมูลด้านการนำ

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
12. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.16	.738	มาก	4.76	.551	มากที่สุด
13. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ	4.15	.809	มาก	4.71	.544	มากที่สุด
14. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน	4.10	.740	มาก	4.68	.556	มากที่สุด
15. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.16	.772	มาก	4.65	.592	มากที่สุด
รวม	4.14	.683	มาก	4.70	.505	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านการนำในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 4.14 , S.D. = 0.683) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 12) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย = 4.16) ข้อ 13) การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย = 4.15) ข้อ 14) การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.10) ข้อ 15) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ย = 4.16)

ส่วนสภาพความต้องการด้านการนำในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 4.70, S.D. = 0.505) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลด้านการควบคุม

รายละเอียดที่ศึกษา	สภาพการดำเนินการในปัจจุบัน			สภาพการดำเนินการที่ท่านต้องการ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
16. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.07	.871	มาก	4.62	.669	มากที่สุด
17. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.92	.944	มาก	4.63	.606	มากที่สุด
18. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้	3.84	.941	มาก	4.59	.609	มากที่สุด
19. โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้	3.87	.923	มาก	4.56	.617	มากที่สุด
20. โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.03	.818	มาก	4.63	.611	มากที่สุด
รวม	3.94	.811	มาก	4.60	.576	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่าสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านการควบคุมในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.94 , S.D. = 0.811) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ 16) โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.07) ข้อ 17) โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย = 3.92) ข้อ 18) โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ (ค่าเฉลี่ย = 3.84) ข้อ 19) โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ (ค่าเฉลี่ย = 3.87) ข้อ 20) โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย = 4.03)

ส่วนสภาพความต้องการด้านการควบคุมในภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 4.60 , S.D. = 0.576) พิจารณาในรายละเอียดที่ศึกษาพบว่า มีสภาพความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

1.3 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยใช้สูตรค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ดังนี้

ตารางที่ 25 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
1. โรงเรียนสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่างได้	3.75	4.46	0.71	0.189	
2. โรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป	3.96	4.59	0.63	0.159	
ด้านวิชาการ 3. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	3.97	4.63	0.66	0.166	10
4. โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้	3.57	4.45	0.88	0.246	3
5. โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.8	4.6	0.80	0.210	6
6. โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน	3.79	4.61	0.82	0.216	4
7. โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	3.58	4.58	1.00	0.279	1
8. โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.83	4.57	0.74	0.193	7
9. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน	3.69	4.48	0.79	0.214	5
10. โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้	3.5	4.47	0.97	0.277	2
11. โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนได้	3.84	4.53	0.69	0.179	9
12. โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน	3.84	4.55	0.71	0.184	8

ตารางที่ 25 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
ด้านงบประมาณ					
13. โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้	3.93	4.55	0.62	0.157	9
14.โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร	3.98	4.51	0.53	0.133	10
15. โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน	3.98	4.5	0.52	0.130	11
16. โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม	3.78	4.42	0.64	0.169	6
17. โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.71	4.42	0.71	0.191	5
18. โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน	3.78	4.41	0.63	0.166	7
19. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	3.31	4.34	1.03	0.311	3
20. โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน	2.67	3.84	1.17	0.438	1
21. โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.1	4.07	0.97	0.312	2
22. โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง	3.43	4.33	0.90	0.262	4
23. โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี	3.96	4.61	0.65	0.164	8

ตารางที่ 25 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
ด้านบริหารบุคคล					
24. โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้	3.82	4.54	0.72	0.188	2
25. โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.13	4.61	0.48	0.116	7
26. โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้	4.15	4.68	0.53	0.127	6
27. โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา	3.6	4.45	0.85	0.236	1
28. โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.9	4.55	0.65	0.166	3
29. โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.02	4.57	0.55	0.136	5
30. โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง	4.04	4.67	0.63	0.155	4
ด้านบริหารทั่วไป					
31. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน	3.73	4.62	0.89	0.238	2
32. โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.52	4.5	0.98	0.278	1
33. โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง	4.19	4.74	0.55	0.131	6
34. โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง	4.05	4.68	0.63	0.155	5
35. โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง	4.19	4.69	0.50	0.119	7
36. โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย	4.3	4.78	0.48	0.111	8

ตารางที่ 25 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ (ต่อ)

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
37. โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา	3.84	4.56	0.72	0.187	3
38. โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์	3.92	4.57	0.65	0.165	4
รวม	3.79	4.52	0.42	0.098	

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า หลักการกระจายอำนาจด้านวิชาการ มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (PNImodified = 0.279) 2) โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ (PNImodified = 0.277) 3)โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้ (PNImodified = 0.246) 4) โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน (PNImodified = 0.216) 5) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน (PNImodified = 0.214) 6) โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNImodified = 0.210) 7) โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (PNImodified = 0.193) 8) โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน (PNImodified = 0.184) 9) โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนได้ (PNImodified = 0.179) 10) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน (PNImodified = 0.166)

หลักการกระจายอำนาจด้านงบประมาณ มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน (PNImodified = 0.438) 2) โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (PNImodified = 0.312) 3) โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (PNImodified = 0.311) 4) โรงเรียนสามารถบริหารงาน

พัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง (PNImodified = 0.262) 5) โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี (PNImodified = 0.191) 6) โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม (PNImodified = 0.169) 7) โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน (PNImodified = 0.166) 8) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี (PNImodified = 0.164) 9) โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ (PNImodified = 0.157) 10) โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (PNImodified = 0.133) 11) โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน (PNImodified = 0.130)

หลักการกระจายอำนาจด้านบริหารบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา (PNImodified = 0.236) 2) โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้ (PNImodified = 0.188) 3) โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNImodified = 0.166) 4) โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง (PNImodified = 0.155) 5) โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (PNImodified = 0.136) 6) โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ (PNImodified = 0.127) 7) โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง (PNImodified = 0.116)

หลักการกระจายอำนาจด้านบริหารทั่วไป มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (PNImodified = 0.278) 2) โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน (PNImodified = 0.238) 3) โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา (PNImodified = 0.187) 4) โรงเรียนสามารถวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ (PNImodified = 0.165) 5) โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง (PNImodified = 0.155) 6) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง (PNImodified = 0.131) 7) โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง (PNImodified = 0.119) 8) โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย (PNImodified = 0.111)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักการกระจายอำนาจ ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ ด้านวิชาการ 1) โรงเรียนใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 2) โรงเรียนสามารถดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ 3) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนได้ 4) โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน 5) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน 6) โรงเรียนสามารถนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 8) โรงเรียนดำเนินการประเมินมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน 9) โรงเรียนสามารถดำเนินการวัดผลและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนได้ 10) โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ด้านงบประมาณ 1) โรงเรียนสามารถจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน 2) โรงเรียนมีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 3) โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 4) โรงเรียนสามารถบริหารงานพัสดุได้เรียบร้อยถูกต้อง 5) โรงเรียนสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 6) โรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณให้แต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม 7) โรงเรียนมีการติดตามผลและการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณภายในของโรงเรียน 8) โรงเรียนมีระบบการบริหารงานการเงินและบัญชี 9) โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ 10) โรงเรียนสามารถจัดตั้งงบประมาณได้เอง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร 11) โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน

ด้านบริหารบุคคล 1) โรงเรียนมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา 2) โรงเรียนสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเองได้ 3) โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) โรงเรียนจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอง 5) โรงเรียนสามารถดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง 6) โรงเรียนสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ 7) โรงเรียนสามารถสรรหา และบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง

ด้านบริหารทั่วไป 1) โรงเรียนสามารถสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน 3) โรงเรียนสามารถชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา 4) โรงเรียนสามารถวางแผน

ดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ 5) โรงเรียนสามารถจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง 6) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีได้เอง 7) โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นได้เอง 8) โรงเรียนสามารถพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย

ตารางที่ 26 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการบริหารตนเอง

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการบริหารตนเอง	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
39. โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง	4.27	4.69	0.42	0.098	8
40. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเป็นของโรงเรียนเองได้	4.03	4.53	0.5	0.124	6
41. โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.07	4.63	0.56	0.137	5
42. โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.14	4.63	0.49	0.118	7
43. โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผล ประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง	4.01	4.57	0.56	0.139	3
44. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน	4.06	4.62	0.56	0.137	4
45. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง	4.02	4.61	0.59	0.146	2
46. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง	3.86	4.56	0.7	0.181	1
รวม	4.06	4.61	0.55	0.135	

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการบริหารตนเอง ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง (PNImodified = 0.181) 2) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง (PNImodified = 0.146) 3) โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง (PNImodified = 0.139) 4) โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน (PNImodified = 0.137) 5) โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (PNImodified = 0.137) 6) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเป็นของโรงเรียนเองได้ สอน (PNImodified = 0.124) 7) โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (PNImodified = 0.118) 8) โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง (PNImodified = 0.098)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักการบริหารตนเอง ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง 2) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง 3) โรงเรียนมีการจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง 4) โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน 5) โรงเรียนมีการอำนวยการ กำกับ และติดตาม การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 6) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมเป็นของโรงเรียนเองได้ 7) โรงเรียนมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 8) โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง

ตารางที่ 27 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีส่วนร่วม

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีส่วนร่วม	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
47. โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหากรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส	4.11	4.61	0.5	0.121	7
48. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.02	4.56	0.54	0.134	6
49. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน	3.98	4.54	0.56	0.140	4
50. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	4	4.55	0.55	0.137	5
51. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	4.15	4.62	0.47	0.113	8
52. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน	3.72	4.46	0.74	0.198	2
53. โรงเรียนสามารถระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	3.49	4.42	0.93	0.266	1
54. โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู	3.97	4.58	0.61	0.153	3
รวม	3.93	4.54	0.61	0.155	

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง (PNImodified = 0.266) 2) ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน (PNImodified = 0.198) 3) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู (PNImodified = 0.153) 4) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน (PNImodified = 0.140) 5) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (PNImodified = 0.137) 6) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน (PNImodified = 0.134) 7) โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหา กรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส (PNImodified = 0.121) 8) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (PNImodified = 0.113)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักการมีส่วนร่วม ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง 2) ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน 3) โรงเรียนสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู 4) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน 5) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ 6) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน 7) โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสรรหา กรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส 8) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณา กำหนด และตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

ตารางที่ 28 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
55. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน	4.15	4.64	0.49	0.118	5
56. ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ	4.21	4.66	0.45	0.106	6
57. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง	4.25	4.67	0.42	0.098	8
58. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	4.05	4.6	0.55	0.135	1
59. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน	4.22	4.66	0.44	0.104	7
60. ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู	4.15	4.66	0.51	0.122	4
61. ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	4.09	4.61	0.52	0.127	3
62. ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย	4.17	4.72	0.55	0.131	2
รวม	4.16	4.65	0.49	0.117	

จากตารางที่ 28 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการ มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่ามีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากที่สุด (PNImodified = 0.135) 2) ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย (PNImodified = 0.131) 3) ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (PNImodified = 0.127) 4) ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู (PNImodified = 0.122) 5) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน (PNImodified = 0.118) 6) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ (PNImodified = 0.106) 7) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน (PNImodified = 0.104) 8) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง (PNImodified = 0.098)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากที่สุด 2) ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย 3) ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 4) ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู 5) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน 6) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ 7) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการสรุปความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน 8) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 29 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
63. โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น	3.82	4.5	0.68	0.178	4
64. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	4.1	4.56	0.46	0.112	6
65. ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	4.19	4.63	0.44	0.105	9
66. ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร	4.19	4.64	0.45	0.107	8
67.โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน	3.85	4.55	0.7	0.181	2
68. คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้	3.79	4.53	0.74	0.195	1
69. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินภายนอก	4.2	4.66	0.46	0.109	7
70. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป	3.86	4.56	0.7	0.181	3
71. โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.2	4.69	0.49	0.116	5
รวม	4.02	4.59	0.57	0.141	

จากตารางที่ 29 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้ (PNImodified = 0.195) 2) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน (PNImodified = 0.181) 3) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (PNImodified = 0.181) 4) โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น (PNImodified = 0.178) 5) โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา (PNImodified = 0.116) 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (PNImodified = 0.112) 7) โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินภายนอก (PNImodified = 0.109) 8) ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร (PNImodified = 0.107) 9) ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (PNImodified = 0.105)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบ ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้ 2) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน 3) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป 4) โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น 5) โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 7) โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินภายนอก 8) ผู้บริหารเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร 9) ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

ตารางที่ 30 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
72. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด	3.68	4.42	0.74	0.201	1
73. โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.15	4.62	0.47	0.113	8
74. โรงเรียนมีการติดตามและนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.04	4.6	0.56	0.138	6
75. โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้	3.87	4.56	0.69	0.178	3
76. โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้องโปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน และบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3.93	4.55	0.62	0.157	4
77. โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ	3.77	4.45	0.68	0.180	2
78. โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	3.94	4.56	0.62	0.157	5
79. โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู	4.21	4.74	0.53	0.125	7
รวม	3.95	4.56	0.61	0.154	

จากตารางที่ 30 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่ามีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัดมากที่สุด (PNImodified = 0.201) 2) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ (PNImodified = 0.180) 3) โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ (PNImodified = 0.178) 4) โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง (PNImodified = 0.157) 5) โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (PNImodified = 0.157) 6) โรงเรียนมีการติดตามและนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (PNImodified = 0.138) 7) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู (PNImodified = 0.125) 8) โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักธรรมาภิบาล (PNImodified = 0.113)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัดมากที่สุด 2) โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ 3) โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ 4) โรงเรียนมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง 5) โรงเรียนจัดให้มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 6) โรงเรียนมีการติดตามและนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 7) โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอน และบันทึกหลังสอนของครู 8) โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 31 แสดงภาพรวมการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
1. การกระจายอำนาจ	3.79	4.52	0.42	0.098	6
2. การบริหารตนเอง	4.06	4.61	0.55	0.135	4
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.93	4.54	0.61	0.155	1
4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	4.16	4.65	0.49	0.117	5
5. การพัฒนาทั้งระบบ	4.02	4.59	0.57	0.141	3
6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	3.95	4.56	0.61	0.154	2

จากตารางที่ 31 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PNImodified = 0.155) 2) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (PNImodified = 0.154) 3) การพัฒนาทั้งระบบ (PNImodified = 0.141) 4) การบริหารตนเอง (PNImodified = 0.135) 5) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (PNImodified = 0.117) 6) การกระจายอำนาจ (PNImodified = 0.098)

ตารางที่ 32 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
1. โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง	4	4.65	0.65	0.162	2
2. โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม	3.91	4.63	0.72	0.184	1
3. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ	4.06	4.65	0.59	0.145	4
4. โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.26	4.67	0.41	0.096	5
5. โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.03	4.67	0.64	0.158	3
รวม	4.05	4.65	0.6	0.148	

จากตารางที่ 32 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด (PNImodified = 0.184) 2) โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง (PNImodified = 0.162) 3) โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (PNImodified = 0.158) 4) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ (PNImodified = 0.145) 5) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี (PNImodified = 0.096)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านการวางแผน ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด 2) โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง 3) โรงเรียนมีการวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ 5) โรงเรียนดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ตารางที่ 33 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
6. โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.08	4.68	0.6	0.147	5
7. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน	4.1	4.67	0.57	0.139	6
8. โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.02	4.69	0.67	0.166	3
9. โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.97	4.64	0.67	0.168	2
10. การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	3.86	4.62	0.76	0.196	1
11. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.06	4.68	0.62	0.152	4
รวม	4.01	4.66	0.65	0.162	

จากตารางที่ 33 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมากที่สุด (PNImodified = 0.196) 2) โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (PNImodified = 0.168) 3) โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม (PNImodified = 0.166) 4) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (PNImodified = 0.152) 5) โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (PNImodified = 0.147) 6) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน (PNImodified = 0.139)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านการจัดองค์กร ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมากที่สุด 2) โรงเรียนจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) โรงเรียนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม 4) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 6) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 34 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
12. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.16	4.76	0.6	0.144	1
13. การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ	4.15	4.71	0.56	0.134	3
14. การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน	4.1	4.68	0.58	0.141	2
15. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.16	4.65	0.49	0.117	4
รวม	4.14	4.7	0.56	0.135	

จากตารางที่ 34 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (PNImodified = 0.144) 2) การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน (PNImodified = 0.141) 3) การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ (PNImodified = 0.134) 4) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (PNImodified = 0.117)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านการนำ ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน 3) การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ตารางที่ 35 แสดงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม

กระประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม	D	I	I-D	$PNI_{modified}$	ลำดับที่
16. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.07	4.62	0.55	0.135	5
17. โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.92	4.63	0.71	0.181	2
18. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้	3.84	4.59	0.75	0.195	1
19. โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้	3.87	4.56	0.69	0.178	3
20. โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.03	4.63	0.6	0.148	4
รวม	3.95	4.61	0.66	0.167	

จากตารางที่ 35 เมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม ด้วยค่าดัชนี PNImodified พบว่า มีลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ (PNImodified = 0.195) 2) โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (PNImodified = 0.181) 3) โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ (PNImodified = 0.178) 4) โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (PNImodified = 0.148) 5) โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (PNImodified = 0.135)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ทำให้ได้ข้อมูลด้านการควบคุม ที่ควรนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้ 1) โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ 2) โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 3) โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ 4) โรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2) การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารและแบบสอบถาม

การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารและแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกลำดับความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNImodified ในแต่ละประเด็น ลำดับที่ 1 – 5 ได้ข้อมูลที่จะนำไปร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ และกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป

1.1 ด้านวิชาการ

1.1.1 การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุน จัดซื้อ จัดหาสื่อ พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอกับการใช้งาน จัดอบรมการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและใช้สื่อได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และให้นักเรียนได้ค้นหาข่าวสารความรู้จากอินเตอร์เน็ต

1.1.2 การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการวิจัยในชั้นเรียน โดยเข้ามามีบทบาทส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิเช่น การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การแนะนำอย่างละเอียดในการทำวิจัยชั้นเรียนเล่มแรกของครู และนำผลการวิจัยไปใช้

1.1.3 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการจัดทำหลักสูตรจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษา พ.ศ.2551 โดยครูและบุคลากรภายในและภายนอกทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร เป็นการจัดทำหลักสูตรที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตร ดังนี้ 1) หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกระตุ้น ส่งเสริม จัดบรรยากาศ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความ

สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 3) มีการปรับปรุงหลักสูตร และประเมินผลการใช้หลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

1.1.4 การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน

โรงเรียนจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการเรียนรู้แบบบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดเป็นหน่วยการเรียน สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและความต้องการของผู้เรียน จัดการเรียนรู้แบบโครงงาน แผนที่ความคิด สาธิต ทดลอง ฯลฯ โดยนำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาว่าแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะจัดกิจกรรมอย่างไร โดยผ่านกระบวนการคิด การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จากครูผู้สอนและผู้บริหาร จัดการเรียนรู้โดยให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ แหล่งโบราณสถาน วัด

1.1.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน

คณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการนิเทศว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการออกแบบการนิเทศเป็นขั้นตอนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายทราบ เริ่มจากการให้ความรู้ด้านการนิเทศ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศการสอน การเยี่ยมห้องเรียน ตรวจสมุดงาน การนิเทศโดยการประชุม ศึกษาเอกสารวิชาการ โดยปฏิบัติตามปฏิทินการนิเทศ เมื่อนิเทศเสร็จแล้วคณะกรรมการนิเทศจะต้องให้คำปรึกษารวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับการนิเทศได้ และนำผลการนิเทศแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านงบประมาณ

1.2.1 การจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน

เป็นความต้องการของโรงเรียนที่จะจัดตั้งกองทุนโรงเรียนและมีคณะกรรมการบริหารกองทุน ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละโรงเรียนที่ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีกองทุนโรงเรียนเป็นหลักประกันอย่างหนึ่งของโรงเรียน เป็นการนำเอาผลกำไรส่วนหนึ่งจากการดำเนินกิจการของโรงเรียน (ไม่เกิน 3 %) มาเก็บไว้ในกองทุนโรงเรียน เพื่อเป็นกองทุนโรงเรียนสำหรับใช้จ่ายเวลาฉุกเฉิน และเป็นเงินสนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่ครูโดยจ่ายเป็นเงินโบนัสให้แก่ผู้ที่มีผลงานดีตามที่ตั้งไว้ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนร่วมกันรับผิดชอบและบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีส่วนร่วมในพิจารณาให้เงินโบนัสแก่ผู้ที่มีผลงานดีด้วย

1.2.2 การจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

โรงเรียนเอกชนสามารถจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โรงเรียนหารายได้เพิ่มจากการจัดหลักสูตรเสริมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติเพื่อเก็บค่าธรรมเนียมอื่นจากผู้ปกครอง นอกจากนี้ยังมีรายได้จากค่าอาหาร ค่ารถรับส่ง และค่าอื่น ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการได้ตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1.2.3 การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงเรียน ความมีชื่อเสียง และการยอมรับของผู้ปกครอง / ชุมชน การระดมทรัพยากรในเรื่องเงินบริจาค กรณีที่มีความต้องการเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษ การรับความช่วยเหลือจากมูลนิธิต่าง ๆ สมาคมผู้ปกครอง การรับการสนับสนุนสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือเข้าห้องสมุด คอมพิวเตอร์

1.2.4 การบริหารงานพัสดุ

ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานพัสดุ จัดทำเอกสารแบบรายการที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

1.2.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจในการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อมีการกระจายอำนาจจึงควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อสะดวกรวดเร็วในการทำงาน แต่ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ

1.3 ด้านบริหารบุคคล

1.3.1 มีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษามากที่สุด โดยมีแนวการดำเนินงานดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นศูนย์อำนวยการ ประสานโรงเรียนในพื้นที่ให้มีการรวมกลุ่มกัน 2) สร้างเครือข่ายร่วมกับสมาคมโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ใกล้เคียงกันเพื่อช่วยเหลือกัน 3) ตั้งศูนย์รับสมัครผู้ที่สนใจจะประกอบวิชาชีพครู โดยทำฐานข้อมูลไว้เพื่อให้บริการแก่โรงเรียนที่ขาดแคลนครูที่สมัครเป็นสมาชิก (เก็บเงินค่าสมาชิกเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย)

1.3.2 การประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนได้รับการกระจายอำนาจสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังได้ด้วยตนเอง โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลังเข้าสู่โรงเรียน โดย 1) ประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ ทางเว็ปไซด์ เพื่อที่จะได้ผู้ประสงค์ปฏิบัติงานจำนวนมาก และดำเนินการคัดเลือกโดยสอบสัมภาษณ์ และสอบสอน 2) พัฒนาครูให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่คุรุสภากำหนด เช่น มาตรฐานความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน 3) ให้ครูรับทราบระเบียบการปฏิบัติงานของครู เรื่องการบรรจุ การลาออก ตามแบบสัญญาการเป็นครูใหญ่และครูท้ายระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542

1.3.3 การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

โรงเรียนเอกชนกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทน (เงินเดือน) แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การให้ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนนั้นแล้วแต่ความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนที่จ่ายเงินเดือนเท่ากับภาครัฐหรือมากกว่าจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่กับโรงเรียนนั้นเป็นเวลานาน การให้เงินเพิ่มพิเศษแก่ครูที่มีผลงานผ่านเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้

1.3.4 การจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนควรจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เท่าเทียมกับภาครัฐ การจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล รัฐต้องช่วยเหลือจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับครู และครอบครัว รวมทั้งบิดามารดา ควรสนับสนุนเงินช่วยเหลือกรณีเกิดอุทกภัย วาตภัย ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และให้เงินวิทยฐานะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูโรงเรียนเอกชน

1.3.5 การดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนมีระเบียบปฏิบัติเรื่องการดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542 ที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม และส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นของแต่ละโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน

1.4 ด้านบริหารทั่วไป

1.4.1 การสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงควรมีบุคลากรเฉพาะที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาที่สามารถเชื่อมต่อได้ทั้งโรงเรียน เป็นการบูรณาการงานต่าง ๆ เชื่อมต่อกัน ทุกคนสามารถนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทางการศึกษาภายในโรงเรียน เช่น โปรแกรมการจัดตารางสอน โปรแกรมการวัดผล การจัดการห้องสมุด การจัดการเกี่ยวกับระบบบัญชี มาใช้ได้พร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.2 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน จึงควรมีบุคลากรเฉพาะมาจัดระบบสารสนเทศและให้ความรู้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องจนสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด โดยจัดระบบสารสนเทศแยกเป็นประเภท เช่น สารสนเทศด้านข้อมูลโรงเรียน ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทรัพยากรและอาคารสถานที่

1.4.3 การชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

โรงเรียนประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียง การสื่อสารทางอินเตอร์เน็ต เว็บไซต์ เฟสบุ๊ค สารสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้ปกครองให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าไปมีบทบาท ร่วมกับชุมชนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และได้มีโอกาสชี้แจงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยการสนับสนุนเงิน สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ส่งวิทยากรเข้ามาให้ความรู้เฉพาะด้านแก่ครูและนักเรียน

1.4.4 การวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

โรงเรียนเอกชนดำเนินการทำแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในรูปแบบสารสัมพันธ์ของโรงเรียน มีการจัดทำเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านวิชาการ กิจกรรมเด่นของโรงเรียนและข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงด้วย

1.4.5 การจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง

ระบบงานธุรการและสารบรรณในโรงเรียนเอกชน มีภาระงานมาก จึงควรจะมีบุคลากรเฉพาะมาทำหน้าที่ธุรการและสารบรรณ และต้องส่งบุคลากรไปอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในงานให้ถูกต้อง มีคู่มือการจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณ มีการจัดทำเอกสารแบบรายการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

2. การบริหารตนเอง

2.1 การกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง

โรงเรียนสามารถกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ตามหลักการบริหารตนเองได้ โดยออกแบบอาคารสถานที่ให้มีความมั่นคง แข็งแรง สวยงาม และขออนุญาตก่อสร้างอาคารจากเทศบาล เมื่อได้ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร โรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้แบบแปลนพร้อมเอกสารประกอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ เมื่อสร้างอาคารเสร็จโรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้อาคารเรียนหรือห้องเรียนต่อไป

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ดำเนินการโดยมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ของชุมชน ร่วมประชุมเสนอความคิดเห็น ส่งครูเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการให้ความรู้ เป็นวิทยากรให้กับชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนสู่ชุมชน

2.2 การกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง

งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการได้ตามความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาจากผู้ปกครอง ตามเพดานที่รัฐบาลกำหนด และเก็บค่าธรรมเนียมอื่นโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นรายได้เพิ่มเติมของโรงเรียน อาทิเช่น การจัดหลักสูตรเพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติ รายได้ค่าอาหารกลางวัน ค่ารถรับส่ง

2.3 การจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง

โรงเรียนสามารถจัดทำแบบทดสอบของโรงเรียนเอง โดยการวิเคราะห์หลักสูตรตามสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าจะวัดผลประเมินผลใดบ้าง จัดทำข้อสอบตามหลักการสร้างข้อสอบ จัดทำระเบียบวัดผลประเมินผล โดยโรงเรียนดำเนินการวัดและประเมินผลให้ครบ 4 ด้าน คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และมีกรอบในการตัดสินผลการเรียนเป็น 8 ระดับ รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การเทียบโอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4 การกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน

ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ดังนี้ 1) จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร 2) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน 3) ประเมินผลการทำงาน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้รับรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

2.5 การอำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยความร่วมมือของผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพ มีคณะกรรมดำเนินการ อำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ตามการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

3. การมีส่วนร่วม

3.1 การระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โรงเรียนระดมและสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้โดย 1) สร้างเครือข่ายบุคคลร่วมกับองค์กร/ชุมชน โดยจัดทำข้อมูลเป็นทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือโรงเรียนจัดการเรียนการสอนในวิชาที่ถนัดและตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) สร้างเครือข่ายครูร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง นำครูมาช่วยเหลือกันในกรณีที่ขาดแคลนครู 3) สร้างเครือข่ายผู้บริหารโรงเรียน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งงานการจัดทำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่สามารถใช้ด้วยกันได้ เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ให้สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนในจังหวัด จัดอบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

3.2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบการจัดกิจกรรมของโรงเรียน คณะครูจะร่วมกันวางแผนการจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนด้วย โดยครูที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประสานงานและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน จัดทำ

แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนต่อไป

3.3 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถร่วมกับผู้บริหารและครูจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นขั้นเป็นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนแต่ละขั้นตอน มีแผนงาน โครงการ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

3.4 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน

โรงเรียนดำเนินการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนให้ชัดเจนตรงกัน โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากกำหนดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงาน การวัดผลประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.5 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เป็นการประชุมเพื่อกระตุ้นให้คณะกรรมการแลกเปลี่ยนความคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการติดตามงานที่ได้ให้นโยบายไว้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นไว้ โรงเรียนนำมาพิจารณาและให้ความสำคัญกับความคิดนั้น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

4.1 ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

ผู้บริหารมีบทบาทประสานความร่วมมือจากชุมชน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อชุมชน จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

การประสานความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีการจัดทำรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถนัดในแต่ละด้าน และเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีปฏิบัติหน้าที่วิทยากร โรงเรียนควรให้ผลตอบแทนแก่ชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิด้วย

4.2 ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพื้นฐานเกี่ยวกับความเมตตา ความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยต่อผู้ร่วมงาน ยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดระบบคุณธรรมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีความรู้ มองการณ์ไกล มีความเชี่ยวชาญแม่นยำ มั่นคงต่องาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจคนได้ทุกระดับ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ และมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารจัดองค์กรตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียน 4 ฝ่าย มีการแบ่งหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดย 1) แต่งตั้งครูที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเป็นหัวหน้าฝ่าย 2) ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการให้หัวหน้าฝ่ายมีความรู้ความสามารถในการที่ได้รับมอบหมาย 3) มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ 4) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงานให้แต่ละฝ่ายชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น 5) จัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าฝ่ายเป็นประจำเดือนละ 1 – 2 ครั้ง

4.4 ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้งานวิชาการโดยเฉพาะการนิเทศ ผู้บริหารมีหน้าที่ นิเทศ และให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู มีตารางการนิเทศ ขั้นตอนการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ ฯลฯ จัดทำเป็นระบบการนิเทศภายใน และดำเนินการนิเทศตามแนวทางที่วางไว้ มีการติดตามเป็นรายบุคคล รายชั้น เมื่อครูคนใดมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ด้วย

4.5 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างพลังจูงใจ และมีคุณธรรม ผู้นำกล้าที่จะถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยผู้นำจะสอนทักษะการทำงานให้แก่ผู้ตาม การนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ทำงานแบบเชิงรุก รู้จักการคิดนอกกรอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5. การพัฒนาทั้งระบบ

5.1 คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป โดยอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงาน 4 ฝ่าย จัดประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ จัดทำคู่มือการตรวจสอบการปฏิบัติงาน นำผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับผิดชอบทราบ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

5.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยการประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ สร้างทีมงานเป็นคณะกรรมการที่จะตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีคำสั่งแต่งตั้งชัดเจนในคู่มือการปฏิบัติงานของครู มีการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

5.3 มีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

โรงเรียนมีการจัดทำระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมงานด้านวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อจัดทำเป็นโครงสร้างองค์กรในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบทุกฝ่าย ชี้แจงขอบข่ายที่จะต้องทำร่วมกันทั้งด้านการวางแผน การปฏิบัติ การปรับปรุง ประเมินและรายงานผล ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วม เห็นด้วย และสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

5.4 การจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น

โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างภายในโรงเรียนเป็นฝ่าย มีหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารกระจายอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย แล้วแบ่งงานเป็นฝ่าย สายชั้น และบุคคล จัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ทุกคนรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนขึ้น จัดทำเครือข่ายสายชั้น เครือข่ายบุคคล และเครือข่ายผู้ปกครอง ให้ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะและติดตามงานของโรงเรียนอีกทางหนึ่ง เครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน จะทำให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูงานจากเครือข่ายได้ทุกระดับ

5.5 มีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

การจัดแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์โรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา โดยจัดทำภาพรวมของโรงเรียน สำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนและกำหนดประเด็นที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน และครอบคลุมงานทุกงานของโรงเรียน

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

6.1 มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด

โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชน และต้นสังกัด โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และต้นสังกัด มาประเมินภายในทุก 3 ปี มีระบบการทำพันธะสัญญาระหว่างโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่าย และชุมชน (ระบบ PSA : Public Service Agreement) เป็นการตรวจสอบร่วมกัน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ควรดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดให้มีการตรวจสอบคุณภาพเป็นรายกิจกรรมของทุกฝ่าย ทุกงาน และทุกคนในโรงเรียน 2) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา แก่ครูทุกคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) ผู้ปฏิบัติงาน/โครงการ /กิจกรรม ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะเป็นผู้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานของตนเองให้เป็นไปตามแผน 5) หัวหน้าฝ่าย รวบรวมร่องรอยการ

ดำเนินงานและผลการตรวจสอบของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย 6) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพการศึกษา

6.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ มี ประเด็นที่ติดตามตรวจสอบคือโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ ว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ มีการปรับแผนหรือไม่ ถ้ามีเพราะเหตุใด ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมหรือไม่ เพียงใด แล้วสรุปรายงานผลการติดตามตรวจสอบพร้อมให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข เสนอผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาดำเนินการต่อไป

6.3 มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้

โรงเรียนจัดทำระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้งบประมาณ มีการจัดเก็บหลักฐานการใช้จ่ายเงิน จัดเก็บรายได้จากเงินอุดหนุนรายบุคคล เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินค่าธรรมเนียมอื่น มีใบเสร็จรับเงินพร้อมให้ตรวจสอบ จัดทำระบบบัญชีโรงเรียนเอกชน (ระบบ GL) สิ้นปีการศึกษาจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน งบรายได้และค่าใช้จ่าย เสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้ความเห็นชอบ โรงเรียน

6.4 มีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการ ธุรการ การเงินและบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

โรงเรียนมีระบบตรวจสอบการบริหารจัดการธุรการการเงินและบัญชี โดยใช้ระบบ PSIS ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการตรวจสอบจำนวนนักเรียน จำนวนครู ประกอบการรับเงินอุดหนุนรายบุคคลของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะรับนักเรียนเกินความจุไม่ได้ และมีครูไม่ครบชั้นไม่ได้ โรงเรียนมีการสร้างมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายตามโครงสร้างของโรงเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

6.5 มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินการประเมินและรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ โดยจัดทำเป็นแบบรายงาน

ผลตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในทั้งในระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

2. หน้าที่การบริหาร มี 4 ด้าน

1. การวางแผน

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง การวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ และการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนอกชนจึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการวางแผนเพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคต และหากลยุทธ์กำกับการทำงานขององค์การ และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน ควรให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี

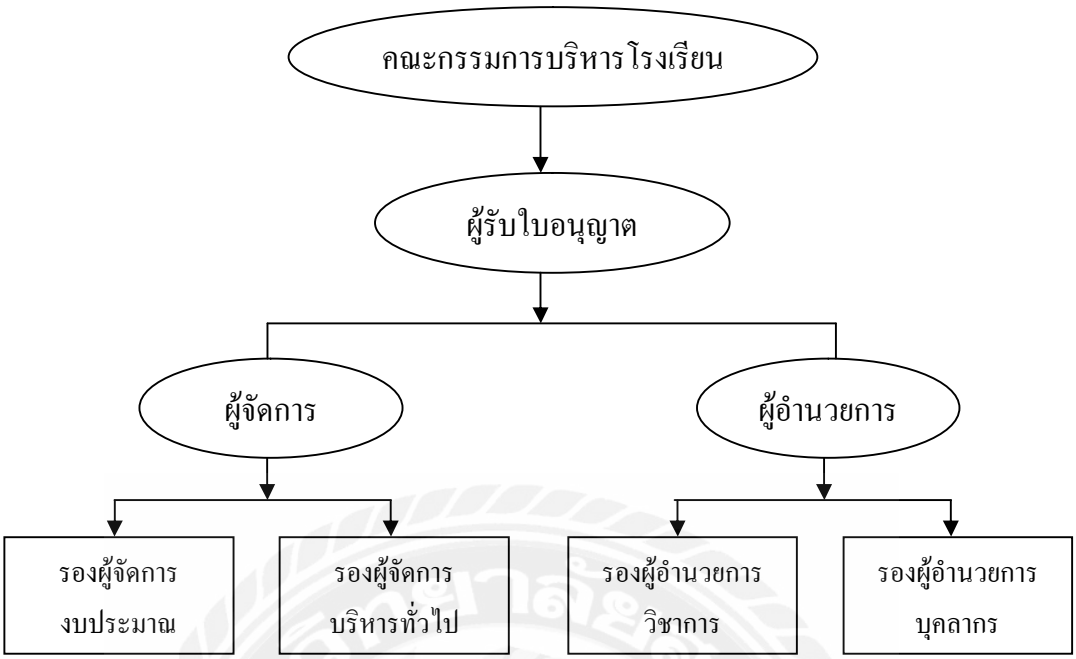
จากการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำแผนจะต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยการเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Input and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ แหล่งข้อมูลการอ้างอิง ฐานคติที่สำคัญ ในแผนปฏิบัติการจะกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานและงบประมาณของทุกโครงการ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการจัดองค์กรเพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

2.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตร 30 กำหนดให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคน เป็นคณะกรรมการ ในงานวิจัยนี้ ได้นำโครงสร้างของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่ควรจะเป็นและเหมาะสม มาเป็นโครงสร้างบริหารโรงเรียนเอกชน ดังรายละเอียด แผนภาพที่ 24 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน



การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยด้านบนสุดเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ลำดับต่อมาเป็นผู้รับใบอนุญาต กำกับดูแลผู้จัดการและผู้อำนวยการ ผู้จัดการควบคุมดูแลงานงบประมาณและการบริหารทั่วไป ส่วนผู้อำนวยการกำกับดูแลด้านวิชาการและการบริหารงานบุคคล ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้ที่มีอำนาจสูงสุด ตำแหน่งรองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ กำหนดให้เป็นไปตามกรอบกำลังบุคลากรในโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนนักเรียนและห้องเรียน

2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ 1) ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน 4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน 5) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ 6) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนมีอยู่ในขณะนั้น ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนด้วย เว้นแต่คณะกรรมการเห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียน 7) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน 8) ให้ความเห็นชอบรายงาน

ประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี 9) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน 10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

ผู้อำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียน 2) แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด 3) ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียน 4) จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 5) จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 6) ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

ผู้จัดการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียน 2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน 3)) ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

3. การนำ

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่ใช้หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เน้นการเป็นผู้นำมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตามสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการนำเพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำจะเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจะจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจให้แก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ให้กลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารควรมีสมรรถภาพของการเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) สมรรถภาพด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องรู้โครงสร้างของงาน และมองเห็นความสำคัญของสายงาน รวมถึงขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ 2) สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการประสานงานให้บุคลากรของโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานประสบความสำเร็จได้ 3) สมรรถภาพด้านเทคนิค ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและวิธีการ กระบวนการการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคอย่างชำนาญ

3.2 การจูงใจ

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จะประสบความสำเร็จได้ถ้าได้ใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งการจะให้ได้ใจนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบถึงทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ดังนี้ 1) ต้องเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ ตามที่ Maslow ได้เสนอไว้อย่างดีก่อน 2) ต้องทราบว่าใครคือผู้ที่ต้องการจะจูงใจ 3) ศึกษาถึงความต้องการของคนที่จะจูงใจเพื่อทราบว่า เขาต้องการอะไร เพื่อจะได้สามารถกำหนดวิธีการจูงใจได้อย่างถูกต้อง เพราะคนแต่ละกลุ่ม (ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการ และนักเรียน) จะมีความต้องการไม่เหมือนกัน ดังนั้นวิธีการที่ใช้จึงต้องต่างกัน

อาทิเช่น คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีแรงจูงใจทางด้านสังคมและการยอมรับยกย่อง ถ้าผู้บริหารทราบ ก็จะขอความร่วมมือกับคณะกรรมการได้ง่าย โดยการให้เกียรติท่านคณะกรรมการในการให้ท่านกรรมการได้เสนอความคิดเห็น เสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาที่เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ท่านเหล่านั้นมีความพร้อมในการช่วยกันมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาอย่างแท้จริง ส่วนครูนั้นอาจจะมีความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ และแจ้งให้ครูทราบด้วยว่า ครูจะมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานแค่ไหน มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่ง ถ้าครูเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานและมีผลงานตามที่กำหนดไว้ เมื่อครูมีขวัญและกำลังใจดี ก็จะทำให้ครูรู้สึกรักและพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาโรงเรียนกันอย่างแท้จริง

3.3 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร การสื่อสารช่วยประสานหน้าที่ต่าง ๆ ทางการจัดการ การสื่อสารจำเป็นในการให้และรับข้อมูล การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมิน การแสดงน้ำใจ การเสริมกำลังใจ การฝึกอบรม การสื่อสารทำให้ทราบว่าเหตุการณ์และการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่ การสื่อสารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจะช่วยสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ การสื่อสารช่วยเชื่อมองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อแจ้งข่าว หรือขอความช่วยเหลือจากสังคม เป็นต้น การใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างโอกาสสำหรับโรงเรียนได้

การสื่อสารจะเปิดกว้างทั้งภายในและนอกโรงเรียน และเป็นการสื่อสารสองทาง ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้ง การสร้างเว็บไซต์ของโรงเรียน เว็บบอร์ด อินทราเน็ต จดหมายข่าวอิเลคโทรนิก สร้างเสริมให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วทันใจ นอกจากนี้ โรงเรียนควรแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียน ร่วมรับผิดชอบงานการติดต่อสื่อสารในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และสร้างการสื่อสารแบบเครือข่าย เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วและถูกต้อง

4. การควบคุม

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการควบคุม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผดุงระบบประกันคุณภาพการศึกษา

4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนโดยบุคลากรของโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนนั้น

การประกันคุณภาพภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดการเรียนการสอนตามปกติ หลักการและเงื่อนไขสำคัญของการประกันคุณภาพที่ดี คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างพลังให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถ กระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการคิด และตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นส่วนที่ดำเนินการต่อเนื่องสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน โดยทุก ๆ 5 ปี สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ,) ซึ่งรับผิดชอบการประเมินคุณภาพภายนอก จะดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยพิจารณาจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน (SAR) เป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน คำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาสู่มาตรฐานและพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ในตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน/ความต้องการ และวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ในเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพจากเอกสารและแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สาระสำคัญเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน แล้วสังเคราะห์สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จ ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน แล้วนำข้อมูลปรึกษาและข้อข้อสรุปร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

2.1 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การดำเนินการเพื่อกำหนดแนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิดหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถเสนอผลการสังเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 35 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

แนวคิด/หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
1. การบริหารจัดการศึกษาของเอกชน	- การจัดการศึกษาของเอกชนนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ สามารถช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของชาติได้อย่างมาก รัฐจึงมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้กำหนดหลักการว่าให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและให้การบริหารจัดการศึกษาของเอกชนมีความความเป็นอิสระ แต่ต้องถูกกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และปฏิบัติหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ	- โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการ ภายใต้ตราสารของโรงเรียน และมีการกำกับติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ

ตารางที่ 35 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ต่อ)

แนวคิด/หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
2. กฎหมาย/นโยบาย 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545	- การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข - การศึกษาเอกชนมีความเป็นอิสระบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท	- การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ การจัดการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2.2 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550	- โรงเรียนเอกชนเป็นนิติบุคคล มีการจัดทำตราสารโรงเรียน สามารถบริหารโรงเรียนได้เอง มีอำนาจในการบรรจุ-ถอดถอนครู โดยผู้อำนวยการโรงเรียน การขอจัดตั้งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา - คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย	- การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นโรงเรียนนิติบุคคลได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ทำให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนเองได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจังตั้งของโรงเรียน - มีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้ทรงคุณวุฒิ มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้

ตารางที่ 35 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ต่อ)

แนวคิด/หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
3. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3.1 หลักการกระจายอำนาจ	- เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน กระจายอำนาจส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของนักเรียน เมื่อมีการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	- เป็นการกระจายอำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับครู บุคลากรและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3.2 หลักการบริหารตนเอง	- โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้โรงเรียนจัดการบริหารด้วยตนเอง และผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ถูกกำหนดจากส่วนกลาง	- โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ และมีอำนาจตัดสินใจรวมทั้งแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป
3.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	- เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	- โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเรื่องการเรียนการสอน

ตารางที่ 35 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ต่อ)

แนวคิด/หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
3.4 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	- เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการ เป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ให้ขวัญกำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย	- ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน/อำนวยความสะดวกและประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย
3.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ	- เป็นการพัฒนาทั้งระบบ มีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร มีคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน	- บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนต้องพัฒนาทั้งระบบพร้อมกัน มีการวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3.6 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	- โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ โดยมีองค์กรภายนอกทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	- โรงเรียนพร้อมรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 35 การสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ต่อ)

แนวคิด/หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
4. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ตามทฤษฎีระบบ	- องค์การทางการศึกษาเป็นระบบเปิดมีรูปแบบพื้นฐานตามทฤษฎีระบบทั่วไป ประกอบด้วย 1)ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ทฤษฎี ความรู้ กฎหมาย และระเบียบต่าง ๆของโรงเรียน 2) กระบวนการ ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์การ การบริหารงานการดำเนินงานในระบบ 3) ผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการดำเนินของครู ความพึงพอใจในงานของบุคลากร 4) ข้อมูลป้อนกลับ 5) สภาพแวดล้อม	- รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางศาสนาและวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ กฎหมาย /มติคณะรัฐมนตรี ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุ ทรัพยากรทางการเงิน 3) กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน้าที่การบริหาร 4) ผลผลิต/ผลลัพธ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ข้อมูลป้อนกลับ

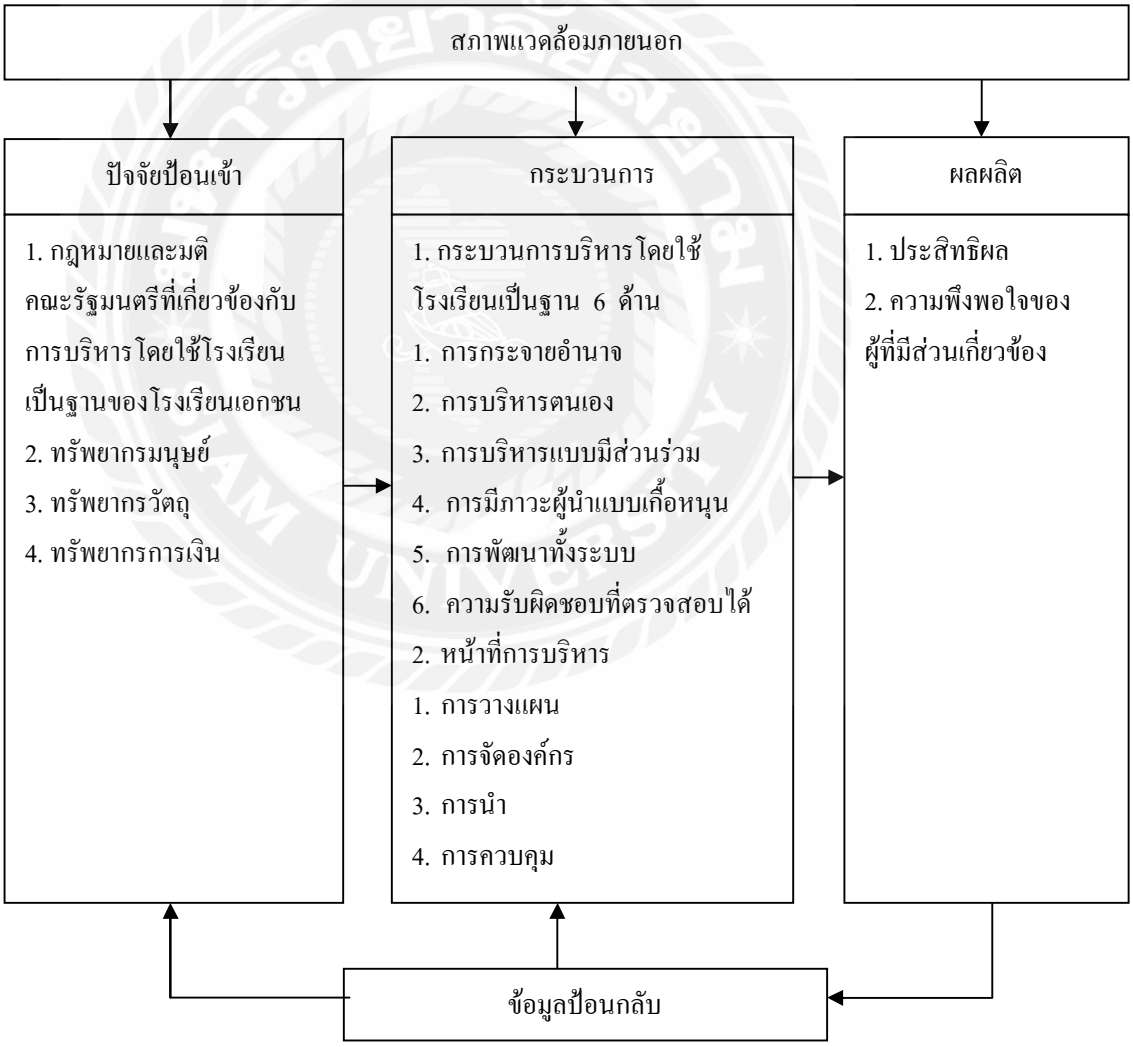
2.2 การร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

จากการสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสาระของร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังแสดงในแผนภาพที่ 25

แผนภาพที่ 25 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับร่าง

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน



ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างความคิดที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ

1.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 แนวคิด

1) แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีอิสระในการบริหารจัดการ ภายใต้ตราสารจัดตั้งของโรงเรียน และมีการกำกับติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ โรงเรียนเอกชนมีจุดเด่นในอำนาจการสั่งการและการตัดสินใจของโรงเรียนอยู่ที่ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์ นับว่าเป็นความคล่องตัวของโรงเรียนเอกชน

2) กฎหมาย/นโยบาย

2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ การจัดการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รัฐต้องมีนโยบายด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจนและเท่าเทียมกันกับสถานศึกษาของรัฐ และรัฐต้องดูแล ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพต่อเนื่อง

2.2 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นโรงเรียนนิติบุคคล ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ทำให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนเองได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ ปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้

3) แนวคิดด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการบริหาร ตัดสินใจสั่งการงานทุกด้านของโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน สนับสนุนอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นด้วยกับการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพภายนอกจากผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วยเสีย ผลที่ได้จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้

1.3 หลักการของรูปแบบ

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 6 หลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการกระจายอำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนยินยอมที่จะมอบอำนาจหรือลดอำนาจของตนไปให้บุคคลอื่น และกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับครู บุคลากรและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด

2. หลักการบริหารตนเอง (self-management) เป็นการให้อิสระในการบริหารจัดการและมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวมทั้งแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมิน ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเรื่องการเรียนการสอน

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (facilitative leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน/อำนวยความสะดวกและประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น จากการที่บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมพัฒนาทั้งระบบพร้อมกัน ทั้งการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของโรงเรียน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) เป็นสิ่งที่เกิดจากครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ให้

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพร้อมรับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีระบบ การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของโรงเรียนเอกชน ที่คำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำไปสู่การกำหนดปัจจัยป้อนเข้า เช่น กฎหมายและมติคณะรัฐมนตรี ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุ ทรัพยากรทางการเงิน โดยที่โรงเรียนต้องมีความสามารถและมีกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และได้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งสะท้อนผลการพัฒนาทั้งหมดมาใช้ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องต่อไป

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) ปัจจัยป้อนเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต/ผลลัพธ์ 5) ข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้เทคนิคการทำ SWOT ANALYSIS ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่

1. กฎหมาย และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554 – 2559) พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 และมติคณะรัฐมนตรีและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

2. ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

- ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ และผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี

- คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องออกระเบียบ ข้อบังคับ ให้ความเห็นชอบ ให้คำแนะนำ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. ทรัพยากรวัตถุ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเหมาะสม

4. ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ เงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล และเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่น ที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จะต้องมีกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน้าที่การบริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยพัฒนารูปแบบจากค่าความต้องการจำเป็น ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็น ลำดับที่ 1 – 5

1. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 6 ด้าน

1. การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ และกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป

1.1 ด้านวิชาการ

1.1.1 การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนจัดซื้อ จัดหาสื่อ พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอกับการใช้งาน จัดอบรมการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและใช้สื่อได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และให้นักเรียนได้ค้นหาข่าวสารความรู้จากอินเตอร์เน็ต

1.1.2 การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการวิจัยในชั้นเรียน โดยเข้ามามีบทบาทส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิเช่น การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การแนะนำอย่างละเอียดในการทำวิจัยชั้นเรียนเล่มแรกของครู และนำผลการวิจัยไปใช้

1.1.3 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการจัดทำหลักสูตรจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษา พ.ศ.2551 โดยครูและบุคลากรภายในและภายนอกทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร เป็นการจัดทำหลักสูตรที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตร ดังนี้ 1) หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกระตุ้น ส่งเสริม จัดบรรยากาศ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 3) มีการปรับปรุงหลักสูตร และประเมินผลการใช้หลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

1.1.4 การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน

โรงเรียนจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการเรียนรู้แบบบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดเป็นหน่วยการเรียน สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและความต้องการของผู้เรียน จัดการเรียนรู้แบบโครงงาน แผนที่ความคิด สาธิต ทดลอง ฯลฯ โดยนำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาว่าแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะจัดกิจกรรมอย่างไร โดยผ่านกระบวนการคิด การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จากครูผู้สอนและผู้บริหาร จัดการเรียนรู้โดยให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ แหล่งโบราณสถาน วัด

1.1.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน

คณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการนิเทศว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการออกแบบการนิเทศเป็นขั้นตอนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายทราบ เริ่มจากการให้ความรู้ด้านการนิเทศ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศการสอน การเยี่ยมห้องเรียน ตรวจสมุดงาน การนิเทศโดยการประชุม ศึกษาเอกสารวิชาการ โดยปฏิบัติตามปฏิทินการนิเทศ เมื่อนิเทศเสร็จแล้วคณะกรรมการนิเทศจะต้องให้

คำปรึกษารวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับการนิเทศได้ และนำผลการนิเทศแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านงบประมาณ

1.2.1 การจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน

เป็นความต้องการของโรงเรียนที่จะจัดตั้งกองทุนโรงเรียนและมีคณะกรรมการบริหารกองทุน ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละโรงเรียนที่ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีกองทุนโรงเรียนเป็นหลักประกันอย่างหนึ่งของโรงเรียน เป็นการนำเอาผลกำไรส่วนหนึ่งจากการดำเนินกิจการของโรงเรียน (ไม่เกิน 3 %) มาเก็บไว้ในกองทุนโรงเรียน เพื่อเป็นกองทุนโรงเรียนสำหรับใช้จ่ายเวลาฉุกเฉิน และเป็นเงินสนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่ครูโดยจ่ายเป็นเงินโบนัสให้แก่ผู้ที่มีผลงานดีตามที่ตั้งไว้ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนร่วมกันรับผิดชอบและบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีส่วนร่วมในพิจารณาให้เงินโบนัสแก่ผู้ที่มีผลงานดีด้วย

1.2.2 การจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

โรงเรียนเอกชนสามารถจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โรงเรียนหารายได้เพิ่มจากการจัดหลักสูตรเสริมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติเพื่อเก็บค่าธรรมเนียมอื่นจากผู้ปกครอง นอกจากนี้ยังมีรายได้จากค่าอาหาร ค่ารถรับส่ง และค่าอื่น ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการได้ตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1.2.3 การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงเรียน ความมีชื่อเสียง และการยอมรับของผู้ปกครอง / ชุมชน การระดมทรัพยากรในเรื่องเงินบริจาค กรณีที่มีความต้องการเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษ การรับความช่วยเหลือจากมูลนิธิต่าง ๆ สมาคมผู้ปกครอง การรับการสนับสนุนสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือเข้าห้องสมุด คอมพิวเตอร์

1.2.4 การบริหารงานพัสดุ

ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานพัสดุ จัดทำเอกสารแบบรายการที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

1.2.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจในการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อมีการกระจายอำนาจจึงควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อสะดวกรวดเร็วในการทำงาน แต่ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ

1.3 ด้านบริหารบุคคล

1.3.1 มีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษามากที่สุด โดยมีแนวการดำเนินงานดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นศูนย์อำนวยการ ประสานโรงเรียนในพื้นที่ให้มีการรวมกลุ่มกัน 2) สร้างเครือข่ายร่วมกับสมาคมโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ใกล้เคียงกันเพื่อช่วยเหลือกัน 3) ตั้งศูนย์รับสมัครผู้ที่สนใจจะประกอบวิชาชีพครู โดยทำฐานข้อมูลไว้เพื่อให้บริการแก่โรงเรียนที่ขาดแคลนครูที่สมัครเป็นสมาชิก (เก็บเงินค่าสมาชิกเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย)

1.3.2 การประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนได้รับการกระจายอำนาจสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังได้ด้วยตนเอง โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลังเข้าสู่โรงเรียน โดย 1) ประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ ทางเว็ปไซด์ เพื่อที่จะได้ผู้ประสงค์ปฏิบัติงานจำนวนมาก และดำเนินการคัดเลือกโดยสอบสัมภาษณ์ และสอบสอน 2) พัฒนาครูให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่คุรุสภากำหนด เช่น มาตรฐานความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน 3) ให้ครูรับทราบระเบียบการปฏิบัติงานของครู เรื่องการบรรจุ การลาออกตามแบบสัญญาการเป็นครูใหญ่และครูท้ายระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542

1.3.3 การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

โรงเรียนเอกชนกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทน (เงินเดือน) แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การให้ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนนั้นแล้วแต่ความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนที่จ่ายเงินเดือนเท่ากับภาครัฐหรือมากกว่าจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่กับโรงเรียนนั้นเป็นเวลานาน การให้เงินเพิ่มพิเศษแก่ครูที่มีผลงานผ่านเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้

1.3.4 การจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนควรจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เท่าเทียมกับภาครัฐ การจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล รัฐต้องช่วยเหลือจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับครู และครอบครัว รวมทั้งบิดามารดา ควรสนับสนุนเงินช่วยเหลือกรณีเกิดอุทกภัย วาตภัย ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และให้เงินวิทยฐานะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูโรงเรียนเอกชน

1.3.5 การดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนมีระเบียบปฏิบัติเรื่องการดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542 ที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม และส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นของแต่ละโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน

1.4 ด้านบริหารทั่วไป

1.4.1 การสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงควรมีบุคลากรเฉพาะที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาที่สามารถเชื่อมต่อได้ทั้งโรงเรียน เป็นการบูรณาการงานต่าง ๆ เชื่อมต่อกัน ทุกคนสามารถนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทางการศึกษาภายในโรงเรียน เช่น โปรแกรมการจัดตารางสอน โปรแกรมการวัดผล การจัดการห้องสมุด การจัดการเกี่ยวกับระบบบัญชี มาใช้ได้พร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.2 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน จึงควรมีบุคลากรเฉพาะมาจัดระบบสารสนเทศและให้ความรู้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องจนสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด โดยจัดระบบสารสนเทศแยกเป็นประเภท เช่น สารสนเทศด้านข้อมูลโรงเรียน ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทรัพยากรและอาคารสถานที่

1.4.3 การชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

โรงเรียนประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียง การสื่อสารทางอินเตอร์เน็ต เว็บไซต์ เฟสบุ๊ค สารสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้ปกครองให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าไปมีบทบาท ร่วมกับชุมชนในการทำ

กิจกรรมต่าง ๆ และได้มีโอกาสชี้แจงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยการสนับสนุนเงิน สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ส่งวิทยากรเข้ามาให้ความรู้เฉพาะด้านแก่ครูและนักเรียน

1.4.4 การวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

โรงเรียนเอกชนดำเนินการทำแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในรูปแบบสารสัมพันธ์ของโรงเรียน มีการจัดทำเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านวิชาการ กิจกรรมเด่นของโรงเรียนและข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงด้วย

1.4.5 การจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง

ระบบงานธุรการและสารบรรณในโรงเรียนเอกชน มีภาระงานมาก จึงควรจะมีบุคลากรเฉพาะมาทำหน้าที่ธุรการและสารบรรณ และต้องส่งบุคลากรไปอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในงานให้ถูกต้อง มีคู่มือการจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณ มีการจัดทำเอกสารแบบรายการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

2. การบริหารตนเอง

2.1 การกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง

โรงเรียนสามารถกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ตามหลักการบริหารตนเองได้ โดยออกแบบอาคารสถานที่ให้มีความมั่นคง แข็งแรง สวยงาม และขออนุญาตก่อสร้างอาคารจากเทศบาล เมื่อได้ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร โรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้แบบแปลนพร้อมเอกสารประกอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ เมื่อสร้างอาคารเสร็จโรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้อาคารเรียนหรือห้องเรียนต่อไป

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ดำเนินการโดยมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ของชุมชน ร่วมประชุมเสนอความคิดเห็น ส่งครูเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการให้ความรู้ เป็นวิทยากรให้กับชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนสู่ชุมชน

2.2 การกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง

งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการได้ตามความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล และเก็บ

ค่าธรรมเนียมการศึกษาจากผู้ปกครอง ตามเพดานที่รัฐบาลกำหนด และเก็บค่าธรรมเนียมอื่นโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นรายได้เพิ่มเติมของโรงเรียน อาทิเช่น การจัดหลักสูตรเพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติ รายได้ค่าอาหารกลางวัน ค่ารถรับส่ง

2.3 การจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง

โรงเรียนสามารถจัดทำแบบทดสอบของโรงเรียนเอง โดยการวิเคราะห์หลักสูตรตามสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าจะวัดผลประเมินผลใดบ้าง จัดทำข้อสอบตามหลักการสร้างข้อสอบ จัดทำระเบียบวัดผลประเมินผล โดยโรงเรียนดำเนินการวัดและประเมินผลให้ครบ 4 ด้าน คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และมีกรอบในการตัดสินผลการเรียนเป็น 8 ระดับ รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การเทียบโอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4 การกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน

ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ดังนี้ 1) จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร 2) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน 3) ประเมินผลการทำงาน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้รับรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

2.5 การอำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยความร่วมมือของผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพ มีคณะกรรมดำเนินการ อำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ตามการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

3. การมีส่วนร่วม

3.1 การระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โรงเรียนระดมและสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้โดย 1) สร้างเครือข่ายบุคคลร่วมกับองค์กร/ชุมชน โดยจัดทำข้อมูลเป็นทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือโรงเรียนจัดการเรียนการสอนในวิชาที่ถนัดและตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) สร้างเครือข่ายครูร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง นำครูมาช่วยเหลือกันในกรณีที่ขาดแคลนครู 3) สร้างเครือข่ายผู้บริหารโรงเรียน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งงานการจัดทำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่สามารถใช้ด้วยกันได้

เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ให้สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนในจังหวัด จัดอบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

3.2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบการจัดกิจกรรมของโรงเรียน คณะครูจะร่วมกันวางแผนการจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนด้วย โดยครูที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประสานงานและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนต่อไป

3.3 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู

คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนมีส่วนร่วมในจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถร่วมกับผู้บริหารและครูจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นขั้นเป็นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนแต่ละขั้นตอน มีแผนงาน โครงการ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

3.4 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน

โรงเรียนดำเนินการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนให้ชัดเจนตรงกัน โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากกำหนดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงาน การวัดผลประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.5 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เป็นการประชุมเพื่อกระตุ้นให้คณะกรรมการแลกเปลี่ยนความคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการติดตามงานที่ได้ให้นโยบายไว้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นไว้ โรงเรียนนำมาพิจารณาและให้ความสำคัญกับความคิดนั้น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

4.1 ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

ผู้บริหารมีบทบาทประสานความร่วมมือจากชุมชน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อชุมชน จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

การประสานความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีการจัดทำรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถนัดในแต่ละด้าน และเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีปฏิบัติหน้าที่วิทยากร โรงเรียนควรให้ผลตอบแทนแก่ชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิด้วย

4.2 ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพื้นฐานเกี่ยวกับความเมตตา ความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยต่อผู้ร่วมงาน ยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดระบบคุณธรรมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีความรู้ มองการณ์ไกล มีความเชี่ยวชาญแม่นยำ มั่นคงต่องาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจคนได้ทุกระดับ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ และมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารจัดองค์กรตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียน 4 ฝ่าย มีการแบ่งหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดย 1) แต่งตั้งครูที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเป็นหัวหน้าฝ่าย 2) ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการให้หัวหน้าฝ่ายมีความรู้ความสามารถในการที่ได้รับมอบหมาย 3) มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ 4) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

คำบรรยายลักษณะงานให้แต่ละฝ่ายชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น 5) จัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าฝ่ายเป็นประจำเดือนละ 1 – 2 ครั้ง

4.4 ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้งานวิชาการโดยเฉพาะการนิเทศ ผู้บริหารมีหน้าที่ นิเทศ และให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู มีตารางการนิเทศ ขั้นตอนการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ ฯลฯ จัดทำเป็นระบบการนิเทศภายใน และดำเนินการนิเทศตามแนวทางที่วางไว้ มีการติดตามเป็นรายบุคคล รายชั้น เมื่อครูคนใดมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ด้วย

4.5 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างพลังจูงใจ และมีคุณธรรม ผู้นำกล้าที่จะถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยผู้นำจะสอนทักษะการทำงานให้แก่ผู้ตาม การนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ทำงานแบบเชิงรุก รู้จักการคิดนอกกรอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

5. การพัฒนาทั้งระบบ

5.1 คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป โดยอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงาน 4 ฝ่าย จัดประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ จัดทำคู่มือการตรวจสอบการปฏิบัติงาน นำผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับผิดชอบทราบ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

5.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยการประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ สร้างทีมงานเป็นคณะกรรมการที่จะตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีคำสั่งแต่งตั้งชัดเจนในคู่มือการปฏิบัติงานของครู มีการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

5.3 มีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

โรงเรียนมีการจัดทำระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมงานด้านวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อจัดทำเป็นโครงสร้างองค์กรในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบทุกฝ่าย ชี้แจงขอบข่ายที่จะต้องทำร่วมกันทั้งด้านการวางแผน การปฏิบัติ การปรับปรุง ประเมินและรายงานผล ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วม เห็นด้วย และสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

5.4 การจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น

โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างภายในโรงเรียนเป็นฝ่าย มีหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารกระจายอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย แล้วแบ่งงานเป็นฝ่าย สายชั้น และบุคคล จัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ทุกคนรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนขึ้น จัดทำเครือข่ายสายชั้น เครือข่ายบุคคล และเครือข่ายผู้ปกครอง ให้ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะและติดตามงานของโรงเรียนอีกทางหนึ่ง เครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน จะทำให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูงานจากเครือข่ายได้ทุกระดับ

5.5 มีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

การจัดแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์โรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา โดยจัดทำภาพรวมของโรงเรียน สำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนและกำหนดประเด็นที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน และครอบคลุมงานทุกงานของโรงเรียน

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

6.1 มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด

โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชน และต้นสังกัด โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และต้นสังกัด มาประเมินภายในทุก 3 ปี มีระบบการทำพันธะสัญญาระหว่างโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่าย และชุมชน (ระบบ PSA : Public Service Agreement) เป็นการ

ตรวจสอบร่วมกัน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ควรดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดให้มีการตรวจสอบคุณภาพเป็นรายกิจกรรมของทุกฝ่าย ทุกงาน และทุกคนในโรงเรียน 2) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา แก่ครูทุกคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) ผู้ปฏิบัติงาน/โครงการ /กิจกรรม ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะเป็นผู้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานของตนเองให้เป็นไปตามแผน 5) หัวหน้าฝ่าย รวบรวมร่องรอยการดำเนินงานและผลการตรวจสอบของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ มาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย 6) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพการศึกษา

6.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ มี ประเด็นที่ติดตามตรวจสอบคือโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ ว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ มีการปรับแผนหรือไม่ ถ้ามีเพราะเหตุใด ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมหรือไม่ เพียงใด แล้วสรุปรายงานผลการติดตามตรวจสอบพร้อมให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข เสนอผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาดำเนินการต่อไป

6.3 มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้

โรงเรียนจัดทำระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้งบประมาณ มีการจัดเก็บหลักฐานการใช้จ่ายเงิน จัดเก็บรายได้จากเงินอุดหนุนรายบุคคล เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินค่าธรรมเนียมอื่น มีใบเสร็จรับเงินพร้อมให้ตรวจสอบ จัดทำระบบบัญชีโรงเรียนเอกชน (ระบบ GL) สิ้นปีการศึกษาจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน งบรายได้และค่าใช้จ่าย เสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้ความเห็นชอบ โรงเรียน

6.4 มีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการ ธุรการการเงินและบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

โรงเรียนมีระบบตรวจสอบการบริหารจัดการธุรการการเงินและบัญชี โดยใช้ระบบ PSIS ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการตรวจสอบจำนวนนักเรียน จำนวนครู ประกอบการรับเงินอุดหนุนรายบุคคลของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะรับนักเรียนเกินความจุไม่ได้ และมีครูไม่ครบชั้นไม่ได้ โรงเรียนมีการสร้างมาตรการการตรวจสอบความ

ถูกต้อง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายตามโครงสร้างของโรงเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

6.5 มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินการประเมินและรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ โดยจัดทำเป็นแบบรายงานผลตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในทั้งในระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

2. หน้าที่การบริหาร มี 4 ด้าน

1. การวางแผน

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง การวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ และการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนอกชนจึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคตและหากลยุทธ์กำกับการทำงานขององค์การ และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน ควรให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ

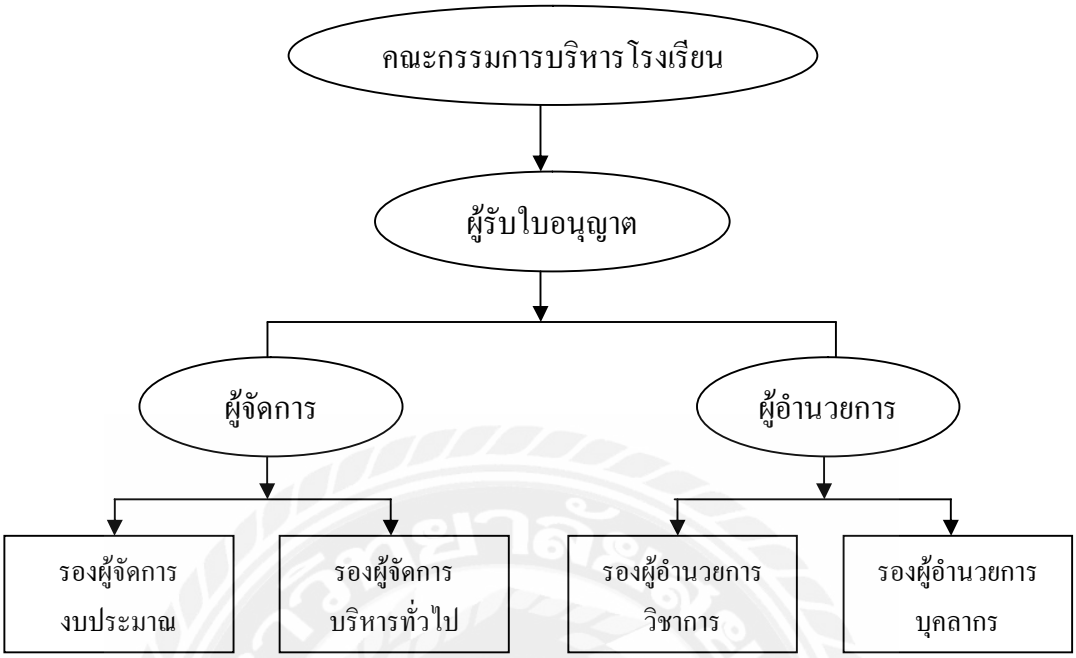
1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำแผนจะต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยการเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Input and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ แหล่งข้อมูลการอ้างอิง ฐานคติที่สำคัญ ในแผนปฏิบัติการจะกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานและงบประมาณของทุกโครงการ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

2.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตร 30 กำหนดให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคน เป็นคณะกรรมการ ในงานวิจัยนี้ ได้นำโครงสร้างของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่ควรจะเป็นและเหมาะสม มาเป็นโครงสร้างบริหารโรงเรียน ดังนี้



การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยด้านบนสุดเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ลำดับต่อมาเป็นผู้รับใบอนุญาต กำกับดูแลผู้จัดการและผู้อำนวยการ ผู้จัดการควบคุมดูแลงานงบประมาณและการบริหารทั่วไป ส่วนผู้อำนวยการกำกับดูแลด้านวิชาการและการบริหารงานบุคคล ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้ที่มีอำนาจสูงสุด ตำแหน่งรองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ กำหนดให้เป็นไปตามกรอบกำลังบุคลากรในโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนนักเรียนและห้องเรียน

2.2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ 1) ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน 4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน 5) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ 6) ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้าของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนมีอยู่ในขณะนั้น ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนด้วย เว้นแต่คณะกรรมการเห็นว่าการกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียน 7) ให้ความเห็นชอบการ

กำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน 8) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี 9) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน 10) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

ผู้อำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียน 2) แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด 3) ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียน 4) จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 5) จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด 6) ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

ผู้จัดการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียน 2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน 3)) ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้ง ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

3. การนำ

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่ใช้หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เน้นการเป็นผู้นำมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตามสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

3.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำจะเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจะจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจให้แก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ให้กลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารควรมีสมรรถภาพของการเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) สมรรถภาพด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องรู้โครงสร้างของงาน และมองเห็นความสำคัญของสายงาน รวมถึงขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ 2) สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการประสานงานให้บุคลากรของโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานประสบความสำเร็จได้ 3) สมรรถภาพด้านเทคนิค ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและวิธีการ กระบวนการการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคอย่างชำนาญ

3.2 การจูงใจ

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จะประสบความสำเร็จได้ถ้าได้ใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งการจะให้ได้ใจนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบถึงทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ดังนี้ 1) ต้องเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ ตามที่ Maslow ได้เสนอไว้อย่างดีก่อน 2) ต้องทราบว่าใครคือผู้ที่ต้องการจะจูงใจ 3) ศึกษาถึงความต้องการของคนที่จะจูงใจเพื่อทราบว่า เขาต้องการอะไร เพื่อจะได้สามารถกำหนดวิธีการจูงใจได้อย่างถูกต้อง เพราะคนแต่ละกลุ่ม (ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการ และนักเรียน) จะมีความต้องการไม่เหมือนกัน ดังนั้นวิธีการที่ใช้จึงต้องต่างกัน

อาทิเช่น คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีแรงจูงใจทางด้านสังคมและการยอมรับยกย่อง ถ้าผู้บริหารทราบ ก็จะขอความร่วมมือกับคณะกรรมการได้ง่าย โดยการให้เกียรติท่านคณะกรรมการในการให้ท่านกรรมการได้เสนอความคิดเห็น เสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาที่เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ท่านเหล่านั้นมีความพร้อมในการช่วยกันมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาอย่างแท้จริง ส่วนครูนั้นอาจจะมีความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ และแจ้งให้ครูทราบด้วยว่า ครูจะมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานแค่ไหน มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่ง ถ้าครูเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานและมีผลงานตามที่กำหนดไว้

เมื่อครูมีขวัญและกำลังใจดี ก็จะทำให้ครูรู้สึกรักและพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาโรงเรียนกันอย่างแท้จริง

3.3 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร การสื่อสารช่วยประสานหน้าที่ต่าง ๆ ทางการจัดการ การสื่อสารจำเป็นในการให้และรับข้อมูล การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมิน การแสดงน้ำใจ การเสริมกำลังใจ การฝึกอบรม การสื่อสารทำให้ทราบว่าเหตุการณ์และการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่ การสื่อสารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจะช่วยสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ การสื่อสารช่วยเชื่อมองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อแจ้งข่าว หรือขอความช่วยเหลือจากสังคม เป็นต้น การใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างโอกาสสำหรับโรงเรียนได้

การสื่อสารจะเปิดกว้างทั้งภายในและนอกโรงเรียน และเป็นการสื่อสารสองทาง ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้ง การสร้างเว็บไซต์ของโรงเรียน เว็บบอร์ด อินทราเน็ต จดหมายข่าวอิเลคโทรนิก สร้างเสริมให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วทันใจ นอกจากนี้ โรงเรียนควรแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียน ร่วมรับผิดชอบงานการติดต่อสื่อสารในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และสร้างการสื่อสารแบบเครือข่าย เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วและถูกต้อง

4. การควบคุม

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการควบคุม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การ

ประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผดุงระบบประกันคุณภาพการศึกษา

4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนโดยบุคลากรของโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนนั้น

การประกันคุณภาพภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดการเรียนการสอนตามปกติ หลักการและเงื่อนไขสำคัญของการประกันคุณภาพที่ดี คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างพลังให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถ กระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการคิด และตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นส่วนที่ดำเนินการต่อเนื่องสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน โดยทุก ๆ 5 ปี สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ,) ซึ่งรับผิดชอบการประเมินคุณภาพภายนอก จะดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยพิจารณาจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน (SAR) เป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน คำนึงถึงความมุ่งหมายหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาสู่มาตรฐานและพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ

องค์ประกอบที่ 4 ด้านผลผลิต

องค์ประกอบด้านผลผลิตของการบริหารโดยใช้เป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นผลที่ได้จากการนำปัจจัยป้อนเข้า และกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและหน้าที่การบริหารโรงเรียน ทำให้ผลผลิตที่ได้เกิดประสิทธิผล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ โดยวัดระดับการเกิดประสิทธิผลตามการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม และวัดระดับจากแบบประเมินความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีพึงพอใจและยอมรับคุณภาพผลผลิตและผลการดำเนินงานของโรงเรียน ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งแยกเป็นการ

ประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2 – 5 ปี) และการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2 – 5 ปี)

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2 – 5 ปี)ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้3กลุ่มคือกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐานกลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ38 ซึ่งกำหนดให้สมศ.ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 6 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายสมวัย
2. เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจสมวัย
3. เด็กมีพัฒนาการด้านสังคมสมวัย
4. เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญาสมวัย
5. เด็กมีความพร้อมศึกษาต่อในขั้นต่อไป

ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

1. ผลการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาปณิธานพันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

1. ผลการดำเนินการโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ระบุว่า "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

2. ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 24 ระบุว่า "จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ประสิทธิผลการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มาตรา 48 ระบุว่า "ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร

การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ประสิทธิผลของระบบการประกันคุณภาพภายใน

4.1.2 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้สำนักงานทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องดังต่อไปนี้คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ระบุว่า "การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
2. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็น
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

1. ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

1. ผลการดำเนินการโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ระบุว่า "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

1. ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 ระบุว่า "จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 48 ระบุว่า "ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก" การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

4.2 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ครู นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง ระดับการประเมินที่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีความพึงพอใจและยอมรับคุณภาพผลผลิตและผลการดำเนินงานของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลป้อนกลับ

ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการนำผลจากกระบวนการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน้าที่การบริหารโรงเรียน มาเป็นข้อมูลในพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เมื่อผ่านกระบวนการแล้วจะได้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก และข้อมูลป้อนกลับทางลบ ข้อมูลป้อนกลับทางบวก จะเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ส่วนข้อมูลป้อนกลับทางลบ จะทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์เพียงพอในการปรับปรุงโรงเรียน จึงต้องนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสมต่อไป

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. แนวทาสำหรับกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงควรเร่งดำเนินการออกระเบียบกระทรวงที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีความชัดเจนเพียงพอ อาทิ เช่น

1) กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในส่วนกลางจะต้องเพิ่มบทบาทการกำหนดนโยบาย การกำกับ มาตรฐานคุณภาพการศึกษา การติดตามประเมินผล และส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนเอกชนให้เสมอภาคและเท่าเทียมกันกับภาครัฐ

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้มากขึ้น ให้โรงเรียนมีอิสระในการดำเนินกิจการโรงเรียน ตามแนวปฏิบัติที่รัฐกำหนดไว้ โดยไม่ล่วงล้ำการดำเนินของโรงเรียน

3) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นนโยบายที่ทุกโรงเรียนต้องนำไปปฏิบัติและเกิดผลเป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินผลได้

2. แนวทางสำหรับโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม

1) การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดในตัวผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจนถึงขั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2) พัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด เพราะคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3) ประเมินความพร้อมของสถานศึกษา

4) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. การดำเนินงานตามรูปแบบ

1) จัดประชุมสัมมนาร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) จัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้โรงเรียน ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

3) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5) ดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

6) ประชุมสรุปงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น

3. การประเมินผล

1) วางกรอบการประเมิน

2) สร้างแบบประเมินที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

3) ประเมินผลรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4) แปลผลข้อมูล

5) ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

4. การรายงานผล

1) นำผลสะท้อนจากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข

2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

3) รายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบ

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเงื่อนไขความสำเร็จ

1. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน มียุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นผู้นำองค์กรด้านความรู้คู่คุณธรรม

2) ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาช่วยทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนางาน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและเงินทุน

3) ยุทธศาสตร์การจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และจัดเป็นระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลให้สามารถช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนที่มีความต้องการได้รับความช่วยเหลือได้

4) ยุทธศาสตร์การสร้างระบบฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้การพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ตามภารกิจ เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรทั้งบุคคลและงบประมาณ รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงาน

5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม มุ่งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน

6) ยุทธศาสตร์การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลเป็นกลไกที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการ

แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติการงานชุดต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

2. เงื่อนไขความสำเร็จ

1) ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพการเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค

2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจ รวมทั้งทักษะการทำงานเป็นทีม

3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ต้องได้รับการอบรมพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด มีการประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน รวมทั้งทักษะการประชุม

4) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ในการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานชัดเจน และมีมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง

5) ปฏิบัติตามคู่มือและปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

6) มีการนิเทศ ติดตามงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามปฏิทินการนิเทศติดตาม

6) ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ

7) มีการสื่อสารทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

8) ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ร่วมกันพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 36 ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
1. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นว่าในภาพรวมของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้	ภาพรวมของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัยจึงคงไว้ตามการวิจัย ดังนี้ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ
2. ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการ - วัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน - แนวคิด 1. แนวคิดการจัดการศึกษาเอกชน 2. กฎหมาย/นโยบาย 3. แนวคิดด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ในภาพรวมวัตถุประสงค์/แนวคิดมีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ ควรปรับแนวคิดและหลักการให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมกับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย	ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ให้คงไว้แต่ให้ปรับการเขียนแนวคิดให้ครอบคลุม ผู้วิจัยจึงคงแนวคิดไว้ตามการวิจัย ดังนี้ 1. แนวคิดการจัดการศึกษาเอกชน 2. กฎหมาย/นโยบาย 3. แนวคิดด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
หลักการของรูปแบบใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 หลักการ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นร่วมกันว่าในส่วนของหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เห็นว่าควรเพิ่มหลักความรับผิดชอบต่อสังคมในหลักการของรูปแบบด้วย และท่านอื่นได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ 1. หลักการกระจายอำนาจ เจ้าของโรงเรียนต้องกระจายอำนาจให้ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการบริหาร 2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาและร่วมตัดสินใจ 3. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน จะต้องศึกษาด้วยว่าผู้บริหารแต่ละโรงเรียนมีวิสัยทัศน์อย่างไร 3. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนเอกชนจะถูกตรวจสอบโดยผู้ปกครอง และโรงเรียนคู่แข่งขัน	หลักการของรูปแบบใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ควรเพิ่มอีก 1 หลักการ ผู้วิจัยจึงเพิ่มหลักการในส่วนนี้ เป็น 7 หลักการ ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 7) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
3. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) ปัจจัยป้อนเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต 5) ข้อมูลป้อนกลับ	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความเห็นว่าในภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้	ภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงยืนยันตามหลักการเดิม ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) ปัจจัยป้อนเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต/ผลลัพธ์ 5) ข้อมูลป้อนกลับ
องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้เทคนิคการทำ SWOT ANALYSIS ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ในภาพรวมขององค์ประกอบที่ 1 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ไม่ควรนำการทำ SWOT ANALYSIS มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ให้ตัดข้อความ SWOT ANALYSIS ออก และให้เพิ่มสภาพแวดล้อมทางศาสนาและวัฒนธรรม (ความเชื่อ)	องค์ประกอบที่ 1 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ให้มีการปรับเปลี่ยน ในองค์ประกอบนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทาการเมือง การปกครอง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนเข้า 1) กฎหมาย และมติคณะรัฐมนตรี 2) ทรัพยากรมนุษย์ 3) ทรัพยากรวัตถุ 4) ทรัพยากรทางการเงิน	ในภาพรวมขององค์ประกอบที่ 2 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่มค่านิยมของผู้ที่เป็นเจ้าของโรงเรียนด้วย และควรปรับการเขียนคำอธิบายให้ชัดเจนว่าปัจจัยป้อนเข้าแต่ละอย่างควรมีลักษณะหรือบทบาทอย่างไร	องค์ประกอบที่ 2 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ให้มีการปรับเพิ่ม ในองค์ประกอบนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปเพิ่มเติมดังนี้ 1) กฎหมาย และมติคณะรัฐมนตรี 2) ทรัพยากรมนุษย์ 3) ทรัพยากรวัตถุ 4) ทรัพยากรทางการเงิน 5) ค่านิยมของผู้ที่เป็นเจ้าของ
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน 1) การกระจายอำนาจ - ด้านวิชาการ - ด้านงบประมาณ - ด้านบริหารบุคคล - ด้านบริหารทั่วไป	ในภาพรวมขององค์ประกอบที่ 3 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ไม่ควรเขียนเป็นสภาพปัญหาของโรงเรียน ควรปรับการเขียนให้เป็นข้อเสนอ ข้อค้นพบ รวมทั้งควรนำค่าดัชนี PNI ที่ได้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้วย ค่าดัชนี PNI ในภาพรวมของกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นได้ดังนี้	องค์ประกอบที่ 3 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ปรับการเขียนใหม่ให้เป็นข้อเสนอ ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยจึงปรับกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน ตามค่าดัชนี PNI ที่เรียงลำดับความต้องการจำเป็นดังนี้ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3) การพัฒนาทั้งระบบ

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
2) การบริหารตนเอง 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) การพัฒนาทั้งระบบ 6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3) การพัฒนาทั้งระบบ 4) การบริหารตนเอง 5) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 6) การกระจายอำนาจ - ด้านวิชาการ - ด้านงบประมาณ - ด้านบริหารบุคคล - ด้านบริหารทั่วไป และผู้ทรงคุณวุฒิให้เพิ่มเติมในแต่ละข้อย่อย ดังนี้ 1. การกระจายอำนาจด้านวิชาการ ควรเพิ่มเรื่องการวัดผลประเมินผล 2. กระจายอำนาจด้านบริหารทั่วไปควรเพิ่มงานด้านกิจการนักเรียน 3. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ให้ปรับการเขียนเป็นข้อเสนอให้ชัดเจนว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทอย่างไร	4) การบริหารตนเอง 5) การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 6) การกระจายอำนาจ - ด้านวิชาการ - ด้านงบประมาณ - ด้านบริหารบุคคล - ด้านบริหารทั่วไป

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
หน้าที่การบริหาร 4 ด้าน 1) การวางแผน - การวางแผนกลยุทธ์ - การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดองค์กร - โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน - อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3) การนำ - ภาวะผู้นำ - การจูงใจ - การติดต่อสื่อสาร 4) การควบคุม - การประกันคุณภาพภายใน - การประกันคุณภาพภายนอก	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ 1. การวางแผน ให้ปรับเป็น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ และ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2. การจัดองค์กร ด้านการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ให้ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด กำกับดูแลผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา 3. การนำ ด้านภาวะผู้นำให้ปรับเปลี่ยนคำว่าภาวะผู้นำเป็น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำ ด้านแรงจูงใจ สิ่งสำคัญเรื่องแรงจูงใจของโรงเรียนเอกชนควรเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ 4. การควบคุม ให้ปรับการเขียนให้ชัดเจนว่าการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเป็นอย่างไร	หน้าที่การบริหาร 4 ด้าน 1) การวางแผน - การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ - แผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดองค์กร - การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน - บทบาทตามหน้าที่โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน 3) การนำ - ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำ - การจูงใจ - การติดต่อสื่อสาร 4) การควบคุม - การประกันคุณภาพภายใน - การประเมินคุณภาพภายนอก

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
	จัดการอย่างไร ส่งผลต่อการควบคุมคุณภาพอย่างไร ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	
องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิต 1) ประสิทธิผล 2) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรปรับเพิ่มเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะต้องดูผลลัพธ์ของนักเรียนที่จบด้วยว่ามีคุณภาพมากแค่ไหน และควรเพิ่มด้านประสิทธิภาพด้วย	องค์ประกอบที่ 4 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ให้ปรับเพิ่มเติม ผู้วิจัยสรุปเพิ่มเติมได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิต/ ผลลัพธ์ 1) ประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิผล - การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย - การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลป้อนกลับ	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรนำเสนอให้เห็นประเด็นชัดเจนยิ่งขึ้น	องค์ประกอบที่ 5 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ให้นำเสนอให้เห็นประเด็นชัดเจน ผู้วิจัยจึงยืนยันตามเดิม ดังนี้ องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลป้อนกลับ

สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	สาระสำคัญของรูปแบบ (ฉบับสมบูรณ์)
4. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ - แนวทางสำหรับกระทรวงศึกษาธิการ - แนวทางสำหรับโรงเรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ โรงเรียนเป็นผู้ใช้รูปแบบ จึงควรเน้นที่โรงเรียนไม่ต้องนำแนวทางสำหรับกระทรวงศึกษาธิการมาไว้ในรูปแบบ	ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ให้ปรับใหม่ ดังนี้ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ - แนวทางสำหรับโรงเรียน
5. ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเป็นเรื่องใหญ่อีกหนึ่งเรื่อง ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในรูปแบบให้ตัดออกใช้แต่เงื่อนไขความสำเร็จ และปรับการเขียนใหม่ให้ชัดเจน	ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ ให้ปรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานออก ผู้วิจัยจึงปรับใหม่ดังนี้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

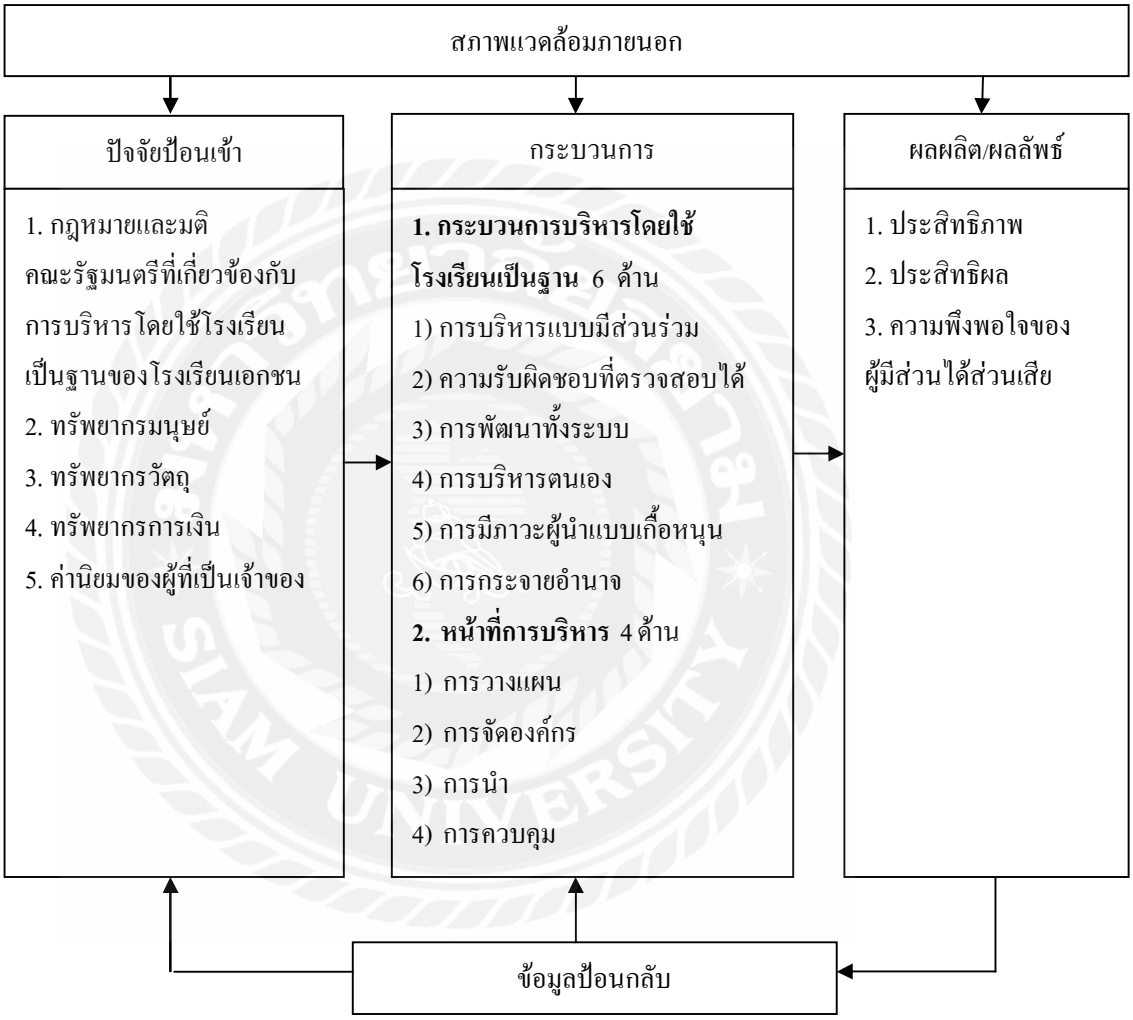
ตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ร่วมกันพิจารณาถึงความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมถึงให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสรุปผลการประชุมสัมมนานำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน และนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาและให้ความเห็นการแก้ไขปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 26 ดังนี้

แผนภาพที่ 26 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน



ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างความคิดที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป และหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ

1.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 แนวคิด

1) แนวคิดการบริหารจัดการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีอิสระในการบริหารจัดการ ภายใต้ตราสารจัดตั้งของโรงเรียน และมีการกำกับติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ โรงเรียนเอกชนมีจุดเด่นในอำนาจการสั่งการและการตัดสินใจของโรงเรียนอยู่ที่ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์ นับว่าเป็นความคล่องตัวของโรงเรียนเอกชน

2) กฎหมาย/นโยบาย

2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ การจัดการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รัฐต้องมีนโยบายด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจนและเท่าเทียมกันกับสถานศึกษาของรัฐ และรัฐต้องดูแล ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพต่อเนื่อง

2.2 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นโรงเรียนนิติบุคคล ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ทำให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนเองได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ ปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้

3) แนวคิดด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการบริหาร ตัดสินใจสั่งการงานทุกด้านของโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน สนับสนุนอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นด้วยกับการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพภายนอกจากผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วยเสีย ผลที่ได้จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้

1.3 หลักการของรูปแบบ

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 7 หลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการกระจายอำนาจที่ผู้บริหารโรงเรียนยินยอมที่จะมอบอำนาจหรือลดอำนาจของตนไปให้บุคคลอื่น และกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับครู บุคลากรและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด

2. หลักการบริหารตนเอง (self-management) เป็นการให้อิสระในการบริหารจัดการและมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองภายใต้การบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวมทั้งแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมิน ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเรื่องการเรียนการสอน

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (facilitative leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน/อำนวยความสะดวกและประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น จากการที่บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมพัฒนาทั้งระบบพร้อมกัน ทั้งการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของโรงเรียน

6. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) เป็นสิ่งที่เกิดจากครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ให้

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพร้อมรับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เป็นการดำเนินกิจการของโรงเรียนโดยคำนึงถึงหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มี การคำนึงถึงความอยู่รอดของโรงเรียน และให้ความสำคัญกับการตอบแทนสังคมที่อยู่ใกล้เคียง โดยที่โรงเรียนต้องมีความสมัครใจที่จะรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงใจ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีระบบ การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของโรงเรียนเอกชน ที่คำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำไปสู่การกำหนดปัจจัยป้อนเข้า เช่น กฎหมายและมติคณะรัฐมนตรี ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุ ทรัพยากรทางการเงิน โดยที่โรงเรียนต้องมีความสามารถและมีกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และได้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งสะท้อนผลการพัฒนาทั้งหมดมาใช้ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องต่อไป

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) ปัจจัยป้อนเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต/ผลลัพธ์ 5) ข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม ศาสนา วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง การปกครอง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่

1. กฎหมาย และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554 – 2559) พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 และมติคณะรัฐมนตรีและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

2. ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

- ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ และผู้จัดการ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีทักษะการเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) มีทักษะกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม ติดต่อสื่อสารได้ดีกับคนทุกกลุ่ม 3) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) มีทักษะการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านงบประมาณ บัญชี

- ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน และตระหนักต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี

- คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องออกระเบียบ ข้อบังคับ ให้ความเห็นชอบ ให้คำแนะนำ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. ทรัพยากรวัตถุ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเหมาะสม

4. ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ เงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล และเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่น ที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง

5. ค่านิยมของผู้ที่เป็นเจ้าของ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีค่านิยมของผู้ที่เป็นเจ้าของ ผู้บริหาร เป็นค่านิยมที่มุ่งพัฒนาคนและสังคมให้ดีขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จะต้องมีกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน้าที่การบริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยพัฒนารูปแบบจากค่าความต้องการจำเป็น ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความต้องการจำเป็นในภาพรวมของกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6 ด้าน และจัดลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็นย่อย ลำดับที่ 1 – 5 และเพิ่มเติมตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1. กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 6 ด้าน

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.1 การระดมและสร้างเครือข่าย บุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โรงเรียนระดมและสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้โดย 1) สร้างเครือข่ายบุคคลร่วมกับองค์กร/ชุมชน โดยจัดทำข้อมูลเป็นทำเนียบภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือโรงเรียนจัดการเรียนการสอนในวิชาที่ถนัดและตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) สร้างเครือข่ายครูร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง นำครูมาช่วยเหลือกันในกรณีที่ขากแคลนครู 3) สร้างเครือข่ายผู้บริหารโรงเรียน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งงานการจัดทำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่สามารถใช้ด้วยกันได้ เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ให้สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชนในจังหวัด จัดอบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

1.2 ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบการจัดกิจกรรมของโรงเรียน คณะครูจะร่วมกันวางแผนการจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนด้วย โดยครูที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประสานงานและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนต่อไป

1.3 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และครู

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถร่วมกับผู้บริหารและครูจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง เป็นขั้นเป็นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนแต่ละขั้นตอน มีแผนงาน โครงการ กำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

1.4 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนตรงกัน

โรงเรียนดำเนินการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนให้ชัดเจนตรงกัน โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากกำหนดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงาน การวัดผลประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.5 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เป็นการประชุมเพื่อกระตุ้นให้คณะกรรมการแลกเปลี่ยนความคิด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการติดตามงานที่ได้ให้นโยบายไว้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นไว้ โรงเรียนนำมาพิจารณาและให้ความสำคัญกับความคิดนั้น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.1 มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และต้นสังกัด

โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชน และต้นสังกัด โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และต้นสังกัด มาประเมินภายในทุก 3 ปี มีระบบการทำพันธะสัญญาระหว่างโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่าย และชุมชน (ระบบ PSA : Public Service Agreement) เป็นการตรวจสอบร่วมกัน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ควรดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดให้มีการตรวจสอบคุณภาพเป็นรายกิจกรรมของทุกฝ่าย ทุกงาน และทุกคนในโรงเรียน 2) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา แก่ครูทุกคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน 3) วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) ผู้ปฏิบัติงาน/โครงการ /กิจกรรม ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะเป็นผู้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานของตนเองให้เป็นไปตามแผน 5) หัวหน้าฝ่าย รวบรวมร่องรอยการดำเนินงานและผลการตรวจสอบของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ มาปรับปรุงและ

พัฒนาการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย 6) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพการศึกษา

2.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานชุดต่าง ๆ

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ มี ประเด็นที่ติดตามตรวจสอบคือโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ ว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ มีการปรับแผนหรือไม่ ถ้ามีเพราะเหตุใด ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมหรือไม่ เพียงใด แล้วสรุปรายงานผลการติดตามตรวจสอบพร้อมให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข เสนอผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาดำเนินการต่อไป

2.3 มีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้

โรงเรียนจัดทำระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้งบประมาณ มีการจัดเก็บหลักฐานการใช้จ่ายเงิน จัดเก็บรายได้จากเงินอุดหนุนรายบุคคล เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินค่าธรรมเนียมอื่น มีใบเสร็จรับเงินพร้อมให้ตรวจสอบ จัดทำระบบบัญชีโรงเรียนเอกชน (ระบบ GL) สิ้นปีการศึกษาจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน งบรายได้และค่าใช้จ่าย เสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้ความเห็นชอบ โรงเรียน

2.4 มีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการ ธุรการ การเงินและบัญชี อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

โรงเรียนมีระบบตรวจสอบการบริหารจัดการธุรการการเงินและบัญชี โดยใช้ระบบ PSIS ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการตรวจสอบจำนวนนักเรียน จำนวนครู ประกอบการรับเงินอุดหนุนรายบุคคลของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะรับนักเรียนเกินความจุไม่ได้ และมีครูไม่ครบชั้นไม่ได้ โรงเรียนมีการสร้างมาตรการการตรวจสอบความถูกต้อง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายตามโครงสร้างของโรงเรียน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

2.5 มีการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินการประเมินและรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ โดยจัดทำเป็นแบบรายงานผลตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในทั้งในระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

3. การพัฒนาทั้งระบบ

3.1 คณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปได้

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป โดยอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงาน 4 ฝ่าย จัดประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ จัดทำคู่มือการตรวจสอบการปฏิบัติงาน นำผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับผิดชอบทราบ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

3.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยการประชุม รับฟังข้อเสนอ ระดมความคิด และวางแผนการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จัดทำแบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ สร้างทีมงานเป็นคณะกรรมการที่จะตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีคำสั่งแต่งตั้งชัดเจนในคู่มือการปฏิบัติงานของครู มีการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

3.3 มีระบบสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

โรงเรียนมีการจัดทำระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมงานด้านวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อจัดทำเป็นโครงสร้างองค์กรในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบทุกฝ่าย ชี้แจงขอบข่ายที่จะต้องทำร่วมกันทั้งด้านการวางแผน การปฏิบัติ การปรับปรุง ประเมินและรายงานผล ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วม เห็นด้วย และสนับสนุนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3.4 การจัดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน เป็นลำดับขั้น

โรงเรียนจัดระบบโครงสร้างภายในโรงเรียนเป็นฝ่าย มีหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารกระจายอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย แล้วแบ่งงานเป็นฝ่าย สายชั้น และบุคคล จัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ทุกคนรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนขึ้น จัดทำเครือข่ายสายชั้น เครือข่ายบุคคล และเครือข่ายผู้ปกครอง ให้ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะและติดตามงานของโรงเรียนอีกทางหนึ่ง เครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน จะทำให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูงานจากเครือข่ายได้ทุกระดับ

3.5 มีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

การจัดแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์โรงเรียนไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา โดยจัดทำภาพรวมของโรงเรียน สำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนและกำหนดประเด็นที่จะพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน และครอบคลุมงานทุกงานของโรงเรียน

4. การบริหารตนเอง

4.1 การกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเอง

โรงเรียนสามารถกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ตามหลักการบริหารตนเองได้ โดยออกแบบอาคารสถานที่ให้มีความมั่นคง แข็งแรง สวยงาม และขออนุญาตก่อสร้างอาคารจากเทศบาล เมื่อได้ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร โรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้แบบแปลนพร้อมเอกสารประกอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ เมื่อสร้างอาคารเสร็จโรงเรียนยื่นคำร้องขอใช้อาคารเรียนหรือห้องเรียนต่อไป

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ดำเนินการโดยมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ของชุมชน ร่วมประชุมเสนอความคิดเห็น ส่งครูเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการให้ความรู้ เป็นวิทยากรให้กับชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนสู่ชุมชน

4.2 การกำหนดมาตรฐานด้านงบประมาณ เรื่องการเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียนเอง

งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน และรายได้ของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการได้ตามความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาจากผู้ปกครอง ตามเพดานที่รัฐบาลกำหนด และเก็บค่าธรรมเนียมอื่นโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นรายได้เพิ่มเติมของโรงเรียน อาทิเช่น การจัดหลักสูตรเพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติ รายได้ค่าอาหารกลางวัน ค่ารถรับส่ง

4.3 การจัดทำแบบทดสอบ การวัดผลประเมินผล และเกณฑ์การเทียบโอนของตนเอง

โรงเรียนสามารถจัดทำแบบทดสอบของโรงเรียนเอง โดยการวิเคราะห์หลักสูตรตามสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าจะวัดผลประเมินผลใดบ้าง จัดทำข้อสอบตามหลักการสร้างข้อสอบ จัดทำระเบียบวัดผลประเมินผล โดยโรงเรียนดำเนินการวัดและประเมินผลให้ครบ 4 ด้าน คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และมีกรอบในการตัดสินผลการเรียนเป็น 8 ระดับ รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การเทียบโอนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.4 การกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน

ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์การทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ดังนี้ 1) จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร 2) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน 3) ประเมินผลการทำงาน ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้รับรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

4.5 การอำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยความร่วมมือของผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพ มีคณะกรรมดำเนินการ อำนวยการ กำกับ และติดตามการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ตามการประกันคุณภาพภายในและภายนอก

5. การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

5.1 ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

ผู้บริหารมีบทบาทประสานความร่วมมือจากชุมชน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีต่อชุมชน จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

การประสานความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีการจัดทำรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถนัดในแต่ละด้าน และเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีปฏิบัติหน้าที่วิทยากร โรงเรียนควรให้ผลตอบแทนแก่ชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิด้วย

5.2 ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมาย

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพื้นฐานเกี่ยวกับความเมตตา ความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยต่อผู้ร่วมงาน ยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่าง

สม่ำเสมอ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดระบบคุณธรรมในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีความรู้ มองการณ์ไกล มีความเชี่ยวชาญแม่นยำ มั่นคงต่องาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจคนได้ทุกระดับ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ และมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ผู้บริหารจัดองค์กร และให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารจัดองค์กรตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียน 4 ฝ่าย มีการแบ่งหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดย 1) แต่งตั้งครูที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเป็นหัวหน้าฝ่าย 2) ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการให้หัวหน้าฝ่ายมีความรู้ความสามารถในการที่ได้รับมอบหมาย 3) มอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ 4) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงานให้แต่ละฝ่ายชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น 5) จัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าฝ่ายเป็นประจำเดือนละ 1 – 2 ครั้ง

5.4 ผู้บริหารทำหน้าที่นิเทศและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้งานวิชาการโดยเฉพาะการนิเทศ ผู้บริหารมีหน้าที่ นิเทศ และให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่ครู มีตารางการนิเทศ ขั้นตอนการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ ฯลฯ จัดทำเป็นระบบการนิเทศภายใน และดำเนินการนิเทศตามแนวทางที่วางไว้ มีการติดตามเป็นรายบุคคล รายชั้น เมื่อครูคนใดมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ด้วย

5.5 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ มีการสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างพลังจูงใจ และมีคุณธรรม ผู้นำกล้าที่จะถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยผู้นำจะสอนทักษะการทำงานให้แก่ผู้ตาม การนำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ทำงานแบบเชิงรุก รู้จักการคิดนอกกรอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

6. การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจและแบ่งความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ และกำหนดนโยบายตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป

6.1 ด้านวิชาการ

6.1.1 การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนจัดซื้อ จัดหาสื่อ พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอกับการใช้งาน จัดอบรม

การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและใช้สื่อได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และให้นักเรียนได้ค้นหาข่าวสารความรู้จากอินเตอร์เน็ต

6.1.2 การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการวิจัยในชั้นเรียน โดยเข้ามามีบทบาทส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิเช่น การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การแนะนำอย่างละเอียดในการทำวิจัยชั้นเรียนเล่มแรกของครู และนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.3 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการจัดทำหลักสูตรจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษา พ.ศ.2551 โดยครูและบุคลากรภายในและภายนอกทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร เป็นการจัดทำหลักสูตรที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตร ดังนี้ 1) หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกระตุ้น ส่งเสริม จัดบรรยากาศ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 3) มีการปรับปรุงหลักสูตร และประเมินผลการใช้หลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

6.1.4 การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน

โรงเรียนจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการเรียนรู้แบบบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดเป็นหน่วยการเรียน สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและความต้องการของผู้เรียน จัดการเรียนรู้แบบโครงงาน แผนที่ความคิด สาธิต ทดลอง ฯลฯ โดยนำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับธรรมชาติวิชาว่าแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะจัดกิจกรรมอย่างไร โดยผ่านกระบวนการคิด การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จากครูผู้สอนและผู้บริหาร จัดการเรียนรู้โดยให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ แหล่งโบราณสถาน วัด

6.1.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน

คณะกรรมการนิเทศและพัฒนาคุณภาพการสอน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการนิเทศว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการออกแบบการนิเทศเป็น

ขั้นตอนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายทราบ เริ่มจากการให้ความรู้ด้านการนิเทศ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การนิเทศการสอน การเยี่ยมห้องเรียน ตรวจสมุดงาน การนิเทศโดยการประชุม ศึกษาเอกสารวิชาการ โดยปฏิบัติตามปฏิทินการนิเทศ เมื่อนิเทศเสร็จแล้วคณะกรรมการนิเทศจะต้องให้คำปรึกษารวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับการนิเทศได้ และนำผลการนิเทศแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.1.6 การวัดผลประเมินผล

โรงเรียนจัดอบรมเรื่องการวัดผลประเมินผลให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ จัดทำระเบียบการวัดผลประเมินผลของโรงเรียน โดยคณะกรรมการฝ่ายวิชาการของโรงเรียน มีการจัดทำคลังข้อสอบ

6.2 ด้านงบประมาณ

6.2.1 การจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการบริหารกองทุน

เป็นความต้องการของโรงเรียนที่จะจัดตั้งกองทุนโรงเรียนและมีคณะกรรมการบริหารกองทุน ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละโรงเรียนที่ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีกองทุนโรงเรียนเป็นหลักประกันอย่างหนึ่งของโรงเรียน เป็นการนำเอาผลกำไรส่วนหนึ่งจากการดำเนินกิจการของโรงเรียน (ไม่เกิน 3 %) มาเก็บไว้ในกองทุนโรงเรียน เพื่อเป็นกองทุนโรงเรียนสำหรับใช้จ่ายเวลาฉุกเฉิน และเป็นเงินสนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่ครูโดยจ่ายเป็นเงินโบนัสให้แก่ผู้ที่มีผลงานดีตามที่ตั้งไว้ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนร่วมกันรับผิดชอบและบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีส่วนร่วมในพิจารณาให้เงินโบนัสแก่ผู้ที่มีผลงานดีด้วย

6.2.2 การจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

โรงเรียนเอกชนสามารถจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาได้ตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โรงเรียนหารายได้เพิ่มจากการจัดหลักสูตรเสริมนอกเหนือจากหลักสูตรปกติเพื่อเก็บค่าธรรมเนียมอื่นจากผู้ปกครอง นอกจากนี้ยังมีรายได้จากค่าอาหาร ค่ารถรับส่ง และค่าอื่น ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการได้ตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

6.2.3 การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงเรียน ความมีชื่อเสียง และการยอมรับของผู้ปกครอง / ชุมชน การระดมทรัพยากรในเรื่อง

เงินบริจาค กรณีที่มีความต้องการเข้าเรียนเป็นกรณีพิเศษ การรับความช่วยเหลือจากมูลนิธิต่าง ๆ สมาคมผู้ปกครอง การรับการสนับสนุนสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือเข้าห้องสมุด คอมพิวเตอร์

6.2.4 การบริหารงานพัสดุ

ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานพัสดุ จัดทำเอกสารแบบรายการที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

6.2.5 การแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจในการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อมีการกระจายอำนาจจึงควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อสะดวกรวดเร็วในการทำงาน แต่ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ

6.3 ด้านบริหารบุคคล

6.3.1 มีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษามากที่สุด โดยมีแนวการดำเนินงานดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นศูนย์อำนวยการ ประสานโรงเรียนในพื้นที่ให้มีการรวมกลุ่มกัน 2) สร้างเครือข่ายร่วมกับสมาคมโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ใกล้เคียงกันเพื่อช่วยเหลือกัน 3) ตั้งศูนย์รับสมัครผู้ที่สนใจจะประกอบวิชาชีพครู โดยทำฐานข้อมูลไว้เพื่อให้บริการแก่โรงเรียนที่ขาดแคลนครูที่สมัครเป็นสมาชิก (เก็บเงินค่าสมาชิกเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย)

6.3.2 การประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนได้รับการกระจายอำนาจสามารถประเมินความต้องการอัตรากำลังและจัดทำแผนอัตรากำลังได้ด้วยตนเอง โรงเรียนดำเนินการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลังเข้าสู่โรงเรียน โดย 1) ประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ ทางเว็ปไซด์ เพื่อที่จะได้ผู้ประสงค์ปฏิบัติงานจำนวนมาก และดำเนินการคัดเลือกโดยสอบสัมภาษณ์ และสอบสอน 2) พัฒนาครูให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่คุรุสภากำหนด เช่น มาตรฐานความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน 3) ให้ครูรับทราบระเบียบการปฏิบัติงานของครู เรื่องการบรรจุ การลาออกตามแบบสัญญาการเป็นครูใหญ่และครูท้ายระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542

6.3.3 การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

โรงเรียนเอกชนกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทน (เงินเดือน) แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การให้ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนนั้นแล้วแต่ความพร้อมของแต่ละโรงเรียน โรงเรียนที่จ่ายเงินเดือนเท่ากับภาครัฐหรือมากกว่าจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่กับโรงเรียนนั้นเป็นเวลานาน การให้เงินเพิ่มพิเศษแก่ครูที่มีผลงานผ่านเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้

6.3.4 การจัดสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนควรจัดสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เท่าเทียมกับภาครัฐ การจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล รัฐต้องช่วยเหลือจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับครู และครอบครัว รวมทั้งบิดามารดา ควรสนับสนุนเงินช่วยเหลือกรณีเกิดอุทกภัย วาตภัย ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และให้เงินวิทยฐานะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจครูโรงเรียนเอกชน

6.3.5 การดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ด้วยตนเอง

โรงเรียนเอกชนมีระเบียบปฏิบัติเรื่องการดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2542 ที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตาม และส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นของแต่ละโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน

6.4 ด้านบริหารทั่วไป

6.4.1 การสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงควรมีบุคลากรเฉพาะที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาที่สามารถเชื่อมต่อได้ทั้งโรงเรียน เป็นการบูรณาการงานต่าง ๆ เชื่อมต่อกัน ทุกคนสามารถนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทางการศึกษาภายในโรงเรียน เช่น โปรแกรมการจัดตารางสอน โปรแกรมการวัดผล การจัดการห้องสมุด การจัดการเกี่ยวกับระบบบัญชี มาใช้ได้พร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6.4.2 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน

โรงเรียนเอกชนมีความต้องการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน จึงควรมีบุคลากรเฉพาะมาจัดระบบสารสนเทศและให้ความรู้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องจนสามารถนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด โดยจัดระบบสารสนเทศแยกเป็นประเภท เช่น

สารสนเทศด้านข้อมูลโรงเรียน ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทรัพยากรและอาคารสถานที่

6.4.3 การชี้แจงให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

โรงเรียนประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียง การสื่อสารทางอินเตอร์เน็ต เว็บไซด์ เฟสบุ๊ค สารสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อชี้แจงให้ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยผู้ปกครองให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าไปมีบทบาท ร่วมกับชุมชนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และได้มีโอกาสชี้แจงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา โดยการสนับสนุนเงิน สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ส่งวิทยากรเข้ามาให้ความรู้เฉพาะด้านแก่ครูและนักเรียน

6.4.4 การวางแผนดำเนินงานและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์

โรงเรียนเอกชนดำเนินการทำแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในรูปแบบสารสัมพันธ์ของโรงเรียน มีการจัดทำเว็บไซด์ของโรงเรียน เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนในด้านวิชาการ กิจกรรมเด่นของโรงเรียนและข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงด้วย

6.4.5 การจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณได้เอง

ระบบงานธุรการและสารบรรณในโรงเรียนเอกชน มีภาระงานมาก จึงควรจะมีบุคลากรเฉพาะมาทำหน้าที่ธุรการและสารบรรณ และต้องส่งบุคลากรไปอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในงานให้ถูกต้อง มีคู่มือการจัดระบบงานธุรการและงานสารบรรณ มีการจัดทำเอกสารแบบรายการต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อนำไปใช้ได้ทันที

6.4.6 การดำเนินงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนมีผลโดยตรงกับนักเรียน โรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่จะจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องกับหลักสูตร และนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. หน้าที่การบริหาร มี 4 ด้าน

1. การวางแผน

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการวางแผน ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม การ

วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง การวางแผนการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ และการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนเอกชนจึงควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1.1 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นการวาดภาพความสำเร็จในอนาคตและหากลยุทธ์กำกับการทำงานของโรงเรียน และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนจึงต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ โดยโรงเรียนดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพโรงเรียน โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง 2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) เพื่อให้เห็นภาพรวมที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนยิ่งขึ้น 3) โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ให้ครอบคลุมพัฒนาการด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูและบุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และ ดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) กำหนดแหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ 6) กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บิดามารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 7) กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนเอกชนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด

1.2 แผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนที่ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำแผนจะต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ในการเขียนโครงการใช้การเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Input and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณ ซึ่งทุกโครงการ จะมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเอกชนจะมีการวิเคราะห์และทบทวนแผน และพัฒนาแผนอย่างต่อเนื่อง เป็นการจัดทำแผนเพื่อใช้เงินและเป็นแผนที่ปฏิบัติเพื่อพัฒนางานและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ผู้ปกครองยอมรับ

2. การจัดองค์กร

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการจัดองค์กร ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

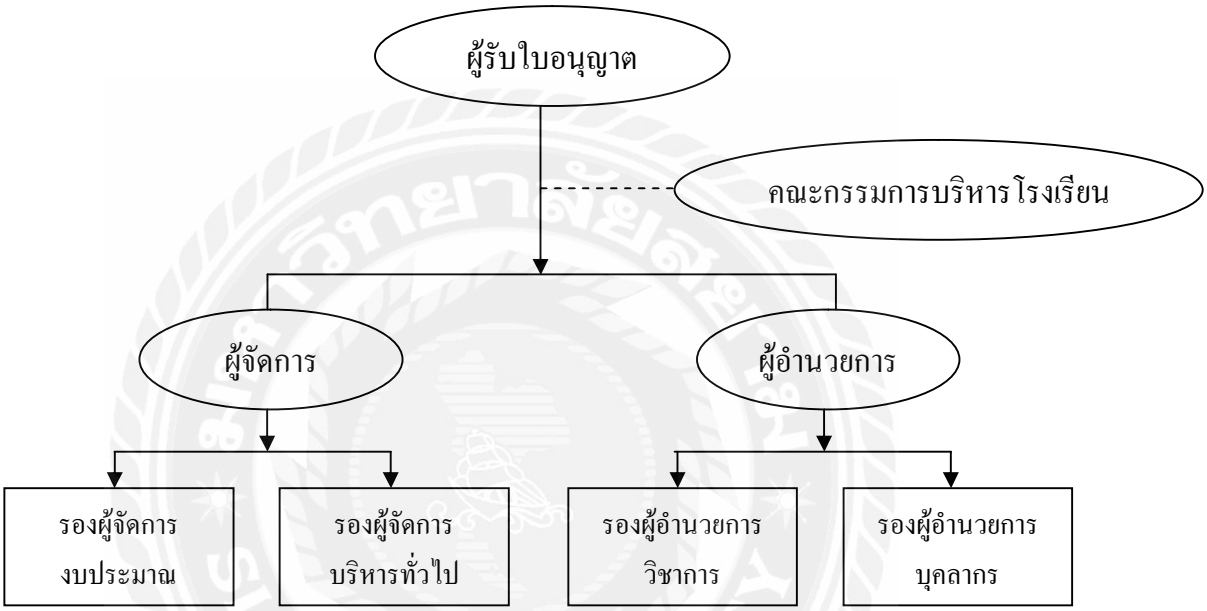
โรงเรียนเอกชนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดองค์กร โดยใช้การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน และกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงเสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ดังนี้

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน

การจัดองค์กรเป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นการกำหนดงานและโครงการของโรงเรียนเพื่อให้ทราบถึงขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะกับตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน จะประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้มีอำนาจสูงสุด กำกับดูแลผู้จัดการและผู้อำนวยการ ผู้จัดการควบคุมดูแลงานงบประมาณและการบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการกำกับดูแลงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล และผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่ประธานกรรมการบริหาร

โรงเรียนด้วย คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำการบริหารและจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนยังสามารถกำหนดตำแหน่งรองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ ให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรในโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนนักเรียนและห้องเรียน ตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 27 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน



2.2 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดได้มอบอำนาจหน้าที่การบริหารงาน 4 ด้าน คือบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป และอำนาจหน้าที่อื่นที่ผู้รับใบอนุญาตได้มอบหมายให้เป็นการเฉพาะให้กับผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ซึ่งผู้จัดการจะได้รับอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตของงานด้านงบประมาณและบริหารทั่วไป ส่วนผู้อำนวยการจะได้รับอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในของเขตของงานด้านวิชาการและงานบุคลากร โดยปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้มอบอำนาจให้เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน และให้ความเห็นชอบในงานที่โรงเรียนนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการร่วม 4 ฝ่าย

นอกจากนี้ผู้รับใบอนุญาตจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำสูงสุดของโรงเรียน สนับสนุนหารทุนและทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับโรงเรียน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติม รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน

ผู้จัดการจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอต่อแผนปฏิบัติการประจำปี ควบคุมดูแลและงานบริหารทั่วไป งานกิจกรรมนักเรียน งานอาคารสถานที่ และเป็นผู้ประสานงานส่งเสริมความสามัคคีและความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ผู้อำนวยการจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดูแลรับผิดชอบงานบุคลากร บรรจุแต่งตั้ง ถอดถอนครู ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอยู่เสมอ เป็นผู้ประสานสัมพันธ์กำกับ ติดตามประเมินผลงานที่มอบหมายให้ครูปฏิบัติ รวมทั้งเผยแพร่งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน

3. การนำ

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการนำ ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่ใช้หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เน้นการเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกมากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นแบบอย่างในการนำ มีการจูงใจ และสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ดังนี้

3.1 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำ

การเป็นแบบอย่างในการนำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและความประพฤติดีที่ครูและบุคลากรเห็นว่าสามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการนำ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำด้านความคิดรวบยอด สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการประจำปีมาประชุมชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทราบถึงกรอบแนวคิดของแผนและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรอื่น ๆ สามารถนำแนวคิดไปขยายผลต่อไปได้ 2) ทักษะด้านมนุษย

สัมพันธ์ (Human Skills) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำ ให้เกียรติและยกย่องครูและบุคลากรอย่างจริงใจ สามารถเข้ากับทุกคนและชักจูงโน้มน้าวใจให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม สื่อสารพูดคุยและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีจนทำให้ทำงานประสบผลสำเร็จ 3) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ เช่นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการโรงเรียน เป็นแบบอย่างให้ครูนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

3.2 การจูงใจ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะจัดปัจจัยเกื้อหนุนให้กับครูและบุคลากรโดยชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงสิทธิประโยชน์ของตนที่จะได้รับจากรัฐ อาทิเช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าครองชีพ ฯลฯ สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับจากโรงเรียน โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่จะทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม สิ้นปีการศึกษาโรงเรียนมีผลประกอบการที่ดีและเพียงพอ จะนำมาแจกจ่ายให้แก่ครูและบุคลากรตามสภาพของโรงเรียน ครูและบุคลากรที่ทำงานในโรงเรียน 5 ปี 10 ปี จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล เมื่อประเมินแล้วผู้ใดผ่านเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทำงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ จะได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพิ่ม ทั้งปัจจัยที่เป็นตัวเงิน การยกย่อง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง

3.3 การติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั้งโรงเรียน เป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร ด้วยวิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารอย่างเป็นทางการผู้บริหารจะสื่อสารผ่านตัวแทน (หัวหน้าฝ่าย) สื่อสารโดยตรงไปยังครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มบุคคล หรือทั้งโรงเรียน เป็นแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-Down) ซึ่งใช้ในกรณีที่เป็นการสื่อข้อความที่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ส่วนการติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Bottom-Up) และการสื่อสารตามแนวนอน (horizontal) เป็นการให้ครูและบุคลากรบริหารกันเอง มีการประชุมปรึกษาหารือกันแล้วรายงานผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานให้กับผู้บริหารทราบ ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานสร้างความเข้าใจให้เกิดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นเกิดผลสำเร็จของงาน

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการผู้บริหารจะพูดคุยสอบถามโดยทั่ว ๆไป กับครูและบุคลากรในส่วนผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครองและนักเรียน จะพบปะ

พูดคุยด้วยตนเอง อาจจะเป็นกรณีที่มาติดต่อที่โรงเรียน หรือไปพบที่บ้านหรือที่ทำงานตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ในปัจจุบันการสื่อสารเปิดกว้างทั้งภายในและนอกโรงเรียน มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ การสร้างเว็บไซต์ของโรงเรียน เว็บบอร์ด อินทราเน็ต จดหมายข่าวอิเลคโทรนิก สร้างเสริมให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วทันใจ โดยโรงเรียนควรแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียน ร่วมรับผิดชอบงานการติดต่อสื่อสารในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และสร้างการสื่อสารแบบเครือข่าย เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วและถูกต้อง

4. การควบคุม

จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ด้านการควบคุม ด้วยค่าดัชนี PNImodified จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ มีการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ตั้งไว้ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการควบคุม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้

4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนโดยครูและบุคลากรของโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนนั้น

การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการศึกษา อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ของโรงเรียน พร้อมตัวชี้วัดคุณภาพ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด

2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน อาจจะเป็นแผน 3 ปี 5 ปี แล้วแต่โรงเรียนกำหนด ซึ่งกลยุทธ์ต้องสนองต่อการพัฒนานักเรียนตามปรัชญา และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีโครงการตอบสนองความต้องการตามจุดเน้นอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน

4) จัดทำสารสนเทศนักเรียนรายบุคคล สารสนเทศการจัดประสบการณ์ของครู สารสนเทศการบริหารจัดการโรงเรียน ให้สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ได้เป็นปัจจุบัน

5) ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน มีรายงานการดำเนินงานตามแผน และรายงานการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน

6) ดำเนินการติดตามและตรวจสอบคุณภาพ โดยมีปฏิทินการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบตามแผนงานโครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ มีรายงานผลการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ และนำผลจากการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเป็นสารสนเทศในการพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป

7) ดำเนินการประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน โดยประเมินมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านครูผู้สอน มาตรฐานด้านผู้บริหารโรงเรียน และสรุปผลการประเมินเป็นภาพรวมของโรงเรียน พร้อมให้แนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะ

8) จัดทำรายงานประเมินตนเอง (รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี) โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเปิดเผยต่อสาธารณชน

การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนจะต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวทางการพัฒนามาปรับปรุงการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.2 การประเมินคุณภาพภายนอก

โรงเรียนดำเนินงานประกันคุณภาพภายในตามแนวทางที่วางไว้ สิ้นปีการศึกษาโรงเรียนจัดทำรายงานประเมินตนเองส่งให้หน่วยงานต้นสังกัดและส่งให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อมาประเมินคุณภาพการศึกษาให้โรงเรียน (ทุก ๆ 5 ปี) ซึ่งจะประเมินจากโดยพิจารณารายงานประเมินตนเองที่โรงเรียนส่งไปให้และเข้าตรวจเยี่ยมประเมินที่โรงเรียนเป็นเวลา 3 วัน โดยมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยตรวจสอบผลการพัฒนาคุณภาพเทียบเคียงกับเป้าหมายแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนกับมาตรฐานการศึกษาที่ สมศ.กำหนด (ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ใช้คำว่า ตัวบ่งชี้)

การประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกนี้ เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน โดยมีจุดประสงค์เดียวกันคือควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์

องค์ประกอบด้านผลผลิตของการบริหารโดยใช้เป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นผลที่ได้จากการนำปัจจัยป้อนเข้า และกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและหน้าที่การบริหารโรงเรียน ทำให้เกิดผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ โดยวัดระดับการเกิดประสิทธิผลตามการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม และวัดระดับจากแบบประเมินความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีพึงพอใจและยอมรับคุณภาพผลผลิต/ผลลัพธ์และผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับมาก ถึงมากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการดำเนินงานที่ประหยัดคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้คน ทรัพยากร งบประมาณ และเวลา เป็นการดำเนินที่รวดเร็ว ทันเวลาและมีคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดแข็งของโรงเรียนเอกชนที่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี

4.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน คือโรงเรียนมีคุณภาพการศึกษาตามการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558)และได้รับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ทั้งระดับการศึกษาปฐมวัย (2 – 5 ปี) และ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนจะต้องดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ 4 เรื่อง คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

4.2.1 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2–5 ปี)

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2–5 ปี)ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มคือกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้สมศ.ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วย

การบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้การประเมินตามกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายสมวัย 2. เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจสมวัย 3. เด็กมีพัฒนาการด้านสังคมสมวัย 4. เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญาสมวัย 5. เด็กมีความพร้อมศึกษาต่อในขั้นต่อไป 6. ประสิทธิผลการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ 7. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา 8. ประสิทธิผลของระบบการประกันคุณภาพภายใน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. ผลการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา 2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. ผลการดำเนินการโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา 2. ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

4.2.2 การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้สำนักงานทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องดังต่อไปนี้คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้การประเมินตามกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 2. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4. ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็น 5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 6. ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา 8. พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. ผลการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา 2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. ผลการดำเนินการโครงการ

พิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา 2. ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

4.3 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ครู นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง ระดับการประเมินที่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีความพึงพอใจและยอมรับคุณภาพผลผลิต/ผลลัพธ์และผลการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น พึงพอใจที่นักเรียนที่จบการศึกษาแล้วมีคุณภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน/ประเทศ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับของสังคม

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลป้อนกลับ

ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการนำผลจากกระบวนการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหน้าที่การบริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ผลจากการประกันคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพภายนอก และผลการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ส่งผลถึงคุณภาพนักเรียน จะได้ข้อมูลป้อนกลับนำมาพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ที่จะพัฒนาคุณภาพคุณภาพโรงเรียนและนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น จากนั้นนำข้อมูลป้อนกลับทั้งหมดมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสมต่อไป

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ มีแนวทางสำหรับโรงเรียน ดังนี้

1) โรงเรียนต้องสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดในตัวผู้บริหาร ครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จนถึงขั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2) พัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด

3) จัดประชุมสัมมนาร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) จัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้โรงเรียน ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

5) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

6) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7) ดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

8) ประชุมสรุปงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนาปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น

9) ดำเนินการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่องพร้อมรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ

10) หน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการประสานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด เครือข่ายโรงเรียนเอกชน ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และถอดบทเรียนโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อช่วยเหลือ แนะนำ โรงเรียนที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลประเมินผลได้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

1) โรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ในการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานชัดเจน และมีมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง

2) เจ้าของโรงเรียนต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

3) บุคลากรทุกฝ่ายต้องยอมรับบทบาทหน้าที่ของตนเองและยอมรับผู้อื่น

4) โรงเรียนต้องทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของบุคลากรให้ชัดเจน

5) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนเอกชนทั้งด้านงบประมาณ วิชาการและด้านอื่น ๆ ให้มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกับภาครัฐ

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มากขึ้น ออกระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการปฏิบัติตามภารกิจได้สะดวกขึ้น

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผลจากการวิจัยจะช่วยให้สามารถกำหนดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และนำผลจากการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

วิธีการดำเนินวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย และวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร หลักการ ทฤษฎี และสาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ

เป็นการนำผลจากกรอบแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากขั้นตอนแรกมาสรุปเป็นขอบเขตของการศึกษา และจัดทำเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยผ่านกระบวนการวิจัย สอบถามผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 331 คน และนำผลที่ได้ไปเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

เป็นการนำเอาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี สาระสำคัญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตรวจสอบรูปแบบ

เป็นการประเมินตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จากการสัมมนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

รวมทั้งให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ แล้วสรุปผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

นำข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียนมาทำการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน แล้วเสนอเป็นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ในรายงานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามคำถามนำในการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และความต้องการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร

1.หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 หลักการกระจายอำนาจ

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นด้านหลักกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนดำเนินการด้านการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคงปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนดำเนินการจัดตั้งกองทุนโรงเรียน และมีคณะกรรมการการบริหารกองทุนมีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการกระจายอำนาจด้านวิชาการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอกับการใช้งาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการวิจัยในชั้นเรียนโดยเข้ามามีบทบาทส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ความต้องการกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะตั้งกองทุน เพื่อเป็นกองทุนไว้สำหรับใช้จ่ายเวลาฉุกเฉิน และแจกจ่ายเป็นเงินโบนัสให้กับครูและบุคลากร

ความต้องการกระจายอำนาจด้านบริหารบุคคล โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการศึกษา เพื่อโรงเรียนจะได้มีเครือข่ายทรัพยากรบุคคลมาช่วยเหลือโรงเรียนที่ขาดแคลนครูได้

ความต้องการกระจายอำนาจด้านบริหารทั่วไป โรงเรียนเอกชนมีความต้องการสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้ครู ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทางการศึกษาภายในโรงเรียนมาใช้งานได้อย่างสะดวก และทุกคนสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 หลักการบริหารตนเอง

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านหลักการบริหารตนเองอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนมีความอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนดำเนินการกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของตนเองมีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้กระจายอำนาจอย่างแท้จริง การกำหนดมาตรฐานอาคารสถานที่ ยังมีระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดขนาดของห้องเรียน อาคารเรียน และอาคารประกอบ โรงเรียนจึงมีความต้องการที่จะให้มีการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่จะเปิดโอกาสให้โรงเรียนได้บริหารตนเองได้อย่างแท้จริง ภายใต้ตราสารจัดตั้งของโรงเรียน และบริหารจัดการโรงเรียนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1.3 หลักการมีส่วนร่วม

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยครูและบุคคลกรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดและตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนดำเนินการระดมและสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้เครือข่ายบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายครูโรงเรียนเอกชนใกล้เคียง เครือข่ายผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด และองค์กรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งในส่วนของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา และร่วมรับผลประโยชน์ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1.4 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมี

การพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องมีบทบาทในการประสานความร่วมมือจากชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นผู้บริหารสิบทิศ โดยสามารถประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงาน จะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ดีในการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้ เช่น การลดหย่อนภาษีโรงเรือน รวมทั้งทำหน้าที่ประสานประโยชน์ให้กับโรงเรียน

1.5 หลักการพัฒนาทั้งระบบ

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านหลักการพัฒนาทั้งระบบอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพภายนอก และโรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างภายในโรงเรียนภายในโรงเรียนให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันเป็นลำดับชั้น มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนทั้งระบบ ครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีการตรวจสอบโดยผู้ปกครอง คณะกรรมการ

1.6 หลักความรับผิดอย่างที่ตรวจสอบได้

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านหลักความรับผิดอย่างที่ตรวจสอบได้อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบแผนการสอนและบันทึกหลังสอนของครู มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน และต้นสังกัด มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้ตรวจสอบผลการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีระบบการทำพันธะสัญญาระหว่างโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่ายและชุมชน ที่เรียกว่า ระบบ PSA (ระบบ Public Service Agreement: PSA)

2. หน้าที่การบริหาร

2.1 การวางแผน

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนจัดทำแผนปฏิทินการประจำปี และปฏิบัติการตาม

แผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนกำหนดเป้าหมายนโยบายการการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีการวางแผนโดยผู้บริหารให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ และคณะครูที่ได้รับการแต่งตั้ง ร่วมกันวางแผน และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.2 การจัดองค์กร

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการจัดองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และมีการบังคับบัญชามีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติชัดเจน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน และกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบถึงความรับผิดชอบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

2.3 การนำ

สภาพปัจจุบันโรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการนำอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการประสานงานกับทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และการสื่อสารภายในโรงเรียนมีหลายช่องทาง ผู้บริหารสื่อสารกับทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจตรงกัน และทราบเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำ ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้กับบุคลากรทุกฝ่าย เสริมสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายและมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การควบคุม

สภาพปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุด และโรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานขั้นที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการต่ำสุด

ความต้องการ โรงเรียนเอกชนมีความต้องการใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหลักในการควบคุมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้การประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก

2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสมและนำไปสู่ประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร

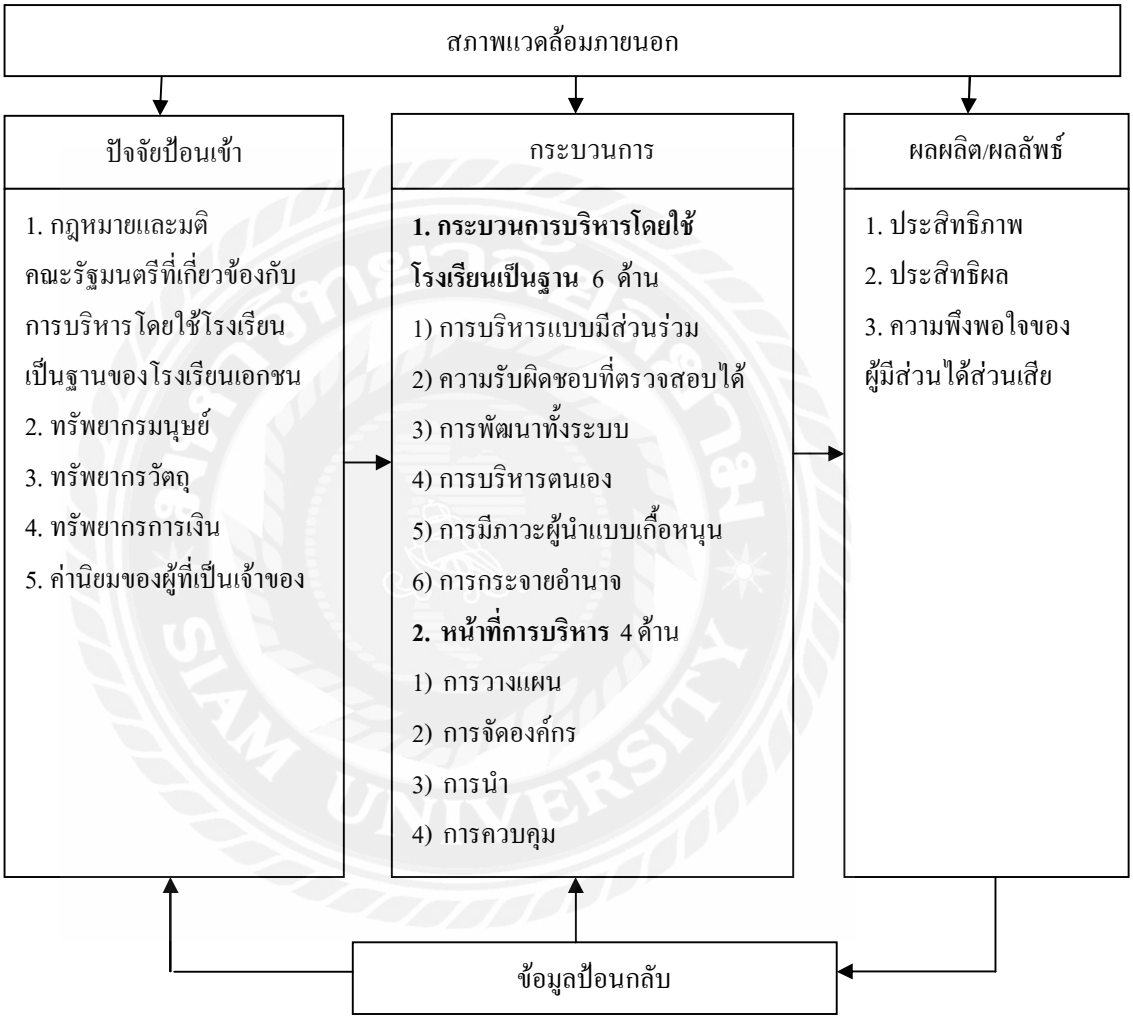
รูปแบบที่นำเสนอเป็นรูปแบบที่ได้จากการวิจัยการศึกษาเอกสารตามขั้นตอนการวิจัย ได้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน (ฉบับสมบูรณ์) เป็นแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน



ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

จากองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดเพื่อความเข้าใจความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบและแนวทางการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ

1.1 วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่กำหนดจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 แนวคิด เป็นส่วนที่นำมาเพื่อกำกับการสร้างรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

1.3 หลักการของรูปแบบ เป็นส่วนที่อธิบายถึงหลักการสำคัญของการดำเนินการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง การปกครอง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ กฎหมายมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัตถุ ทรัพยากรทางการเงิน และค่านิยมของผู้ที่เป็นเจ้าของ

2.3 กระบวนการ ประกอบด้วย

2.3.1 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการอธิบายสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่า กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การพัฒนาทั้งระบบ การบริหารตนเอง การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป

2.3.2 หน้าที่การบริหาร เป็นการอธิบายขั้นตอนการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งโรงเรียนเอกชนจะต้องดำเนินการตามหน้าที่การบริหารโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

2.4 ผลผลิต/ผลลัพธ์ เป็นการอธิบายถึงผลสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.5 ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการนำผลจากกระบวนการบริหาร หน้าที่การบริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพภายนอกและผลการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นข้อมูลป้อนกลับที่จะนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อส่งผลถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เป็นส่วนที่อธิบายถึงแนวทางสำหรับโรงเรียนที่จะนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นการอธิบายถึงเงื่อนไขให้โรงเรียนที่จะนำรูปแบบไปใช้ต้องพิจารณาและปฏิบัติตามเงื่อนไขรวมทั้งกระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนด้วยจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผลตามลำดับของประเด็นการศึกษา ได้แก่ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน และรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

1.1สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน พบว่า ในภาพรวมของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน มีการดำเนินการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากดังนี้ 1) ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (ค่าเฉลี่ย = 4.16) 2) หลักการบริหารตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.06) 3) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.02) 4) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.94) 5) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 3.93) 6) หลักการกระจายอำนาจ (ค่าเฉลี่ย = 3.79) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย พุทธา (2546) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2547) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย

พบว่าสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพร มาใหม่ (2549) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 6 หลักการ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับการปฏิบัติ คือ ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการบริหารตนเอง หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการกระจายอำนาจ และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์จิต มาศจิตต์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยหลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการที่ดี อยู่ในระดับมากทุกหลักการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านมีระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ ส่วนหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการปฏิบัติระดับปานกลาง

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะในปัจจุบัน ทั้งผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโรงเรียนนิติบุคคล จึงได้นำหลักการและแนวทางการดำเนินงานจากการศึกษาอบรมไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโรงเรียนเอกชนนับได้ว่าเป็นโรงเรียนนิติบุคคลที่ชัดเจนมากกว่าโรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชนได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมาสู่โรงเรียนอย่างแท้จริง ทำให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตราสารจัดตั้งของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตอย่างยิ่งว่า การกระจายอำนาจนั้นอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นเจ้าของคนเดียว รับรู้ว่าการกระจายอำนาจเป็นสิ่งดี มีความต้องการให้กระจายอำนาจจากส่วนกลางมาสู่โรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติเมื่ออำนาจมาสู่โรงเรียนแล้ว ผู้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นเจ้าของและลงทุนด้วยตนเองจะมีความเป็นตัวเองสูง การกระจายอำนาจด้านงบประมาณยังดำเนินการน้อย เห็นได้จากการดำเนินการเรื่องการจัดตั้งกองทุนโรงเรียนและมีคณะกรรมการบริหารกองทุน มีการดำเนินการใน

ระดับต่ำที่สุด ในด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าจะดำเนินการอยู่ในระดับมาก แต่อยู่เป็นลำดับที่ 5 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนที่เป็นเจ้าของคนเดียว จะให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนไม่มากนัก เมื่อเทียบกับโรงเรียนเอกชนการกุศล คณะกรรมการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่จะเป็นเครือญาติหรือคนที่ได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของโรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตามทุกโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มีการดำเนินการในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนพร มาใหม่ (2549) ที่พบว่าโรงเรียนเอกชนมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 เช่นกัน อาจเป็นเพราะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยนำเสนอ เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารเป็นหลัก ทั้งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ จะต้องพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่นิยมศรัทธาของผู้ปกครอง ดังนั้นจึงต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ช่วยเหลือสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากร มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ฝึกการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Wilson (2001) ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนฐานในรัฐอัลเบอร์ด้า (Alberta) การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้เป็นฐาน เกิดจากผู้นำโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบาทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 ความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนเอกชนมีความต้องการที่จะดำเนินการระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด ดังนี้ 1) ด้านหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (ค่าเฉลี่ย = 4.65) 2) หลักการบริหารตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.61) 3) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (ค่าเฉลี่ย = 4.59) 4) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.56) 5) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 4.54) 6) หลักการกระจายอำนาจ (ค่าเฉลี่ย = 4.52) แสดงว่าโรงเรียนเอกชนมีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างแท้จริง เห็นว่าสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ที่พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่ส่งเสริมการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-Based Management)

ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสร้างความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับภาระงาน 5) การวางแผนการกำกับดูแล และ 6) การมีส่วนร่วม และการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างบ้าน และโรงเรียน (home-school links) ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอย่าง คิดเอง ทำเอง ดำเนินการเองตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนด และสอดคล้องกับ Wohlstetter and Mohrman, 1993; Wohlstetter, 1995; Odden and Wohlstetter, 1995 ที่พบว่ากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจ ให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง 2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ 3) มุ่งพัฒนาบุคลากรทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งเรื่องจัดการเรียนการสอนและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษาสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสั่งการ 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการ่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียนและรับรู้ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์คือทิศทางการบริหารจัดการโรงเรียน 7) การให้รางวัลโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรได้รับรางวัลจากกระทรวงศึกษาธิการ อาจได้รับการยกย่องชมเชยหรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้กำลังใจแก่โรงเรียน โรงเรียนควรให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานภายในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้วย

2. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

จากรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนที่ได้นำเสนอ มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา โดยทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องชัดเจน สามารถนำมา

เป็นรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ได้อย่างถูกต้องตามหลักทฤษฎี และสามารถอธิบายเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของพูลสุข หิงคานนท์ (2540); Keeves (1988) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ สรุปได้ดังนี้ รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง สามารถใช้การพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายปรากฏการณ์เชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจนนำไปสู่การสร้างความคิดใหม่และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่ทำการศึกษา

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผลการวิจัย คือ รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่สร้างขึ้นตามหลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาตลอดจนข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธี Focus Group เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนในระบบประเภทสามัญศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนตามสภาพและบริบทของโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องหับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 คือการจัดการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คือเป็นโรงเรียนนิติบุคคลได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้เองตามที่ระบุไว้ในตราสารจัดตั้งโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้ทรงคุณวุฒิ มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ครั้งนี้ได้ประมวลแนวคิดและหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2543); เสน่ห์ ขาวโต (2550); Cheng (1966)

3. จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ แนวคิด และหลักการของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยป้อนเข้า

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการ

องค์ประกอบที่ 4 ผลผลิต/ผลลัพธ์

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

โดยรูปแบบได้ผ่านการประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธีการ Focus Group และได้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่ได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 และผู้วิจัยขอนำเสนอผลการอภิปรายรูปแบบใน 3 ประเด็นหลักคือ 1) อภิปรายในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ 2) อภิปรายในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 3) อภิปรายในส่วนของเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้

1. อภิปรายในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ

ในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบนั้น ผู้วิจัยนำผลการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีนโยบายการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักการบริหารตนเอง หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และหลักการกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีระบบการบริหารจัดการวิชาการ งบประมาณ บุคลากร นวัตกรรม เทคโนโลยี อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีการกำกับติดตามและประเมินคุณภาพและมาตรฐานศึกษาจากรัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2546) พบว่าโรงเรียนเอกชนมีความเป็นอิสระและมีอำนาจในการบริหารอย่างคล่องตัวสูง ดังคำกล่าวที่ว่า จุดเด่นของโรงเรียนเอกชน คือ อำนาจในการสั่งการ ในการตัดสินใจของโรงเรียนอยู่ที่ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นทีมบริหารมีอำนาจในการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์ นี่คือความคล่องตัวที่สำคัญที่สุด ในส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ควรมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องออกระเบียบ ข้อบังคับ ให้ความเห็นชอบ ให้คำแนะนำ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตามตรวจสอบงานต่างๆของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรจะมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร มีทักษะการเป็นผู้นำครบ 3 ด้าน คือ ทักษะการคิดรวบยอด ทักษะ

ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ควรมีวิสัยทัศน์ และการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียน มองเห็นภาพรวมทั้งระบบของโรงเรียน รวมทั้งมีเวลาให้กับโรงเรียนในการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2547) ที่กล่าวว่า คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีสมรรถภาพหลายอย่าง ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษา ทั้งด้านอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารวิชาการ และการประกันคุณภาพ ด้านทักษะความสามารถ ในการดำเนินงานร่วมกันกับโรงเรียนในเรื่องการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนบริหารโรงเรียน และการประเมินแผนและโครงการของโรงเรียน และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นกรรมการ คือ มีความสนใจใฝ่รู้ ยอมรับหลักการและความคิดเห็นผู้อื่น มีเวลาและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ได้แก่

1.1 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีการสร้างเครือข่ายบุคคลและองค์กรในชุมชน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ พบว่า โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและต้นสังกัด ไม่ใช่คณะกรรมการจะเป็นผู้ตรวจสอบอย่างเดียว แต่ควรจะมีระบบตรวจสอบที่เรียกว่า ระบบ PSA (Public Service Agreement) เป็นการทำพันธะสัญญาระหว่างโรงเรียน บุคลากรแต่ละฝ่าย และชุมชน โรงเรียนเอกชนจะมีการตรวจสอบโดยผู้ปกครองเป็นสำคัญ รวมทั้งผู้แข่งขันของโรงเรียนด้วย การพัฒนาทั้งระบบ พบว่า โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนา ณ หน้างาน (Workplace) ซึ่งก็คือ พัฒนา ณ โรงเรียน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบ มีผู้รับผิดชอบเป็นคณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดความสำเร็จ นอกจากนี้ยังฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามเพื่อเรียนรู้งานทั้งระบบ และมีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม การบริหารตนเอง พบว่ามีการบริหารจัดการด้วยตนเอง ทั้งด้านอาคารสถานที่ งบประมาณ การเงิน การจัดทำหลักสูตร แบบทดสอบประเมินผล วัดผล กำกับติดตามพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือกับชุมชนกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นนักประสานสิบทิศ ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทุกฝ่าย หลักการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจด้านวิชาการ พบว่า ต้องมีการ

ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดหาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เพียงพอกับการใช้งาน และครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเป็นอย่างดี มีการวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอก จัดการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน มีการนิเทศติดตามพัฒนาคุณภาพสอนโดยคณะกรรมการ การกระจายอำนาจด้านงบประมาณ พบว่า ควรมีการจัดตั้งกองทุนโรงเรียนและมีคณะกรรมการการบริหารกองทุนเพื่อเป็นกองทุนไว้ใช้จ่ายยามฉุกเฉิน และเป็นเงินสนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจครู มีการจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกระจายอำนาจด้านบุคลากร พบว่า ควรมีการจัดระบบเครือข่ายทรัพยากรบุคคลโดยเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นศูนย์อำนวยการประสานงานโรงเรียนพื้นที่ ให้มีการรวมกลุ่มกัน มีการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเอกชนเพื่อช่วยเหลือกัน ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีการสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจด้านบริหารทั่วไป พบว่า ควรมีการสร้างระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน และต้องส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องกับหลักสูตรและมีคุณภาพตามาตรฐานการศึกษา กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมุทร ชำนาญ (2546) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน 3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน 4) ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การกำหนดแผนงานและงบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การจัดซื้อ จัดจ้างในโรงเรียน 5) ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pushpanadham and Khirwadkar (2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำมืออาชีพสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในบริบทของประเทศอินเดีย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำมืออาชีพสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) การพัฒนาตนเองสำหรับการบริหารจัดการศึกษา 2) หลักการบริหารจัดการศึกษา 3) การบริหารงานบุคคล 4)

การบริหารจัดการหลักสูตรและทรัพยากร 5) การบริหารจัดการงบประมาณ 6) การกำกับติดตามประสิทธิผลของโรงเรียน 7) การบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล สอดคล้องกับการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพราะโรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนนิติบุคคลที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ทำให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้เองตามตราสารจัดตั้งของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับการวิจัยของสงบ ลักษณะ (2546) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถภาพความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของชุมชน ปัญหา ความคาดหวังของผลการเรียนรู้ ทรัพยากรเกี่ยวกับอาชีพ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ภาวะผู้นำ ความร่วมมือ วิธีการประชาธิปไตย โดยการนำความเห็นจากผู้ร่วมงาน พ่อแม่ ชุมชน เพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสถานศึกษาตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบและการปรับปรุงการดำเนินงาน จำนวนของทีมงานที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มาตรฐานคุณภาพของผลความก้าวหน้า และปัจจัยนำเข้าที่สามารถวัดได้ชัดเจนโดยการควบคุมและการประเมิน รวมทั้งการจัดทำรายงานต่อสาธารณะและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักฐานการใช้งบประมาณของโรงเรียน โดยได้รับความร่วมมือ จากแหล่งทุนภายนอก และทรัพยากรสำหรับทำให้ประสิทธิภาพการทำงานมีมากขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หลักฐานเกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาตรฐานการศึกษา การรวบรวมปัจจัยสำคัญของชุมชนและการจัดทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Goode (1994) ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism) ผลการวิจัยสรุปว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และ

วิชาการ การได้รับความร่วมมือ และ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยมีปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

1.2 หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานของโรงเรียน จึงควรมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้แผนที่ครอบคลุม ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ 2) การจัดองค์กร โรงเรียนต้องจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน และกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ให้เหมาะสมกับภาระงานของโรงเรียน 3) การนำ นำหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนมาเป็นหลักในการปฏิบัติ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการนำทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิควิธีการต่างๆ จัดหาปัจจัยเกื้อหนุนที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การควบคุม เป็นการควบคุมคุณภาพโดยใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่เป็นการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกที่ทุกโรงเรียนใช้ควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่โรงเรียนตั้งไว้ โดยผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ดิเรก วรรณเศียร (2545) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบเบื้องต้น (Introduction) ได้แก่วัตถุประสงค์ของรูปแบบ คุณลักษณะโรงเรียน หลักการบริหาร เงื่อนไขและวิธีการใช้รูปแบบ 2) องค์ประกอบด้านการวางแผน (Planning) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี 3) องค์ประกอบด้านการจัดองค์การ (Organizing) ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิการบริหาร การจัดเป้าหมายของโรงเรียน การจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านการนำ (Leading) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารโดยองค์คณะบุคคลการบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการจัดการความขัดแย้ง 5) องค์ประกอบด้านการควบคุม (Controlling) ได้แก่ การประกันคุณภาพและการจัดระบบการควบคุมภายใน 6) องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดระบบการจัดการสารสนเทศทางการศึกษา

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีหน้าที่การ

บริหารโรงเรียน และตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพโดยสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน เช่น Gulick and Urwick, (1973) ได้กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (Functions of Executives) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Pianning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดทีมงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Co–Ordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การจัดงบประมาณ (Budgeting) หรือเรียกโดยย่อว่า "POSDCoRB" สอดคล้องกับ Kast and Rosenzweig (1988) ได้ระบุถึงภารกิจการบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การจัดองค์การ (Organizing) 5) การปฏิบัติงาน (Implementing) และ 6) การควบคุม (Controlling) และ Kriethner (1998) กล่าวว่าหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communication) 6) การจูงใจ (Motivation) 7) การนำ (Leading) 8) การควบคุม (Controlling) สำหรับ Dubrin (2000) ระบุว่าหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wilson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรัฐอัลเบอร์ต้า (Alberta): การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 (School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.อภิปรายในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ที่พบจากการวิจัยนี้ คือ 1) โรงเรียนต้องสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดในตัวผู้บริหาร ครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จนถึงขั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม 2) พัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด 3) จัดประชุมสัมมนาร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) จัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้โรงเรียน ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม 5) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน 6) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) ดำเนินการนิเทศ ติดตาม ตามปฏิทินปฏิบัติงาน 8) ประชุมสรุปงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น 9) ดำเนินการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ 10) หน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการประสานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด เครือข่ายโรงเรียนเอกชน ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และถอดบทเรียนโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อช่วยเหลือ แนะนำโรงเรียนที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลประเมินผลได้ ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548); วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2548)

3.อภิปรายในส่วนของเงื่อนไขความสำเร็จ

แม้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน จะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม แต่ก็มีข้อจำกัดด้วยเงื่อนไขหลายประการ อาทิเช่น ปัจจัยทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกัน งบประมาณที่แตกต่างกัน บริบทที่แต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขความสำเร็จที่พบจากการวิจัยนี้ พบว่า 1) โรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ ในการพัฒนาโรงเรียนสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานชัดเจน และมีมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง 2) เจ้าของโรงเรียนต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบและบริหารจัดการได้ดี 3) บุคลากรทุกฝ่ายต้องยอมรับบทบาทหน้าที่ของตนเองและยอมรับผู้อื่น มีค่านิยมและศรัทธาในอาชีพ 4) โรงเรียนต้องทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของบุคลากรให้ชัดเจน เมื่อบุคลากรมีการเคลื่อนย้ายงานก็สามารถทำงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง 5) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนเอกชนทั้งด้านงบประมาณ วิชาการและด้านอื่น ๆ ให้มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันกับภาครัฐ 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มากขึ้น ออกระเบียบหรือแนวปฏิบัติให้โรงเรียนมีอิสระและคล่องตัวในการปฏิบัติตามภารกิจได้สะดวกขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ศักดา สถาพรวจนะ (2549)

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

1.ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

2) ควรมีการจัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

3) ควรมีการนิเทศการติดตาม ช่วยเหลือ รวมทั้งประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน เป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ไปทดลองใช้เพื่อสรุปผลที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์ประกอบให้มีความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามผลของการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน ที่ได้พัฒนาขึ้นในครั้งนี้

บรรณานุกรม

กมล สุดประเสริฐ และคณะ. **รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2544.

กรมสามัญศึกษา. **แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

กรรณิกา เจิมเทียนชัย. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

กิติมา ปรีดีดิลก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2532.

กุหลาบ ปุริสาร. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษา.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. "การปฏิรูปการศึกษา: ทางออกเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน," **รายงานการวิจัย.** กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2529.

ณัฐนิภา คุปรัตน์. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2545.

ดิเรก วรรณเศียร. "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," ใน **รวมบทความเชิงวิชาการเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2544.

_____. **การพัฒนาแบบจำลองสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

เตือนใจ รักษาพงศ์. **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2540.

ถวิล มาตรเลี่ยม. **โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2544.

ทวีศักดิ์ อำลา. **รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

ทศพล บุญไตรย์. **ข้อเสนอเพื่อปรับปรุงบทบาทและสถานภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: สมาคมผู้บริหารการศึกษาประเทศไทย, 2545.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีระบบ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2545.

ธนพร มาใหม่. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2549.

ธวัชชัย รัตตัญญู. **การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม, 2551.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. **การบริหารและการนิเทศการศึกษา.** สงขลา: เทมการพิมพ์, 2542.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2546.

_____. "สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," **รายงานการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547.

บุญมี เณรยอด. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิธีไทย การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2545.

บุญส่ง หาญพานิช. **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในถาบันอุดมศึกษาไทย.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2542.

_____. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. 2544.

พูลสุข หิงคานนท์. **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

รุ่ง แก้วแดง. **โรงเรียนนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2546.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ฤทัยวรรณ หาญกล้า. **การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2547.

วณิชชา ภัทรประสิทธิ์. **การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

วิจิตร ศรีสอ้าน. "ปรัชญาและพัฒนาการบริหาร," ใน **หลักและระบบการบริหารการศึกษา หน่วย 1-5, เล่ม 1** หน้า 1-24. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, 2545.

ศศิพันธ์ ตรงยางกูร. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ศักดา สถาพรวจนา. **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ศักดิ์จิต มาศจิตต์. **การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2551.

สงบ ลักษณะ. **ตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2546

สมชัย พุทธา. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สมาน อัศวภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

สมานจิตร สุคนธทรัพย์ และคณะ. **แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ: บทเรียนจากต่างประเทศ.** กรุงเทพฯ: พี ที พริ๊นท์, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนเอกชน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2547.

_____. **ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

_____. **แผนปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2547.

_____. **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค., 2551.

_____. "สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2553," [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก htpp://www.opec.go.th, ม.ป.ป. [สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2555].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. “ข้อมูลสถิติและตัวชี้วัดด้านการศึกษา,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://stat- ed.onecapps.org/StatDetail.aspx?ed.onecapps.org/StatDetail.aspx?MenuID=9&SubID=2&MainID=1, 2556. [สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2556].

_____. **รายงานการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียนโครงการการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.

_____. **15 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ปี 2544.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2540

สุชาติ การสมบัติ. **การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุเทพ บุญประสบ. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: การศึกษาเชิงคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์-มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

สมุทร ชำนาญ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

เสรี ชัดแช่ม. แบบจำลอง. ม.ป.ท., 2538. (อัดสำเนา)

เสน่ห์ ขาวโต. **การกระจายอำนาจและการบริหารและการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550. (อัดสำเนา)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. **การกระจายอำนาจทางบริหารและการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

_____. “ภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน,” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 1, 1(มกราคม–เมษายน 2545): 2-5.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ:

บุ๊คพอยท์, 2544.

อุทุมพร จามรมาน. “โมเดล,” **วารสารวิชาการ.** 1, 2 (มีนาคม 2541): 22-26.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

_____. “การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรีนเป็นฐาน,” **รายงานการวิจัย.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

_____. **บทบาทและหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่คัดสรร.** กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2547.

_____. **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M).** กรุงเทพฯ: พระรามสี่การพิมพ์, 2546.

_____ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. "ภารกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," **รายงานการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.

อรพรรณ พรสีมา. **รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.** กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2546.

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

Bardo, John W. and Hartman, John J. **Urban Sociology: A Systematic Introduction.** n.p.: F.E. Peacock, 1982.

Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. **Management: Building Competitive Advantage.** (4th ed.). Chicago: McGraw–Hill, 1999.

Bertalanffy, L. V. **Educational Administration and the Behavioral-Sciences: A System Perspective.** Boston: Allyn and Bacon, 1973.

Brown, B. R. "An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders," **Dissertation Abstracts International.** 59, 09A (1998): 3296A.

Brown, J. A. "Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School," **Dissertation Abstracts International.** 59, 10A (1998): 153.

Brown, W. B. and Moberg, D. J. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: Joho Wiley and Sons, 1980.

Caldwell, B. J. and Spinks, J. M. **Leading the Self Managing School.** London: Falmer Press, 1992.

Carlson, H. C. "The Process of Decision-Making Under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models," **Dissertation Abstracts International.** 59, 06A (1997): 1844.

Cheng, Y. C. **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development.** Washington, D.C.: Falmer Press, 1996.

Claybar, K. R. "School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process," **Dissertation Abstracts International.** 55, 06A (1994): 1431

Cotton, K. **School-Based Management.** Portland, OR: Northwest Regional Education Laboratory, 2001.

Diconti, V. D. **Challenging the American Common Schooling Tradition: Public School Choice and School-Based Management** [CD-Rom]. Abstracts for: Dissertation Abstracts Item : 19324675, 1996.

Dondero, G. M. "School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction," **Dissertation Abstracts International.** 54, 054 (1993): 1607.

Dubrin, A. J. **Essentials of Management** (5th ed.). New York: South–Western College, 2000.

Eisner, E. "Educational Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation," **Journal of Aesthetic Evaluation or Education.** 10 (1976): 135-150.

Gonton, R. D. **School Administration and Supervision.** Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1983.

Goode, E. "Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism," **Dissertation Abstracts International.** 55, 04A (1994): 816-A.

Gulick, Luther and Urwick, L., ed. **Papers on the Science of Administration.** Englewood Chiffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

Holt, D. H. **Management : Principle and Practices** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice** (6th ed.). New York: McGraw–Hill, 2012.

Ivancevich, J. H. others. **Management: Principles and Functions** (4th ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin, 1989.

Jones, C. A. "A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High Schools," **Dissertation Abstracts International.** 58, 064A (1997): 2003.

Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach** (3rd ed.). New York: McGraw–Hill, 1985.

_____. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach** (4th ed.). New York: McGraw–Hill, 1988.

Keeves, J. P. "Models and Model Building," In Keeves, John P. (ed.), **Educational Research, Methodology, and Measurement: And International Handbook.** Oxford: Pergamon Press, 1988.

Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y. **Education Administration: An Introduction** (3rd ed.). New York: Macmillan, 1988.

Kriethner, R. **Management** (7th ed.). n.p.: Houghton Mifflin, 1998

Lunenburg. F. C. and Ornstein, A. C. **Educational Administration: Concepts and Practices** (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 2008.

Maquire, T. F. "School-Based Management: Conditions for Implementation," **Dissertation Abstracts International.** 55 03A (1994): 434-A**.**

Marti-Vazquez, Lillian. "The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puetorico: A Case Study," **Dissertation Abstracts International.** 61, 09A (2000): 265.

McCollor, Frederick Michael. "Case Studies of School Based Management in Three Urban Middle Schools," **Dissertation Abstracts International.** 59, 01A (1998): 40.

Myers, D. and Stonehill, R. **School-Based Management.** Washington, D.C.: Office of Research, Office of Educational Research and Improvement the U.S. Department of Education, 1993.

Oswald, Lori Jo. **School-Based Management.** Eugene, OR: College of Education, University of Oregon, 1995.

Owens, R. G. **Organizational Behavior in Education** (6th ed.). Boston MA: Allyn and Bacon, 1998.

Pushpanadham, Karanam. and Khirwadkar, Anjali. **Professional Leadership for School Based Management : Indian Context Where do we Stand?** n.p., 2003.

Rivera, M. L. **Decentralization and School-Based Management: The Impact on Central Office Role and Responsibilities.** Ph.D dissertation University of Southern California.

Robbins, S. and Mukerji, D. **Managing Organization: New Challenges and Perspectives** (2nd ed.). New York: Prentice-Hall, 1994.

_____. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

Steiner, G. A. **Individual Behavior and Group Achievement.** New York: Oxford University Press, 1969.

Tosi, H. L., and Carroll, S. J. **Management** (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, 1982.

Uthai Boonprasert. **A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand: The Case of Chulalongkorn University.** Ph.D dissertation University of Pittsburgh, 1978.

White, P. A. **Resource Materials on School-Based Management.** New Brunswick, NJ: Center for Policy Research in Education, Rutgers University, 1989.

Wilson, R. J. "School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997," **Dissertation Abstracts International.** 62, 13 (2001): 337.

Wohlstetter, P. "Getting School–Based Management Right: What Works and Doesn't," **Phi-Delta-Kappan.** 77, 1 (1995): 22-24.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้อง และความตรงของเครื่องมือ

ภาคผนวก ค

โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนเอกชน

ภาคผนวก ง

- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย
- หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางชญานี ภัทรวารินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	7 กันยายน 2507
สถานที่เกิด	อ.พระนคร จ.กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	28/540 ถนนบรมราชชนนี แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด จ.กรุงเทพฯ 10700
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนรัตนไพศาล อ.อู่ทอง จ.สุพรรณบุรี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ผู้จัดการ และผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนไพศาล
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	ศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม