

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1**

นายอับดุลละ อาแด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**School-based Management of Elementary Schools
in Yala Educational Service Area 1**

Mr. Abdulloh Ardae

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1

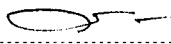
ชื่อและนามสกุล นายอับดุลเลาะ อาแค

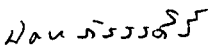
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

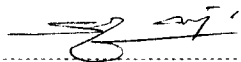
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล
3. อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

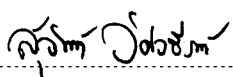

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 24 เดือน กันยายน พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1

ผู้วิจัย นายอัครกุลเถาะ อาแคะ ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์
ศรีพันธ์วรสกุล (3) อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 (2) เปรียบเทียบ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามขนาดโรงเรียน และประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียน
ของผู้บริหาร และ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต
เขต 1 จำนวน 86 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน มีค่าความเที่ยง .99 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ
วิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ทดสอบสมมุติฐานที่
ระดับความมีนัยสำคัญ .05

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ในภาพรวม และทุกมาตรฐานอยู่ในระดับมาก
(2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่
แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสพการณ์ในการบริหาร โดยผู้บริหารที่มีประสพการณ์ น้อยกว่า 10
ปี มีคะแนนสูงกว่าผู้มีประสพการณ์ 10-19 ปี และ (3) ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ได้แก่ ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่วน
ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การสร้างความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึก
เป็นเจ้าของ ต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น ส่งเสริมสนับสนุน ให้การอบรมเพิ่มพูนความรู้
ความสามารถ ให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาระดับประถมศึกษา

Thesis title: School-based Management of Elementary Schools in Yala Educational Service Area 1

Researcher: Mr. Abdulloh Ardae; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Nittaya Passornsiri, Associate Professor; (2) Dr. Supim Sripunvoraskul, Associate Professor; (3) Dr. Somsak Donprasit;

Academic year: 2008

Abstract

The purposes of this study were to: (1) study practice level of school-based management of elementary schools in Yala Educational Service Area 1; (2) compare practice levels of school-based management as classified by school size and administrative experience of the school administrator; and (3) study the problems and suggestions for school-based management practice.

The sample consisted of 86 elementary schools in Yala Educational Service Area 1. The research instrument was a questionnaire on school-based management, developed by the researcher, with reliability coefficient of .986. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, analysis of variance, and Scheffe multiple comparison method. Significance level of hypothesis testing was predetermined at the .05 level.

Research findings revealed that (1) the overall management practice and that for each standard of school-based management of elementary schools in Yala Educational Service Area 1 were at the high level; (2) schools of different sizes did not significantly differ in their overall school-based management practice; but significant difference was found between schools with administrators having different administrative experiences, with schools having administrators with less than 10 years experience receiving higher rating mean than that of schools having administrators with 10 – 19 years experience; (3) the problem of school-based management was that parents and the community did not realize the importance of participating in school management, and thus they did not sufficiently participate in school activities; while the suggestions for solving the problem were that the school should make them aware of and realize the importance of participation in order to stimulate the sense of possession and the desire for more participation, and should provide continuous supports and training for school board members to enhance their knowledge and understanding of their roles and duty.

Keywords: School-based management, Elementary school

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ รองศาสตราจารย์ ดร. สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล และอาจารย์ ดร. สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคุณวิโรจน์ เกิดศิริรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพร่อน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

อับดุลเลาะ อาแด

พฤษภาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	12
หลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	27
รูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้	37
กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	45
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	50
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	71
ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	72
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	93
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปการวิจัย	96
อภิปรายผล	100
ข้อเสนอแนะ	108
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	115
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	116
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	118
ประวัติผู้วิจัย	136

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก 14
ตารางที่ 2.2	ลักษณะงานในหน้าที่และลักษณะอื่น ๆ ของโรงเรียน กับการบริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานและการบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก 16
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายอำเภอและขนาดโรงเรียน 66
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 71
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 โดยภาพรวม 72
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ จำแนกเป็นรายข้อ 74
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล จำแนกเป็นรายข้อ 76
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ จำแนกเป็นรายข้อ 77
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารทั่วไป จำแนกเป็นรายข้อ 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบ การบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคล และเครือข่าย จำแนกเป็นรายชื่อ	80
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาส และส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ	82
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบ การบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ พรบ.การศึกษาแห่งชาติ จำแนกเป็นรายชื่อ	83
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบ การบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จำแนกเป็นรายชื่อ	84
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบ การบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพ และประสิทธิภาพ จำแนกเป็นรายชื่อ	86
ตารางที่ 4.12	การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน	88
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	89
ตารางที่ 4.15	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	90
ตารางที่ 4.16	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ในแต่ละมาตรฐานของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	91
ตารางที่ 4.17	ปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1	93
ตารางที่ 4.18	ข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1	95

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	41
ภาพที่ 2.2 กลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวของกรมสามัญศึกษา	47

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นการจัดการศึกษาถือว่าเป็นภารกิจหลักของมนุษย์ในสังคม เพื่อสร้างคนให้เป็นคนดี เป็นคนที่มีวัฒนธรรม เป็นคนที่สามารถประกอบอาชีพ และดำรงตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกด้านอย่างรวดเร็ว การศึกษาเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้มนุษย์ดำรงอยู่ได้ด้วยความเรียบร้อยและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์และยุคสมัย ในขณะที่เดียวกันก็ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไป การจัดการศึกษาของไทยได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับหลายยุคหลายสมัย มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านปรัชญา ความเชื่อ เจตคติ ระบบการบริหารการจัดการ ตลอดจนความมุ่งหมายของการศึกษา การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามที่รัฐและสังคมในแต่ละยุคปรารถนาได้นั้น ระบบบริหารและการจัดการศึกษาก็จะถูกปรับให้สามารถดำเนินการให้ตอบสนองภารกิจและวัตถุประสงค์เหล่านั้นอยู่เสมอ การจัดการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาเป็นระบบการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) การมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยไม่สนองต่อความต้องการและเปลี่ยนแปลงของสังคม แต่ปัจจุบันนี้กระแสระบบเศรษฐกิจแบบเสรีและระบบกลไกการตลาดตามแนวโน้มของภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการจัดการศึกษาที่แน่นอน ด้วยเหตุนี้จึงกลายเป็นกรอบแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อสนองสภาพดังกล่าว คือ การดำเนินการให้การศึกษาทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนที่เป็นบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษา จึงต้องปรับระบบบริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการตนเองได้ค่อนข้างอิสระ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

จากแนวคิดเดิมโรงเรียนหรือสถานศึกษาถูกบริหารด้วยการรวมอำนาจสู่ส่วนกลาง รัฐหรือส่วนกลางยังคงใช้อำนาจมากในการควบคุมการกำหนดนโยบายการศึกษา และแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมักมาจากส่วนกลาง การบริหารก็มักจะไม่ตรงกับความต้องการอันจำเป็นที่แท้จริงของโรงเรียน สมาชิกที่มีอยู่ในโรงเรียนและชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนจะไม่มีอำนาจ จะไม่มีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดการบริหารงานหรือจัดการ โรงเรียนโดยตรง แต่แนวคิดใหม่ แนวทางใหม่และสถานการณ์ใหม่ต้องการการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการพยายามให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก่อนข้างมาก ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา แต่บทบาทที่เป็นจริงส่วนใหญ่ก็มีบทบาทเป็นเพียงแค่คณะที่ปรึกษามากกว่ากรรมการบริหาร ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการไปสู่แบบที่ต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วม ผนวกกับการสร้างเงื่อนไขให้ผู้บริหารต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การกระจายอำนาจสู่ระดับล่างและการให้ชุมชนมีส่วนร่วมจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่ตอบสนองและสัมพันธ์กับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และมาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management หรือ SBM) จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อปรับปรุงการกระจายการควบคุมจากส่วนกลาง ไปสู่ระดับโรงเรียน มุ่งเน้นให้กลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้เรียน ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีโอกาสควบคุมสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น เพราะแนวคิดในการบริหารงานของโรงเรียนจะเป็นไปในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือศูนย์กลางของการบริหารจัดการ โรงเรียนโดยตรง เป็นแนวคิดที่มุ่งให้อิสระ ความคล่องตัวแก่สถานศึกษา โดยมีตัวแทนของคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุด เกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดและมีส่วน

เกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด ซึ่งรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ เป็นแนวปฏิบัติการทางการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนนโยบายของชาติในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสาระสำคัญตามมาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนแนวนี้ที่เด่นชัด คือ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน หรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบที่นิยมใช้กันมากคือการบริหาร โดยคณะกรรมการ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันบริหาร โรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน หรือตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ของผู้ปกครอง และของชุมชนให้มากที่สุด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2544)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาในมาตรฐานการศึกษาของชาติว่า ให้จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีการออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และได้กำหนดนโยบายการศึกษาด้านการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา มีกิจกรรมที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจทางบริหารทั่วไป งบประมาณ วิชาการ และบุคคล ไปยังสถานศึกษาและกำหนดมาตรฐานที่แสดงถึงความเข้มแข็งของสถานศึกษา ส่งเสริมกลุ่มเครือข่ายบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ได้นำกลยุทธ์ด้านการกระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานและโครงการในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้มีการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเน้นกิจกรรมพัฒนาเครือข่ายและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้ศึกษา และปฏิบัติงานในหน้าที่ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มีความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูล และผลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 และเขตพื้นที่อื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ตามขนาดโรงเรียน และประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ได้แก่ มีประสพการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีประสพการณ์ 10-19 ปี และมีประสพการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และพิจารณาจากหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 3) หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี โดยใช้มาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 มาตรฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2548: 52-57) ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

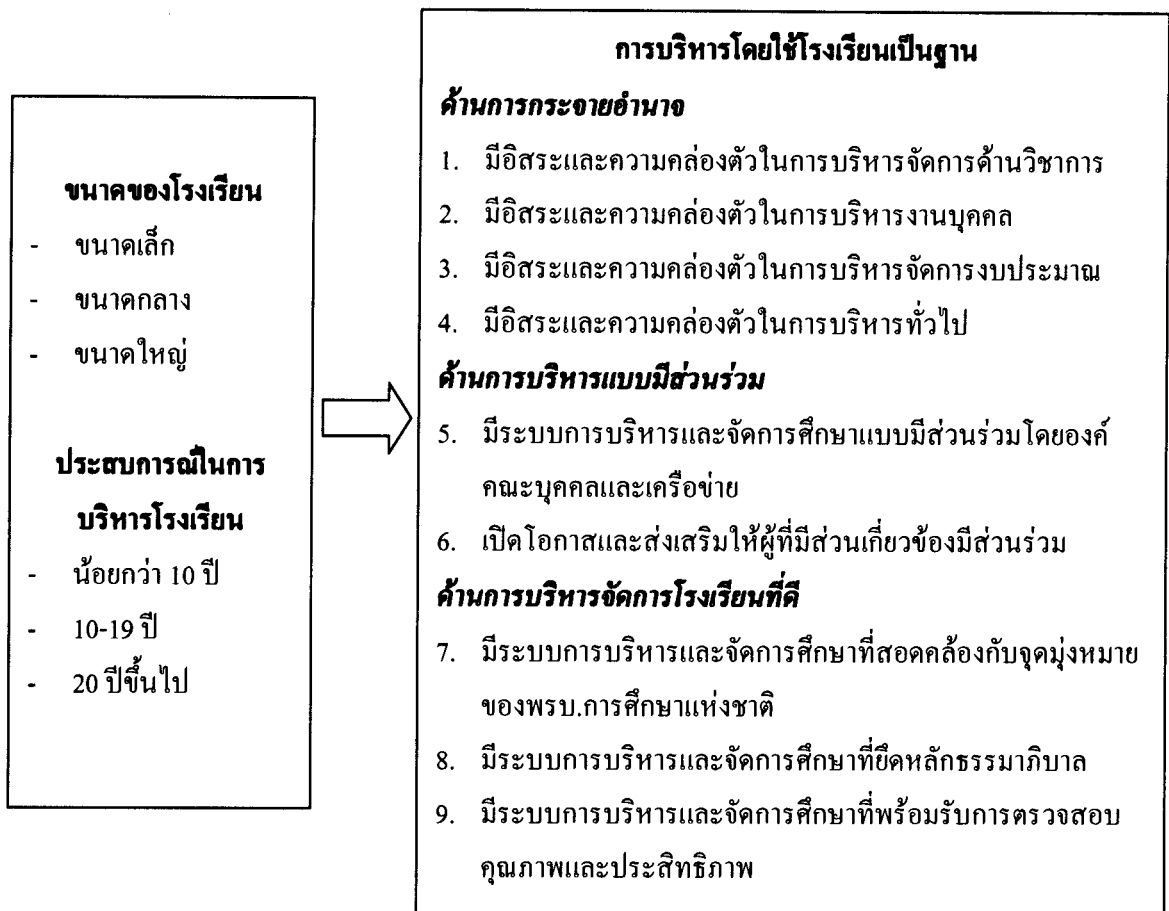
มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย

มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน จะมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน จะมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ตามมาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยของคณาบุคคลและเครือข่าย มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำนวน 112 โรงเรียน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำนวน 86 โรงเรียน ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่เป็นหัวหน้างาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป

5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดโรงเรียน และประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 มาตรฐาน

6. นวัตกรรมที่เฉพาะ

6.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนโดยตรง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบและอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจ ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

6.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

6.3 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การจำแนกประเภทโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ

6.3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 121 คน

6.3.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

6.3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

6.4 ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ โรงเรียน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

6.4.1 น้อยกว่า 10 ปี

6.4.2 10 – 19 ปี

6.4.3 ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

6.5 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ หมายถึง สถานศึกษามีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และวิธีการประเมินผลที่หลากหลาย มีระบบอำนาจการ กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการจัดหาและใช้สื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีฐานข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน

6.6 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล หมายถึง

สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรรวมทั้งสามารถเสนอขออัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งที่ตรงกับความต้องการได้ มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ พิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนและดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรม และมีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรและองค์กรในชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ

6.7 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ หมายถึง

สถานศึกษามีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ สิ้นทรัพย์ และรายได้ มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ สามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันเวลา และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

6.8 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป หมายถึง สถานศึกษามี

ระบบการบริหารงานและมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์ มีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด

6.9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะ

บุคคลและเครือข่าย หมายถึง สถานศึกษามีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน มีการจัดการประชุมที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสถานศึกษามีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย

6.10 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม หมายถึง

สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6.11 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.12 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

6.13 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ หมายถึง สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก และการตรวจสอบจากชุมชน มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

7.1 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.2 เป็นประโยชน์ในการพิจารณาเพื่อแก้ปัญหา ส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยต่างๆ ได้ตามสภาพจริง

7.3 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. รูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้
4. กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) นั้น เป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง เป็นการปฏิรูประบบบริหารจัดการศึกษาที่ เปลี่ยนจากการสั่งการจากบนลงล่าง เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ให้อำนาจและ สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลมาจาก วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ จากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้อ องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความ พึงพอใจให้กับลูกค้า ในวงการศึกษาริเริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวคิดที่ได้รับริเริ่ม มาในช่วงทศวรรษ 1970 และในประเทศอื่น ๆ ได้เริ่มดำเนินการในช่วงปลายทศวรรษ 1980 รวมทั้ง ประเทศไทยได้นำมาใช้ตามสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 13) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกล ยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละ โรงเรียน โดยให้คณะกรรมการ โรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหาร โรงเรียน (บางโรงเรียนมีตัวแทน นักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความ รับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตาม ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ดิเรก วรรณเศียร (2544: 4) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการ กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้าน วิชาการ การเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกัน บริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544: 41) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการ โรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน โดยผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียรวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร และแก้ปัญหาตลอดจน ดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการ โรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

กรมสามัญศึกษา (2545: 9) ให้ความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ แนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา และร่วมมือกันดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วมและตรวจสอบของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)

Myers and Stonehill (1993: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐบาล หรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน ให้ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

Cheng, Yin Cheong (1996: 44) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมาร่วมตัวเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน ได้มีโอกาสร่วมกันจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

David, J. L. (1996: 4-5) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนโดยตรง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจ ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะแตกต่างกับการบริหารตามแนวคิดในแบบดั้งเดิม คือ ในการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมจะเป็นการบริหารโรงเรียนโดยการควบคุมจากภายนอกเป็นหลัก โรงเรียนมักจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมักจะถูกชี้นำโดยหน่วยงานส่วนกลาง นโยบายการบริหารมักจะไม่ตรงกับปัญหาและไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะไม่มีอำนาจและไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการบริหารงานโรงเรียน เรื่องนี้ Cheng (Y.C Cheng, 1996 อ้างใน อุทัยบุญประเสริฐ 2545: 18-19) ได้จัดทำข้อสรุป เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนแบบดั้งเดิม ที่ใช้การบริหารแบบการควบคุมจากภายนอก กับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางแบบใหม่ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> ● มีเป้าหมายที่จำกัด ● สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาไม่ซับซ้อนและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ● ไม่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา ● เน้นมาตรฐานเดียวกันและการไม่เปลี่ยนแปลง ● คำนึงถึงปริมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีเป้าหมายที่หลากหลาย ● สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ● การปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน ● เน้นประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง ● คำนึงถึงผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่เน้นเชิงคุณภาพมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> ใช้มาตรฐานเดียว วิธีเดียว และกระบวนการเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย เน้นผลงานที่อ้างอิงเกณฑ์มาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> มีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เน้นความยืดหยุ่น มุ่งที่ประสิทธิผล
การรวมอำนาจ	
<ul style="list-style-type: none"> ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือใหญ่ จะมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา เน้นการควบคุมเป็นกระบวนการ 	การกระจายอำนาจ <ul style="list-style-type: none"> ปัญหาจะถูกแก้ไขให้ถูกกาลเทศะ มุ่งที่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา
หลักและระบบการบริหาร	
<ul style="list-style-type: none"> ระบบปฏิบัติตามสั่ง ถูกควบคุมจากภายนอก รับคำสั่งให้ปฏิบัติ ตรวจสอบยาก 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง รับผิดชอบและตรวจสอบง่าย
การควบคุม	
<ul style="list-style-type: none"> การควบคุมตามโครงสร้าง มีการนิเทศติดตามจากภายนอก การควบคุมตามระบบราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> การมีส่วนร่วม พัฒนาทรัพยากรในองค์กร สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ (2545) การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก มีหลักการบริหารที่ใช้มาตรฐานเดียว นิยมให้มีลักษณะที่เหมือน ๆ กันในทุกแห่ง จึงไม่เห็นถึงความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา คำนี้ถึงแต่ผลในด้านปริมาณเป็นหลัก แต่การบริหารในแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เน้นเรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และเนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อน และอาจเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีเป็นระยะ ๆ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย

นอกจากนี้ Cheng (Y.C Cheng, 1996 อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545: 25-29) ได้จัดทำสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบเพิ่มเติมไว้อีกส่วนหนึ่ง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ลักษณะงานในหน้าที่และลักษณะอื่น ๆ ของโรงเรียน กับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานและการบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก .

การบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
พันธกิจของโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจไม่ค่อยชัดเจน ถูกมอบหมายมาจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วม กำหนดและอาจจะไม่ยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● พันธกิจชัดเจน สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ
ธรรมชาติของกิจกรรม	
<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นการปฏิบัติตามพันธกิจที่มอบหมายจากภายนอก ● วัฒนธรรมองค์การอ่อนแอและไม่เป็นเอกภาพ ● เนื้อหาและรูปแบบการบริหารจัดการถูกกำหนดจากหน่วยงานภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ● เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามพันธกิจ ● วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ ● บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์	
<ul style="list-style-type: none"> ● ทฤษฎี X ● มองมนุษย์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ● ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและควบคุม 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทฤษฎี Y ● มองมนุษย์ในหลายแง่มุม ● ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันพัฒนา
ความคิดเกี่ยวกับโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> ● โรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้างจะปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมายเท่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● โรงเรียนเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารมาอยู่ร่วมกัน ทุกคนมีสิทธิในการร่วมกันพัฒนาโรงเรียน
รูปแบบการตัดสินใจ	
<ul style="list-style-type: none"> ● รวมอำนาจ ● ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว 	<ul style="list-style-type: none"> ● กระจายอำนาจการตัดสินใจ ● ตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมจากครูผู้ปกครองนักเรียน
ภาวะผู้นำ	
<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้แบบภาวะผู้นำระดับพื้นฐาน เน้นภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับ นอกจากภาวะผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษย์แล้ว ยังใช้ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์ ด้านวัฒนธรรมและด้านการศึกษา
แบบการใช้อำนาจ	
<ul style="list-style-type: none"> ● มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล การลงโทษ และการบังคับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
เทคนิคการบริหารจัดการ	
<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคนิคการบริหารแบบง่าย ๆ หรือใช้ประสบการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคนิคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
การใช้ทรัพยากร	
<ul style="list-style-type: none"> ถูกควบคุมโดยเคร่งครัดจากส่วนกลาง ขึ้นอยู่กับการจัดสรรที่มาจากภายนอก รอการสั่งการหรืออนุญาต พยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มแหล่งทรัพยากรเพื่อมิให้เกิดปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> บริการงบประมาณด้วยตนเอง ตรงตามความต้องการของโรงเรียน แก้ปัญหาได้ทันการ พยายามเพิ่มแหล่งทรัพยากรการศึกษา
บทบาทของโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดจากส่วนกลาง หลีกเลี่ยงความผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นเอง เพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ครู และนักเรียน มุ่งแก้ปัญหา
บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง	
<ul style="list-style-type: none"> ผู้ตรวจสอบหรือผู้ควบคุมโดยเคร่งครัด 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา ผู้นำและผู้พัฒนาเป้าหมาย
บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> ผู้ดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นิเทศและกำกับติดตาม ผู้ควบคุมทรัพยากร 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้กระตุ้นและประสานงานให้คนปฏิบัติ ผู้พัฒนาทรัพยากร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
บทบาทของครู	
<ul style="list-style-type: none"> • ลูกจ้าง • ผู้ตาม • ผู้รับคำสั่ง • ผู้ปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ร่วมงาน • ผู้ตัดสินใจ • ผู้ริเริ่ม
บทบาทของผู้ปกครอง	
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้รับบริการ • เป็นบุคคลภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้รับบริการเชิงคุณภาพ • ผู้ที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ • ผู้สนับสนุนโรงเรียน
মনুষ্য/สังคมสัมพันธ์	
<ul style="list-style-type: none"> • การบังคับบัญชา • หัวหน้า-ลูกน้อง บรรยากาศแบบปิดและปกป้องตนเอง • ขัดแย้งกัน • บรรยากาศทำงานเป็นแบบควบคุม 	<ul style="list-style-type: none"> • การร่วมงาน • เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและร่วมมือ • มีฉันทามติ • บรรยากาศองค์การเป็นแบบความร่วมมือ
แบบการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> • บริหารโดยอาศัยประสบการณ์ • ทำงานตามขั้นตอนและคำสั่ง หลีกเลี่ยงปัญหา • คำนึงและรับฟังเฉพาะผู้ใกล้ชิด 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย • เรียนรู้ ค้นหา พัฒนาแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง • ใจกว้าง รับความคิดเห็นของทุกคน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบที่ถูกควบคุมจากภายนอก	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความสนใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเป็นหลัก ไม่สนใจเรื่องกระบวนการหรือตัวป้อน ● การประเมินผลเป็นวิธีการในการตรวจสอบการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> ● สนใจทั้งระบบ ทั้งตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ซึ่งรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการด้วย ● การประเมินผลเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน

ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ (2545) การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าลักษณะสำคัญและการบริหารที่แตกต่างกันในระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการบริหารแบบที่มีการควบคุมมาจากภายนอก โดยการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก พันธกิจของโรงเรียนจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง เน้นความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศทั้งด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ สมาชิกในโรงเรียนจะไม่มีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน ส่วนการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สมาชิกจะมีส่วนร่วมดำเนินการ พันธกิจที่ถูกกำหนดขึ้น สมาชิกจะมีโอกาสมีส่วนร่วม มักจะยอมรับและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ดี สมาชิกมักจะให้ความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทให้กับการทำงานมากกว่า จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือสูงเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นทำงาน แม้จะพบกับความยากลำบากหรือสิ่งที่ท้าทาย

ด้านกิจกรรมในโรงเรียนที่บริหารแบบควบคุมจากภายนอก การจัดกิจกรรมจะเป็นการจัดตามนโยบาย ภาระงานจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง การจัดกิจกรรมมุ่งตอบสนองเกณฑ์และมาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด กิจกรรมการเรียนการสอนมักจะไม่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียนอย่างแท้จริงเสมอ ในโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการจัดกิจกรรมจะให้โอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมกำหนด การจัดกิจกรรมและการแก้ปัญหาจะมีความยืดหยุ่นด้วย รูปแบบกิจกรรมจะหลากหลาย จะเป็นการสร้างประสิทธิผลแก่โรงเรียน

1.2 ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นแนวคิดที่เริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรก แล้วแพร่หลายไปประเทศอื่น ๆ การศึกษาถึงประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเหล่านั้น น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจการนำมาใช้ในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างประสิทธิภาพในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศพอสังเขป ดังนี้

1.2.1 ประเทศสหรัฐอเมริกา

แนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อน แล้วจึงแพร่กระจายไปยังประเทศอื่น ๆ ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีการปกครองแบบสหพันธรัฐ ประกอบด้วยรัฐต่าง ๆ ถึง 50 มลรัฐ มีรัฐบาลกลางทำหน้าที่ประสานงานและให้การช่วยเหลือ โดยที่แต่ละมลรัฐรับผิดชอบในการดำเนินงานและพัฒนาการศึกษาในมลรัฐของตน มีกระทรวงศึกษาธิการ (Department of Education) ของแต่ละมลรัฐรับผิดชอบและบริหารงานโดยคณะกรรมการการบริหารการศึกษาของมลรัฐ (State Board of Education) แต่ละมลรัฐมีหลายเขตการศึกษา (School Districts) มากน้อยแตกต่างกันไป

กรอบแนวคิดในการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษามีดังนี้

1) ระดับมลรัฐ อำนวยความสะดวกและประสานงานให้การปฏิบัติ

สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2) ระดับท้องถิ่น เขตการศึกษา (School Districts) เป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระดับโรงเรียน ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา (Sited based management หรือ School based management) ครูใหญ่ (Principal) เป็นผู้อำนวยความสะดวก สนับสนุน เป็นผู้นำในการจัดองค์การและปกครอง (School Governance) ครู (Teacher) มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ นักเรียน (Student) มีสิทธิเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนและบริการต่าง ๆ ที่นักเรียนต้องการ

4) ระดับชุมชน (Community) ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการจัดการศึกษา เป็นหุ้นส่วน (Partners) ในการบริหารจัดการของโรงเรียน การจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (ยุวดี คันสนีย์รัตน์, ม.ป.ป.: 5-9; อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 73-77)

1.2.2 ประเทศออสเตรเลีย

การปฏิรูปการศึกษาของออสเตรเลีย ได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นระบบครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1987 ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากอัตราคนว่างงานอยู่ในระดับสูง รัฐบาลออสเตรเลียได้ชูประเด็นการปฏิรูปการศึกษาใน 2 ประเด็นหลัก คือ โรงเรียนแห่งอนาคต (School of the Future) และการศึกษามีคุณภาพ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศออสเตรเลียจึงรู้จักกันในนามของโรงเรียนแห่งอนาคต ในรัฐวิกตอเรีย ได้กระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาตามแนวคิดของ Managing School หรือ School Governance ได้มีการปฏิบัติใน 5 เรื่องหลัก ดังนี้

- 1) การกระจายอำนาจการบริหารด้านบุคลากร คณะกรรมการการศึกษา (School Council) จะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ครูใหญ่ การบรรจุแต่งตั้งครูตามความเหมาะสม
- 2) การเปลี่ยนแปลงวิธีการงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรเกือบทั้งหมด และมีอำนาจจัดการงบประมาณร้อยละ 90 ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 3) การปฏิรูปหลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนระดับปฐมวัย เกรด 10 ในวิชาหลัก นอกจากนี้ยังมีโครงการประเมินสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ทุกปี สำหรับวิชาอื่น ๆ จะประเมินทุกรอบ 5 ปี และรายงานต่อผู้ปกครองและชุมชน
- 4) การตรวจสอบ การตรวจสอบเป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง (ผ่านสภาโรงเรียน) มีสิทธิมีเสียงในการบริหารโรงเรียน และยังเป็นกลไกในการแสดงความรับผิดชอบของรัฐบาล
- 5) การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร ระบบการบริหารด้วยคอมพิวเตอร์ได้รับการออกแบบและพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามความต้องการที่จำเป็นของโรงเรียน (ยูวดี ศันสนียรัตน์, ม.ป.ป.: 11-13)

1.2.3 ประเทศฮ่องกง

ในช่วงทศวรรษ 1990 ฮ่องกงได้ปรับรื้อระบบโครงสร้างสถานศึกษา เช่นเดียวกับประเทศแถบตะวันตกหลายประเทศ โดยยึดแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายและคุณภาพของสถานศึกษา โดยมีจุดเน้น 3 ประการ คือ

- 1) การบริหารสถานศึกษา (School Management Initiative: SMI)

2) หลักสูตรที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (The Target Oriented

Curriculum: TOC)

3) สถานศึกษาที่มีคุณภาพ (Quality School Education: QSE)

ในปี ค.ศ.1991 รัฐบาลฮ่องกงได้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษา (The School Management Initiative หรือ SMI) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) กำหนดบทบาทความรับผิดชอบของสถานศึกษา ผู้สนับสนุน ผู้บริหาร ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) ให้ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารจัดการศึกษามากขึ้น

3) ส่งเสริมการวางแผนการประเมินกิจกรรมสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

4) ให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรของตนมากขึ้น

ผลการดำเนินการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาของฮ่องกง ได้ข้อสรุปดังนี้

1) โรงเรียนที่ปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาจะตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา (School Management Councils หรือ SMCs) ของตนขึ้นประกอบด้วย อาจารย์ใหญ่และครูในสัดส่วนที่มากกว่าผู้ปกครองและศิษย์เก่า มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการ ที่สัมพันธ์กับคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

2) การกระจายอำนาจทางการเงิน โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ จะได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบก้อนที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่รวมส่วนของเงินเดือน ทำให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการบริหารและจัดการด้านการเงินมากขึ้นภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในระดับที่เหมาะสม

4) มีการวางแผนกรอบการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำแผนประจำปี กำหนดพันธกิจ เป้าหมายและกิจกรรมสำหรับปีถัดไป พัฒนาตัวชี้วัดที่ครอบคลุมส่วนสำคัญ เช่น ความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน และกิจกรรมที่ไม่ใช่งานวิชาการ ประเมินนักเรียนและครู รายละเอียดการเข้าออกของบุคลากร คุณสมบัติและความสามารถ อาชีพของผู้ปกครองและชนิกของบ้านพักอาศัย เป็นต้น

5) การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปได้เจาะลึกลงไปยังชั้นเรียน ในปี ค.ศ. 1997 พบว่า ในโรงเรียนที่ดีที่สุดนั้นจะมีความร่วมมือในการบริหารสถานศึกษา ทำให้ครูได้เปลี่ยนแปลงมาตรฐานการสอน และพัฒนาวิชาชีพครู รวมทั้งการวางแผนและการรายงานกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร ทำให้ครูมีความสะดวกที่จะใช้ทรัพยากรดังกล่าวในการสอน ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในการจัดทำงบประมาณตามแผนการสอนของตน (ยูวดี สันสนีวัฒน์, ม.ป.ป.: 11-13)

1.2.4 ประเทศสิงคโปร์

สิงคโปร์เป็นประเทศที่ใช้การปฏิรูปการศึกษาเป็นกลไกเพื่อสร้างศักยภาพของชาติ สามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลก แม้เป็นประเทศเล็ก ๆ มีประชากรที่มีอัตราการรู้หนังสือถึง 91.3 % ประชากร 42.7 % พูดได้สองภาษาหรือมากกว่านั้น มีทรัพยากรจำกัดแต่ด้วยความเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ คือกำลังหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ผู้นำสิงคโปร์ได้ใช้งบประมาณ 1 ใน 4 ของประเทศมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ได้รับเอกราชเมื่อปี ค.ศ. 1965 เป็นต้นมา

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสิงคโปร์คือ

- 1) วิสัยทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองอนาคตถูกต้อง แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง
- 2) มีนโยบายชัดเจน คือ สร้างความเป็นเลิศทางการศึกษา
- 3) การเมืองมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการต่อเนื่องในการพัฒนา

ผลจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้การศึกษาของสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับว่ามี ความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศตะวันตก ยุทธศาสตร์สำคัญที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา คือ ความทุ่มเทงบประมาณ ระดมบุคลากรทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และเอกชน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและมาตรการต่าง ๆ ในการวิจัยและพัฒนาการศึกษาและศักยภาพผู้นำ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา สิงคโปร์ได้ให้ความสำคัญกับโรงเรียนมากขึ้น เนื่องจากเห็นว่าการศึกษาจะเป็นเลิศได้ก็ต้องมีโรงเรียนดี จึงต้องให้โรงเรียนมีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษา และมีความเชื่อว่าโรงเรียนที่มีความอิสระในการบริหารสามารถสร้างความเป็นเลิศให้กับนักเรียนและโรงเรียนได้ โดยจัดตั้งโรงเรียนที่มีการบริหารเป็นอิสระ (Independent School) มีคณะกรรมการบริหารเรียกว่า “Board of Governors” ประกอบด้วย ครูใหญ่ ครูผู้ทรงคุณวุฒิ และเจ้าหน้าที่กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐบาลทุ่มเงินสนับสนุนในลักษณะบัตรอุดหนุน (Voucher) และนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

สร้างแรงจูงใจโดยให้เงินเพิ่มแก่ครูและผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาเป็นครู แต่ถ้าโรงเรียนมีคุณภาพต่ำจะต้องเปลี่ยนแปลงครูใหญ่ และปรับโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนใหม่ การบริหารระดับโรงเรียนจะมีชมรมผู้ปกครองทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนช่วยเหลือ โรงเรียนตลอด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 107-111)

1.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยเริ่มปรากฏชัดเจนขึ้นหลังจากที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ถึงแม้ว่าในภาพรวมของการบริหารการศึกษาของไทยก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะอยู่ในลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดในการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542 ทั้งนี้สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในหมวดที่ 5 เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ในส่วนการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการศึกษาโดยตรงนั้น มีสาระสำคัญดังนี้

การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับเขต พื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพื่อเป็นการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษาให้มากที่สุด

ในระดับชาติ ให้มีกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลป วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการประกอบด้วยองค์กรหลักที่เป็นคณะบุคคลในรูปสภาหรือในรูปคณะกรรมการ จำนวนสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ระดับเขตพื้นที่ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ในแต่ละเขตพื้นที่

การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง บุป รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและ สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายใน เขตพื้นที่การศึกษา

ระดับสถานศึกษา ให้แต่ละสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำ หน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทน ครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทน พระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการดังกล่าว เป็นกลไกที่สำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายของรัฐให้สัมพันธ์กับความต้องการของชุมชน โดยการมี ส่วนร่วมของชุมชนตามบทบาท ตามภารกิจ และถือว่าชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนด คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ในท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับนโยบายและมาตรฐานด้านการศึกษาของ รัฐ โดยการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ของหลักสูตร ของครู และการ บริหารสถานศึกษา

การบริหาร โรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นที่มุ่งหวังว่าจะ ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของชาติบรรลุตามความคาดหวังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการบริหารรูปแบบนี้อยู่ที่การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมติดตาม โดยอยู่บนพื้นฐาน ของการให้เกิดยึดโยง การเคารพ และยอมรับกันในความคิดเห็น การตัดสินใจ ความรู้ ความสามารถ และการส่งเสริมขวัญกำลังใจซึ่งกันและกัน คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นทั้ง กรรมการบริหารและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรอบคอบในการบริหาร โรงเรียนที่ มีประสิทธิภาพและคุณภาพ จะเป็นการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่าง เหมาะสม รวดเร็ว ทันการณ์ และสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง และเพื่อประกัน การตอบสนองที่เหมาะสมต่อชุมชนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกระจายอำนาจสู่ ระดับล่างและจัดการให้ชุมชนมีส่วนร่วม เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ ให้ สถานศึกษาสามารถตอบสนองและสัมพันธ์กับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ทันท่วงทีกับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่มีแนวโน้มว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว

2. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

- 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement)
- 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)
- 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-management)
- 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544: 75) กล่าวว่า หลักการแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มีดังนี้

- 1) การบริหารที่มีความอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ (Autonomy)
- 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Participation) ในรูปแบบของคณะกรรมการ
- 3) การบริหารจัดการต้องตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

ถวิล มาตรฐาน (2544: 42) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 ประการดังนี้

- 1) หลักคุณภาพ
- 2) หลักการกระจายอำนาจ
- 3) หลักระบบบริหารจัดการตนเอง
- 4) หลักการริเริ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3-4) ได้สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน คือ

- 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)
- 3) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management)
- 4) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

- 5) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
- 6) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Support Leadership)

รเนศ ขำเกิด (2545: 149) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานไว้ 5 ประการคือ

- 1) การกระจายอำนาจ
- 2) การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ
- 3) การบริหารตนเอง
- 4) การตรวจสอบและถ่วงดุล
- 5) การยึดหลักธรรมาภิบาล

จากหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า
หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 3 หลักการ ได้แก่

- 1) หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา
- 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3) หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

2.1 หลักการกระจายอำนาจ

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จะเป็นการบริหารที่มีการกระจายอำนาจ
อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ

ประกอบ คุณารักษ์ (2543: 91) กล่าวถึง การกระจายอำนาจทางการศึกษา คือ การ
กระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดเอกภาพในระดับนโยบาย มีความหลากหลายและความคล่องตัวใน
การปฏิบัติมากขึ้น โดยคาดหวังว่า เมื่อสถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจากการทำงาน
ประสานร่วมมือกับหน่วยงานในระดับท้องถิ่นแล้ว ก็จะสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่าง
ยืดหยุ่นหลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนและเขตพื้นที่การศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 154–156) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจของ SBM
ว่าเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มาก
ที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก
นอกจากนี้ ถวิล มาตรเลิศ (2544: 42) ยังกล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจตามแนวของ SBM ว่า เมื่อ
สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบต่อให้การบริหารจัดการ โรงเรียน การจัดกิจกรรมการ
เรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้

โรงเรียนมีพลังอำนาจ และรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

โรดินेलลี และคีมา (Rondineli and Cheema, 1983, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544: 10-11) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ SBM เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร จากส่วนกลางลงสู่หน่วยงานเครือข่าย ในลักษณะที่มีขอบข่ายของความรับผิดชอบทั้งหมด หรือจำกัดในรูปแบบ ดังนี้

1) การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบ ภาระงาน อำนาจการบริหารเพียงบางส่วนจากส่วนกลางสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบาย และแผนงานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สามารถปรับวิธีการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

2) การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการในงานเฉพาะกิจที่ไม่เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดอยู่ที่หน่วยงานกลาง

3) การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) การแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอด เป็นการสร้างความเข้มแข็งแก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาล และมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเองอย่างอิสระ

ธเนส ขำเกิด (2545: 149) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจนั้น เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่า แนวตั้งตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ที่มองคนในแง่ดี เห็นธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง

ธีรภาพ เพชรมาลัยกุล (2546: 16) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

1) มีการมอบอำนาจ ถ่ายโอนอำนาจ แบ่งอำนาจบางส่วนในการตัดสินใจและการดำเนินงาน เช่น การบริการ เป็นต้น จากส่วนกลางสู่หน่วยงาน องค์กร หรือบุคคลในระดับท้องถิ่น หรือระดับหน่วยงานย่อย

2) เป็นการกระจายอำนาจที่ไม่ได้ขาดจากส่วนกลางอย่างสิ้นเชิง แต่มีความเชื่อมโยงสู่ส่วนกลางให้ดำเนินการภายใต้การควบคุมดูแลที่เหมาะสม

3) มีจุดเน้นที่มีความอิสระของหน่วยงาน องค์กร หรือบุคคลเพื่อสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) หรือความเป็นนิติบุคคล เป็นต้น ซึ่งมีผลให้หน่วยงานที่รองรับการกระจายอำนาจจะต้องมี

องค์ประกอบที่นำไปสู่การดำเนินกิจกรรมที่ต้องการ ได้แก่ (1) มีการบริหารงบประมาณของตนเอง (2) มีการบริหารบุคคลของตนเอง (3) มีฐานะเป็นนิติบุคคล

4) ดึงความมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมจากประชาชนไปท้องถิ่นหรือบุคลากรในหน่วยงานย่อยให้มีความเป็นเจ้าของ ร่วมทุ่มเท และสนใจดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนมากกว่าการรอรับการดำเนินกิจกรรมจากผลการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

2.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นนวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่เน้นโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่แท้จริง ที่ต้องการให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 154–156) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา (2545: 27–30) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมกันประเมินผล และการร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธนศ ขำเกิด (2545: 149) กล่าวถึงการมีส่วนร่วม และการร่วมคิดร่วมทำ ตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลและ
เครือข่าย เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

2.3 หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการ
เสริมสร้างความเข้มแข็งและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน เป็นการบริหารที่เบ็ดเสร็จอยู่ที่โรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง โดยที่
โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีระบบบริหาร
จัดการศึกษาที่ดี แสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม โปร่งใส

โครงการการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ United Nations Development
Programme: UNDP ได้เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์,
2541: 6)

1) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ประชาชนทั้งหญิงและชาย
มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือ
ทางอ้อม โดยผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Intermediate Institution)

2) กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of Law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็น
บรรทัดฐานและทุกคนต้องเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความ
ยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับคนในกลุ่มต่างๆอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการการทำงาน กฎเกณฑ์กติกา
ต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้เป็นอิสระ
(Free Flow of Information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของ
ทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4) การมีฉันทานุมติร่วมในสังคม (Consensus Orientation) การตัดสินใจดำเนิน
นโยบายใด ๆ ของรัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนใน
สังคมให้เกิดเป็นความเห็นที่ตรงกัน (Broad Consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุด
แก่สังคมโดยรวม

5) กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) การเข้าสู่อำนาจทางการเมือง
มีความชอบธรรม และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มี
คุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนร่วม การมีระบบราชการที่สุจริต
โปร่งใสตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมี

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยชี้แจงหน้าที่รัฐที่ร้ายวชิคปกคค

6) ความเสมอภาค (Equality) ประชาชนทุกคนมีความสามารถที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงในโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความกินอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียมกัน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 156) กล่าวว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน โดยมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 4) ที่เห็นว่า เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544: 80-81) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบได้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้

1) จะต้องมีการกำหนดความร่วมมือระหว่างสำนักงานกลาง (กระทรวง/เขตพื้นที่) กับโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

2) จะต้องมีการสื่อความหมายที่ชัดเจนและบ่อย ๆ ทุกระดับชั้นในองค์กร

3) ถือว่าเป็นกรอบหรือ โครงสร้างของงานของแต่ละคน และของแต่ละกลุ่มในกิจกรรมต่าง ๆ และในปฏิกริยาสัมพันธ์ซึ่งกันและกันถือว่าเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องประเมิน

ชเนศ ขำเกิด (2545: 149) กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นั้นให้ยึดหลักว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ การจัดทำงบประมาณก็จะเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) โรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรม หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think-Win-Win ที่มีข้อตกลงร่วมกัน แบบ ชนะ-ชนะ ที่ต้องถือกลุอย่างจริงจัง ทุกคนได้ประโยชน์ ไม่ทำให้ใครเสียประโยชน์

เกษม วัฒนชัย (2546: 25-27) กล่าวว่า การบริหารตามหลักแห่งธรรมาภิบาล มีแนวทางการดำเนินการ 3 ข้อ ได้แก่

1) เป้าหมายต้องสอดคล้องต่อสังคม (Relevance) คือ ต้องทำในสิ่งที่สอดคล้องกับประโยชน์ของโรงเรียน ประโยชน์ของชุมชน ประโยชน์ของสังคม และประโยชน์ของประเทศ

2) ภาระบวกรโปร่งใส (Transparency) โปร่งใสในที่นี้หมายถึง ตรวจสอบได้ อธิบายได้ นั่นคือ การดำเนินงานทุกกิจกรรมในโรงเรียนจะต้องตรวจสอบได้ อธิบายได้ ภาระบวกรบริหารต้องโปร่งใส ภาระบวกรเรียนการสอนต้องโปร่งใส

3) ความรับผิดชอบในการดำเนินการ (Accountability) ทุกชั้นตอนต้องมี ผู้รับผิดชอบ ใครเป็นคนสั่ง ผู้นั้นต้องรับผิดชอบ ดังนั้นระบบธรรมาภิบาลจึงมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นหลัก มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาที่ดี เป็นการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับ จุติมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักธรรมาภิบาล และพร้อมรับการตรวจสอบ คุณภาพและประสิทธิภาพ

หลักการพื้นฐานทั้ง 3 หลักการที่กล่าวข้างต้นสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 52-57) ที่ได้ทำการวิจัยและ กำหนดมาตรฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ 9 มาตรฐาน และ 36 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

มาตรฐานด้านการกระจายอำนาจ

มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้าน วิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 1) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม
- 2) สถานศึกษามีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ครบวงจร และต่อเนื่อง
- 3) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เหมาะสมกับ ธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน
- 4) สถานศึกษามีระบบอำนวยการ กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 5) สถานศึกษามีการจัดหาและใช้สื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพ
- 6) สถานศึกษามีฐานข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อการเรียนการสอน
- 7) สถานศึกษามีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้อง และ เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 1) สถานศึกษาสามารถเสนอขออัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ตรงกับความต้องการได้
- 2) สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรตามความต้องการ
- 3) สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) สถานศึกษามีการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนและดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม
- 5) สถานศึกษามีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 1) สถานศึกษามีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน และสนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้
- 2) สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ และมีการออกระเบียบการใช้เงินรายได้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันเวลา และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน
- 4) สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สถานศึกษามีการรายงานการใช้เงินต่อต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ ถูกต้องและทันเวลา

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1) สถานศึกษามีระบบการบริหารงานธุรการ การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นที่คล่องตัว และสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้

2) สถานศึกษามีมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง

3) สถานศึกษามีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด

มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย

ตัวบ่งชี้

1) สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส

2) คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

3) คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนกับสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการจัดวาระการประชุมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

5) สถานศึกษามีการนำมติและความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

6) สถานศึกษามีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้

1) สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2) ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนที่ดี

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับ
จุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตัวบ่งชี้

- 1) สถานศึกษามีระบบการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2) สถานศึกษามีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสิทธิภาพในการบริหาร
 - 3) สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลัก
ธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 1) ผู้บริหาร และกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
- 2) สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- 3) สถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการ
ตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้

- 1) สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก และการตรวจสอบจากชุมชน
- 2) สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญคือ เป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง จากศึกษาพบว่า รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลายรูปแบบ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 24-27) พบว่ามีรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) เป็นแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการ โรงเรียนที่ดั่งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน

2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวทางนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการ โรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3) รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการ โรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4) รูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ มีความเชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญใน

การจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะรับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สักส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการ โรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

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

1) บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลัก มีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็ก ๆ อาจใช้ครูทั้ง โรงเรียนในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกเฉพาะผู้แทนครู

2) บริหาร โดยการนำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นหลัก อาจมีการปรึกษากับครู และผู้เชี่ยวชาญบ้าง

3) บริหาร โดยคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการดังกล่าว จะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

4) บริหาร โดยคณะกรรมการ SBM โดยครูและชุมชนเป็นหลัก แต่จะรับผิดชอบเฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องเด็กพิการ เด็กพิเศษ คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

Kuehn, (1996 อ้างถึงใน ชูวดี คันสนิยรัตน์, ม.ป.ป.: 3) ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่สถานศึกษาไว้ 4 รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันตามมิติต่าง ๆ และสะท้อนความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบประชาธิปไตย เป็นการบริหารที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบที่ได้รับการสนับสนุนจากสหภาพครูในสหรัฐอเมริกา

รูปแบบที่ 2 การบริหารที่ครูใหญ่เป็นผู้ชี้นำ เป็นรูปแบบที่อาศัยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของครูใหญ่และผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครอง โดยทั่วไปคณะผู้ปกครองจะมาจากการเลือกตั้งเพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบางกรณีการบริหารตามรูปแบบนี้อาจปรับให้คล้ายกับการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (Charter schools)

รูปแบบที่ 4 การบริหาร โดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา ที่มีอำนาจการดำเนินงานที่จำกัด แต่มีอิทธิพลต่อพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษานั้น เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะทาง การตัดสินใจในเรื่องค่าใช้จ่ายที่ส่งมาจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา เป็นต้น

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและกฎหมายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 92) กล่าวว่า รูปแบบที่เหมาะสมกับสังคมไทยได้แก่ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นหลัก (Community Control SMB) โดยมีจุดประสงค์เพื่อคืนอำนาจการบริหารจัดการให้แก่ชุมชน ในทางปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง โดยมีความเชื่อว่า แนวทางดังกล่าวจะทำให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด หลักสูตรของสถานศึกษาจะตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง ตอบสนองชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด ในคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีสัดส่วนจำนวนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

การดำเนินการและบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครองของนักเรียน ต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เมื่อเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความพร้อมให้กับทุกคนและจัดให้มีกลไกการดำเนินงานแล้ว จากนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบติดตามผล และร่วมกันประเมินและปรับปรุง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 29-30) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้น ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเอง คือ การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา โดยโรงเรียนจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
- 2) กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง
- 3) กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรด้วยตนเอง
- 4) บริหารงบประมาณและทรัพยากรของตนด้วยตนเอง
- 5) กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย โรงเรียนจะต้องยึดถือหลักการ ดังนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544: 30-31)

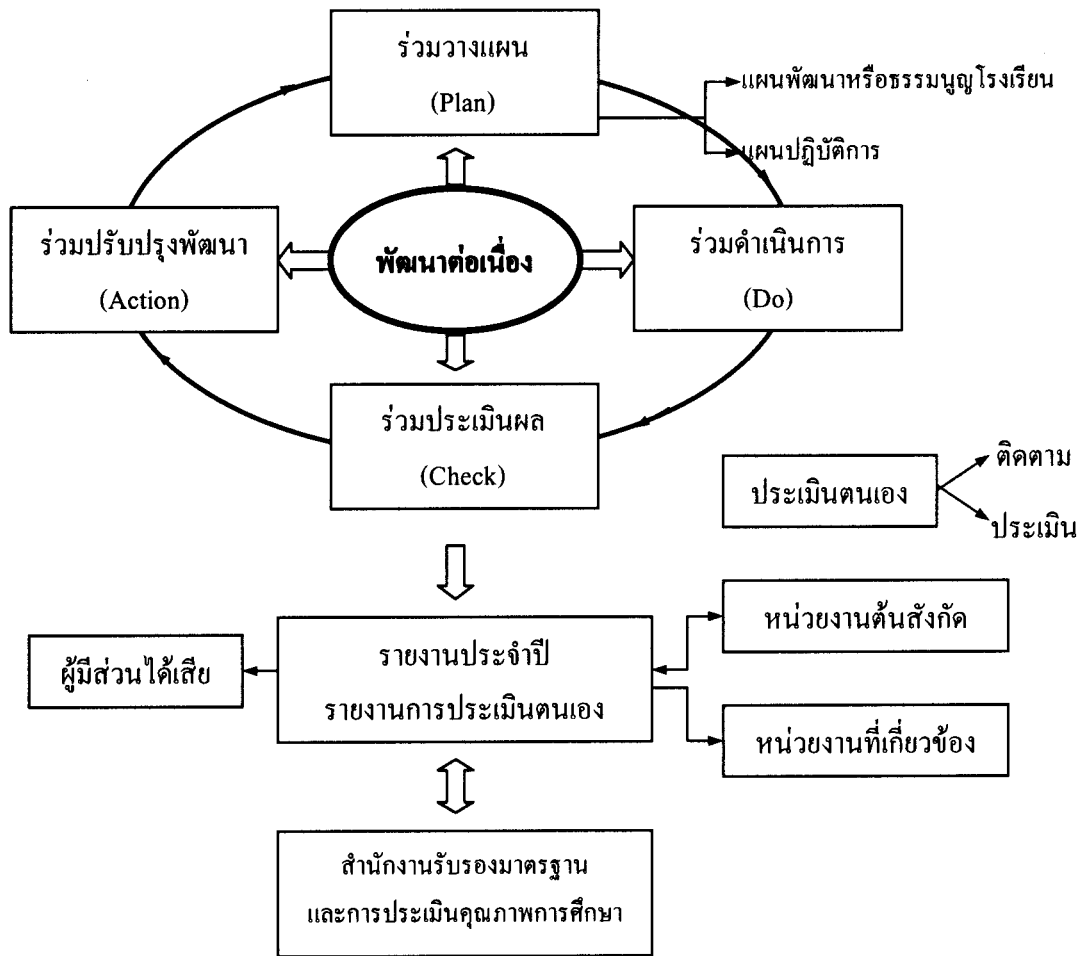
1) ยึดถือนโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และของกรมต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบบริหารด้วยตนเอง (Self – Managing) อย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

2) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม

ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน โรงเรียนจะต้องดำเนินการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครบวงจรของการดำเนินงานตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา
 - 2) ดำเนินการเพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาหรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน
 - 3) จัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan)
 - 4) ทบทวนและปรับปรุงระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
 - 5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Procedure) ระดับโรงเรียน ระดับฝ่าย ระดับหมวด/งาน และระดับบุคคล
 - 6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (การนำระบบไปใช้)
 - 7) การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน
 - 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน (Self-Study Report) กรมสามัญศึกษา (2545: 22-34) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายประการ โดยที่โรงเรียนอาจจะนำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน ซึ่งพอจะสรุปขั้นตอนได้ดังนี้
- 1) วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
 - 2) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
 - 3) กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
 - 4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
 - 5) ประเมินตนเอง โดยการประเมินภายใน
 - 6) รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

จากขั้นตอนดังกล่าว สามารถนำมาเขียนเป็นภาพประกอบ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545) แนวทางการดำเนินงาน โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา

รเนศ ขำเกิด (2545: 148-151) ได้เสนอแนะแนวดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์นโยบายรัฐบาลของรัฐบาล มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน มากำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวัง ดังนั้นมาตรฐานคุณภาพจึงเป็นภาพรวมของการจัดการศึกษาทุกเรื่องมาหลอมรวมไว้ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Whole school approach)

2) การประเมินตนเอง เป็นการตรวจสอบสภาพปัจจุบันของโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่าขณะนี้ สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเรียกว่าการเทียบเคียงระดับภายใน (Internal Benchmarking) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) สำหรับวางแผนคุณภาพของโรงเรียนต่อไป

3) การประกันคุณภาพภายใน ผลจากการประเมินตนเองจะเป็นสารสนเทศนำไปสู่กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่องดังนี้

3.1) การวางแผน (Plan: P) เราอาจเรียกภาพรวมของแผนว่า “แผนพัฒนาคุณภาพ” (Quality Plan) หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Plan) หรือ ธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ก็ได้แล้วแต่สถานศึกษากำหนด ซึ่งก็คือแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเอง โดยการวิเคราะห์สารสนเทศจากการประเมินตนเองที่พบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวังมาจัดทำเป็นแผนแม่บทระยะ 3-5 ปี (หรือมากกว่านั้น) จากแผนแม่บทนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อกำหนดงานโครงการและกิจกรรมในระดับปฏิบัติต่อไป

3.2) การดำเนินการ (Do: D) เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง และเพื่อให้การดำเนินการตามแผนเกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นระบบโรงเรียนควรมีการปรับหรือ ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้มีความกะทัดรัด และลดความซ้ำซ้อนของงาน รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ของหมวดวิชา กลุ่ม ฝายงาน และบุคคล โดยวางแผนทางหรือวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน นอกจากนี้ระหว่างดำเนินการจำเป็นต้องจัดระบบการกำกับติดตามสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศภายใน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วย

3.3) การประเมินผล (Check: C) ต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเรื่องการประเมินตามสภาพจริง และการประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ได้ โดยไม่ถือว่าการ

ประเมินเป็นการจับผิดหรือหาข้อบกพร่องของบุคคล แต่เป็นการร่วมกันสำรวจตนเองเป็นระยะ ๆ ตามแผนที่กำหนด เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่กำหนดมาน้อยเพียงใด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป และเป็นการยืนยันว่าได้เขียนในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่เขียน และมีหลักฐานปรากฏว่าได้ทำแล้ว

3.4) การปรับปรุงพัฒนา (Action: A) เป็นการนำข้อมูลจากการร่วมกันประเมินตรวจสอบตนเองมาพิจารณากันว่ามีเรื่องใดที่ยังบกพร่องไม่เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่เข้าร่วมกำหนดไว้บ้าง ก็จะนำไปสู่การวางแผน (Plan) เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไปอีก หากพบว่าเรื่องใดเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะกำหนดมาตรฐาน (Standards: S) เพื่อการปฏิบัติต่อไป รวมทั้งพิจารณาเพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ให้สูงขึ้นต่อไปอีก โดยปฏิบัติเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง

4) การประเมินคุณภาพภายนอก เมื่อโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในครบ 5 ปี จะได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นองค์กรอิสระภายใต้การดูแลของสำนักรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เรียกว่าการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งหากโรงเรียนได้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ไม่จำเป็นต้องวิตกกังวลต่อการประเมินคุณภาพจากภายนอกเลย

อุมร์ สวาหลัง (2546: 68) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น โรงเรียนจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การสร้างความตระหนัก ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบแบบ SBM

2) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน โดยวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง และแก้ไขพัฒนา ตลอดจนหาโอกาสที่สนับสนุนการพัฒนา และอุปสรรคต่อการพัฒนาต่าง ๆ

3) จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

4) จัดทำภารกิจ หรือพันธกิจของโรงเรียน โดยระบุให้ชัดเจนว่า การจะพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้น ต้องทำภารกิจอะไรบ้าง

5) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยการทำแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ดังบ่งชี้ และโครงการต่าง ๆ โดยทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นแผนปฏิบัติการ

- 6) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้
- 7) ประเมินตนเอง โดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน
- 8) รายงานการประเมินตนเองเพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก

ในการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้จะประสบความสำเร็จ ด้วยดี ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้ (Myers and Stonehill, 1993: 12-13)

- 1) ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารในส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และตัวผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน
- 2) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมากน้อย เพียงใดขึ้นกับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจด้วย ไม่ใช่เป็นการปิดภาระ
- 3) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักประสงค์การปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรู้จักประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนและของผู้อื่น
- 4) บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานการศึกษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาท และเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร
- 5) มีการพัฒนาวิชาชีพ และฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดการ การแก้ปัญหา หลักสูตรและการสอน และสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และจัดให้มีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
- 7) จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกัน ทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์กรได้

จากรูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) ควรศึกษาและวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงเรียนเพื่อพิจารณาเลือกรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เหมาะสมกับบริบทดังกล่าว
- 2) เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียน
- 3) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้
- 4) มีการประเมินตนเอง โดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน
- 5) ดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA
- 6) รายงานผลการประเมินตนเอง

4. กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น แท้ที่จริงแล้ว ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ อุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการวิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดการปฏิรูปการบริหารจัดการโรงเรียน โดยกระบวนการตัดสินใจร่วม (Share Decision Movement) ขึ้น และในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ปรากฏว่า ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดขึ้นในหลายรูปแบบในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมแพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ก่อนข้างกว้างขวางมาก

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 101-103) กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือ การเน้นให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง
- 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
- 3) การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ อย่างแท้จริง
- 4) ต้องจัดการฝึกอบรม สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ชัดเจน
- 5) สนับสนุนให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
- 6) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา
- 7) ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการ โรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 7) ได้เสนอเงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติในหลายประการ ดังนี้

- 1) ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทาง

วิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2) ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้ และประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม

4) ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

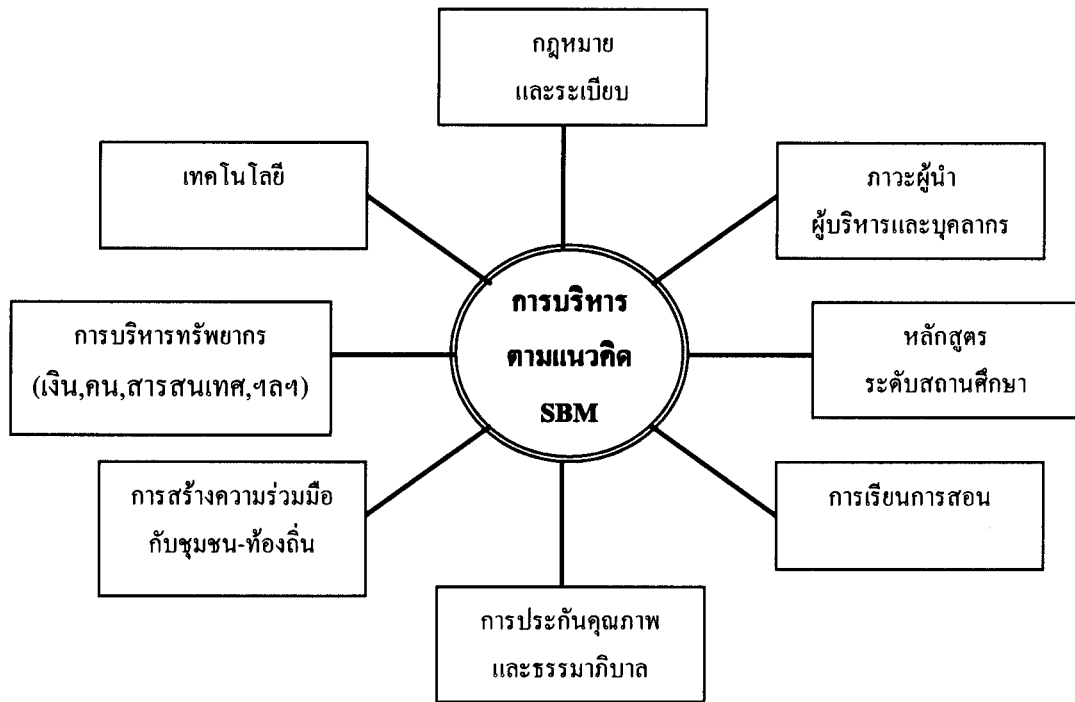
5) ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ

6) ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์การทำงานอย่างมีความสุข

7) ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารจัดการศึกษาที่สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน

8) ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

กรมสามัญศึกษา (2545: 24-26) ได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารและจัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการอย่างน้อย 8 กลยุทธ์ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวของกรมสามัญศึกษา

ที่มา: กรมสามัญศึกษา (2545) แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา

จากภาพประกอบข้างบน อธิบายถึงความสำคัญและแนวทางดำเนินการ โดยสังเขปของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

1) กฎหมายและระเบียบ ในขณะที่ยังไม่มีข้อบัญญัติเรื่องการบริหารตาม หมวด 5 ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ กรมควรพิจารณาอบอำนาจให้โรงเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการเงินและบุคลากร และโรงเรียนควรปรับปรุงระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องยิ่งขึ้น

2) ภาวะผู้นำ ผู้บริหารและบุคลากร ความสำเร็จของการบริหารเกิดจากผู้นำที่มีความสามารถและภาวะผู้นำสูง จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนทุกคน รวมทั้งพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาภาวะ

ผู้นำให้แก่ครูและบุคลากรทุกคน เนื่องจากต้องมีการกระจายอำนาจให้ทั่วทั้งโรงเรียนและเน้นการทำงานเป็นทีม

3) หลักสูตรระดับสถานศึกษา เป็นความก้าวหน้าที่สุดในการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ 2 พฤศจิกายน 2544 เป็นต้นมา ดังนั้น ทุกโรงเรียนจึงสามารถจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษาได้ และพร้อมที่จะใช้ตามเวลาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

4) การเรียนการสอน เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจึงสามารถพัฒนาครูอาจารย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการเรียนการสอนในแนวนั้น

5) การประกันคุณภาพและธรรมาภิบาล ในส่วนของการประกันคุณภาพได้เริ่มมีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และการประเมินภายนอกแล้ว ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายในได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดทางการบริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และมีคุณธรรม กำลังเริ่มเข้าสู่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น หากโรงเรียนได้ศึกษาและปรับปรุงการบริหารเป็นไปตามความคิดนี้ ก็จะทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปในแนวทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน-ท้องถิ่น โรงเรียนต้องเร่งดำเนินการเรื่องนี้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ควรจะได้มีบทบาทในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ควรมีการพัฒนา คณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งหามาตรการให้ คณะกรรมการประชุมสม่ำเสมอ และร่วมคิดร่วมตัดสินใจกับโรงเรียนอย่างแท้จริง

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

8) เทคโนโลยี การบริหารจัดการในองค์กรปัจจุบันและในอนาคต จำเป็นต้องใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือดำเนินการเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนจึงต้องเตรียมการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตามแนวทางการบริหารจัดการที่สถานศึกษา มีดังนี้ (Morhman and Wohlstetter, 1993: 1-22; Odden and Wholstetter, 1995: 32-36)

- 1) สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน
 - 2) สร้างทีมงานหลาย ๆ กลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ มีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองที่สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง และให้คณะทำงานเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยที่คณะกรรมการศึกษาทำหน้าที่ประสานงานและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนงบประมาณ
 - 3) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการ รวมทั้งเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภารกิจแรกที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ
 - 4) การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทาง จากสถานศึกษาไปยังหน่วยงานกลาง ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา รวมทั้งการนำข่าวสารเผยแพร่ไปถึงผู้ปกครอง / ชุมชนภายนอกด้วย
 - 5) การให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในหลายรูปแบบ เช่น ทำป้ายหรือให้คำชมเชยหรือการจัดเลี้ยงในวาระต่าง ๆ บางสถานศึกษาอาจให้เงินเป็นค่าตอบแทนในการบริหาร การพัฒนาตนเองของครู งานค่าล่วงเวลา และเงินตอบแทนอื่น ๆ เป็นต้น
 - 6) การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ สามารถอำนวยความสะดวก และผลักดันให้การปฏิรูปเดินหน้า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานพลังของกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- จากกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ประกอบด้วยหลายประการ สามารถสรุปได้ ดังนี้
- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิดหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแก่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความเข้มแข็งทางวิชาการ
 - 3) การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหาร โรงเรียน
 - 4) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับท้องถิ่นในการบริหาร โรงเรียน
 - 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศและหลักสูตรของสถานศึกษา
 - 6) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
 - 7) การออกกฎหมายและระเบียบเพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหาร

5. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาสำคัญซึ่งเป็นบทเรียนจากประสบการณ์จากการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ สรุปได้ 6 ประการสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 125-129; Spilman, 1996: 34-39; Latham, 1998: 85-86)

1) เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบุคลากรประเภทผู้สอน

2) ความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่ไม่ปรากฏผลสำเร็จดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความท้อแท้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้นต้องใช้เวลาานานมาก คือตั้งแต่ประมาณ 5 ปีขึ้นไป

3) คณะกรรมการ โรงเรียน คณะกรรมการ โรงเรียนนั้นถูกมอบหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหาร โรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการ โรงเรียนที่ดั่งขึ้นใหม่ ทั้งครู ลูกจ้าง ผู้ปกครองหรือนักเรียน ต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนน้อยมากทั้งในด้านการงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร นโยบายและเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจและการบริหาร ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการ โรงเรียนส่วนมากจะขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหา และทักษะอื่น ๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง หรือไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงไร ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการ โรงเรียนที่ตนเองสังกัดนั้น เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

4) ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ สิ่งที่พบเห็นกันโดยทั่วไปคือ เรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษา ก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง ความขัดแย้งดังกล่าวมักเกิดขึ้นในกลุ่มครู ซึ่งโดยปกติจะให้ความสนใจเรื่องการจัดการเรียนการสอนมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ดังนั้นหากมีประเด็นปัญหาที่ไม่ตรงกับความต้องการของคน ครูก็มักผลักภาระในการตัดสินใจไปให้ผู้บริหาร โรงเรียนเช่นเคย

5) ขาดความอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งยังคงถูกกำหนดจากหน่วยงาน ส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหาร โรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครูหรือของโรงเรียน ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาที่มีไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนานโยบายการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติ จากการวิจัยได้พบว่า หากไม่ได้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงไปให้แก่โรงเรียน โรงเรียนก็จะเห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือนเรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว กล่าวคือ มีเพียงแต่รูปแบบแต่ขาดการปฏิบัติให้เกิดผล มีความเป็นรูปธรรม เฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเท่านั้นที่ค่อนข้างชัดเจน

6) ไม่ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้พบว่า ส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ให้ความสำคัญจริง ๆ กับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน คือ เรื่องการจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียน จริง ๆ แล้วไม่ได้ใส่ใจอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่องโครงการพิเศษ กิจกรรมพิเศษ เน้นการแต่งตั้งกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ สนใจอยู่แต่กับการออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น ความสนใจในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังจากนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใดแทบจะไม่มีปรากฏ

Wohlstetter (1995: 22-25) ได้ศึกษาถึงอุปสรรคและสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า

1) มีการใช้แต่เพียงรูปแบบไม่ใช้กระบวนการที่แท้จริง โดยธรรมชาติของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเน้นกระบวนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และใช้รูปแบบการบริหารที่หลากหลายในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน แต่ในหลายโรงเรียนนั้นนำรูปแบบโครงสร้างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนจริง แต่คนที่จะไปปฏิบัติงานตามแบบโครงสร้างการบริหารไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ เช่น คณะกรรมการ โรงเรียนไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าต้องทำอะไรบ้าง ทำให้โรงเรียนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะไม่นำกระบวนการเข้าไปใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง

2) ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเป็นเผด็จการ และมักใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนด้วยตนเอง โดยไม่ปรึกษาหารือผู้ใด ไม่ใช้การมีส่วนร่วม จึงมักเกิดความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารได้ และในบางครั้งคณะครูก็ปฏิเสธหรือไม่เห็นด้วยกับแผนงานของผู้บริหารเพราะคณะครูไม่มีส่วน

ร่วมในการคิดวางแผนดำเนินงานในโรงเรียน คณะครูขาดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน

3) อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาด หรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตามจะทำกันแต่ในระดับคณะกรรมการโรงเรียนเพียงคณะเดียวเท่านั้น ไม่มีการมอบอำนาจไปยังคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ทำให้ขาดความรู้สึกรู้สึกการมีส่วนร่วมของคณะครูและเจ้าหน้าที่ งานจึงมักจะติดขัดหรือล่าช้าอยู่ที่คณะกรรมการโรงเรียน และเมื่อตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ ก็มักไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงาน

4) กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง คงดำเนินไปเช่นเดิม จากการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นต้องใช้เวลาาน กระบวนการที่ใช้เวลานั้นจะละเอียดซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน แต่โรงเรียนบางแห่งยังเข้าใจผิดคิดว่าเมื่อนำรูปแบบนี้มาใช้แล้วคนจะปรับตัวเข้ากับรูปแบบเอง โรงเรียนเหล่านั้นไม่ได้ปรับการทำงานให้ครูมีส่วนร่วม มักจะจัดประชุมหลังเลิกงาน และเมื่อทำบ่อย ๆ ครูก็จะไม่สนใจเข้าร่วม มีการขาดประชุมอยู่เสมอ

จากปัญหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ปัญหาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีอยู่ 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1) ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างการกระจายอำนาจของรัฐที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงหรือยังไม่มีความหมายออกมารับรองการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังสถานศึกษา เช่น การกระจายอำนาจในเรื่องงบประมาณและบุคลากร เป็นต้น

2) ปัญหาที่เกิดกับตัวผู้บริหารและครู เนื่องจากผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจแนวดำเนินการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นตัวจักรสำคัญ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ

3) ปัญหาที่เกิดคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน อีกทั้งยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยได้รวมภารกิจการจัดการศึกษา ในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาไว้ด้วยกัน เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยพื้นที่รับผิดชอบใน 3 อำเภอของจังหวัดยะลา ได้แก่ อำเภอเมืองยะลา อำเภอรามัน และอำเภอกรงปินัง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ 12 ถนนสุขยางค์ ตำบลสะเตง อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

6.1 หลักการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการในการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2545: 46)

1) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ นั่นคือ มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้ปฏิบัติมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติตามแนวทางที่เหมาะสมของตนเอง ดังนั้นแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจึงใช้กรอบนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดนโยบายตามความต้องการและความจำเป็นของตนเองเพื่อบริหารและจัดการการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นคือ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลักทั้งสามองค์กรดังกล่าวอย่างชัดเจนไม่ก้าวท้าว ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงอยู่ที่การกำกับดูแล สนับสนุน และส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยสถานศึกษามีอิสระในการกำหนดความต้องการ ดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

3) มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีมาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการที่ชัดเจนสามารถประเมินและตรวจสอบได้ ดังนั้น ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงมีการดำเนินงานโดยอาศัยแนวทางและวิธีการต่อไปนี้

(1) มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และมีดัชนีชี้วัดคุณภาพขององค์กรที่สามารถประเมินและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

(2) มีการบริหารและจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพที่กำหนด

(3) มีการประเมินคุณภาพขององค์กร โดยคณะกรรมการทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร

(4) มีการรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบและเปิดเผยผลการประเมิน

(5) มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาคุณภาพตามเงื่อนไขมาตรการและช่วงเวลาที่กำหนด

4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมีแผนและ โครงการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องชัดเจน

5) มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษานั้นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวคิดและวิธีการในการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา การสร้างและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา จากหน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งระดับหน่วยงาน สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

6) มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะไม่บริหารจัดการศึกษาโดยลำพัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงบริหารจัดการ โดยอาศัยคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นเพียงคณะกรรมการที่มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาเพียงอย่างเดียว

6.2 การดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ

ดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ดังนั้นการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน มีดังต่อไปนี้

6.2.1 ด้านวิชาการ

นักรศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้นิยามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการหลายทัศนะ ดังนี้

อำภา บุญช่วย (2537: 42) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิจิต บุญเลิศ (2543: 15) สรุปว่าการบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในเรียนการสอนที่มุ่งผลสูงสุดให้ผู้เรียนมีสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 34-39) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ครอบคลุม ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2) การสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน
- 3) กิจกรรมนักเรียน (กิจกรรมทางวิชาการ)
- 4) สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมห้องสมุด
- 5) การวัดและประเมินผล และมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
- 6) การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 56) ให้แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับขอบข่ายและภารกิจด้านวิชาการของโรงเรียนนิติบุคคล ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา

- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 - 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
 - 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์
- สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานด้านวิชาการ มี

ขอบข่ายเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนา วิชาการกับหน่วยงานอื่น

6.2.2 ด้านงบประมาณ

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับงบประมาณดังต่อไปนี้

บุญชนะ อัครถาวร (2526: 13) กล่าวว่า งบประมาณคือ การเงินซึ่งแต่ละ สถาบันกำหนดขึ้นมาตามแผนการ ใช้เงินของรัฐบาลที่กำหนดให้หน่วยงานใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานได้รับงบประมาณ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น นโยบายของประเทศซึ่งรัฐบาลจะจัดสรรจ่ายไปในด้านใดมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละสถาบัน ที่มีบทบาทในการพัฒนาประเทศแตกต่างกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 39-40) กล่าวถึงขอบข่ายงานงบประมาณดังนี้

- 1) การจัดทำและเสนองบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการศึกษา
- 6) การบริหารบัญชี
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านงบประมาณ มีขอบข่ายเกี่ยวกับการจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

6.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

มีผู้ให้นิยามดังต่อไปนี้

สุนทร อามาตย์ (2544: 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่า หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

- 1) การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ
- 2) การบริหารงานบุคคลมีงานและขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การคัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานและการพ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) พิจารณาในแง่หน่วยงาน การบริหารบุคคลกร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนและความต้องการด้านบุคคลกร การสรรหา การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลกร

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 51) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากราชการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารบุคคล มีขอบข่ายเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปดังต่อไปนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 57-73) ได้จัดทำกรอบภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดแนวทางที่บัญญัติในกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปว่า ควรครอบคลุมงานด้านต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 3) การวางแผนการศึกษา
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) การดำเนินงานธุรการ การเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ
- 10) การอำนวยการด้านบุคลากร
- 11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 12) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 13) การรับนักเรียน
- 14) การจัดตั้งบูบ รวมหรือ เลิกสถานศึกษา
- 15) การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัยยาศัย

- 16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 17) การทัศนศึกษา
 - 18) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียนนักศึกษา
 - 19) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 20) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 21) การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 22) การกำกับ ดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
 - 23) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 64) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารทั่วไป

ดังต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

- 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหาร
ทั่วไป
- 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10) การรับนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ
ตามอัธยาศัย
- 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 15) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล
ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น
- 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 18) งานบริการสาธารณะ
- 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานอื่น ๆ ที่
ให้บริการส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่
การศึกษา มีขอบข่ายเกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบเครือข่าย
ข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการ
ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานทางการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น
ที่จัดการศึกษา

6.3 สภาพการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร
คือ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบบริหารจัดการที่ดี
มีคุณภาพ ใช้คุณธรรมนำความรู้ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม” และได้นำกลยุทธ์
ด้านการกระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ
งานและโครงการในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีการส่งเสริม

และพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้มีการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเน้นกิจกรรมพัฒนาเครือข่ายและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดและในการกำกับดูแล ปฏิบัติงานจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย จึงได้กำหนดแผนงานดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดแผนการดำเนินงานตามสภาพปัญหาและความต้องการเป็นหลัก เช่น จัดให้มีการพัฒนาครูผู้สอนที่สอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก จัดการประชุมเจ้าหน้าที่พัสดุโรงเรียนเพื่อจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุประจำปีเพราะครูที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ไม่ได้ศึกษามาทางด้านนี้โดยตรง จัดการประชุมปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดวางระบบควบคุมภายในสำนักงานและสถานศึกษาขึ้นและจัดทำรายงานการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง และงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีทิศทาง โดยการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เทคนิค School Mapping สำหรับใช้เป็นฐานข้อมูลของการกำหนดกรอบและทิศทางพัฒนาการศึกษาระดับชั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และตามบริบทของพื้นที่ มีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กำหนดให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยราชการทุกระดับ เพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

กลไกสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในระดับโรงเรียน คือ กลไกการนิเทศเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ซึ่งยึดโยงหลักการพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน 8 ประการ คือ สำนึกร่วม วิสัยทัศน์ร่วม สนใจร่วม ประโยชน์ร่วม มีส่วนร่วม เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ฟังพาดภัย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ยุทธศาสตร์ 3พลัง เป็นกลไกประสานเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายของการเป็นโรงเรียนเข้มแข็ง คือ

- 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์ร่วมพัฒนา โดยโรงเรียนพันธมิตรภายในกลุ่มโรงเรียน
- 3) ยุทธศาสตร์การผลักดัน โดยกระบวนการนิเทศและตรวจราชการจาก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสรี พุทธรปวน (2545) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันว่า การปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน และด้านสัมพันธ์กับชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น คือการปรับองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง การปรับระบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมไม่สมบูรณ์ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความเข้าใจและความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เด็กขาดระเบียบวินัยในการครองตน ความรับผิดชอบต่อตนเอง และเด็กมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสถานศึกษามีน้อย เนื่องจากภารกิจอื่น ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประสานงาน ทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ควรให้องค์กรของรัฐหรือเอกชนจัดอบรมครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเชิงปฏิบัติการ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับชุมชน ครูและนักเรียนควรร่วมกันในการวางแผนจัดกิจกรรมและการปฏิบัติตามระเบียบวินัย ส่งเสริมให้นักเรียนได้คิดและปฏิบัติจนเป็นนิสัย ควรหาโอกาสชี้แจงงานของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อจะได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นและตั้งเป้าประสงค์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อุ้มร สวาหลัง (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านความมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกระจายอำนาจและด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและครู มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกันอย่างน้อยสำคัญ ที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลที่ปฏิบัติงานใน

โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ

บุญชนะ พันธุ์ยางน้อย (2547) ได้ทำวิจัยโดยการสังเคราะห์วรรณกรรมเรื่อง “การบริหารงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการสังเคราะห์พบว่า หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและซื่อสัตย์สุจริต หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และหลักนิติธรรมและคุณธรรม รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ รูปแบบที่มีชุมชนเป็นหลัก สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงานประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานตามแนวดังกล่าว กระบวนการบริหาร ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย การมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงาน ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการพื้นฐาน การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โรงเรียน

วิมลสิริ บุญมานะ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี” กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้าน การกระจายอำนาจ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านการพัฒนาทั้งระบบ และด้านความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารตนเอง และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน

นิรุทธิ์ พลบุตร (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3” โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและประสิทธิผลมากกว่าครูผู้สอน ส่วนโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาชว์ บุตรวงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2” กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการบริหารทรัพยากรอยู่ในระดับมาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

James (1992) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ และบทบาทครูใหญ่ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาตามคุณลักษณะ 5 ประการคือ เพศ ประสบการณ์ทางการสอน การได้รับการสนับสนุนของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คุณลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีประสบการณ์ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่แตกต่างกัน จะเป็นองค์ประกอบที่แตกต่างจากตัวแปรอื่น และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่ มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของโรงเรียนทุกด้านทั้งจิตสำนึก ความต่อเนื่องและการปรับจุดเน้นของโรงเรียน

Maquire (1994) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถามส่งถึงครู จำนวน 216 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการ

ตัดสินใจ และความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ทั้งครูและผู้บริหาร โรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

Tubbs (1996) ได้ศึกษาการรับรู้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของครูใหญ่ใน Cobb County Georgia ในด้านที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การควบคุมงบประมาณ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบทบาทผู้นำ โดยเน้นถึงประสบการณ์ในการบริหาร และสถานภาพตำแหน่งที่จะส่งผลต่อการรับรู้ดังกล่าวด้วย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 87 คน ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการควบคุมงบประมาณ

Belk (1998) ศึกษาการปฏิบัติงานตามการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีองค์ประกอบในเรื่องความมุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลง โดยการถ่ายโอนอำนาจสู่โรงเรียน เพื่อร่วมกันทำความกระจ่างในภารกิจที่ตรวจสอบได้ มีการฝึกบุคลากรในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสร้างทีมงานบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่ผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งทีมงานต้องมีความผูกพันร่วมกันของผู้มีส่วนร่วม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ดีต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการวางแผนการบริหาร และการวัดผลประเมินผลชัดเจน นิยามและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือเป้าหมายของโรงเรียน จัดให้มีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ มีเวลาสำหรับการคิดอย่างระมัดระวัง มีการวางแผนและนำร่องการปฏิบัติ มีงบประมาณเพียงพอ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในและนอกโรงเรียน กระตุ้นและมีระบบการให้รางวัลสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีผลการปฏิบัติงานดี

Evans (2000) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกรณีศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า การนำระบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปได้ในทางบวก หากการดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการที่ทุกฝ่ายเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม และความเชื่อของบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย

สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทั้งงานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ มีผลวิจัยที่สอดคล้องกันว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป็นความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยที่จะนำเสนอในบทนี้จะกล่าวถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 112 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 86 โรงเรียน

1.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมสถานศึกษาทั้งเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) จำแนกประชากรตามอำเภอ และขนาดโรงเรียน แล้วกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอและขนาดโรงเรียน โดยการเทียบสัดส่วนจากจำนวนรวม รายละเอียดดังตารางที่ 3.1
- 2) เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 โรงเรียนแล้ว สุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้จำนวนตามต้องการในแต่ละอำเภอและขนาดโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ให้ได้ชื่อโรงเรียนด้วยวิธีการจับสลาก
- 3) โรงเรียนที่สุ่มได้คือกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 5 คน คือผู้บริหารโรงเรียนและครูที่เป็นหัวหน้างาน 4 งาน คือ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานงบประมาณ หัวหน้างานบุคลากร และหัวหน้างานบริหารทั่วไป

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายอำเภอ และขนาดโรงเรียน

อำเภอ	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่			รวม		
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
เมืองยะลา	11	8	40	23	18	90	14	11	55	48	37	185
รามัน	12	9	45	34	26	130	8	6	30	54	41	205
กรงปินัง	0	0	0	4	3	15	6	5	25	10	8	40
รวม	23	17	85	61	47	235	28	22	110	112	86	430

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) 1 ฉบับ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 72 ข้อ ตามมาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9 มาตรฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้

- 1) สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-15
- 2) สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 16-22
- 3) สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23-33
- 4) สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 34-39

5) สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยของคําคณะบุคคล และเครือข่าย จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 40-48

6) สถานศึกษาเปิด โอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 49-51

7) สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 52-59

8) สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่ง ผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 60-67

9) สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพ และประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 68-72

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end Question) เพื่อสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ ขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาของแบบสอบถาม

2) ศึกษารูปแบบ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม แล้วสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาทั้ง 9 มาตรฐานของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และความชัดเจนในข้อความ เพื่อนำมาแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณา ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาถึงความเห็น ว่า ข้อคำถามแต่ละข้อนั้น วัดวัตถุประสงค์เชิง พฤติกรรมตามที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยกำหนดคะแนนความคิดเห็นไว้ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดลักษณะพฤติกรรมนั้น

0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้น วัดลักษณะพฤติกรรมนั้น ได้หรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่วัดลักษณะพฤติกรรมนั้น

นำผลการพิจารณาไปทำการวิเคราะห์หาความตรงด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ฟองศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, 2545: 140) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม

R หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่าดัชนีที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะพฤติกรรมกลุ่มนั้น ถ้าค่าดัชนีที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่วัดหรือไม่เป็นตัวแทนลักษณะพฤติกรรมกลุ่มนั้น

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50-1.00 ไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ก็นำไปปรับปรุงหรือตัดไปตามความเหมาะสม (ดังภาคผนวก) แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

5) นำแบบสอบถามที่มีความตรงตามเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่เป็นหัวหน้างาน จำนวน 50 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายมาตรฐานและทั้งฉบับ โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงรายมาตรฐานตั้งแต่ .835-.946 และทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .986

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ส่งหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย ถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่เป็นหัวหน้างานในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ด้วยการขอความร่วมมือเก็บข้อมูล

3.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของรายการ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนและทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า โดยกำหนดระดับการปฏิบัติงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ออกเป็น 5 ระดับ และกำหนดระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้ 5 คะแนน

การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้ 4 คะแนน

การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้ 3 คะแนน

การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้ 2 คะแนน

การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้ 1 คะแนน

แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่ง เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 2.1 ระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม

ตอนที่ 2.2 ระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกรายมาตรฐาน

ตอนที่ 2.3 การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตาม

ขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2.4 การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตาม

ประสบการณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน และ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	85	19.77
ขนาดกลาง	235	54.65
ขนาดใหญ่	110	25.58
รวม	430	100.00
ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร		
1 - 9 ปี	165	38.37
10 - 19 ปี	145	33.72
20 ปีขึ้นไป	120	27.91
รวม	430	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 430 คน ซึ่งเป็น ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 19.77 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 54.65 และโรงเรียนขนาดใหญ่ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 25.58

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 38.37 มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 33.72 และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) โดยทุกมาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.09$) มีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ ($\bar{X} = 3.98$) เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.97$) มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ ($\bar{X} = 3.94$) มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.92$) มีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์กรคณะบุคคลและเครือข่าย ($\bar{X} = 3.86$) มีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.86$) มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ($\bar{X} = 3.72$) และสถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 3.69$) ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 โดยภาพรวม

มาตรฐานที่	มาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1	สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ	3.72	.53	มาก
2	สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล	3.69	.58	มาก
3	สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ	3.94	.56	มาก
4	สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป	3.92	.58	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มาตรฐานที่	มาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
5	สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย	3.86	.57	มาก
6	สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม	3.97	.62	มาก
7	สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ. การศึกษาแห่งชาติ	3.98	.57	มาก
8	สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.09	.57	มาก
9	สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ	3.86	.62	มาก
รวม		3.89	.49	มาก

2.2 ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกรายมาตรฐาน

2.2.1 มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้าน

วิชาการ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.61 - 3.96$) เรียง 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน และโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของชุมชน

และสังคม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการจัดหาสื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	3.78	.66	มาก
2	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของชุมชนและสังคม	3.80	.69	มาก
3	โรงเรียนมีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ	3.66	.75	มาก
4	โรงเรียนมีการบริหารหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	3.72	.73	มาก
5	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน	3.93	.68	มาก
6	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน	3.96	.65	มาก
7	โรงเรียนมีระบบอำนวยการในงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง	3.64	.71	มาก
8	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง	3.66	.68	มาก
9	โรงเรียนมีการนิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง	3.64	.69	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
10	โรงเรียนมีระบบอำนวยการ กำกับ ติดตาม และ นิเทศงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนอย่างต่อเนื่อง	3.67	.74	มาก
11	โรงเรียนมีการจัดหาสื่อและเทคโนโลยีในการเรียน การสอน	3.61	.69	มาก
12	โรงเรียนมีการส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีใน การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.64	.83	มาก
13	โรงเรียนมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน	3.70	.70	มาก
14	โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน	3.64	.77	มาก
15	โรงเรียนเลือกวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ สอดคล้องและเหมาะสมตรงกับสาระการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.77	.65	มาก
รวม		3.72	.53	มาก

2.2.2 มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวใน
การบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ
โรงเรียนมีระบบพิจารณาการดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X} = 4.01$) และข้อโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรตามความ
ต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.47$) ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
 ฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1
 มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล จำแนกเป็น
 รายข้อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
1	โรงเรียนสามารถเสนอขออัตรากำลังและมาตรฐาน ตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ ได้	3.49	.87	ปานกลาง
2	โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครู และบุคลากรตามความต้องการ	3.47	.92	ปานกลาง
3	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากร ให้เป็นมือ อาชีพ	3.76	.72	มาก
4	โรงเรียนมีระบบการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบ แทนแก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.86	.79	มาก
5	โรงเรียนมีระบบพิจารณาการดำเนินการทางวินัยแก่ ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม	4.01	.72	มาก
6	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคลและองค์กรใน ชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ	3.63	.72	มาก
7	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายในชุมชน เพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้อง กับความต้องการ	3.64	.72	มาก
	รวม	3.69	.58	มาก

2.2.3 มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ

งบประมาณ

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียง 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดได้ทันเวลา โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดอย่างถูกต้อง และโรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน	3.86	.79	มาก
2	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่สนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้	3.88	.76	มาก
3	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.50	.77	ปานกลาง
4	โรงเรียนมีการออกระเบียบการใช้จ่ายเงินรายได้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.59	.78	มาก
5	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.98	.80	มาก
6	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทันเวลา	3.97	.70	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
7	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน	3.98	.69	มาก
8	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้งบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.94	.73	มาก
9	โรงเรียนมีการรายงานการใช้งบประมาณเบื้องต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ	4.20	.68	มาก
10	โรงเรียนมีการรายงานการใช้งบประมาณเบื้องต้นสังกัดอย่างถูกต้อง	4.21	.68	มาก
11	โรงเรียนมีการรายงานการใช้งบประมาณเบื้องต้นสังกัดได้ทันเวลา	4.21	.69	มาก
รวม		3.94	.56	มาก

2.2.4 มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.82 - 4.02$) เรียง 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้องในการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง และโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นที่คล่องตัว และสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1
มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานธุรการ การพัสดุ งานอาคารสถานที่ที่คล่องตัวและสนับสนุนการ ปฏิรูปการเรียนรู้	3.90	.75	มาก
2	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์และการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นที่คล่องตัว และ สนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้	3.93	.72	มาก
3	โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน และบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่	4.02	.74	มาก
4	โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้องในการ ประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนท้องถิ่นของตนเอง	4.00	.72	มาก
5	โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์	3.82	.75	มาก
6	โรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถานศึกษา อย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด	3.84	.69	มาก
รวม		3.92	.58	มาก

2.2.5 มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.68 - 4.12$) เรียง 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส คณะกรรมการสถานศึกษามีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และโรงเรียนมีการนำมติและความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ โรงเรียนมีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส	4.12	.73	มาก
2	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน	3.82	.68	มาก
3	คณะกรรมการสถานศึกษามีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	4.03	.68	มาก
4	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	.72	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
5	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	.75	มาก
6	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดการประชุมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.76	.76	มาก
7	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดการประชุมที่เน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.76	.75	มาก
8	โรงเรียนมีการนำมติและความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.93	.70	มาก
9	โรงเรียนมีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย	3.68	.68	มาก
รวม		3.86	.57	มาก

2.2.6 มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.93 - 4.00$) โดยเรียงลำดับดังนี้ โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รองลงมาโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และลำดับสุดท้ายผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	3.98	.69	มาก
2	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.00	.68	มาก
3	ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.93	.71	มาก
รวม		3.96	.62	มาก

2.2.7 มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่

สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.83 - 4.04$) เรียง 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณ ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนมีระบบการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ และโรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
 ฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1
 มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับ
 จุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีระบบการบริหารวิชาการ ที่มุ่งเน้นสิทธิ และประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.95	.68	มาก
2	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณ ที่มุ่งเน้น สิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	.73	มาก
3	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้น สิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.03	.70	มาก
4	โรงเรียนมีระบบการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิ และประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	.65	มาก
5	โรงเรียนมีระบบการบริหารภายในที่เน้นการ กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.98	.68	มาก
6	โรงเรียนมีระบบการบริหารภายในที่เน้นการ กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อประสิทธิภาพใน การบริหาร	3.98	.68	มาก
7	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นทีม	3.97	.71	มาก
8	โรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.83	.70	มาก
	รวม	3.98	.57	มาก

2.2.8 มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลัก

ธรรมาภิบาล

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.98 - 4.15$) เรียง 3 อันดับแรกคือ โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในโดยยึดหลักคุณธรรม ผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน และโรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในด้วยความโปร่งใส ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	สภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1	ผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.14	.70	มาก
2	กรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.10	.65	มาก
3	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในโดยยึดหลักนิติธรรม	4.05	.67	มาก
4	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายในโดยยึดหลักคุณธรรม	4.15	.66	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ
5	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายใน ด้วยความโปร่งใส	4.14	.72	มาก
6	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษาภายใน ที่สามารถตรวจสอบได้	4.13	.68	มาก
7	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	4.00	.69	มาก
8	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.98	.71	มาก
รวม		4.09	.57	มาก

2.2.9 มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับ การตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและ
จัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =
3.86) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ (\bar{X} = 3.79 - 3.96) เรียง 3
อันดับแรกคือ โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการ
ตรวจสอบจากชุมชน โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ และ
โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย
ที่สุด คือ โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังแสดงในตาราง
ที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	สภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1	โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน	3.96	.70	มาก
2	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	3.79	.69	มาก
3	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ	3.86	.72	มาก
4	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	3.82	.71	มาก
5	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ	3.86	.66	มาก
รวม		3.86	.62	มาก

2.3 การเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามขนาดโรงเรียน

การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ และมาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ ส่วนมาตรฐานอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

มาตรฐานการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
มาตรฐานที่ 1	3.79	.53	3.65	.50	3.82	.58	4.82*	.008
มาตรฐานที่ 2	3.77	.59	3.66	.56	3.70	.61	1.05	.351
มาตรฐานที่ 3	4.01	.52	3.87	.57	4.02	.58	3.73*	.025
มาตรฐานที่ 4	3.99	.50	3.87	.57	3.95	.65	1.58	.207
มาตรฐานที่ 5	3.99	.50	3.83	.56	3.83	.64	2.58	.077
มาตรฐานที่ 6	4.02	.53	3.96	.65	3.95	.63	0.38	.685
มาตรฐานที่ 7	4.10	.49	3.91	.56	4.03	.62	4.21*	.015
มาตรฐานที่ 8	4.20	.46	4.04	.56	4.10	.64	2.79	.063
มาตรฐานที่ 9	3.88	.54	3.80	.63	3.96	.62	2.48	.085
รวม	3.97	.44	3.84	.48	3.93	.53	2.61	.075

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตาม
มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 โดยค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน
ขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน มาตรฐานที่ 3 โรงเรียน
ขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่สูง
กว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน และ
มาตรฐานที่ 7 โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 โดยค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน
ขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

มาตรฐานที่	ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 3.79$)	-	0.14	-0.03
	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.65$)		-	-0.17*
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.82$)			-
3	ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.01$)	-	0.14*	-0.01
	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.87$)		-	-0.15*
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.02$)			-
7	ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.10$)	-	0.19*	0.07
	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.91$)		-	-0.12
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.03$)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามประสิทธิภาพ

การเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายมาตรฐานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

มาตรฐานการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	น้อยกว่า 10 ปี		10 - 19 ปี		20 ปีขึ้นไป		F	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
มาตรฐานที่ 1	3.81	.51	3.61	.57	3.73	.49	5.60*	.004
มาตรฐานที่ 2	3.80	.55	3.55	.63	3.72	.52	7.33*	.001
มาตรฐานที่ 3	4.02	.56	3.84	.55	3.94	.58	3.81*	.023
มาตรฐานที่ 4	4.04	.51	3.79	.61	3.90	.59	7.68*	.001
มาตรฐานที่ 5	4.01	.52	3.74	.60	3.81	.58	9.33*	.000
มาตรฐานที่ 6	4.13	.53	3.82	.65	3.93	.65	10.28*	.000
มาตรฐานที่ 7	4.06	.56	3.87	.54	4.00	.60	4.73*	.009
มาตรฐานที่ 8	4.23	.53	3.95	.56	4.05	.59	9.99*	.000
มาตรฐานที่ 9	3.93	.62	3.76	.64	3.87	.57	3.16*	.043
รวม	4.00	.44	3.77	.52	3.88	.49	9.04*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี แตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปี ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 20 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.00$)	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.77$)	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.88$)
น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.00$)	-	0.23*	0.12
10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.77$)		-	-0.11
20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.88$)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายคู่ของแต่ละมาตรฐาน พบว่า ทุกมาตรฐานประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี แตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 10 - 19 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 10 - 19 ปี ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 10 - 19 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นมาตรฐานที่ 5 มาตรฐานที่ 6 และมาตรฐานที่ 8 ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี แตกต่างกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ในแต่ละมาตรฐานของการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่
การศึกษาเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

มาตรฐาน ที่	ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 19 ปี	20 ปีขึ้นไป
1	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 3.81$)	-	0.20*	0.08
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.61$)		-	-0.12
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.73$)			-
2	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 3.80$)	-	0.25*	0.08
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.55$)		-	-0.17
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.72$)			-
3	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.02$)	-	0.18*	0.08
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.84$)		-	-0.10
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.94$)			-
4	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.04$)	-	0.25*	0.14
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.79$)		-	-0.11
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.90$)			-
5	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.01$)	-	0.27*	0.20*
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.74$)		-	-0.07
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.81$)			-
6	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.13$)	-	0.31*	0.20*
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.82$)		-	-0.11
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.93$)			-
7	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.06$)	-	0.19*	0.06
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.87$)		-	-0.13
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.00$)			-
8	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.23$)	-	0.28*	0.18*
	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.95$)		-	-0.10
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.05$)			-

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

มาตรฐาน ที่	ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	น้อยกว่า 10 ปี	10 - 19 ปี	20 ปีขึ้นไป
	น้อยกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 3.93$)	-	0.17*	0.06
9	10 - 19 ปี ($\bar{X} = 3.76$)		-	-0.11
	20 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.87$)			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดระบุปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดทั้งในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ คือ ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

ปัญหา	ความถี่			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1. ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	21	33	28	82
2. โรงเรียนขาดสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์	18	16	12	46
3. คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	15	17	10	42
4. คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนน้อย และไม่ค่อยมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับโรงเรียน	8	16	14	38
5. โรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย	10	19	8	37
6. อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	13	8	15	36
7. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบคอยรับคำสั่ง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารตามสภาพของโรงเรียนและชุมชน	11	12	11	34
8. ปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีอุปสรรคมากขึ้น	6	17	10	33
9. ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ	8	13	10	31

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
10. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	12	10	8	30
11. คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	7	12	10	29
12. บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้และทักษะในการบริหารที่จำเป็น เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจัดทำงบประมาณแบบ PBB	9	14	6	29
13. การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ชัดเจนและครอบคลุมโรงเรียนมีอำนาจได้ไม่เต็มร้อย	4	10	15	29
14. ขาดความต่อเนื่องในการบริหารและดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย	8	15	4	27
15. การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ และการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นยังทำได้น้อย	7	12	6	25
16. โรงเรียนขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและกิจกรรมของโรงเรียน	6	11	5	22
17. ครูมีภาระอื่นที่ต้องรับผิดชอบมากจนกระทบกับหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และขาดบุคลากรสนับสนุน	3	5	9	17

ส่วนข้อเสนอแนะผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดส่วนใหญ่ระบุว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ควรสร้างความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. สร้างความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึก เป็นเจ้าของ ต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น	38
2. ส่งเสริมสนับสนุน ให้การอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่าง ต่อเนื่อง	23
3. ควรส่งเสริม และสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนตามความจำเป็น	23
4. ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียน 100 %	21
5. ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จริงจัง	20
6. จัดสรรบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ	19
7. ให้ความรู้ ฝึกอบรม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ในการปฏิบัติงาน	17
8. สร้างแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องให้เกิดขึ้นในทุก โรงเรียน	17
9. ผู้บริหารควรกระจายงานต่าง ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจเอง และให้ คำแนะนำ ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด	15
10. ควรมีการประชุมชี้แจงและรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างสม่ำเสมอ	12
11. ควรประชาสัมพันธ์และให้ความรู้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับทิศทางและ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	7
12. ควรคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ที่มีอุดมการณ์ทางการศึกษาและสามารถทุ่มเทเวลา ให้กับส่วนรวมได้ เพื่อเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	5
13. ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	8

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัย เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ตามขนาดโรงเรียน และประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 112 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้างาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบวิธีแบ่งชั้น และการสุ่มอย่างง่าย

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน ประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐาน ประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเที่ยง .986

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความ อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยเก็บรวบรวม แบบสอบถามด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แบบสอบถามทั้งหมด 430 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ การแจกแจงความถี่ หาร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ

1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 430 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาด เล็กจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 19.77 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 54.65 และโรงเรียนขนาดใหญ่ 110 คน คิดเป็นร้อยละ 25.58 ส่วนประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 38.37 มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 10 - 19 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 33.72 และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91

1.3.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายมาตรฐานทุก มาตรฐานอยู่ในระดับมาก โดยมาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบ การบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล และมาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล

1.3.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบความแตกต่างใน 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามี อิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัว ในการบริหารจัดการงบประมาณ และมาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัด

การศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพรบ.การศึกษาแห่งชาติ โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมาตรฐานอื่น ๆ อีก 6 มาตรฐานไม่แตกต่างกัน

1.3.4 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและรายมาตรฐานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีคะแนนสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10-19 ปี

1.3.5 ผลการประมวลปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 สรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 2) โรงเรียนขาดสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
- 4) คณะกรรมการศึกษามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนน้อย และไม่ค่อยมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับโรงเรียน
- 5) โรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย
- 6) อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- 7) ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบคอยรับคำสั่ง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารตามสภาพของโรงเรียนและชุมชน
- 8) ปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีอุปสรรคมากขึ้น
- 9) ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 10) บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 11) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 12) บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้และทักษะในการบริหารที่จำเป็น เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจัดทำงบประมาณแบบ PBB
- 13) การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ชัดเจนและครอบคลุม โรงเรียนมีอำนาจได้ไม่เต็มร้อย

14) ขาดความต่อเนื่องในการบริหารและดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย

15) การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ และการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นยังทำได้น้อย

16) โรงเรียนขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและกิจกรรมของโรงเรียน

17) ครูมีภาระอื่นที่ต้องรับผิดชอบมากจนกระทบกับหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และขาดบุคลากรสนับสนุน

1.3.5 ข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 สรุปได้ดังนี้

1) สร้างความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น

2) ส่งเสริมสนับสนุน ให้การอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง

3) ควรส่งเสริม และสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนตามความจำเป็น

4) ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียน 100 %

5) ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จริงจัง

6) จัดสรรบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ

7) ให้ความรู้ ฝึกอบรม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน

8) สร้างแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในทุกโรงเรียน

9) ผู้บริหารควรกระจายงานต่าง ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจเอง และให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด

10) ควรมีการประชุมชี้แจงและรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างสม่ำเสมอ

11) ควรประชาสัมพันธ์และให้ความรู้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับทิศทางและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

12) ควรคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ที่มีอุดมการณ์ทางการศึกษาและสามารถทุ่มเทเวลาให้กับส่วนรวมได้ เพื่อเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13) ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

2. การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจะอภิปรายตามวัตถุประสงค์ สมมติฐานของการวิจัย และข้อค้นพบดังต่อไปนี้

2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เพื่อศึกษาระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 อภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 ในภาพรวมและรายมาตรฐานทุกมาตรฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 ได้จัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งแต่ปีพ.ศ.2542 ภายหลังจากที่มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นต้นมา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 ได้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญ มีการอบรมและส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างต่อเนื่อง ทั้งผู้บริหารและครูได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาแล้ว สอดคล้องกับวิมลสิริ บุญมานะ (2548) ที่ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ อุมร์ สวาหลัง (2546) ศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนคติของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล พบว่าการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนคติของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้เกริก สิทธีจรยาวิไล (2550) ศึกษาการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าภาพรวมการจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเขตธนบุรีประสบความสำเร็จในระดับมาก รวมทั้ง ณรงค์ โภคสวัสดิ์ (2550) ทำการวิจัยสภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1.2 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน อภิปรายได้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดหาสื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด แสดงว่าโรงเรียนยังขาดสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดระบุว่าโรงเรียนขาดสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์

มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติต่ำสุด โดยพบว่า โรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรตามความต้องการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าโรงเรียนยังมีปัญหาในการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่ยังไม่เปิดโอกาสในการมอบอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มที่ เพราะการสรรหาบุคลากรมายังโรงเรียนยังเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ ถูกต้อง และทันเวลา มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติมากที่สุด อาจเป็นเพราะโรงเรียนคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม เป็นงานปกติที่เคยปฏิบัติประจำอยู่แล้ว และมีการรายงานการดำเนินงานต่าง ๆ ต่อหน่วยงานต้นสังกัดอยู่เสมอ ทำให้โรงเรียนมีประสบการณ์ เกิดความถนัดและปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ส่วนโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนที่มีฐานะยากจน การระดมทรัพยากรจึงทำได้ยาก สอดคล้องกับวิชาญ สิทธิศักดิ์ (2548) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า การระดมทรัพยากรทำได้ยากเพราะโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตที่ชุมชนมีความขัดสนทางการเงินและประกอบอาชีพเพื่อการพอกพอกิน

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติต่ำกว่าข้ออื่น ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแบบ SWOT ซึ่งผู้บริหารและครูไม่ได้วิเคราะห์ร่วมกันเกี่ยวกับศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพของ

โรงเรียน การทำแผนพัฒนาของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแท้จริง แต่มีการจัดทำแผนตามนโยบายและคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัด อีกทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาไม่ค่อยได้เข้ารับการอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการวางแผน

มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยองค์คณะบุคคลและเครือข่าย ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีระบบบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด อาจเนื่องจากผู้บริหารยังคงมีระบบบริหารและวัฒนธรรมแบบเดิมและการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู อีกทั้งโรงเรียนยังขาดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรที่จะร่วมกันเป็นระบบเครือข่าย ดิเรก วรรณเศียร (2544) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหาร โรงเรียน

มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด อาจเนื่องจากผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน สอดคล้องกับปัญหาจากแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งมีความถี่สูงที่สุดระบุว่า ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลทุกระดับมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่สนับสนุนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคิดริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนขึ้นด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหน่วยงานต้นสังกัดแต่เพียงอย่างเดียว

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลัก
 ธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติอยู่
 ในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 ได้ส่งเสริมให้ทุกโรงเรียน
 จัดกิจกรรมด้านคุณธรรม มีโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ โรงเรียนวิถีพุทธ และโรงเรียนวิถีอิสลาม
 เป็นแกนนำในการขยายเครือข่าย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญการพัฒนาคนไปที
 การส่งเสริมความรักความสามัคคี และความสมานฉันท์ของคนในชาติ

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่พร้อมรับการ
 ตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีฐานข้อมูลในการบริหารด้าน
 วิชาการที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำฐานข้อมูลด้าน
 วิชาการต้องจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรต้องมีความชำนาญ โดยข้อมูลด้านวิชาการ
 ประกอบด้วยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาต่าง ๆ ในแต่ละระดับ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร
 กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อ ตำรา แหล่งการเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน ห้องปฏิบัติการ สนาม
 กีฬา วัสดุอุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ โรงเรียนต้องมีข้อมูลเชิงปริมาณ คุณภาพ อัตราหรือความถี่ใน
 การใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือแต่ละชนิด ของนักเรียนและคน ตลอดจนสภาพการใช้งานของสื่อและ
 แหล่งเรียนรู้แต่ละประเภทด้วย แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงเก็บข้อมูลอยู่ในระบบเดิม คือ ไม่ได้แยก
 หมวดหมู่ระบบสารสนเทศไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน และไม่มีรูปแบบการจัดเก็บที่แน่นอน
 ทั้งนี้อาจเนื่องจากโรงเรียนยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการ
 จัดระบบสารสนเทศ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงเรียน
 ดังงานวิจัยของเทียนชัย ธาราวัชรศาสตร์ (2543) ได้ศึกษาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดยะลา พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่คือ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ
 ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และยังไม่ได้รับการพัฒนาความรู้เท่าที่ควร อีกทั้งยังขาดแคลน
 งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัย ตลอดจนไม่มีรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศที่
 แน่นอน

2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เพื่อเปรียบเทียบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 ตามขนาดโรงเรียน และประสิทธิภาพในการ
 บริหารโรงเรียนของผู้บริหาร อภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.2.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ
 ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาระยะเวลา เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน พบว่า มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานที่ 4 และมาตรฐานที่ 7 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่ มักจะมีความพร้อมสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องกับเสาร์ วงศ์กระจ่าง (2549) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความสำเร็จในการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กมี ค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลากร งบประมาณ และสื่อเทคโนโลยี ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งอาจไม่พร้อมในหลายเรื่อง เช่น บุคลากร งบประมาณ แต่ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นที่รับทราบของสำนักงานเขตพื้นที่ และยังมีงานวิจัยที่ระบุว่าโรงเรียนขนาดเล็กควรได้รับการดูแลเป็นพิเศษ โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณเพิ่ม ทำให้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า โรงเรียนขนาดกลาง

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติสูงกว่า โรงเรียนขนาดกลาง แสดงว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีระบบการบริหารที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์ สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญที่ดีกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวและง่ายกว่าการบริหารโรงเรียนขนาดกลางทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ดังที่รัชชัย เนื่องสิทธิ์ (2546) ทำการศึกษาทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอสตหีบ จังหวัดชลบุรี พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กใช้ทักษะการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้ทักษะในการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.2 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปีสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปี แต่ไม่สอดคล้องกับวิมลสิริ บุญมานะ (2548) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนอาชนัน บุตรวงศ์ (2550) ได้ทำการวิจัยการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำเนินการบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีการดำเนินงานบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการดำเนินงานบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

การที่ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปี สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 - 19 ปี และ 20 ปีขึ้นไปนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยุคใหม่มีความสามารถในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าผู้บริหารในยุคเก่า ทั้งนี้เนื่องจากการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ครูสภามีการควบคุมการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยกำหนดมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหาร โรงเรียนทุกคนต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) ฉะนั้นอย่างน้อยผู้บริหาร ในยุคใหม่มีวุฒิปริญญาตรีทางการบริหารและส่วนใหญ่จะมีวุฒิปริญญาโททางการบริหารซึ่งเป็นเครื่องมือยืนยันถึงความรู้ความสามารถในการบริหาร โรงเรียนที่มีมากกว่าผู้บริหารในยุคเก่า และเนื่องจากปัจจุบัน สถานการณ์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในวงการการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแนวนโยบายทางการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของยุวดี ศันสนียรัตน์ (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจะต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอน ประสานงาน และสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปอย่างจริงจัง

2.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) โรงเรียนขาดสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ 3) คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองไม่กล้าแสดงความคิดเห็น 4) คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนน้อย และไม่ค่อยมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับโรงเรียน 5) โรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย 6) อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 7) ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบคอยรับคำสั่ง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารตามสภาพของโรงเรียนและชุมชน 8) ปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีอุปสรรคมากขึ้น 9) ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ 10) บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 11) คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 12) บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้และทักษะในการบริหารที่จำเป็น เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจัดทำงบประมาณแบบ PBB 13) การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ชัดเจนและครอบคลุม โรงเรียนมีอำนาจได้ไม่เต็มร้อย 14) ขาดความต่อเนื่องในการบริหารและดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย 15) การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ และการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นยังทำได้น้อย 16) โรงเรียนขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและกิจกรรมของโรงเรียน 17) ครุมีภาระอื่นที่ต้องรับผิดชอบมากจนกระทบกับหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และขาดบุคลากรสนับสนุน

ปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างระบุเป็นความถี่สูงสุดว่า ผู้ปกครองและชุมชนยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และเมื่อพิจารณาปัญหาอื่น ๆ ตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหาเรื่องสื่อ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอนค่อนข้างมาก โรงเรียนขนาดกลางพบว่า งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรน้อย ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ส่วนโรงเรียน

ขนาดใหญ่พบว่า การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ชัดเจนและครอบคลุม โรงเรียนมีอำนาจได้ไม่เต็มร้อย

ส่วนข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 เรียงลำดับจากความถี่มากไปหาน้อย ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น 2) ส่งเสริมสนับสนุน ให้การอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง 3) ควรส่งเสริม และสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ตามความจำเป็น 4) ควรกระจายอำนาจให้โรงเรียน 100 % 5) ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จริงจัง 6) จัดสรรบุคลากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ 7) ให้ความรู้ ฝึกอบรม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ในการปฏิบัติงาน 8) สร้างแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องให้เกิดขึ้นในทุกโรงเรียน 9) ผู้บริหารควรกระจายงานต่าง ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจเอง และให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด 10) ควรมีการประชุมชี้แจงและรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างสม่ำเสมอ 11) ควรประชาสัมพันธ์และให้ความรู้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับทิศทางและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 12) ควรคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ที่มีอุดมการณ์ทางการศึกษา และสามารถทุ่มเทเวลาให้กับส่วนรวมได้ เพื่อเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 13) ผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่ควรจัดการอบรมการผลิตสื่อเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำสื่อที่ผลิตไปใช้ในโรงเรียนได้ทันที เพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนที่ขาดสื่อ

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่ควรส่งเสริมให้มีการรวมกันของโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนเป็นเครือข่ายเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนบุคลากรกัน พัฒนาบุคลากรร่วมกัน และอาจแลกเปลี่ยนสื่อการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ จะเป็นการเพิ่มคุณภาพ โอกาส ความทัดเทียมทางการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่และโรงเรียนควรมหามาตรการและวิธีการทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อให้ชุมชนได้ทราบ เข้าใจและตระหนักถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มากขึ้น รวมถึงควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

3.2.2 ควรศึกษาระดับความพร้อมและความต้องการในด้านต่าง ๆ เพื่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

3.2.3 ควรทำการศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ลงลึกถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา (2545) แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา
- _____ (2544) แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- _____ (2546) คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) “ธรรมนูญภาคเมือง: บทบาทภาคีเมือง” สารวุฒิสภา 41 (กันยายน): 6
- เกษม วัฒนชัย (2546) ธรรมนูญกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ณรงค์ โภคสวัสดิ์ (2550) “สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ดิเรก วรรณเสียร (2544) เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา 13 กรกฎาคม 2544 ณ โรงเรียนราชวินิตมัธยม
- _____ (2545) “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544) การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ กรุงเทพมหานคร เสมารธรรม
- เทียนชัย ธาราวัชรศาสตร์ (2543) “การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดยะลา” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- ธงชัย เนื่องสิทธิ์ (2546) “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอสตึก จังหวัดชลบุรี” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ธนศ จำเกิด (2545) “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี* 28, 149
(ธันวาคม 2544-มกราคม 2545): 149
- ธีรภาพ เพชรมาลัยกุล (2546) “การศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของการ
จัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษในเขต
พื้นที่การศึกษากทมมหานคร” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิรุดี พลบุตร (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผล
ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร
เขต 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- บุญชนะ พันธุ์ยางน้อย (2547) “การบริหารงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนง
วิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญชนะ อัดถากร (2526) *วิชาเศรษฐกิจและการบริหารการคลัง* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ประกอบ कुमारิกย์ (2543) “รายงานผลการวิจัยสภาพความพร้อมของหน่วยงานทางการศึกษาต่อ
การปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ” นครปฐม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
- ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2545) *เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3 ปัตตานี
ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
ปัตตานี
- พนัส หันนาคินทร์ (2529) *หลักการบริหารโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช
- เกริกกา สิทธิจรรยาวิไล (2550) “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเขต
ธนบุรีสังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ยวดี ศันสนีย์รัตน์ (ม.ป.ป.) การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในต่างประเทศ ค้นคืนวันที่ 17
กันยายน 2550 จาก http://www.gened.moe.go.th/article_sbml/sbml6.pdf

- วิชาญ สิทธิศักดิ์ (2547) “สภาพและปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิชิต บุญเลิศ (2543) “ปัญหาการบริหารงานวิชาการระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิมลสิริ บุญมานะ (2548) “พฤติกรรมผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษาจันทบุรี” วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544) *การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* กรุงเทพมหานคร
อักษรไทย
- สมศักดิ์ รอบคอบ (2548) “ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครปฐม
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 (2551) *รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551* กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ยะลา เขต 1
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ
- _____ (2544) “รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน (School – Based Management)” กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรง
พิมพ์คุรุสภา
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) *มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียน*
กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี

- สำนักปฏิรูปการศึกษา (2545) *แนวทางในการยกร่างกฎหมายกำกับรับรองรับและบทความที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา* กรุงเทพมหานคร บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด
- สุนทร อามาตย์ (2544) “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม” รายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- เสรี พุทธิบูรณ์ (2545) “การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน” การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เสาร์ วงศ์กระจ่าง (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา* กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย
- อาชวี บุตรวงศ์ (2550) “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อำภา บุญช่วย (2537) *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร โอ เอส พรินติ้งเฮาส์
- อุทัย บุญประเสริฐ (2540) *หลักสูตรและการบริหารโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร เอส ดี เพรส
- _____ (2543) *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา
- _____ (2544) *การบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* ค้นคืนวันที่ 17 กันยายน 2550 จาก http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm1.pdf
- _____ (2545) *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุ้มร สวาหลัง (2546) “การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- Belk, J.D. (1998). Examining school-based management practices and school change: A case study of an elementary school. (CD-ROM). Abstract From PreQuest-file: Abstracts Item: AAC 9835254.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). *School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- David, Jane L. (1996). "The Who, What, and Why of Site-Based Management." *Educational Leadership*. 53, 4 (December 1995-January 1996): 4-9.
- Evans. (2000). *Based Management A Case Study of an Urban High School*. Columbia: University Teacher College.
- James, T.K. (1992). "The factors affecting in implementation of site-based management and the role of the principal." *Dissertation Abstracts International*. 53, 6: 1746.
- Krejcie and Morgan. (1970). "Determining sample size for research activities." *Education and psychological Measurement*. 30, 15: 607-610.
- Latham, A.S. (1998). "Site-Based Management : Is It Working?." *Educational Leadership*. 55, 7 (April): 85-86.
- Maquire, T.F. (1994). "School-Based Management: Conditions for Implementation." *Dissertation Abstracts International*. 53, 3: 434.
- Morhman, S.A. and Wohlstetter, P. (1993). *School-based Management : Organizing for High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Myers, Dorothy and Stonehill, Rober. (1993). *School-Based Management*. Retrieved September 17, 2007, from <http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>.
- Odden, E.R. and Wohlstetter, P. (1995). "Making School-Based Management work." *Educational Leadership*. 52, 5 (February): 32-36.
- Spilman, C.E. (1996). "Transforming an Urban School." *Educational Leadership*. 53, 4: 34-38.
- Tubbs, Joseph Edic. (1996). "A Study of Principals' Perceptions of Site-Based Management in Cobb County Geogia." *Dissertation Abstracts International*. 57, 3: 966.
- Wohlstetter, Priscilla. (1995). "Getting School-Based Management Right." *Phi Delta Kappan*. 77, 1 (September): 22-25.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ อ. ดร. ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ
สถานที่ทำงาน แขนงวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วุฒิการศึกษา ค.ศ.เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
2. ชื่อ อ. ดร. วัฒนา มัคคสมัน
สถานที่ทำงาน สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วุฒิการศึกษา ค.ศ. หลักสูตรและการสอน
3. ชื่อ อ. ดร. เข้มทอง ศิริแสงเลิศ
สถานที่ทำงาน แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วุฒิการศึกษา ค.ศ. บริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1

คำชี้แจง

1. งานวิจัยนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่เป็นหัวหน้างาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป
2. การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัญหาและข้อเสนอแนะของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1
3. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านแต่อย่างใด
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 4.2 สภาพการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 4.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. โปรดพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อนั้นตรงกับความเป็นจริงของสภาพการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนของท่านในระดับใด กรุณาตอบให้ครบทุกข้อเพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นายอับดุลเลาะ อาแด

นักศึกษาระดับปริญญาโท การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ตามความเป็นจริง

1. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- 1 ผู้อำนวยการ
- 2 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ
- 3 หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย
- 4 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนจนถึงปัจจุบัน.....ปี

(ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ โรงเรียน)

3. ขนาดโรงเรียน

- 1 ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)
- 2 ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 – 300 คน)
- 3 ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกำหนดระดับการ

ปฏิบัติงานบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

มีการดำเนินการ 81-100% หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

มีการดำเนินการ 61- 80% หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มีการดำเนินการ 41- 60% หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มีการดำเนินการ 21- 40% หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มีการดำเนินการ 0- 21% หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
2	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของชุมชนและสังคม					
3	โรงเรียนมีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ					
4	โรงเรียนมีการบริหารหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง					
5	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน					
6	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน					
7	โรงเรียนมีระบบอำนวยการในงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง					
8	โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	โรงเรียนมีการ นิเทศงาน วิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อย่างจริงจัง					
10	โรงเรียนมีระบบอำนวยการ กำกับ ติดตาม และนิเทศงานวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง					
11	โรงเรียนมีการ จัดหาสื่อและเทคโนโลยี ในการเรียนการสอน					
12	โรงเรียนมีการ ส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
13	โรงเรียนมี ฐานข้อมูล เกี่ยวกับ แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน					
14	โรงเรียน ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน					
15	โรงเรียน เลือกวิธีการประเมินผล การเรียนรู้ที่ สอดคล้องและเหมาะสม ตรงกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน					
16	โรงเรียนสามารถเสนอขออัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ ตรงกับความต้องการได้					
17	โรงเรียน มีส่วนร่วม ในการสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรตามความต้องการ					
18	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็น มืออาชีพ¹ ในการปฏิบัติการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ¹ มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความสำเร็จได้รับการยอมรับในวงการวิชาชีพและมีจรรยาบรรณ					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	โรงเรียนมีระบบการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม					
20	โรงเรียนมีระบบพิจารณาการดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม					
21	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรบุคคลและองค์กรในชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ					
22	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายในชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ					
23	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน					
24	โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้					
25	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
26	โรงเรียนมีการอกระเบียบการใช้เงินรายได้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
27	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
28	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทันเวลา					
29	โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้ที่มีประสิทธิภาพ					
31	โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดอย่างสม่ำเสมอ					
32	โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดอย่างถูกต้อง					
33	โรงเรียนมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อต้นสังกัดได้ทันเวลา					
34	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานธุรการ การพัสดุ งานอาคารสถานที่ที่คล่องตัวและสนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้					
35	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นที่คล่องตัว และสนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้					
36	โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส ในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่					
37	โรงเรียนมีมาตรการตรวจสอบความถูกต้องในการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง					
38	โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์					
39	โรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างครบวงจรภายในเวลาที่กำหนด					
40	โรงเรียนมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41	คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกัน					
42	คณะกรรมการสถานศึกษามีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน					
43	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
44	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
45	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดวาระการประชุมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
46	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดวาระการประชุมที่เน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ					
47	โรงเรียนมีการนำมติและความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง					
48	โรงเรียนมีระบบการบริหารแบบเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์กรที่หลากหลาย					
49	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
50	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
51	ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
52	โรงเรียนมีระบบการบริหารวิชาการ ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
53	โรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณ ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
54	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
55	โรงเรียนมีระบบการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
56	โรงเรียนมีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
57	โรงเรียนมีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร					
58	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นทีม					
59	โรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ² ² องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลทุกระดับมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สนับสนุนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
60	ผู้บริหาร โรงเรียน ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน					
61	กรรมการสถานศึกษา ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน					
62	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษา ภายในโดย ยึดหลักนิติธรรม³ ³ หลักนิติธรรม หมายถึง กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในโรงเรียนเป็นข้อตกลงร่วมกันและใช้อย่างเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก					
63	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษา ภายในโดย ยึดหลักคุณธรรม⁴ ⁴ หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนการทำงานให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทนและมีระเบียบวินัย					
64	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษา ภายใน ด้วยความโปร่งใส⁵ ⁵ ความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในโรงเรียน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส					
65	โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการศึกษา ภายใน ที่สามารถตรวจสอบได้⁶ ⁶ ตรวจสอบได้ หมายถึง หน่วยงานอื่นสามารถตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานตามที่กำหนด และเป็นไปตามนโยบาย					

ข้อ	สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
66	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด					
67	โรงเรียนมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
68	โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน					
69	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพ					
70	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ					
71	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ					
72	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ					

ค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	+1	0	+1	2	0.67
2	+1	+1	0	2	0.67
3	+1	0	0	1	0.33*
4	+1	0	+1	2	0.67
5	+1	0	+1	2	0.67
6	+1	0	0	1	0.33*
7	+1	0	-1	0	0.00*
8	+1	0	+1	2	0.67
9	+1	+1	0	2	0.67
10	+1	+1	0	2	0.67
11	+1	+1	0	2	0.67
12	+1	+1	0	2	0.67
13	+1	0	0	1	0.33*
14	+1	0	0	1	0.33*
15	+1	+1	+1	3	1.00
16	+1	+1	+1	3	1.00
17	+1	+1	+1	3	1.00
18	+1	+1	+1	3	1.00
19	+1	+1	+1	3	1.00
20	+1	0	-1	0	0.00*
21	+1	+1	+1	3	1.00
22	+1	+1	+1	3	1.00
23	+1	0	+1	2	0.67
24	+1	+1	+1	3	1.00
25	+1	0	-1	0	0.00*

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
26	+1	0	-1	0	0.00*
27	+1	+1	+1	3	1.00
28	+1	+1	+1	3	1.00
29	+1	+1	+1	3	1.00
30	+1	+1	+1	3	1.00
31	+1	0	+1	2	0.67
32	+1	0	+1	2	0.67
33	+1	0	+1	2	0.67
34	+1	0	+1	2	0.67
35	+1	+1	+1	3	1.00
36	+1	+1	+1	3	1.00
37	+1	0	+1	2	0.67
38	+1	+1	+1	3	1.00
39	+1	+1	+1	3	1.00
40	+1	+1	+1	3	1.00
41	+1	+1	+1	3	1.00
42	+1	0	-1	0	0.00*
43	+1	0	+1	2	0.67
44	+1	0	+1	2	0.67
45	+1	+1	+1	3	1.00
46	+1	+1	+1	3	1.00
47	+1	+1	+1	3	1.00
48	+1	+1	+1	3	1.00
49	+1	+1	+1	3	1.00
50	+1	+1	+1	3	1.00
51	+1	+1	+1	3	1.00
52	+1	+1	0	2	0.67

ชื่อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
53	+1	+1	+1	3	1.00
54	+1	+1	+1	3	1.00
55	+1	0	+1	2	0.67
56	+1	0	+1	2	0.67
57	+1	+1	+1	3	1.00
58	+1	+1	+1	3	1.00
59	+1	+1	+1	3	1.00
60	+1	+1	+1	3	1.00
61	+1	0	+1	2	0.67
62	+1	0	+1	2	0.67
63	+1	+1	+1	3	1.00
64	+1	+1	0	2	0.67
65	+1	+1	0	2	0.67
66	+1	+1	0	2	0.67
67	+1	+1	0	2	0.67

* ปรับปรุง

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เครื่องมือ

มาตรฐานที่ 1	.936
มาตรฐานที่ 2	.853
มาตรฐานที่ 3	.946
มาตรฐานที่ 4	.915
มาตรฐานที่ 5	.933
มาตรฐานที่ 6	.905
มาตรฐานที่ 7	.915
มาตรฐานที่ 8	.941
มาตรฐานที่ 9	.925
ความเที่ยงทั้งฉบับ	.986

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	72

มาตรฐานที่ 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	15

มาตรฐานที่ 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	7

มาตรฐานที่ 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	11

มาตรฐานที่ 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	6

มาตรฐานที่ 5**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	9

มาตรฐานที่ 6**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	3

มาตรฐานที่ 7**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	8

มาตรฐานที่ 8**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	8

มาตรฐานที่ 9**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	5

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอับดุลเลาะ อาแด
วัน เดือน ปีเกิด	18 ธันวาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านพร่อน อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ตำแหน่ง	ครู โรงเรียนบ้านพร่อน