

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

Guidelines for Developing of Administration by Using School - Based of Subject Schools in the Secondary Educational Service Area Office 25

ทรงศิลป์ อินกผึ้ง¹ บังอร แถวโนงิ้ว² และกาญจน์ เรืองมนตรี³

Songsin Inkokphung¹, Bangorn Thaewnon-Ngiew² and Korn Rungmontri³

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม^{1,2,3}

Corresponding author, E-mail : songsin_spider@hotmail.co.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู จำนวน 250 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย (Simple random Sampling) ระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู จำนวน 24 คน เลือกแบบเจาะจงจากโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสอบถาม มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.37-0.78 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และ 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในแบบพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้มี "ที่ประชุมเครือข่ายภาคประชาชนในระดับภูมิภาค" เพื่อเป็นกลไกในการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน ควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนวดำเนินการของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีการพัฒนาตนเองในการเป็นนักแสวงหา รอบรู้และประสานประโยชน์ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดอบรม สัมมนาอย่างทั่วถึง

คำสำคัญ : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ; แนวทาง



ABSTRACT

The purpose of this study were to 1) study current and desirous state of administration by using school - based of subject schools in the secondary educational service area office 25 2) study guidelines for developing of administration by using school - based of subject schools in the secondary educational service area office 25. The processing of the study was divided into 2 phases. Phase 1: the sample of the study consisted of 250 people, directors, deputy directors, representatives of school boards and teachers, taken by simple random sampling. Phase 2: the target group consisted of 24 people, directors, deputy directors, representatives of school boards and teachers, taken by purposive sampling of the best practical school. The instrumentations of the study were 1) questionnaire which had 0.37-0.78 discrimination value and 0.87 reliability value of all the copy 2) structural interview and 3) suitability and possibility assessment. The numeral data in this study was analyzed by percent, mean, standard deviation of the mean and the data from interview was analyzed by descriptive analysis.

The results showed that:

1. The current and desirous state of administration by using school - based of subject schools in the secondary educational service area office 25 was generally in various rank.

2. The guidelines for developing of administration by using schoolbased was composed of promoting teachers to attain accurate knowledge and comprehension about quality assurance in education; appointing working group for quality assurance in education; supporting for "local public network meeting" to be a mechanism of school working check; advising the school boards to have authority of strategy regulating of school processing; advising director to have a good interaction to community and to be self-developing of seeker, expert of advantage; promoting every segment to participate in creating local curriculum which accorded and with local requirement; promoting and supporting for local resources assembling in education; participating in planning quality educational development; and advising the directors to decentralize of administration to school boards by providing throughout the training and seminar

Keywords :

บทนำ

การศึกษานั้นนับว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศนั้น ๆ เพราะเมื่อสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วบุคลากรที่มีคุณภาพทางการศึกษาเหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองต่อไป เพราะขณะที่บุคลากรกำลังศึกษาอยู่นั้นเขาจะได้รับการพัฒนาความรู้ ความคิดความประพฤติ ทักษะ ค่านิยมและคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาประเทศก็ย่อมจะทำให้สะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนและรวดเร็ว [8]

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จมีอิสระและมีความคล่องตัว สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้ คือ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือตอบสนอง และเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด [9] เป็นการเพิ่มอำนาจการบริหารให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้โรงเรียนแต่ละแห่งสามารถที่จะควบคุมทรัพยากร ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนของตน และสามารถจัดหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของตนเองได้ และจากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวพบว่า การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสี่เรื่องหลัก คือ งบประมาณ วิชาการ บุคลากร และบริหารทั่วไป แสดงให้เห็นถึงความต้องการให้การผลักดันอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับการปฏิบัติการให้มากที่สุด เพื่อจะทำให้การทำงานของโรงเรียนตอบสนองชุมชน

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องรู้จักปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ใหม่ให้ได้ นอกจากนี้ยังมีหน่วยตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนในเรื่องการเงิน และมีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาด้วย [6] เพราะการบริหารงานในหน่วยงานผู้บริหารเป็น

ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะถือว่าผู้บริหารเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปได้อีก เนื่องจากคนเราต้องมีการนำความสามารถแสดงออกได้ดีที่สุดภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการ และมีความคิดที่ก้าวหน้า รวมทั้งยังมีความรับผิดชอบที่จะพยายามก่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน กระตุ้นพลังให้มีการดำเนินการเป็นไปตามแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ การประสานพลังต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงาน และทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการใช้พลังเหล่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเลยทีเดียว [5]

จากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาได้น้อย ตลอดจนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาไม่ได้รับความอิสระในการตัดสินใจ และสั่งการ การมีอำนาจในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบ ดำเนินงานที่หลากหลายตามสภาพของสถานศึกษาตนเองยังมีขีดจำกัดในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจบริหารจัดการตนเอง อย่างแท้จริง ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อนำผลมาเสนอ แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ตลอดจนข้อเสนอแนะไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 25

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการ 2 ระยะ กล่าวคือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ครูและตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 84 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ครูและตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน ที่เป็น Best practice ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1 โรงเรียน โดยวิธีสุ่มแบบง่ายจากการสุ่มแบบง่าย กำหนดสัดส่วนแล้วสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) โดยใช้วิธีการจับสลาก ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งหมด 250 คน

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ จำนวน 24 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices)

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น คือ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 ชุด โดยส่งวิธีทางไปรษณีย์ จำนวน 200 ชุด และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 50 ชุด ระหว่างวันที่ 6 ธันวาคม 2557 ถึงวันที่ 26 ธันวาคม 2557

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ ใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามแนวทางการประเมิน ความคิดเห็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) วิเคราะห์โดยหาความถี่ และค่าร้อยละของลิเคิร์ท (Likerts scale)

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ขั้นตอนการ

ขั้นที่ 1 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) ของโรงเรียนผู้วิจัยศึกษาแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) ของโรงเรียน จากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ โดยเลือกแบบเจาะจงจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) คือ โรงเรียนขามแก่นนคร จังหวัดขอนแก่น โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล โรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม จังหวัดนครพนม โรงเรียนบ้านปากช่อง (คุรุสามัคคี 1) จังหวัดนครราชสีมา โรงเรียนบ้านโนนจาน จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยสรุปข้อมูลจากการสังเคราะห์และสัมภาษณ์ถึงแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขั้นที่ 3 สร้างแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 และการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ ผู้วิจัยนำองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ได้จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) จำนวน 24 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (In-Depth interview) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended questionnaire) โดยสอบถามเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย

โอกาสในแต่ละด้านที่ศึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนวทางการบริหารงาน และกลไกเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผล

3.1.1 ผู้วิจัยสังเคราะห์แบบสอบถามจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1.2 ผู้วิจัยนำประเด็นที่มีระดับปัญหาในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดของการวิจัย การสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (In-Depth interview) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended questionnaire) โดยสอบถามเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย โอกาสในแต่ละด้านที่ศึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนว การพัฒนา และกลไกเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผล

3.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถาม และข้อเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.1.4 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามสัมภาษณ์กับกรอบการวิจัย

3.1.5 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแล้ว จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นตัวแทนจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 24 คน

3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้จากการสังเคราะห์และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จากขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านหลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

3.2.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ

3.2.2 ด้านหลักการบริหารมีส่วนร่วม

3.2.3 ด้านหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน



3.2.4 ด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล
ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบบ
มาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์โดยหาความ
ถี่ และค่าร้อยละของลิเคิร์ต (Likerts Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ
คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายผู้วิจัยได้จัด
เตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่ม
เป้าหมายตามวันเวลาที่ได้นัดหมายไว้ทั้งในเวลาราชการและนอก
เวลาราชการด้วยตนเองเพื่อให้ข้อมูลเชิงลึก ระหว่างวันที่ 7-15
มกราคม 2558

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 24 ฉบับ
จัดส่งทางไปรษณีย์โดยระบุระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามคืน
ภายใน 10 วัน ระหว่างวันที่ 20-30 มกราคม 2558 และขอให้
ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย ตามที่
ได้จัดซองจดหมายติดแสตมป์ไว้ หากยังไม่ได้รับคืนจะใช้วิธี
ติดตามทางโทรศัพท์ และ E-mail จนได้แบบสอบถามคืนตาม
จำนวน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพ
ปัจจุบันของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ภาพรวม

สภาพปัจจุบันการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. หลักการกระจายอำนาจ	3.53	0.46	มาก
2. หลักการบริหารแบบ มีส่วนร่วม	3.55	0.50	มาก
3. หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ ประชาชน	3.65	0.52	มาก
4. หลักการบริหารตนเอง	3.43	0.47	ปานกลาง
5. หลักการตรวจสอบ และถ่วงดุล	3.71	0.50	มาก
รวม	3.57	0.49	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพที่
พึงประสงค์ของการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน ภาพรวม

การบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. หลักการกระจายอำนาจ	3.90	0.42	มาก
2. หลักการบริหารแบบ มีส่วนร่วม	4.01	0.43	มาก
3. หลักการคืนอำนาจ การจัดการศึกษา ให้ประชาชน	4.10	0.39	มาก
4. หลักการบริหารตนเอง	4.30	0.40	มาก
5. หลักการตรวจสอบ และถ่วงดุล	4.26	0.44	มาก
รวม	4.11	0.41	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์	t-test	p
1. หลักการ				
กระจายอำนาจ	3.52	3.89	15.446	.000*
2. หลักการบริหาร				
แบบมีส่วนร่วม	3.55	4.00	17.510	.000*
3. หลักการคืนอำนาจ				
การจัดการศึกษาให้				
ประชาชน	4.09	3.64	16.273	.000*
4. หลักการบริหาร				
ตนเอง	3.43	4.30	26.081	.212
5. หลักการตรวจสอบ				
และถ่วงดุล	3.69	4.25	14.145	.000*

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโดยใช้ ฐานของโรงเรียน ด้านหลัก การกระจาย อำนาจ หลักการบริหารมีส่วนร่วม หลักการคืน อำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน และหลักการตรวจสอบและ ถ่วงดุล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขั้นที่ 3 สร้างแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 และการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best practices) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ ผู้วิจัยนำองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ

1.1 ควรให้โรงเรียนตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้มากที่สุด และมีอิสระในการบริหารงานทุกด้าน ลดขั้นตอนการบริหารให้สะดวกคล่องตัว

1.2 โรงเรียนมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ-การเงิน งานวิชาการ งานบริหารบุคคล

1.3 ควรมีการผ่อนคลายกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน

1.4 ควรมีการเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ในการจัดกระบวนการเรียน การสอนอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน

1.5 ควรมีการวางแผนในการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.6 ส่วนกลางควรมีการกระจายอำนาจมายังโรงเรียนโดยตรง

1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.8 ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าประชุม อบรม สัมมนาอย่างทั่วถึง

1.9 ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ ศึกษา ดูงานและการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ที่ทันสมัย

2. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ

2.1 โรงเรียนควรมีคณะทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

2.2 ส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลในการประกันคุณภาพ

2.4 ควรมีการนำมาตราฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2.5 ควรให้คณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.6 ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

2.7 สนับสนุนให้มี “ที่ประชุมเครือข่ายภาคประชาชนในระดับภูมิภาค” เพื่อเป็นกลไกในการตรวจสอบ



การทำงานของโรงเรียน

2.8 สนับสนุนการศึกษาวิจัยในประเด็น การดำเนินการตรวจสอบและถ่วงดุล ที่สามารถนำมาปฏิบัติ ได้จริง

3. หลักการคืบอำนาจการจัดการศึกษาให้ ประชาชน ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะทางการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานคือ

3.1 โรงเรียนควรให้คณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนว ดำเนินการของโรงเรียน

3.2 โรงเรียนควรส่งเสริมให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถกำหนดสาระการเรียนรู้ของ หลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

3.3 โรงเรียนควรส่งเสริมให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารรับผิดชอบร่วมกันในผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา

3.4 โรงเรียนควรส่งเสริมให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถกำหนดแนวทางใน การจัดสรร ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถานศึกษา

3.5 โรงเรียนควรส่งเสริมให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจใน การดำเนินการจ้างครูและ บุคลากรอื่น ในสถานศึกษาโดยบุคลากรอื่นในสถานศึกษาโดย ไม่ต้องอนุมัติจากหน่วยเหนือ

3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีการพัฒนาตนเองในการเป็นนักแสวงหา รอบรู้และประสานประโยชน์

3.7 สถานศึกษาต้องปรับบทบาทและสร้าง ภาพพจน์ที่ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปรับบทบาท และพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะผู้บริหารดี ครูดี และนักเรียนดี

4. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.1 ควรจัดทำคู่มือครูใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการเรียนการสอน และ ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ในการจัด ทำคู่มือ

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีรูปแบบการ ให้ขวัญกำลังใจหลายลักษณะซึ่งครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและ

ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

4.3 ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถาน ศึกษา ขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการของท้องถิ่น

4.4 ควรมีการส่งเสริมให้คณะกรรมการ สถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนบริหารงานบุคลากร

4.5 ส่งเสริมการให้คณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจ สอบ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.6 ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานผู้ปกครอง และชุมชนสนับสนุนแนวทางการใช้อาคาร สถานที่ภายในโรงเรียน

4.7 ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน สนับสนุนเด็กในเขตบริการทุก คนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4.8 ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน สนับสนุนให้มีการระดม ทรัพยากรจากท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

4.9 ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขั้นที่ 4 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไป หาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ซึ่งกลุ่ม ตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียน

ยังขาดมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานแต่ละด้านชัดเจน โรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญแก่คณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ขาดการจัดการประชุมผู้ปกครองเพื่อรายงานความสำเร็จในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ของสถานศึกษา และโรงเรียนไม่ได้สนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในฝ่ายและกลุ่มสาระของตนเอง หลักการคืบหน้างาน การจัดการศึกษาให้ประชาชน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขาดโอกาสแสดงความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขาดบทบาทในการแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการเพื่อบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา และโรงเรียนยังขาดการจัดระบบอำนวยการและกำหนดติดตามเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนยังไม่ได้ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ชมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและประเมินผลงานด้านวิชาการของสถานศึกษาอย่างจริงจัง การส่งเสริมและจัดกิจกรรมยังไม่มีรูปแบบที่หลากหลายรูปแบบที่สามารถให้สนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุม น้อย และไม่ได้คำนึงที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติจริง นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ซึ่งจากการศึกษาปัญหาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของชาญณรงค์ ภูมิดิษฐ์ [1] ที่พบว่า ปัญหาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเขต อำเภอดาพระยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการวิจัยของณรงค์ โภคสวัสดิ์ [3] ที่พบว่าสถาน ศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโยธยา เขต 1 มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 25 โดย รวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความต้องการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากที่สุดคือ ด้านหลักการบริหารตนเอง ซึ่งพบว่าโรงเรียนมีความต้องการให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการ บริหารงานของสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม

กับสถานการณ์ ส่งเสริมให้มีการนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ จริง ส่งเสริมให้ฝ่ายหรือกลุ่มงานในสถานศึกษากำหนด แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการที่เป็นอิสระคล่องตัวให้เหมาะสม กับสภาพงานในฝ่ายของตนอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการตรวจ สอบและถ่วงดุล พบว่า โรงเรียนต้องการริเริ่มให้มีการประชุมผู้ ปกครอง เพื่อรายงานความสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนิน งานตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ โรงเรียนให้ความสำคัญ แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ในการกำหนดนโยบายและแผน พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ด้านหลักการคืบหน้างาน การจัดการศึกษา ให้ประชาชน พบว่า โรงเรียนต้องการให้คณะ กรรมการสถานศึกษาและชุมชนระดมทรัพยากรและทุน จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาน ศึกษา โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับจุดหมายการศึกษา ตามที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด คณะกรรมการสถาน ศึกษาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือ คณะอนุกรรมการเพื่อบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับอ้อด สมพะมิตร ที่พบว่าการบริหารงานโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ โรงเรียน

3.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ได้แนวทาง การบริหารงานคือ ควรให้โรงเรียนตัดสินใจในเรื่อง ต่าง ๆ ให้มากที่สุด และมีอิสระในการบริหารงานทุกด้าน ลดขั้นตอนการ บริหารให้สะดวกคล่องตัว ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานบ ประมาณ-การเงิน งานวิชาการ งานบริหารบุคคล ควรมีการผ่อน คลายกฎ ระเบียบใน การปฏิบัติงาน ควรมีการเลือกสรร ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ในการจัดกระบวนการเรียน การสอนอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน ควรมีการวางแผน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ส่วนกลางควรมีการก กระจายอำนาจมายังโรงเรียนโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี การกระจายอำนาจหน้าที่ การบริหารไปยังคณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้า



ประชุม อบรม สัมมนาอย่างทั่วถึง ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ ศึกษา ดูงานและการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ที่ทันสมัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกระจายอำนาจทางงบประมาณ-การเงิน ยังเป็นแบบแบ่งสายชั้นบังคับบัญชา บุคลากรในหน่วยงานรับนโยบายมาปฏิบัติเท่านั้น โดยการกระจายอำนาจจากรัฐไปสู่สถานศึกษาเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้กับสถานศึกษา ในด้านงานวิชาการ งานบุคลากร และการบริหารทั่วไป และมีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญรวมทั้งสถานศึกษาได้รับความไว้วางใจและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ด้านต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ [9] ที่สรุปว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิต ดีขึ้น ในขณะที่ Edley [11] การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ได้มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทน คณะครูและผู้บริหารอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กำหนดการและเวลาต่าง ๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากร และงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจจากรัฐไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งหมายถึงโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาด้วย โดยการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการเงิน และการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการศึกษา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

3.2 ด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แนวทางการบริหารงานคือ ควรจัดทำคู่มือครูใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนการสอน และส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อให้เกิดความรู้ในการจัดทำคู่มือ ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการให้ขวัญกำลังใจหลายลักษณะซึ่งครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี

ส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ควรมีการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานบุคลากร ส่งเสริมการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ปกครอง และชุมชนสนับสนุนแนวทางการใช้อาคารสถานที่ภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน สนับสนุนเด็กในเขตบริการทุกคนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน สนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ-การเงิน จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองในการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซึ่งสอดคล้องกับซูชาติ พวงสมจิตร [2] ที่ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าโดยก่อนหน้านั้นแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มีอิทธิพลต่อ การบริหารเป็นอย่างมาก ช่วงนั้นคนงานเป็นเพียง ผู้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารสั่งการโดยฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกนึกคิดของคนงานและมองคนงานเป็นเสมือนเครื่องจักร แม้ถึงช่วงที่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมก็ยังไม่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน แต่แนวคิดเชิง มนุษยสัมพันธ์ ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ฝ่ายบริหารหันมาให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมมาเกิดขึ้นอย่างชัดเจนตั้งแต่ช่วงที่มีการนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าเป็น การบริหารงานเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพ โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมมาดำเนินการแสดงความคิดเห็น และรับผิดชอบอย่างจริงจัง เพื่อให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจและการจัดการศึกษาร่วมกัน โดยเกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษานั้นจำเป็นต้องให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อที่จะทำให้เกิดความรักและผูกพันเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และ เป็นการทำให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุตาม

เป้าหมายได้

3.3 ด้านหลักการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาให้ประชาชน ได้แนวทางการบริหารงานคือ โรงเรียนควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนวดำเนินการของโรงเรียน ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถกำหนดสาระ การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารรับผิดชอบร่วมกัน ในผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการดำเนินการจ้างครู และบุคลากรอื่น ในสถานศึกษาโดยบุคลากรอื่นในสถานศึกษา โดยไม่ต้องอนุมัติจากหน่วยงานอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีการพัฒนาตนเองในการเป็นนักแสวงหา ครอบรู้และประสานประโยชน์ สถานศึกษาต้องปรับบทบาทและสร้างภาพพจน์ที่ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปรับบทบาทและพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะผู้บริหารดี ครูดี และนักเรียนดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะทำให้ผู้ที่เข้ามาแก้ปัญหาของชุมชนและ พัฒนาการศึกษาในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูดี คันทันยรัตน์ [7] ได้กล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การถ่ายโอนอำนาจทาง การศึกษาไปสู่ชุมชน เพื่อให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความหมายและทำให้เกิดการตัดสินใจในส่วนที่มีผลกระทบกับชุมชนของเขาตามแนวคิดของกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของชุมชน

3.4 ด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ได้แนวทางการบริหารงานคือ โรงเรียนควรมีคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลใน การประกันคุณภาพ ควรมีการนำมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ควรให้คณะกรรมการทำงานฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

และควรสนับสนุนให้มี “ที่ประชุมเครือข่ายภาคประชาชนในระดับภูมิภาค” เพื่อเป็นกลไกในการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครู ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยโรงเรียนจะต้องมีความพร้อมที่จะให้องค์กรภายนอกมาทำการตรวจสอบการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตลอดเวลา มีความโปร่งใสในการบริหารงาน สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ใน ทุกเรื่อง ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระโดยอยู่บนพื้นฐานของนโยบายของชาติ มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิล มาตรเยี่ยม [4] ที่สรุปว่าหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนหลักแห่งดุลยภาพ (Principle of equity) กล่าวคือ มีวิธีการแนวทางมากมาย และหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริการจัดการโรงเรียนด้วยพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยนำประเด็นมาเสนอแนะดังนี้

1.1 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าประชุม อบรม สัมมนาอย่างทั่วถึง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาค้นคว้า ศึกษา และการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ที่ทันสมัย

1.2 ด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงาน บุคลากร ส่งเสริมการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ปกครอง และชุมชนสนับสนุนแนวทางการใช้อาคารสถานที่ภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถาน



ศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ด้านหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลในการประกันคุณภาพ

1.4 ด้านหลักการดำเนินงานจัดการศึกษาให้ประชาชน สถานศึกษาควรตั้งแต่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแนวดำเนินการของโรงเรียน กำหนดสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น และสถานศึกษาต้องปรับบทบาทและสร้างภาพพจน์ที่ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปรับบทบาทและพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะผู้บริหารดี ครูดี และนักเรียนดี

1.5 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องได้รับความร่วมมือจากครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองจึงจะมีแนวทางการบริหารไปในทิศทางที่ดี

1.6 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารงาน 4 งาน ควรแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชนกับโรงเรียนในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยเปรียบเทียบขนาดของสถานศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ขอขอบคุณคณะทำงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย และขอขอบคุณครอบครัวผู้วิจัยที่ทำให้ การทำวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] ชัญชัย อาจิณสมการ. (2527). **การบริหารการศึกษา**. เอกสารการนิเทศการศึกษานับที่ 261.
- [2] ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2546). **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [3] ณรงค์ โภคสวัสดิ์. (2550). **สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต อุดรราชธานี : มหาวิทยาลัยอุดรราชธานี.
- [4] ถวิล มาตรเยี่ยม. (2545). **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- [5] บัญชา อึ้งสกุล. (2545). "นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก," **วารสารวิชาการ**. 3 : เมษายน ; 14-15
- [6] บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2543). "การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)," **วารสารนิเทศการศึกษา**. 2 : กรกฎาคม-กันยายน. 29-31.
- [7] ยุวดี คันสนียรัตน์. (2542). **การบริหารจัดการ ที่สถานศึกษา (ฉบับสรุป)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา.
- [8] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2547). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ,
- [9] อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- [10] Iverson, Chirstina and Joann (2001 : 124-A)
- [11] Edley Jr. (1992). **Towards Scholl-Based Management in Israel**. New York Comell University.