

2. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง โดยการจัดประชุม ชี้แจง หรือ ประชุมอบรม ให้ทุกคนมีความเข้าใจภารกิจ และรายละเอียดของงานที่จะปฏิบัติตรงกัน จะทำให้ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบประสบผลสำเร็จ

3. การให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพันกับงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

4. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบต้องมีการปฏิบัติงานครบวงจร โดยมีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และ ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบยังต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ คือ หลักการบริหารตนเองของสถานศึกษา หลักของการมีส่วนร่วม และหลักของการบริการชุมชน

สำหรับแนวปฏิบัติของสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 21) ได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยวิธีการและกิจกรรมที่ หลากหลาย โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนความต้องการของชุมชน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการ จัด การศึกษา ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรใน โรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญ และความ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

2. การวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 จัดทำระบบสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัย พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้

2.2 วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพ ของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค AIC หรือ SWOT หรือเทคนิคอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.3 จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของ โรงเรียน

2.4 จัดทำภารกิจ หรือพันธกิจ(Mission) ของโรงเรียน โดยระบุให้ชัดเจน ว่า การที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โรงเรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง

2.5 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยร่วมกันพิจารณา ว่า มีวิธีการสำคัญวิธีใดบ้างที่โรงเรียนจัดทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 กำหนดกิจกรรม / โครงการ โดยพิจารณาจัดกิจกรรม โครงการ ให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.7 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีองค์ประกอบครบถ้วน ดังนี้
 ความสำคัญ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ
 การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
5. การสรุปและรายงานผล
6. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน

จากหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบที่ยกมาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า
 โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้าน การจัดการเรียนการสอน
 หลักสูตร การพัฒนาโรงเรียน บุคลากร และ ด้านการบริหารทั่วไป และ โรงเรียนต้องพัฒนาระบบ
 สารสนเทศ ระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนให้สามารถดำเนินการ ไปได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพเพื่อประ โยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่เบ็ดเสร็จอยู่ที่โรงเรียน โรงเรียนมี
 อิสระในการบริหารจัดการตนเองโดยที่โรงเรียน ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารในทุก ๆ
 ด้านดังนั้น โรงเรียนจึงต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม โปร่งใส
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 4) ให้ความเห็นว่า เมื่อโรงเรียนได้
 รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและ
 การจัดการศึกษาเป็น ไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จุฑัย บุญประเสริฐ
 (2543 : 156) กล่าวว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน โดยมีองค์กรอิสระ
 ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร และจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นไป
 ตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

อินทรี หิรัญสาย (2544 : 4) กล่าวว่า การตรวจสอบ และความโปร่งใสนั้น บุคคลที่มี
 ส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม และ โรงเรียนต้องมีความชัดเจนในการ
 บริหารและจัดการศึกษา

ธนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้นั้นให้ชัดหลักว่า
 ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพ
 การศึกษาให้เป็น ไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ การจัดทำงบประมาณก็จะเป็นแบบมุ่งเน้น

ผลงาน(Performance – Based Budgeting : PBB) โรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรม หรือหลัก
 ธรรมมาภิบาล (Good Governance) โปร่งใส สอนงประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน ประเทศชาติเป็น
 ที่ตั้ง รวมทั้งหลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง Think – Win – Win ที่มีข้อตกลงร่วมกัน แบบ ชนะ – ชนะ
 ที่ต้องเกื้อกูลอย่างจริงใจ ทุกคนได้ประโยชน์ ไม่ทำให้ใครเสียหาย

นิพนธ์ เสือก้อน (2545 : 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกิดตามมาของบุคคล
 ที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ เมื่อมีการกระจายอำนาจ ไปสู่โรงเรียนและชุมชนในการจัดการ
 ศึกษา สิ่งที่มาคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นของโรงเรียนและชุมชนที่ต้องจัดการศึกษาให้สนอง
 ต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ความรับผิดชอบที่
 ตรวจสอบได้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ 3 ระดับ (Lello , 1993 อ้างถึงใน นิพนธ์ เสือก้อน, 2545 : 4) ดังนี้

ระดับที่ 1 โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน (School – Community Accountability)
 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบาย ภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่การ
 ศึกษาในรูปคณะกรรมการ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 มาตรา 40 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.
 2543

ระดับที่ 2 ระดับผู้บริหารกับครูในโรงเรียน (Principal – Teachers Accountability) มี
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร โรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็นศูนย์
 กลางของการจัดการศึกษา

ระดับที่ 3 ระดับห้องเรียน (Teachers – Students Accountability) มีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชา และการจัดการเรียนการสอน ส่วนของความรับผิด
 ชอบที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจจัดองค์กรของห้องเรียน จัดบรรยากาศ
 ของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะ
 ต้องแสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และวิธีการ พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความ
 โปร่งใส (Transparency) ในทุก ๆ กรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

คณะผู้รับการฝึกอบรมแนวทางหลักของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัด
 กรมสามัญศึกษา (2545 : 10) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและความรับผิด
 ชอบที่ตรวจสอบได้ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน โดยมีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการ
 ประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน

2. การวางแผนการทำงาน โดยร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. การจัดสรรทรัพยากร โดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน ตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา

กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน โดยพัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงาน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายสู่ความสำเร็จ

ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ โดยการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ

ถวิล มาตรการเสริม (2544 : 80 – 81) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบได้จะประสบความสำเร็จ ได้ต้องอาศัยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้

1. จะต้องมีการกำหนดความร่วมมือระหว่างสำนักงานกลาง (กระทรวง / เขตพื้นที่) กับโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

2. จะต้องมีการสื่อความหมายที่ชัดเจนและบ่อย ๆ ทุกระดับชั้นในองค์การ

3. ถือว่าเป็นกรอบหรือโครงสร้างของงานของแต่ละคน และของแต่ละกลุ่มในกิจกรรมต่างๆ และในปฏิริยาสัมพันธ์ซึ่งกันและกันถือว่าเป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องประเมิน

ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบ จะต้องกำหนดให้เฉพาะเจาะจงในเชิงของผลผลิตของแต่ละบุคคล และกลุ่มรวมทั้งมีวิธีการผลิตอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครู อาจารย์ แต่ละคนไม่ใช่ว่ารับผิดชอบว่าสอนอะไร แต่ต้องบอกด้วยว่าสอนอย่างไร คณะทีมงาน (คณะกรรมการ) ก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่ว่ารับผิดชอบเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเดียวนั้นต้องรวมถึงวิธีการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ ด้วย ฉะนั้นใน SBM บทบาทและความรับผิดชอบจะต้องแสดงออกทั้งในเรื่องกระบวนการและผลผลิต (เนื้อหาสาระ)

นอกจากนั้นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้จะต้องรวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวมเจตคติลงไปถึงสาระที่นอกเหนือจากงานเฉพาะของแต่ละบุคคล นั่นคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (โรงเรียน) ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้จะต้องประยุกต์ใช้ทั้งในสำนักงานกลาง โรงเรียนและบุคลากรทุกคน

โดยสรุป ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ใน SBM ของสำนักงานกลาง ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน (ทีมงาน) และครู อาจารย์ ควรมีขอบข่ายดังนี้ เรย์โนลด์ (Reynold, 1997 อ้างถึงใน ถวิล มาตรการเสริม, 2544 : 81)

1. สำนักงานกลาง (Central office) จะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนกับโรงเรียนแต่ละโรงเรียน และเสริมสร้างภาวะผู้นำและบริการต่างๆ ที่จำเป็นให้กับคณะกรรมการ โรงเรียน เพื่อเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรให้แก่โรงเรียนเพื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนได้วางแผนปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเอง

2. คณะกรรมการ โรงเรียน (Site team) จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งให้คำแนะนำด้านงบประมาณและการจัดบุคคล นอกจากนี้คณะกรรมการ โรงเรียนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติเรื่อง “ภาวะผู้นำ” “ทักษะกระบวนการกลุ่ม” และประเมินคุณภาพของโครงการการสอนและการให้บริการแก่ลูกค้า

3. ผู้บริหารโรงเรียน (Principals) จะต้องแสดงภาวะผู้นำและให้ความช่วยเหลือคณะกรรมการ โรงเรียน สนับสนุนอำนาจการให้วิสัยทัศน์ร่วมนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และบริหารจัดการให้สนองตอบความต้องการของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน

คณะครู อาจารย์ (Teachers) จะต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ โรงเรียนอย่างจริงจังด้วยความรู้ แนวคิดที่บริสุทธิ์เกี่ยวกับโครงการการศึกษา และให้บริการของโรงเรียน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่และบทบาทให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน

จากหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ทีกล่ามาข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระ และอำนาจในการบริหารก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหาร และจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยโรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรม หรือหลักธรรมมาภิบาล (Good Governance) มีความชัดเจนในการบริหาร และจัดการศึกษา โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน ประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด

หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Support Leadership)

หนึ่งในหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะของความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ และพร้อมที่จะเผชิญกำลังบุคลากรในสังคมที่เกี่ยวข้องเข้าเป็นพลังหนึ่งเดียวในการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทใหม่ เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากร ในท้องถิ่น ในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาการศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเอง และสามารถร่วมมือกับคณะครูและผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการมาเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

ยุวดี ศันสนิษฐ์รัตน์ (2545 : 7) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น จะต้องมีส่วนที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอน ทำหน้าที่ประสานและสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูป

กรมสามัญศึกษา (2545 : 32) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ การใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกรรมการ และเลขานุการ หรือให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน ซึ่งต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้รับการฝึกอบรมแนวทางหลักของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา (2545 : 2 - 3) กล่าวว่า ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำในเชิงบริหาร ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำได้ชัดเจนเป็นจริง และมีศีลธรรม จริยธรรม เป็นผู้หลักค้ำวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมให้ทุกคนที่เป็นผู้ได้รับประโยชน์มีจิตสำนึกและมุ่งมั่นสู่ความ

สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีพลังใจพลังกายที่จะผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่ความจริงตามแนวทางที่เหมาะสม เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขที่ต้องใช้เวลา พัฒนาเพื่อสร้างชุมชนของผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน โรงเรียนเป็นความหวังของอนาคตที่ดีกว่า พัฒนายุทธวิธีที่ โรงเรียนและชุมชนร่วมตัดสินใจตามวิถีทางประชาธิปไตย โดยหลอมรวมความสามารถและประสบการณ์ของทุกคนมาสร้างงานอย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้นำชุมชน สังคมโรงเรียนในการพัฒนาความเชื่อที่ถูกต้องนี้อยู่บนพื้นฐานของนโยบายและการปฏิบัติเป็นหลัก ต้องตระหนักว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการทบทวน พัฒนา และนำไปปฏิบัติ และสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ความปลอดภัย และพลังสนับสนุน โดยใช้สัมพันธภาพที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการกระทำ คำพูด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

นอกจากนี้ผู้นำแบบเกื้อหนุนควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
2. ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำไปใช้ในโรงเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคลให้แก่ผู้ร่วมงาน
4. ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
5. ชุมชนสัมพันธ์ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 121 – 122) กล่าวถึงการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียน และกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้นภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนจึงควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน
2. มีความริเริ่มสูง มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน
3. เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู อาจารย์ แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น

4. มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู อาจารย์ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง

5. สิ่งสำคัญยิ่ง คือ เป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่า เชิงรับ (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อมป้องกัน สืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไข

จากภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่ จากการนำแบบสั่งการ บังคับ หรือใช้อำนาจแบบบังคับ มาเป็นการนำแบบที่อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน และนำไปให้ครูสามารถนำผู้อื่นได้ ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงไม่ใช่เป็นการลดบทบาทผู้บริหาร โรงเรียนลง หากแต่เป็นการเปลี่ยนบทบาทการบริหาร การตัดสินใจภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการนั่นเอง เปลี่ยนจาก “อาจารย์ใหญ่” ที่เคยคิดว่าข้าใหญ่คนเดียว มาเป็น “ผู้อำนวยการ” ที่ต้องอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการแก่คณะครู อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ

จากหลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 หลักการ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวัดจากการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้ดังนี้

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
1. ด้านการกระจายอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพัฒนาทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบไปยังทีมงานหลายระดับ 3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ตามความต้องการและความเหมาะสมของบุคคล 4. มีการแบ่งภาระงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน 5. มีการถ่ายโอนความรับผิดชอบ ภาระงาน อำนาจในการบริหาร ไปยังบุคลากรหรือหัวหน้าฝ่าย 6. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการตัดสินใจในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป 7. โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบต่อ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง 8. โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 9. โรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของนักเรียน 10. ผู้บริหารให้อำนาจกับทีมงานหรือบุคลากรในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
1. ด้านการกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> 11. มีการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไป 12. มีการตัดสินใจในรูปแบบของคณะกรรมการ 13. มีการจัดการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น 14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 15. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณา นโยบายและแผนของโรงเรียน 16. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณางบประมาณของโรงเรียน 17. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน 18. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาสัมพันธ์โรงเรียน และประสานงานกับหน่วยงานภายนอก 19. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอ มีบทบาทในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารของโรงเรียนอย่างเด่นชัด
2. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนได้ชัดเจน

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
2. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	<p>2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน</p> <p>3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียน</p> <p>4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน</p> <p>5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตาม ประเมินผล</p> <p>7. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น</p> <p>9. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาบริหารงบประมาณ</p>

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
2. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	10. ผู้บริหารและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา 11. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ บุคลากรในโรงเรียน ชุมชน มีส่วนร่วมใน การจัดการเรียนการสอน
3. ด้านการบริหารตนเอง	1. โรงเรียนมีอิสระ และความคด่องตัวในการ ตัดสินใจเรื่องการจัดการเรียนการสอน 2. โรงเรียนมีอิสระและความคด่องตัวในการ ตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การ จัดเก็บค่าเล่าเรียนของ โรงเรียน 3. โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วย ตนเอง 4. โรงเรียนมีระบบการบริหารเป็นของตนเอง ตามศักยภาพ และความพร้อมของ โรงเรียน 5. มีการบริหารจัดการตามสภาพปัญหา และ ความจำเป็นของ โรงเรียน 6. มีการคิดริเริ่ม โครงการเพื่อพัฒนา โรงเรียน ขึ้นด้วยตนเอง 7. โรงเรียนบริหารจัดการ โดยการตัดสินใจใน รูปของคณะกรรมการ 8. โรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการ จัดหลักสูตร การ จัด โปรแกรมการเรียน การ กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการ จัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การ ประเมินผลนักเรียน และการเตรียมข้อมูล สารสนเทศของ โรงเรียน 9. โรงเรียนมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์ด้วยตนเอง

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
3. ด้านการบริหารตนเอง	10. โรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจเรื่อง การกำหนดแผนการดำเนินงาน และการบริหาร เวลาด้วยตนเอง 11. โรงเรียนมีรูปแบบโครงสร้างการบริหาร จัดการเป็นของตนเอง 12. มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละ งานที่แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจขั้นสุด ทำอยู่ที่โรงเรียน
4. ด้านการพัฒนาทั้งระบบ	1. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. จัดทำระบบสารสนเทศครบถ้วน ทันสมัย พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้า ถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพของ โรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT 4. จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 5. จัดทำพันธกิจหรือภารกิจของโรงเรียน โดย ระบุอย่างชัดเจนว่าจะพัฒนานักเรียนให้มี คุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่าโรง เรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง 6. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้ง ระบบ โดยร่วมกันพิจารณาว่ามีวิธีการใด บ้างที่โรงเรียนจัดทำเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 7. จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการกำหนด กิจกรรม/โครงการให้สอดคล้องกับยุทธ- ศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
4. ด้านการพัฒนาทั้งระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 8. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือ แผนยุทธศาสตร์ / ชรรมบุญโรงเรียน ที่ประกอบด้วย ปรัชญาโรงเรียน แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ 9. มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน หรือ (SSR) 10. โรงเรียนมีกระบวนการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ 11. ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 12. มีการนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 13. มีการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน 14. มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน
5. ด้านความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานทางการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนต่อสาธารณชนและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ 3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรมในการบริหารงานของโรงเรียน 4. มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
5. ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	<ul style="list-style-type: none"> 6. มีการจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 7. การวัดประเมินผลการเรียนการสอนมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 8. ครูมีหลักฐานที่แสดงถึงการวัดและประเมินผลผู้เรียน 9. มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 10. ระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา 11. พัฒนาระบบการจัดการ และ โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน 12. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนชัดเจน 13. บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน 14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ ของโรงเรียน 15. การจัดการเรียนการสอนของครูผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 16. ครูมีแผนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
6. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	<ul style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตระหนักในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยอาศัยการจัดกิจกรรม หรือ ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
6. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	<ol style="list-style-type: none"> 2. ผู้บริหารมีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือจากครูเพื่อสร้างหลักสูตรท้องถิ่น 3. ผู้บริหารมีทักษะในการนิเทศให้คำแนะนำและกระตุ้นให้ครูนำหลักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างชาญฉลาด 4. ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาและข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างทั่วถึง รวดเร็ว 5. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน 6. ผู้บริหารมีทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 7. ผู้บริหารมีทักษะในการแสวงหาบุคคลผู้เป็นที่ยอมรับและอิทธิพลต่อองค์กรให้เป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง 8. ผู้บริหารมีทักษะในการประนีประนอม เพื่อให้บุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้สามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมหลักของการบริหารแบบ SBM	พฤติกรรมย่อย
6. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	<p>9. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างความเข้มแข็งให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานและร่วมตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่น</p> <p>10. ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงตนเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน</p> <p>11. ผู้บริหารยอมรับความสำคัญและให้เกิดริตติพร้อมส่งเสริมสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>12. มีการสนับสนุน พึ่งพากันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเป็นแหล่งทรัพยากรของกันและกัน</p> <p>13. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของครอบครัว และชุมชน</p> <p>14. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>15. ผู้บริหารกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล</p> <p>16. ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>17. ผู้บริหารมีความเข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างชัดเจน</p> <p>18. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน</p>

รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทนจากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษา รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 24 – 27) พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 7 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการโรงเรียนที่ดั่งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภทในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวทางนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองมากที่สุด

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความไว้วางใจและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกัน ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สักส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่า ๆ กัน ในคณะกรรมการ โรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

5. รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ (State Control SBM) มีลักษณะเป็น โรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และมีฐานะเป็นหรือเสมือนเป็นองค์กรนิติบุคคล โรงเรียนดำเนินการของตนเองได้แบบอิสระ (Deregulation) จากกฎระเบียบที่ใช้อยู่กับโรงเรียนทั่วไป

6. รูปแบบที่เป็นการบริหาร โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Sub-District Control SBM) ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้ตอบสนองรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดพร้อมก็สามารถจัดการศึกษาเองได้ทุกระดับ และทุกประเภทโดยไม่ต้องผ่านเขตพื้นที่การศึกษา

7. รูปแบบการประกอบการของเอกชน (NGO Control SBM) เนื่องจากเชื่อว่าเอกชนจะมีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอกชนที่จัดการศึกษาอาจจัดในรูปแบบของบุคคล บริษัท มูลนิธิ องค์กรทางศาสนา ฯลฯ โดยการควบคุมตามพระราชบัญญัติการศึกษา เอกชน ซึ่งเอกชนผู้จัดมีความพร้อม และได้รับอนุญาตให้จัดการ โรงเรียนได้

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

1. บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลัก มีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็ก ๆ อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกเฉพาะผู้แทนครู
2. บริหารโดยการนำของผู้บริหาร 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

คูนส์ (Kuehn, 1996 อ้างถึงใน ชูชาติ ศันสนียรัตน์, 2545 : 3) ได้เสนอรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีความแตกต่างกันตามมิติต่าง ๆ และสะท้อนความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบประชาธิปไตย เป็นการบริหารที่ให้คุณครูในสถานศึกษาทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบที่ 2 การบริหารที่ครูใหญ่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นรูปแบบที่อาศัยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของครูใหญ่ และผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยคณะผู้ปกครอง โดยทั่วไปคณะผู้ปกครองจะมาจากกาเลือกตั้งเพื่อลดบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบางกรณีการบริหารตามรูปแบบนี้อาจปรับให้คล้ายกับการบริหารสถานศึกษาในกำกับของรัฐ (Charter School)

รูปแบบที่ 4 การบริหารโดยคณะกรรมการในพื้นที่สถานศึกษา ที่มีอำนาจการดำเนินงานที่จำกัด แต่มีอิทธิพลต่อพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษานั้น เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะทาง การตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายที่ส่งมาจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา เป็นต้น

จากรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 4 รูปแบบหลัก คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
2. รูปแบบที่ครูมีบทบาทหลัก
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก
4. รูปแบบที่ครู และชุมชนมีบทบาทหลัก

ส่วนรูปแบบที่เหลือ คือ รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ รูปแบบที่เป็นการบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรูปแบบการประกอบการของเอกชน ถือว่าเป็นรูปแบบที่ประเทศไทยอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและกฎหมายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 92) กล่าวว่า รูปแบบที่เหมาะสมกับสังคมไทย ได้แก่ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการ โดยชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) โดยมีจุดประสงค์เพื่อคืนอำนาจการบริหารจัดการให้แก่ชุมชน ในทางปฏิบัติจะเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชน และผู้ปกครอง โดยมีความเชื่อว่าแนวทางดังกล่าวจะทำให้ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด หลักสูตรของสถานศึกษาจะตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง ตอบสนองชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด ในคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีสัดส่วนจำนวนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรูปแบบผสมผสานที่นำเอาหลักการพื้นฐานทั้ง 6 ประการมาใช้เป็นแนวทางหลักในการบริหารสถานศึกษา

แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับแนวทางในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ SBM ไปใช้นั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อาจจะใช้วิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ที่ผู้บริหารต่างทราบกันคืออยู่แล้วก็ได้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอาจจะดูเป็นเรื่องใหม่แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของโรงเรียน และแบบอย่างของผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารอาจเริ่มจากการประเมินสถานภาพของตนเอง และของโรงเรียน ทั้งโรงเรียนมีศักยภาพด้านใดบ้างและมีมากเพียงใดแล้วนำไปเป็นฐานหรือจุดเริ่มต้น ของการพัฒนาให้โรงเรียนมีระบบ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นการกระจายอำนาจ มีการตัดสินใจ โดยใช้องค์คณะบุคคลมีการพัฒนาบุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการปฏิรูป และการประเมินผล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีในการบริหารตามสภาพความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณภาพ และแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ

นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน จากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากทีมงาน จากเพื่อนครู ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (learning Organization) ทั้งนี้อาจเริ่มต้นจากการเปิดใจกว้างของผู้บริหาร รับรู้ วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในโรงเรียน พร้อมทั้งจะร่วมคิด ร่วมทำงาน เพื่อส่วนรวม วิพากษ์ วิจาร์ณ และ

ให้ข้อมูลในทางสร้างสรรค์และยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทุกคนเพื่อพัฒนางาน โรงเรียนให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครองของนักเรียนต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการดำเนินงานตามเงื่อนไขข้างต้นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความพร้อมให้กับทุกคนและจัดให้มีกลไกการดำเนินงาน แล้วหลังจากนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะร่วมกันวางแผนร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบติดตาม และร่วมกันประเมิน และปรับปรุง

ธนศ ขำเกิด (2545 : 148 – 151) ได้เสนอแนะแนวดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

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

2. การประเมินตนเอง เป็นการตรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่าขณะนี้สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร 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) หรือธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ก็ได้แล้วแต่สถานศึกษากำหนด ซึ่งก็คือแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเอง โดยการวิเคราะห์สารสนเทศจากการประเมินตนเองที่พบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวังมาจัดทำเป็นแผนแม่บทระยะ 3-5 ปี (หรือมากกว่านั้น) จากแผนแม่บทนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อกำหนดงาน โครงการและกิจกรรมในระดับปฏิบัติต่อไป

3.2. การดำเนินการ (Do : D) เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง และเพื่อให้การดำเนินการตามแผนเกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นระบบ โรงเรียนควรมีการปรับหรือ ทบทวนระบบ โครงสร้างการบริหารงานของ โรงเรียนให้มีความกะทัดรัด และลดความซ้ำซ้อน ของงาน รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ของหมวดวิชา กลุ่ม ฝ่ายงาน และ บุคคล โดยวางแผนทางหรือวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน นอกจากนี้ระหว่างดำเนินการจำเป็นต้องจัดระบบการกำกับติดตามสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศภายใน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วย

3.3. การประเมินผล (Check : C) ต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเรื่องการ ประเมินตามสภาพจริง และการประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ได้ โดยไม่ถือว่าการ ประเมินเป็นการจับผิดหรือหาข้อบกพร่องของบุคคล แต่เป็นการร่วมกันสำรวจตนเองเป็นระยะ ๆ ตามแผนที่กำหนด เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ กำหนดมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป และเป็นการยืนยันว่าได้ เขียนในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่เขียน และมีหลักฐานปรากฏว่าได้ทำแล้ว การปรับปรุงพัฒนา (Action : A) เป็นการนำข้อมูลจากการร่วมกันประเมินตรวจสอบตนเองมาพิจารณากันว่ามีเรื่องใดที่ยังบก พร่องไม่เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้บ้าง ก็จะนำไปสู่การวาง แผน (Plan) เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไปอีก หากพบว่าเรื่องใดเป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัด และ เกณฑ์ที่กำหนด ก็จะกำหนดเป็นมาตรฐาน (Standards : S) เพื่อการปฏิบัติต่อไปรวมทั้งพิจารณา เพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ให้สูงขึ้นต่อไปอีก โดยปฏิบัติเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินคุณภาพภายนอก เมื่อโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในครบ 5 ปี จะได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นองค์กรอิสระภายใต้การดูแลของสำนัก รับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เราเรียกว่าการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งหากโรงเรียนได้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และ ต่อเนื่องดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ไม่จำเป็นจะต้องวิตกกังวลต่อการประเมินคุณภาพจากภายนอกเลย

แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพโดยใช้ วงจรคุณภาพ PDCA โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพของตนเองและของโรงเรียน การพัฒนา ให้โรงเรียนมีระบบโครงสร้างการตัดสินใจ โดยใช้องค์คณะบุคคลมีการพัฒนาบุคลากร และ คณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวทางในการ ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอนคือ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงาน (หน่วยศึกษา นิเทศ กรมสามัญศึกษา , 2544 : 3)

1. **ขั้นการเตรียมการ ในขั้นการเตรียมการประกอบไปด้วย**

1.1 การสร้างความตระหนักและให้ความรู้และทักษะ

1.2 การประเมินความพร้อมโดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM

1.2.2 พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน

1.2.3 สร้างกลไกการประกันคุณภาพ

1.2.4 สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องใน

ขั้นการสร้างความตระหนัก และให้ความรู้ทักษะและการประเมินความพร้อมจะมีการ
ประชาสัมพันธ์และการรับความคิดเห็น

2. **ขั้นการดำเนินการ ในการดำเนินการตามเป้าหมายจะประกอบไปด้วย**

2.1 การส่งเสริมสนับสนุน

2.2 การจัดตั้งอำนวยการความสะดวก

2.3 การกำกับ ติดตาม

2.4 การนิเทศ

3. **ขั้นการประเมินและรายงานผลประกอบด้วย**

3.1 การประเมินผลมีขั้นตอนดังนี้

3.1.1 วางกรอบการประเมิน

3.1.2 จัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ

3.1.3 รวบรวมข้อมูล

3.1.4 แปลผลข้อมูล

3.1.5 ตรวจสอบ / ปรับปรุงคุณภาพ

3.2 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2.2 วางแผนในระยะต่อไป

3.2.3 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

3.3 จัดทำรายงานมีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน

3.3.2 วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยการดำเนินงาน

3.3.3 เขียนรายงาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 29 – 32) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเองคือ การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา จากนั้นโรงเรียนจะต้องดำเนินการะกิจดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของ โรงเรียนด้วยตนเอง
2. กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง
3. กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรด้วยตนเอง
4. บริหารงบประมาณและทรัพยากรของตนด้วยตนเอง
5. กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย โรงเรียนจะต้องยึดถือหลักการ ดังนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544 : 33 – 82)

1. ยึดถือนโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติและของกรมต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบบริหารด้วยตนเอง (Self – Managing) อย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม

ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน โรงเรียนจะต้องดำเนินการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครบวงจรของการดำเนินงานตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

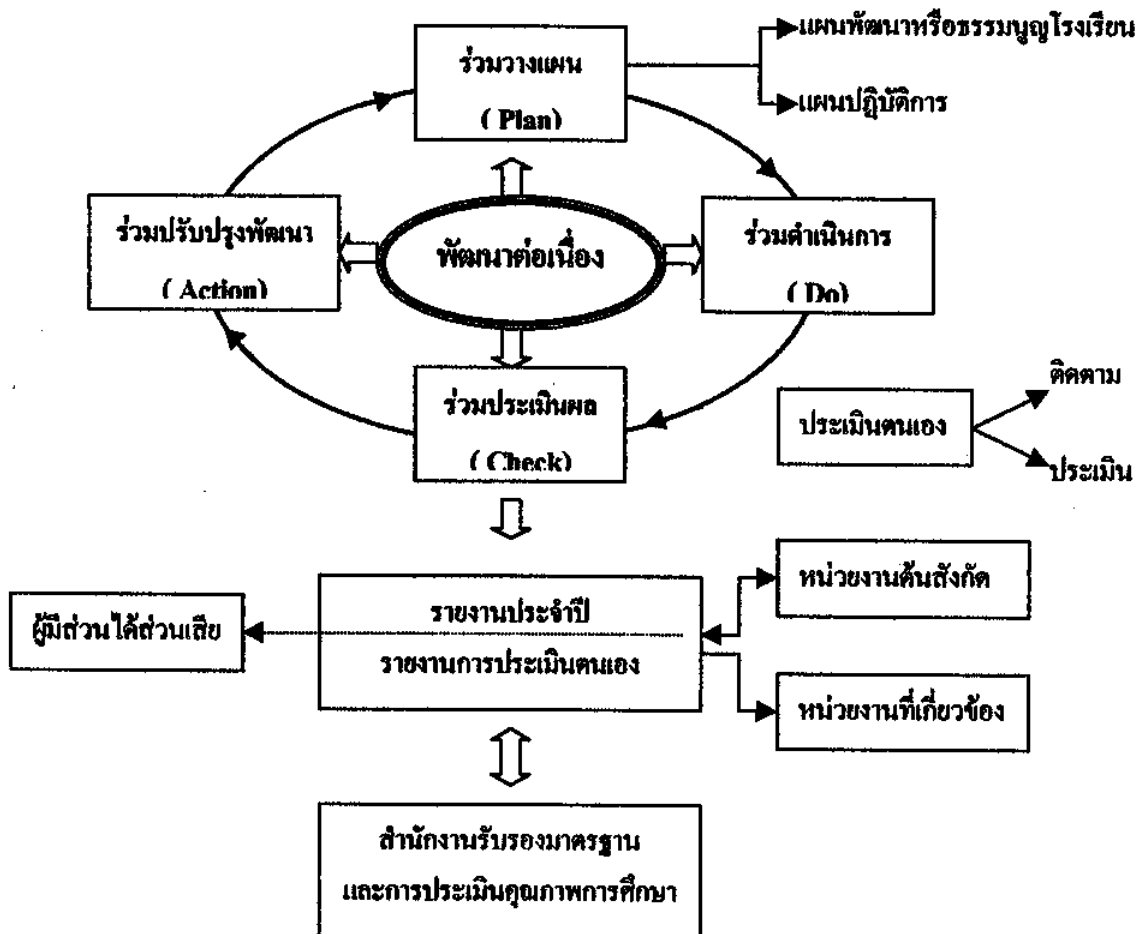
1. กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา
2. สำรวจตนเอง เพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนา หรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน
3. จัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan)
4. ทบทวนและปรับระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
5. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน(Procedure) ระดับ โรงเรียน ระดับฝ่าย ระดับหมวด/งาน และระดับบุคคล
6. ปฏิบัติงานตามแผนและ โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (การนำระบบไปใช้)

7. การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน
8. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน (Self – Study Report)

กรมสามัญศึกษา (2545 : 22 – 34) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายประการ โดยที่โรงเรียนอาจจะนำไปปรับใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน ซึ่งพอจะสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
3. กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
5. ประเมินตนเอง โดยการประเมินภายใน
6. รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

จากขั้นตอนดังกล่าว สามารถนำมาเขียนเป็นภาพประกอบ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากแนวทางการดำเนินการการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น โรงเรียนจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจ กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ แบบ SBM
2. การวิเคราะห์ศักยภาพของ โรงเรียน โดยวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง และแก้ไขพัฒนา ตลอดจนหาโอกาสที่สนับสนุนการพัฒนา และอุปสรรคต่อการพัฒนาต่าง ๆ
3. จัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
4. จัดทำภารกิจ หรือพันธกิจของโรงเรียน โดยระบุให้ชัดเจนว่าการจะพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้น ต้องทำภารกิจอะไรบ้าง
5. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยการทำแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ และ โครงการต่าง ๆ โดยทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นแผนปฏิบัติการ
6. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้
7. ประเมินตนเองโดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน
8. รายงานการประเมินตนเองเพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์การบริหารและการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึด โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการศึกษานั้นแท้ที่จริงแล้วอยู่ที่โรงเรียน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ออกแบบระบบและกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพ

กรมสามัญศึกษา (2545 : 31 – 34) ได้เสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเป็นแนวทางให้แก่โรงเรียนได้หลายประการ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของโรงเรียน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในความรับผิดชอบ การใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ การใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ หรือการให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน ซึ่งต้องการผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ ระดม และจัดทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาวิชาชีพครู ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น คุณค่าสูงสุดของการพัฒนาวิชาชีพครู จึงมีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งหน่วยงานระดับกรม และหน่วยปฏิบัติในระดับโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อมให้การช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีคุณภาพ ในระดับโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์เป้าหมาย คือ คุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ

5. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมให้อยู่ในระดับที่เท่าเทียม โดยมีความผูกพัน มุ่งมั่น ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การบริหารโรงเรียนเป็นระบบควรมีการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจ ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครอง และ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่อง วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ทั้งนี้โรงเรียนอาจนำวิธีการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง PDCA เป็นต้น

6. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจของผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งวัตถุประสงค์ เป้าหมายของหลักสูตร โรงเรียน ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาศึกษาเรียนรู้ ทั้งด้านการเรียนการสอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด ทั้งนี้ต้องอาศัยการพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ความเข้มแข็งของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบัน และสามารถเรียกใช้ และปรับปรุงได้ตลอดเวลา ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพจะทำให้การบริหารและการตัดสินใจในการจัดกิจกรรม การศึกษา หรือการแก้ปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

8. การมีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์งานที่เป็นระบบ ความคิดความเข้าใจที่เป็นระบบ ตลอดจนการเห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ จะทำให้ผู้บริหาร ครู อาจารย์ มีความคิดความเข้าใจที่สามารถร่วมตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

9. การให้รางวัล การให้แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง การให้รางวัลควรจะมีทุกระดับ เช่น ระดับกรม ระดับสำนักงาน ให้รางวัลแก่โรงเรียน ซึ่งการให้รางวัลต้องตรงกับคนที่มีผลงานจริง มีคุณค่า การยกย่องชมเชย การเชิดชูเกียรติ ด้วยรูปแบบต่าง ๆ ของโรงเรียนจะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร และจะทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 7) ได้เสนอเงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติในหลายประการ ดังนี้

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ ได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้ และ

ประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุด ในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม
3. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากร ในโรงเรียน
4. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ
5. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์การทำงานอย่างมีความสุข
6. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน
7. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

นอกจากนี้ กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ (Wohlstetter and Morhman, 1993, Wohlstetter, 1995; Odden and Wohlstetter, 1995 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 28 – 30) ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่คณะกรรมการ โรงเรียน และคณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการ โรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือ โรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการ โรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่บาง โรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ โรงเรียนแล้ว

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะกรรมการ และต้องเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียน