

รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 SCHOOL-BASED MANAGEMENT MODEL IN THE SMALL-SIZED SCHOOLS
 UNDER THE BASIC EDUCATION COMMISSION OFFICE



ปรัชญา มั่นทน*
 รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัครวุฒิ**
 ดร.สุวิมล โพธิ์กลิ่น**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กต้นแบบ 3 โรงเรียน และวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ ทั้งองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 19 คน และระยะที่ 3 นำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กทั้ง 4 ด้านพบว่า การดำเนินการโดยรวมเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ทำงานในรูปคณะกรรมการ การสร้างความสัมพันธ์ความรักความเอื้ออาทรต่อกัน และความเข้าใจอันดีระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน การสร้างความตระหนักให้ชุมชนเห็นว่าทุกคนทำเพื่อลูกหลาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่วนปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนวยการ และด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับความขาดแคลนทรัพยากรการบริหาร ทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนครูและบุคลากรมีจำนวนจำกัด แต่มีภาระงานมาก ทำให้ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน บางกิจกรรมขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับติดตาม และปัญหาการประกันคุณภาพภายในมาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

* นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

** คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

2. รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ (1) ด้านการวางแผน โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามและประเมินผล โดยเน้นการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำของชุมชนแบบ M-SPA+บวร คือการแสวงหา Money และ Material ด้วยภาวะระดมพลังกำลัง Strength และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างจริงจัง Participation ด้วยความมีอิสระและความเต็มใจ Autonomy ของบ้าน, วัดและโรงเรียน (2) ด้านการจัดองค์การ โดยการจัดโครงสร้างองค์การ การประสานงานและการจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล โดยใช้ทั้งแบบแนวตั้งและแนวนอน (3) ด้านการอำนวยความสะดวก โดยใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างและพัฒนาทีมงาน และการบริหารความขัดแย้ง โดยเน้นแบบการสื่อสารสองทางและใช้แนวทาง Win and Win ในการแก้ไขปัญหา (4) ด้านการควบคุม การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดระบบประกันคุณภาพ และการติดตามประเมินผล โดยใช้การมีส่วนร่วมของชุมชน และการจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ SBN : Share Bar and Network

3. ผลการนำเสนอรูปแบบ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความเหมาะสมและประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ผลการประเมินระดับความเห็นด้วยกับรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนจะขาดชุมชนไม่ได้ ชุมชนต้องใกล้ชิดกับครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของตนเอง

ABSTRACT

The general objective of the research was to present a school-based management model in the small-sized schools under the Basic Education Commission Office. The specific objectives were 1) to study the current conditions and problems of the school-based management model, 2) to construct a school-based management model for the small-sized schools and 3) to present a school-based management model. The research consisted of three stages: Stage one concerning the current conditions and problems studied the concepts, theories and related research in terms of the current conditions and problems of the school-based management model in three model schools, and finally analyzed the components of the model. Stage two constructed the school-based model which was evaluated by 19 experts for suitability, possibility and usefulness. Stage three presented the school-based model to 15 experts based on their connoisseurship.

The research findings were as follows.

1. As regards the school-based management model, it was found that there were participation of the Basic Education Commission; mutual relationships; good understanding between the communities, the monasteries and the schools; community awareness and development to elevate the educational standard. Regarding the problems of the school-based management model, it was found that the majority of the schools had experienced the problems of personnel and resource shortage. The schools received insufficient budget to carry out an efficient education development. The teachers and the personnel were inadequate. As a result they were overloaded with tasks. One was given multitasks. In addition, there was no follow-up.

2. The school-based management model was composed of 4 main components. 1) Planning: Strategies and their application, follow-up and evaluation were emphasized. A community participation was given an emphasis

liked M-SPA+temple, house and school was seek for Money,Material with Strength, Participation, and Autonomy by temple,house,and school. 2) Organizational management: the structural management, coordination and resource allocation, follow-up and evaluation could be applicable horizontally and vertically. 3) Facilitation: priority was given to leadership, motivation; communication and team development through a two-way communication and use the trend Win and Win in the remedy. 4) Control: practice, quality systematization and evaluation were standardized with community participation and network arrangement exchanges to learn SBN : Share Bar and Network .

3. On the results of the model presentation to the experts, it was found that the model in the study was found to be suitable, possible and useful at the highest level in four aspects. Considering individual aspects, it was found that it was suitable and useful at the highest level. The experts agreed with the model at the highest level. Furthermore, the experts added that as far as the school-based management model, the community was indispensable. It was essential for the school to establish the relations with the community for desirable educational development of the children.

ภูมิหลัง

การบริหารแบบฐานโรงเรียนในประเทศไทย ได้มีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษา จากการรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลางมาสู่การบริหารแบบฐานโรงเรียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 โดยได้เสนอให้มีกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่น และสถานศึกษา แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากเหตุผลทางการเมือง ต่อมาความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจได้ปรากฏอย่างชัดเจนตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ พ.ศ. 2535 (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2546 : 18) ส่วนแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539-2550 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิรูประบบการจัดการศึกษาไว้ โดยมุ่งกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจด้านการบริหารและการจัดการศึกษา แต่การกระจายอำนาจก็ยังติดอยู่กับระบบราชการเดิม ทำให้การกระจายอำนาจไม่ปรากฏออกมาอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควรนัก จึงมีการปฏิรูปในปี 2540 มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ขึ้น และมาตรา 81 ระบุว่า รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกลไกหลักในการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในประเทศไทยในขณะนี้ การดำเนินการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และได้แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยจัดการศึกษาเป็น 3 ระบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาทั้ง 3 ระบบมุ่งตอบสนองให้บุคคลมีโอกาสดำเนินการศึกษาตลอดชีวิต เป็นนวัตกรรมการศึกษา (Education Innovation) ซึ่งปัจจัยทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคตให้สำเร็จต้องใช้ 4 M's ได้แก่ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) และปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถทำงานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นมีเพิ่มอีก 2 ประการ คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) เรียกกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 6 ประการแล้ว ยังมี องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด คือ นวัตกรรมการศึกษา (Education Innovation) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ เช่นการบริหารจัดการแบบประชาชนมีส่วนร่วม (People's Participation) การบริหารแบบฐานโรงเรียน SBM เป็นต้น เป็นการหาวิธีการบริหารจัดการศึกษาที่สามารถแก้ปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ให้สามารถบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จได้ในปัจจุบันนี้

สิ่งที่มีปัญหาในการจัดการศึกษาของไทย คือปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ ต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน เช่นปัญหาด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และค่านิยม ของชุมชน ประชาชนในชุมชนก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (social movement) ประชาชนมีอุดมการณ์ใหม่ๆ เช่น การซื้อสิทธิ์ขายเสียงยังปรากฏอยู่อย่างทั่วไป การศึกษาต่ำ ตัวชี้วัดเศรษฐกิจชุมชนยังต่ำ ประชาชนมีตัวชี้วัดความสุขต่ำ (GDH – Gross National Happiness) และขาดการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) คนในชุมชนพลาดโอกาสเข้าเรียนในระบบสถานศึกษาในชุมชนขาดแคลน คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ที่เหมาะสม ไม่มีข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ทันสมัย จึงทำให้สถานศึกษาไม่สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรมีการหารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ประสบผลสำเร็จ

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงได้มีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็นแนวทางบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญต่อการวางรากฐานให้คนไทยทุกคน ในอันที่จะพัฒนาประชาชนให้ก้าวหน้าเท่าเทียมกับต่างประเทศ จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคาดว่าผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพบรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษาได้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ความมุ่งหมายทั่วไป

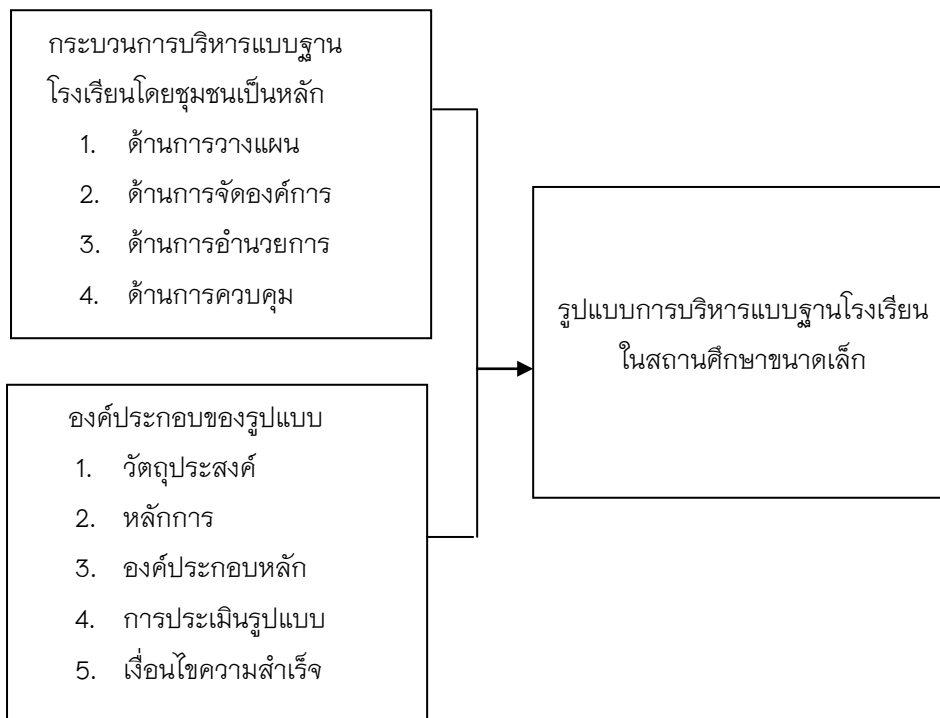
เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ความมุ่งหมายเฉพาะ

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2.3 เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร และกระบวนการบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยมีชุมชนเป็นหลัก โดยให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการของรูปแบบ องค์ประกอบหลักของรูปแบบ การประเมินรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 3 ศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาดั้งแบบ (Best Practice) 3 แห่ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการตีความสร้างข้อสรุป

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ 19 คน เพื่อวิพากษ์ ให้ข้อเสนอแนะ และหาข้อสรุป ในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 19 คน

ระยะที่ 3 การนำเสนอรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) 15 คน เพื่อวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก และ คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ประเมินระดับความเห็นด้วยของรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองฮีหนองแคน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โรงเรียนบ้านจัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โรงเรียนบ้านดอนขวาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 รวม 27 คน
2. ประชากรที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน
3. ประชากรที่ใช้ในการนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินร่างรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินร่างรูปแบบ คือการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ ได้แก่การประชุมสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) และแบบประเมินระดับความเห็นด้วยกับรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาเอกสาร (Document Research) ข้อมูลจากแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-end) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาค่าความถี่
2. การสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ตีความสร้างข้อสรุป

3. การประเมินร่างรูปแบบ และประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้ ของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กทั้ง 4 ด้านพบว่า การดำเนินการโดยรวมเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ การสร้างความสัมพันธ์ความรักความเอื้ออาทรต่อกัน และความเข้าใจอันดีระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน การสร้างความตระหนักให้ชุมชนเห็นว่าทุกคนทำเพื่อลูกหลาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่วนปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับความขาดแคลนทรัพยากรการบริหาร ทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนครูและบุคลากรมีจำนวนจำกัด แต่มีภาระงานมาก ทำให้ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน บางกิจกรรมขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับติดตาม และปัญหาการประกันคุณภาพภายในมาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2. รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ (1) ด้านการวางแผน โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามและประเมินผล โดยเน้นการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำของชุมชนแบบ M-SPA+บวร คือการแสวงหา Money และ Material ด้วยการระดมพลังกำลัง Strength และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างจริงจัง Participation ด้วยความมีอิสระและความเต็มใจ Autonomy ของบ้าน,วัดและโรงเรียน (2) ด้านการจัดองค์การ โดยการจัดโครงสร้างองค์การ การประสานงานและการจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล โดยใช้ทั้งแบบแนวตั้งและแนวนอน (3) ด้านการอำนวยความสะดวก โดยใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างและพัฒนาทีมงาน และการบริหารความขัดแย้ง โดยเน้นแบบการสื่อสารสองทางและใช้แนวทาง Win and Win ในการแก้ไขปัญหา (4) ด้านการควบคุม การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดระบบประกันคุณภาพ และการติดตามประเมินผล โดยใช้การมีส่วนร่วมของชุมชน และการจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ SBN : Share Bar and Network

3. ผลการนำเสนอรูปแบบ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีความเหมาะสมและประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ผลการประเมินระดับความเห็นด้วยกับรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โรงเรียนจะขาดชุมชนไม่ได้ ชุมชนต้องใกล้ชิดกับครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาการศึกษาของนักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของตนเอง

จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยระยะที่ 1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 โรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา การบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วนคือ (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (2) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) การควบคุมและประเมินผล ด้านการจัดองค์การ มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วนคือ การจัดโครงสร้างองค์การ การประสานงานและการจัดสรรทรัพยากร และการ

ติดตามประเมินผล ด้านการอำนวยการ มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วนคือ (1) ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสั่งการ และการติดต่อสื่อสาร (2) การสร้าง และพัฒนาทีมงาน (3) การบริหารความขัดแย้ง และด้านการควบคุม มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วนคือ (1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (2) การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน (3) การติดตามประเมินผล ซึ่งการดำเนินการในแต่ละด้านพบว่า โรงเรียนดำเนินการโดยการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพระสงฆ์ ให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำร่วมกำกับติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในรูปคณะกรรมการในแต่ละฝ่ายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เน้นการสร้างความสัมพันธ์ความรักความเอื้ออาทรต่อกัน และความเข้าใจอันดีระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน หรือ “บวร” ร่วมพัฒนา คือทุกภาคส่วนทั้งบ้าน วัด และโรงเรียนต่างร่วมกัน ช่วยเหลือกันพัฒนาไปพร้อมๆกัน ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการจัดการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วม แบบ M-SPA+บวร เป็นการแสวงหา Money และ Material ด้วยการระดมพลังกำลัง Strength และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างจริงจัง Participation ด้วยความมีอิสระและความเต็มใจ Autonomy ของบ้าน, วัด, โรงเรียน และการจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ SBN : Share Bar and Network

การสร้างควมตระหนักให้ชุมชนเห็นว่าทุกคนทำเพื่อลูกหลานไม่ใช่ทำเพื่อครู มุ่งพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยชุมชนและเพื่อชุมชน ที่ผลการวิจัยเป็นนัยอย่างนี้อาจจะเนื่องมาจาก โรงเรียนเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาซึ่งโรงเรียนทุกแห่งได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนโดยตรง บริหารจัดการตนเอง การรับผิดชอบดูแลแก้ไขปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาด้วยตนเอง ในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีอิสระ และมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของชุมชนจึงมีความสำคัญและจำเป็น ประกอบกับโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีความขาดแคลนทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ ในการบริหารโรงเรียนจัดการทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียน ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

การที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านต่างๆ จะส่งผลให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของชุมชน ตามแนวทางโดยชุมชนเพื่อชุมชน และการจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนตามแนวทางนี้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 คือ เน้นการกระจายอำนาจ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยบทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน (Partner) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-holders) เป็นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่ร่วมกันบริหารให้ตอบสนองความต้องการของชุมชนให้มากที่สุด ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้ คือ การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา โดยทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาของตน สอดคล้องกับ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : 70) ที่กล่าวไว้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีเจตนาเพื่อต้องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปให้องค์กรประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกำกับและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 202) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการว่า การบริหารสถานศึกษาในรูปแบบดังกล่าว มีความมุ่งหวังที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของชาติบรรลุผลตามความคาดหวังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องความสำคัญของการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ขึ้นอยู่กับการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม และร่วมรับผิดชอบ โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม การให้เกียรติ การเคารพและการยอมรับในความคิดเห็น การตัดสินใจ ความรู้ ความสามารถและการส่งเสริมขวัญกำลังใจซึ่งกันและกัน

ซึ่งการบริหารโรงเรียนโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นทั้งกรรมการบริหารและกรรมการที่ปรึกษา อันจะส่งผลให้เกิดความรอบคอบในการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 9) ยังกล่าวไว้อีกว่า การใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียนให้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์หลักในการจัดการศึกษา จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป ภายใต้การมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วม และตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550 : 3) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 4 ส่วน คือ (1) องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน อาศัยหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการตนเอง การมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการที่ดี และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ (2) องค์ประกอบโครงสร้างระบบการบริหาร ครอบคลุม 14 ปัจจัย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป มีการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ใช้การประกันคุณภาพ การนิเทศภายใน การบริหารบุคคลและงบประมาณแบบเน้นผลงาน ระบบสารสนเทศในการบริหารและการพัฒนาทีมงาน (3) องค์ประกอบกระบวนการการดำเนินงาน คือ มีการเตรียมการการดำเนินการ การประเมินผลและการสรุปรายงานผลและ (4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับความขาดแคลนทรัพยากรการบริหาร ทั้งทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ เช่น ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในด้านการวางแผน ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ปัญหาด้านการจัดองค์การ ส่วนใหญ่จะมีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนครูและบุคลากรมีจำนวนจำกัด แต่มีภาระงานมาก ทำให้ครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก บางกิจกรรมขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับติดตาม และขาดงบประมาณในการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการด้านการควบคุม คือการประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โรงเรียนต้องการพัฒนาให้ได้ระดับดีมาก แต่การแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทำได้ยาก เนื่องจากต้องอาศัยปัจจัย และองค์ประกอบหลายอย่างในการแก้ไขปัญห สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูวนาด ยูพานวิทย์ (2552 : 169, 177) ที่ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีเงื่อนไขซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็ก ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามียุ 4 ประการคือ ระบบราชการที่ระเบียบปฏิบัติมากมายทำให้

การปฏิบัติงานบางอย่างล่าช้า งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการ รายได้ประชากรในเขตบริการในภาพรวมยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำสถาบันครอบครัวมีความอ่อนแอ หย่า แยกกันอยู่ นักเรียนบางส่วนอาศัยอยู่กับญาติ รวมทั้งการย้ายถิ่นของผู้ปกครองมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง คือขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณจากทางราชการ ที่ผลการวิจัยเป็นอย่างนี้อาจสืบเนื่องมาจากระบบการจัดสรรงบประมาณของรัฐ กำหนดจัดสรรตามรายหัวจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ ทำให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีไม่เพียงพอต่อการพัฒนางานในด้านต่างๆ ส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ การจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการบริหาร และสื่อการเรียนการสอน ประสบปัญหาตามมา ประกอบกับการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่มีในโรงเรียนต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คำนวณตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้โรงเรียนที่มีนักเรียน 120 คนลงมา กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูตามจำนวนนักเรียน เช่น นักเรียน 20 คน มีครูและผู้บริหารได้ 2 คน นักเรียน 21–40 คน มีครูและผู้บริหารได้ 3 คน นักเรียน 41–60 คน มีครูและผู้บริหารได้ 4 คน นักเรียน 61–80 คน มีครูและผู้บริหารได้ 5 คน นักเรียน 81–100 คน มีครูและผู้บริหารได้ 6 คน และนักเรียน 100–120 คน มีครูและผู้บริหารได้ 7 คน ทำให้จำนวนครูและบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการจัดชั้นเรียน ซึ่งจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 การจัดการเรียนการสอนทุกชั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และภาระงานทั้งงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งปัญหาอุปสรรคดังกล่าวจะส่งผลทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ คือบางกิจกรรมขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับติดตาม และปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการด้านการควบคุม คือการประกันคุณภาพภายในมาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โรงเรียนต้องการพัฒนาให้ได้ระดับดีมาก แต่การแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทำได้ยาก ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 ข : 13) ที่กล่าวว่านักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบ ชั้นเรียนขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1:8 –11 เท่านั้น

3. การสร้างรูปแบบเบื้องต้น ซึ่งผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการวิจัยระยะที่ 1 มาจำแนกจัดหมวดหมู่เข้าองค์ประกอบของรูปแบบ ได้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กเบื้องต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัตถุประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจได้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และเพื่อให้ครู นักเรียน และชุมชนมีความพึงพอใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) ด้านหลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการบริหารและการจัดการ หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุล และหลักการภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 3) ด้านองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย (1) ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล (2) ด้านการจัดองค์การ มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ การจัดโครงสร้างองค์การ การประสานงานและการจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล (3) ด้านการอำนวยการ มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างและพัฒนาทีมงาน และการบริหารความขัดแย้ง (4) ด้านการควบคุม มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้านคือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดระบบประกันคุณภาพ และการติดตามประเมินผล 4) ด้านการประเมินผล มุ่งประเมินระดับการได้รับการกระจายอำนาจการตัดสินใจของ

โรงเรียนและชุมชน ประเมินระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง 5) ด้านเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะส่งผลให้การดำเนินการตามรูปแบบประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือมีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานส่วนกลางไปสู่โรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจ มีความตระหนัก และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ ใจกว้าง เป็นนักประชาธิปไตย มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ชุมชนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบบฐานโรงเรียน ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นจากการนำรูปแบบไปใช้ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นจากการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า องค์ประกอบโดยรวมทุกด้าน ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 รายการ ($\bar{X} = 4.79, 4.64, 4.81$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความเหมาะสมและประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด คือ องค์ประกอบหลักของรูปแบบ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้และมีประโยชน์มากที่สุด คือ ด้านการประเมินผลรูปแบบ เมื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ จะเห็นว่าความมีประโยชน์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มองภาพรวมของรูปแบบโดยรวมเห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีประโยชน์ในการนำไปใช้แก้ปัญหา การพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากและมีปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถบริหารจัดการตนเองโดยชุมชนเพื่อชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง แต่ชุมชนจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของผู้นำชุมชน เนื่องจากชุมชนที่มีพลัง มีศักยภาพสูงในการแก้ปัญหาทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคมวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและการเมือง ย่อมเป็นชุมชนที่เข้มแข็งซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน รวมทั้งการพัฒนาทางการศึกษา ดังนั้นปัจจัยด้านสภาพของชุมชนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบฐานโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามนโยบายของกระทรวงที่ต้องการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา โดยมุ่งหวังให้สาธารณชนทั่วไปได้รับทราบ โดยเฉพาะชุมชนรอบๆ โรงเรียนทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่า จะต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อบุตรหลานของตนเองในการที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stribling (อ้างถึงใน อุทัย บัญประเสริฐ, 2543 : 120-122) ที่ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas A&M University) เมื่อปี 1993 เรื่อง “การริเริ่มเพื่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งขึ้นใหม่ของรัฐเท็กซัส : กระบวนการและผลผลิต” การศึกษาค้นคว้านี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำ การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนใหม่ใน รัฐเท็กซัส โดยผู้วิจัยมุ่งตรวจวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการบริหารแบบฐานโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน การคัดเลือกบุคลากร ขวัญของครูและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับ อาณาบริเวณของโรงเรียน ผลการตรวจสอบได้พบว่า การบริหารแบบฐานโรงเรียน ทั้งครูและผู้ปกครองจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำหน้าที่ให้กับโรงเรียน ผู้ปกครองได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนของกระบวนการทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนค่อนข้างมากและมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นมืออาชีพมากขึ้นและทีมงานของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร การเงิน และการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งดำเนินการโดยจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กที่สร้างขึ้น โดยภาพรวมทุกด้านของรูปแบบผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพได้ ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย โดยเริ่มจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในสถานศึกษา การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอนจนเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ สามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ทองใบ ทองมาก (2555 : ง) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่าผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมรูปแบบการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็กมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดทั้งในด้านหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กลไกการดำเนินการ วิธีดำเนินการ การประเมินรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จ สอดคล้องกับ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก จากการประเมินรูปแบบ พบว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ในระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบ ในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้นำไปใช้จะต้องศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบให้เข้าใจ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพความพร้อมของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาอุปสรรคด้านความขาดแคลนทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากร การเสริมสร้างศักยภาพของครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรมีโครงการพัฒนาบุคลากร และเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กให้สามารถบริหารจัดการตนเองได้ มีอิสระ และความคล่องตัวในการทำงาน

1.3 ผู้บริหารการศึกษาควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้สามารถนำรูปแบบไปใช้โดยส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยชุมชนเพื่อชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยมีชุมชนเป็นหลักในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545
พรัอมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.
- ปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูป การศึกษาตามภารกิจ สปศ. กรุงเทพฯ :
สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544.
- อุทัย บุญประเสริฐ. หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M). กรุงเทพฯ : พระรามสี่การพิมพ์, 2546.
- ทองใบ ทองมาก. รูปแบบการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. อุบลราชธานี :
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2555.
- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศิลปากร. 2551.
- ภูวนาด ยุพานวิทย์. การวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารโรงเรียนชั้นนำขนาดเล็กในชนบทที่มีประสิทธิภาพ
กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 และโรงเรียนบ้านแม่จ้อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,
2552.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการ
ที่ 11. วิทยานิพนธ์ ศษ.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน (School Based Management). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. (ม.ป.ป.) ออนไลน์ [http://gened.Moe go.th/article-sbm/htm](http://gened.Moe.go.th/article-sbm/htm).
(เข้าถึง 19 พฤศจิกายน 2546)

