

บทที่ 2



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาของโรงเรียนแรกเริ่มนาร่องในโครงการนาร่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมถึงเนื้อหาสาระ ผู้วิจัยจึงได้ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของบรรดานักวิชาการ นักการศึกษา จากเอกสาร ตำรา รวมถึง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารการศึกษา

2. การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

2.1 ความเป็นมาของ SBM

2.2 ความหมายของ SBM

2.3 หลักการสำคัญของ SBM

2.4 การเปรียบเทียบระหว่าง SBM กับ ECM

2.5 รูปแบบของ SBM

2.6 ลักษณะของโรงเรียนแบบ SBM

2.7 ประโยชน์ของโรงเรียนแบบ SBM

2.8 การนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

3. การบริหารสถานศึกษา

3.1 ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา

3.2 ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1) ด้านการบริหารวิชาการ

2) ด้านการบริหารงบประมาณ

3) ด้านการบริหารบุคคล

4) ด้านการบริหารทั่วไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายการบริหารการศึกษา

คำว่าการบริหารการศึกษาได้มีนักการศึกษาให้คำจำกัดความไว้หลายนัยดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 14) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง ขบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2525: 8) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2525: 2) การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการหรือให้บริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเตรียมการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 21) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 18) กล่าวว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย ธรรมเตโช (2531: 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษา เป็นมรรควิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไปพัฒนาประเทศให้เจริญทุกด้าน ทั้งด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และอาจจะกล่าวให้สั้นลงไปอีกได้ว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมที่ผู้บริหารการศึกษากระทำเพื่อพัฒนาพลเมืองของชาติให้มีคุณภาพและคุณธรรม

Getzels และ Guba (อ้างในถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530: 10) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ 3 ทาง คือ ทางโครงสร้างเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของ หน่วยงานที่ระบุหน้าที่บทบาทความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมายทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคล กำลังมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมทำปฏิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

จากความหมายของการบริหารการศึกษาที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาได้ว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยคณะบุคคล ทุกส่วนของสังคม มีส่วนร่วมในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.: 58-59) กล่าวถึงแนวคิดของ SBM ดังนี้

SBM ย่อมาจาก Site-Based Management หรือ School - Based Management ความเป็นมาของแนวคิดนี้ เริ่มจากในวงการอุตสาหกรรมแล้วมาที่ธุรกิจ จนมาการศึกษา แนวคิดนี้มีความเชื่อพื้นฐานในเรื่องของความคิดเชิงบริหารว่า ถ้าหากเราสามารถทำให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวทางการบริหารช่วงนั้นจึงเปลี่ยนไป ไปเน้นในเรื่องการเสริมสร้างพลัง (Empower) และเน้นในเรื่องการเปลี่ยนบทบาทของคณา จากผู้รับคำสั่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการร่วมตัดสินใจ การที่คณาสามารถบริหารงานของตนเองได้ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

ในแนวคิดเรื่อง SBM นี้มีคนให้ความหมายไว้มากมายหลายอย่าง แต่โดยสรุปคือ แนวคิดทางการบริหารที่มุ่งใช้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนา หรือปฏิบัติการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีแนวคิดหลักบางประการของ SBM คือ เน้นเรื่อง การกระจายอำนาจ ซึ่งในระบบของเขาจะกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียนต่อไป ประเทศไทยเราก็คงกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา และเมื่อโรงเรียนได้รับอิสระก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้ตรวจสอบ เพราะฉะนั้นระบบที่ต้องตามกันเข้ามา คือ ระบบการแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability System)

จุดเน้นประการที่สองที่สำคัญมากก็คือเรื่อง การมีส่วนร่วม เพราะการมีส่วนร่วมนี้ผู้ที่มีส่วนร่วมจะกว้างขวางมาก เรียกรวบ ๆ ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดเน้นประการที่สามคือ เรื่องของภาวะผู้นำซึ่งเน้นที่ผู้นำต้องเลิกการใช้ภาวะผู้นำแบบชี้หน้า แต่ต้องหันไปใช้ ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน กล่าวคือ ต้องถอยหลังไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าผู้สั่งการ ที่สำคัญที่อยากชี้ให้เห็นคือ SBM เน้นการพัฒนาทั้งระบบที่เราเรียกว่า whole school approach ดังนั้น การที่พัฒนาในเรื่องหลักสูตร เรื่องการเรียนรู้ อะไรก็ตามจะยังไม่เป็น SBM จนกว่าจะจัดระบบทั้งระบบให้เป็นการบริหารแบบ SBM นั่นคือ ต้องมีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป ซึ่งผลจากการใช้แนวคิดนี้ ก็คือ SBM ในแต่ละสังกัด หรือแม้แต่ในสังกัดเดียวกันอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น ความต่างจะมีได้ตั้งแต่ จุดมุ่งหมายในงานและในวิธีการดำเนินการ

ในปลายทศวรรษ 1980 ได้มีการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School-Based Management) ในรูปแบบต่าง ๆ จนกลายเป็นประเด็นร่วมและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาใน ส่วนต่าง ๆ ของโลก

ทฤษฎีการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (SBM) ที่ Cheng (1996) ได้พัฒนาจากแนวคิดของ Caldwell and Spinks และ Mohrman and Wohlstetter ระบุว่า การบริหารจัดการที่สถานศึกษา มีเป้าหมายการศึกษาที่ตั้งสมมติฐานอยู่บนความหลากหลายตามสภาพของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เน้นความยืดหยุ่นและบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนา และดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของตนเพื่อการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการที่สถานศึกษาเป็นการบริหารที่สถานศึกษาสามารถกำหนดความต้องการของสถานศึกษาขึ้นเอง ดังนั้น สมาชิกของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอำนวยการ ผู้ตรวจการ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน จึงมีอิสระและ ความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น และทำให้กิจกรรมการศึกษาบังเกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

David (1989 อ้างถึงใน Cheng, 1996: 44) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่สถานศึกษาได้ปฏิรูปใน 2 เรื่องหลัก คือ

1. ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในสถานศึกษา สถานศึกษาเป็นหน่วยตัดสินใจหลักที่ต้องตัดสินใจภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของสถานศึกษา สถานศึกษาจะมีอิสระในเรื่องงบประมาณและการบริหารเพิ่มขึ้น และลดการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลางลง

2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของการปฏิรูปที่เกิดผล มิได้อาศัยแต่กระบวนการภายนอกเท่านั้น แต่ต้องการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นหลัก โดยให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา เป็นที่มาของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม ในการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและความสามารถในการจัดการศึกษาที่จะทำให้การศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน และให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อคนทั้งมวลอย่างหลากหลาย และสอดคล้องกับกลุ่มต่าง ๆ และคนทั้งมวลในสังคมต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการศึกษาดังสาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ (มาตรา 9) เรื่องการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก 6 ประการ สรุปได้ดังนี้

- มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
- มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา
- มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

- มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา
- การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสังคม

ซึ่งหลักการดังกล่าวมีผลสืบเนื่องครอบคลุมหมวดต่าง ๆ ทุกหมวดโดยเฉพาะในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ที่เป็นการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาใหม่ให้เกิดความเป็นเอกภาพ และมีคุณภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (มาตรา 39) ซึ่งหมายความว่าทั้งเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจะมีอำนาจอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของตนเองมากขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะสถานศึกษาจะมีอำนาจและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างเบ็ดเสร็จ ตามแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.2 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 23) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ ในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ทั้งด้านหลักสูตร การเงิน งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง องค์กรและชุมชน ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2545: 46) การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดทางการบริหารที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544: 41) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียนซึ่งหมายถึงสมาชิกโรงเรียนอันได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู – อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและ

แก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้น และระยะยาว

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (ม.ป.ป.: 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาทำให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนและทำตามหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้ มีหน่วยตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนในเรื่องการเงินและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 6, 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ชุมชน ผู้แทนครู ผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปทั้งนี้ต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบได้ตลอดเวลา

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544: 29) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารจัดการตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยการสนับสนุนจากองค์คณะบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (PLAN) ร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Cheng (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 15) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Edley Jr. (1992 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 15) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดำเนินการและรับผิดชอบโดยคณะบุคคล เกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน บุคลากรและงบประมาณ

Myers and Stonehill (1993: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

David, J.L. (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 16) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

Assessment of School-Based Management (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 16) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้น

กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองโดยมีคณะกรรมการโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้วยโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติซึ่งคณะกรรมการการศึกษาจะเกิดขึ้นที่โรงเรียน ความมีอิสระคล่องตัวในการบริหารโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานการศึกษา อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารและการจัดการศึกษาโดยมีสถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา โดยต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาด้านต่างๆ ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยการมีส่วนร่วมและคุณภาพของผู้เรียนตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

โดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุดและดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

2.3 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2544: 34) ได้ให้หลักการสำคัญในการบริหารแบบ School-Based Management โดยทั่วไป ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดคนนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบบริหารด้วยตนเองโดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลาย ด้วยวิธีการที่

แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับการสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นกัน เป็นกิจกรรมระหว่างครูกับผู้เรียน ไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน

2) หลักการบริหารตนเอง (Self-management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์กรคณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา

3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหาร โดยองค์กรคณะบุคคลก็ตาม ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีทั้งการในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6) หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ถวิล มาตรฐาน (2544: 42) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1) หลักคุณภาพ (Principle of Equifinality)

หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนหลักแห่งคุณภาพ (Principle of Equifinality) กล่าวคือ มีวิธีการแนวทางมากมาย และหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริการจัดการ โรงเรียนด้วยพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ

2) หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization)

เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียน การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-management System)

ด้วยหลักการทั้งสองข้างที่กล่าวมาแล้วจึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายและโครงสร้างขององค์กรพัฒนาจุดประสงค์ การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากรการแก้ปัญหาและจุดมุ่งหมาย บรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4) หลักการริเริ่ม (Principle of Human initiative)

ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกโรงเรียนในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพ การศึกษา ฉะนั้น เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความริเริ่ม และความสามารถเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

หลักการทั้ง 4 ประการนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดแนวปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษา หรือปฏิรูปโรงเรียน และนั่นคือเปลี่ยนจากการบริหารจัดการโรงเรียนจากภายนอก (External Control Management : ECM) ไปสู่โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School - Based Management : SBM)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จำแนกหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ออกเป็น 6 หลักการ ดังนี้ (2545: 104)

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนโดยยอมรับว่าการปรับปรุงการศึกษาของสถานศึกษาจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องทำที่

สถานศึกษา โดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ

2. หลักการบริหารตนเอง (Self Management) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนด หลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ โดยเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำชี้แนะหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งระบบ

6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่นักการศึกษา นักบริหารทั้งหลายได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่ามีหลักการที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักการความรับผิดชอบตรวจสอบได้

2.4 การเปรียบเทียบระหว่าง SBM กับ ECM

เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างชัดเจนระหว่างการบริหารตามรูปแบบ SBM กับการบริหารจัดการแบบเดิม ECM (External Control Management) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนจากภายนอก โดยพิจารณาจาก

1. สมมติฐานทางการศึกษาและทฤษฎี/หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ
2. ด้านภาพรวมของการดำเนินงาน

จะมีข้อแตกต่างกัน ดังนี้ (ถวิล มาตรเลียม, 2544: 41-59)

ตารางเปรียบเทียบสมมติฐานทางการศึกษา
และทฤษฎี/หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการระหว่าง SBM กับ ECM

รูปแบบการบริหารจัดการ ทฤษฎี/หลักการ	SBM (การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน)	ECM (การบริหารจัดการจากภายนอก)
สมมติฐานทางการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - จุดมุ่งหมายมากมายหลากหลาย - สภาพแวดล้อมการศึกษาซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว "ไม่คงที่" - ตั้งคำถามการปฏิรูปการศึกษา - มุ่งเน้นประสิทธิผลและปรับประยุกต์ให้ทันเหตุการณ์ - มุ่งเน้นคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - จุดมุ่งหมายเป็นหมวดหมู่ที่เป็นแกนกลาง มีจำนวนน้อย - สภาพแวดล้อมการศึกษาไม่ซับซ้อนและค่อนข้างนิ่ง "ไม่เปลี่ยนแปลง" - "ไม่จำเป็น" ตั้งคำถามการปฏิรูปการศึกษา - มุ่งกำหนดมาตรฐานและเสถียรภาพมั่นคง - มุ่งเน้นปริมาณ
ทฤษฎี/หลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการ	<p>หลักคุณยภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการหลากหลายเป็นเครื่องมือสู่จุดมุ่งหมาย - เน้นการยืดหยุ่น <p>หลักการกระจายอำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาเกิดขึ้นที่ใดที่นั่นเป็นผู้แก้ไขให้ทันเวลา - มุ่งเน้นประสิทธิภาพและใช้กระบวนการแก้ปัญหา <p>หลักระบบบริหารจัดการตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการตนเอง - มุ่งประโยชน์อย่างกระตือรือร้น - รับผิดชอบเต็มที่ <p>หลักการริเริ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง - สมาชิกของโรงเรียนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง 	<p>หลักมาตรฐานโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยึดมาตรฐานและขั้นตอนการปฏิบัติเป็นเครื่องมือสู่จุดมุ่งหมาย - เน้นการสรุปเป็นกฎเกณฑ์ <p>หลักการรวมศูนย์อำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมอย่างเข้มข้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา - ควบคุมด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงาน <p>หลักดำเนินการตามระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมจากภายนอก - ขอบรับโดยชุมชน - ไม่พร้อมที่จะให้ตรวจสอบ <p>หลักควบคุมด้วยโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ราชการนิเทศ ชี้แนะจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก - จำกัดการมีส่วนร่วม ชีวระนาบราชการ

ตารางเปรียบเทียบด้านภาพรวมของการดำเนินงานระหว่าง SBM กับ ECM

ลักษณะของ การทำหน้าที่	SBM (การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน)	ECM (การบริหารจัดการจากภายนอก)
1. ภารกิจของโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> - ภารกิจชัดเจน เกิดจากการร่วมมือสมาชิกต้องการพัฒนาอย่างจริงจัง - เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา กิจกรรมการศึกษา - วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง และเป็นเอกภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ภารกิจไม่ชัดเจน เกิดจากภายนอกมอบให้ ไม่พัฒนาและสมาชิกไม่ยอมรับอย่างจริงจัง - เน้นการปฏิบัติตามภารกิจที่ภายนอกกำหนดให้ - วัฒนธรรมองค์การไม่เข้มแข็ง "ไม่เป็นเอกภาพ"
2. ลักษณะกิจกรรมโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมทั้งหมดโรงเรียนเป็นผู้กำหนด การให้การศึกษาและการจัดการสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ใช่กิจกรรมที่โรงเรียนเป็นผู้กำหนด เนื้อหาสาระและการให้การศึกษา และการจัดการกำหนดโดยภายนอก
3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ 3.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับมนุษย์ 3.2 มโนทัศน์ต่อองค์การ (โรงเรียน) 3.3 ศิลกาการตัดสินใจ 3.4 ประเภทภาวะผู้นำ 3.5 การใช้อำนาจ 3.6 เทคนิคการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎี Y - มีความซื่อสัตย์ - มีส่วนร่วม คำนึงถึงการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ - โรงเรียนเป็นแหล่งหลอมรวมชีวิตของนักเรียน ครู ผู้บริหาร ทุกคนจึงต้องช่วยกันพัฒนา - กระจายอำนาจ - สมาชิกโรงเรียนมีส่วนในการตัดสินใจ - มีภาวะผู้นำหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการนิเทศ ด้านการศึกษาและเทคนิค ด้านการจัดองค์การ - ใช้ความชำนาญเชี่ยวชาญ และอารมย์ - เทคนิคทางวิทยาศาสตร์ตามหลักวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎี X - ปฏิบัติตามคำสั่งทำที่ที่ต้องการ - การนิเทศและความคุมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น - ต้องการผลดลมาแทนเป็นเงินเท่านั้น - โรงเรียนเป็นเพียงสถานที่/เครื่องมื - รวมอำนาจ - ผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ - มีภาวะผู้นำเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนมากมักจะเป็นด้านเทคนิค และมนุษยสัมพันธ์ - ส่วนใหญ่ใช้อำนาจทางกฎหมาย การให้รางวัลและการบังคับ - เทคนิคง่าย ๆ หรือใช้ประสบการณ์

4. การใช้ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นอิสระ กำหนดงบประมาณเอง - ตามความต้องการของโรงเรียน - ทันเวลากับการแก้ปัญหา - ใช้แหล่งทรัพยากรการศึกษากว้างขวาง 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดจากส่วนกลาง - ขึ้นอยู่กับกฎระเบียบ - ประชุกต์และรกรการอนุญาต - หลีกเลี่ยงการขยายแหล่งทรัพยากร
<p>5. บทบาทต่าง ๆ</p> <p>5.1 บทบาทโรงเรียน</p> <p>5.2 บทบาทส่วนกลาง</p> <p>5.3 บทบาทผู้บริหาร</p> <p>5.4 บทบาทครู</p> <p>5.5 บทบาทผู้ปกครอง</p> <p>5.6 บทบาทนักเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระจือหรือรับในการพัฒนา ทุ่มเททุกวิถีทางเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ครู และนักเรียน - ใช้กระบวนการแก้ปัญหา - สนับสนุนและแนะนำ - เป็นผู้นำและนักพัฒนาจุดมุ่งหมาย - ผู้กระตุ้นและประสาน - ผู้พัฒนาทรัพยากร - หุ่นส่วน - ผู้ตัดสินใจ - นักพัฒนา - ผู้นำไปปฏิบัติ - ผู้รับบริการที่มีคุณภาพ - หุ่นส่วนมีส่วนร่วมและร่วมมือ - สนับสนุนโรงเรียน - เรียน โดยการปฏิบัติและเป็นผู้สร้างความรู้ - รับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง - มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ขอมรับโดยคหฎี ปฏิบัติตามภารกิจที่ส่วนกลางกำหนด ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหาร - หลีกเลี่ยงการทำผิด - เป็นฝ่ายนิเทศและควบคุมอย่างเข้มงวดเป็นระบบริหารการ - เป็นผู้เฝ้ามองจุดมุ่งหมายที่กำหนด - ผู้นิเทศบุคลากร - ผู้ควบคุมทรัพยากร - ลูกจ้าง - ผู้ตาม - ผู้รับคำสั่ง - ผู้นำไปปฏิบัติ - ผู้รับบริการด้านปริมาณ - บุคคลภายนอกไม่เหมาะสมที่จะมีส่วนร่วมและร่วมมือ - ครูเิดนความรู้ ข้อมูลจากหนังสือตำรา - ครอบรับความรู้จากครู - เป็นผู้ครอบรับและปฏิบัติตามครูกำหนด
6. ปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานะหุ่นส่วนทำงาน - ทีมงาน เกิดเผยและร่วมมือ - รับผิดชอบร่วมกัน - บรรชากาสองค้การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นระดับขั้น (Hierarchical) - เป็นหัวหน้า-ลูกน้อง ใคกันและป้องกัน - ชัดแย้งในผลประโยชน์ - บรรชากาสองค้การเป็นแบบควบคุมทุกคนมีหน้าที่
7. คุณภาพของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ - เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างค่อเนื่อง - ค้นคว้าและแก้ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นประสการณ้การบริหารจัดการตามที่เคยปฏิบัติ - ปฏิบัติงานตามคำสั่ง กฎเกณฑ์ หลีกเลี่ยงปัญหา

	- เปิดใจกว้าง - แสดงออกถึงภาวะผู้นำอย่างเด่นชัด	- คู่ขนานอยู่กับกฎ ระเบียบที่ถือปฏิบัติ เป็นหลัก
๘. ดัชนีผลสำเร็จ	- มีหลายระดับและหลากหลาย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเป็นเพียงส่วนหนึ่ง เท่านั้น - การประเมินผลถือเป็นกระบวนการ เรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน	- เคารใจใ้สูงมากในผลสัมฤทธิ์ด้าน วิชาการ สนใจผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย ละเลยกระบวนการและการพัฒนา - การประเมินผลเป็นแนวทางการ บริหารและการนิเทศ

2.5 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการ โรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนด เป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการ โรงเรียนจะ ประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทน จากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษา รูปแบบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 38)

1. รูปแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) แนวคิดในการ กระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้ การบริหาร โรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอ คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการ โรงเรียนที่ดั่งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของ ผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง

ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผนในการหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมี บทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน

ตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่โรงเรียนใน เขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้เป็นทางการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ. 1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนในทุกโรงเรียน ให้ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมใน การบริหาร โรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหาร โรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของ

SBM ที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจ คือ การจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปี ค.ศ.1990 โดยในระยะแรกมีรูปแบบการบริหารแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อย ๆ เปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่ควบคุมโดยครู (Professional Control SBM) หรือมีครูเป็นหลัก

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) การบริหารตามแนวนี้นี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการจัดการเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

การบริหารแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกาประกาศใช้รูปแบบนี้เมื่อปี ค.ศ.1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่อง มีการตั้งสภา ABC (Association Building Council) ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ตัวแทนครู 2 คน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครูรวมมีสมาชิกสภา ABC 5 คน ตัวอย่างของรูปแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิก 1 คน จากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมาก คือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจจำกัด (Veto) ได้ บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชน และผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียน เรียกว่าคณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริการทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago Reform Act) ในปี ค.ศ.1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการ

จ้างการประเมิน หรือเล็กจ้างผู้บริหาร โรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหาร โรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษาโดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมนิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สักส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชน จะมีเท่า ๆ กัน ในคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ผู้บริหาร โรงเรียน มีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตร และกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษาในปี ค.ศ. 1985 ตามกฎหมายการศึกษา (Education Law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน (เป็นประธาน) ตัวแทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนชุมชนและผู้ปกครอง นักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียนไม่มีสิทธิ์ออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหาร โรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้วหากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

สแตนจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2544: 17) ได้ศึกษารูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตยโดยรูปแบบนี้เขาจะมอบอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ไปอยู่ที่ครู โดยทำ 2 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับว่าเป็นโรงเรียนเล็กหรือโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็กก็อาจจะใช้ครูทั้งทีมในการร่วมตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนใหญ่ก็จะเป็นผู้แทนครู

รูปแบบที่ 2 การบริหารแบบนำโดยผู้บริหาร จะเห็นว่ารูปแบบนี้ในประเทศไทยคงจะเป็นรูปแบบที่เด่น แต่ในอนาคตเราน่าจะเคลื่อนไปอยู่ระหว่างรูปแบบที่ 1 กับ 2 ในรูปแบบที่ 2

ซึ่งนำโดยผู้บริหาร โรงเรียนนี้ก็จะมึระดับของการนำ เช่น บางโรงเรียนก็จะมีการศึกษาหารือกับ ผู้เชี่ยวชาญ ปรึกษาหารือกับครูบางคน เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 การบริหารแบบคณะกรรมการผู้ปกครอง ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นปัญหาเฉพาะของอเมริกา อเมริกามีปัญหาว่าครูไม่จัดการศึกษาตามแบบที่ผู้ปกครองต้องการ ผู้บริหารก็ไม่ฟังเสียงที่ผู้ปกครองต้องการ จึงเกิดการตั้งโรงเรียนขึ้นมาคล้ายๆกับ Charter School โดยคนที่มีเสียงดังที่สุดก็คือ กรรมการผู้ปกครอง ซึ่งของเราคงไปไม่ถึงตรงจุดนั้น

รูปแบบที่ 4 การบริหารแบบมีคณะกรรมการ SBM โดยมีอำนาจจำกัด แต่มีอิทธิพลใน เรื่องนั้น ๆ เช่น มีคณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องเด็กพิการ เด็กพิเศษ และมีคณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องการใช้เงินที่เขตการศึกษาส่งมาให้โดยเฉพาะ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 2-3) ได้สรุปรูปแบบของ SBM 4 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลัก มีส่วนร่วมและเป็น ประชาธิปไตย มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็กอาจใช้ครูทั้งโรงเรียน ในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนใหญ่จะเลือกเฉพาะผู้แทนครู

รูปแบบที่ 2 บริหารโดยการนำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นหลัก อาจมีการปรึกษากับครู และผู้เชี่ยวชาญบ้าง

รูปแบบที่ 3 บริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการ ดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

รูปแบบที่ 4 บริหารโดยคณะกรรมการ SBM โดยครูและชุมชนเป็นหลัก แต่จะรับผิดชอบ เฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องเด็ก พิการ เด็กพิเศษ คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

2.6 ลักษณะของโรงเรียนแบบ SBM

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 4-5)

1. พันธกิจของโรงเรียนต้องชัดเจน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด และเป็นที่ยอมรับของ สมาชิกทุกคน
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียน บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพความต้องการและความ จำเป็นของโรงเรียน
3. มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ ใช้ทฤษฎี Y มองว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ มี ความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

4. รูปแบบการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. รูปแบบภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อำนวยความสะดวก ไม่ใช่สั่งการและชี้นำ
6. รูปแบบการใช้อำนาจ เป็นอำนาจของความรู้ความเชี่ยวชาญ
7. เทคนิคการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร ใช้วิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นที่ผลงาน แก้ปัญหาได้ทันการ และรู้จักระดมทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้อย่างฉลาด
8. บทบาทของโรงเรียน สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเอง และมุ่งพัฒนาทั้งองค์กร
9. บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายการศึกษา
10. บทบาทผู้บริหาร โรงเรียน สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเองและมุ่งพัฒนาทั้งองค์กร
11. บทบาทครู เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ปฏิบัติ
12. บทบาทผู้ปกครอง มีส่วนร่วม สนับสนุนโรงเรียน และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา
13. บรรยากาศองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ และเคารพอันตมคติ
14. คุณภาพผู้บริหาร โรงเรียน ต้องมีความรู้ มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน
15. การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input Process และ Output เพื่อประกันคุณภาพและพัฒนาโรงเรียน

2.7 ประโยชน์ของโรงเรียนแบบ SBM

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 5)

1. สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นได้ดีขึ้น
2. สามารถระดมผู้มีประสบการณ์มาช่วยเหลือได้มากขึ้นในรูปของคณะกรรมการ
3. ครูเกิดมีขวัญกำลังใจดีขึ้น เพราะได้มีโอกาสคิดเอง ทำเอง และแสดงออกมากมากขึ้น
4. เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ จากการร่วมตัดสินใจ
5. สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ
6. เพิ่มการติดต่อสื่อสาร
7. ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ
8. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
9. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร
10. แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี เพราะครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

2.8 การนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 5-7)

ผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำ SBM เข้าสู่สถานศึกษาได้โดยใช้เทคนิคและขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจของตนเอง ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องยอมรับว่าผู้บริหารไม่ได้เป็นเจ้าของโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว แต่โรงเรียนเป็นของประชาชน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และรวมถึงชุมชน ฉะนั้นผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ในการปฏิบัติงาน และในการประเมินตรวจสอบ ต้องมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น ต้องมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและชุมชน ลดบทบาทการสั่งการลง สนับสนุนให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ต้องมีความเชื่อว่าผู้รับบริการควรเป็นผู้กำหนดสิ่งที่เขาต้องการหรือที่ควรได้รับ การบริหารหรือการตัดสินใจควรดำเนินการ โดยองค์คณะบุคคล เพราะการทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์กว่าการทำเพียงคนเดียว
2. พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยให้ความรู้แก่คนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจตามโครงสร้างใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีเชิญนักวิชาการหรือครูต้นแบบมาพูด จัด Work Shop ให้ครูพัฒนาตนเองร่วมกัน โดยพยายามสนับสนุนให้ครูดำเนินการกันเอง และผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงาน
3. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่า นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เป็นกลุ่มใด มีปัญหาอะไร มีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในหมวดต่าง ๆ ที่ระบุว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องทำอะไรบ้าง กฎกระทรวงว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งกฎกระทรวงและระเบียบต่าง ๆ
4. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติการประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง
5. กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน
6. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา / ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer's Satisfaction) เน้นคุณภาพผู้เรียน ทำอย่างไรจึงจะให้นักเรียนมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

7. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งขณะนี้ยังอยู่ระหว่างการทดลอง 3 รูปแบบ คือ แบบคณะกรรมการที่ปรึกษา แบบคณะกรรมการบริหาร (ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นประธาน) และแบบคณะกรรมการบริหาร (ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นเลขานุการ)
8. กำหนดธรรมนูญโรงเรียน และระบบการประกันคุณภาพ
9. ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น สะท้อนถึงความต้องการของท้องถิ่น และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา
10. นำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ เพื่อการวางแผน การประเมินผล การเผยแพร่ ฯลฯ

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน
2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการ โรงเรียนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้และประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุดคือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและนักเรียนเป็นสำคัญ
3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม
4. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน
5. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ
6. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข
7. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียนและมีการวิจัยในชั้นเรียน
8. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

3. การบริหารสถานศึกษา

3.1 ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา

งานบริหารการศึกษา คือ งานที่ผู้บริหาร โรงเรียนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนต้องปฏิบัติและควรจัดให้เป็นระบบ ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้จัดแบ่งงานหรือภาระหน้าที่ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนไว้ ดังนี้

กัญญา สาทร (2519: 45) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารโรงเรียนไว้ 7 ประการ คือ

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. งานบริหารกิจการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานอาคารสถานที่และบริเวณ
6. งานจัดการองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน
7. การบริหารการเงิน และธุรการต่าง ๆ

สำหรับกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.) ได้จัดทำเอกสารออกเผยแพร่และถือปฏิบัติเมื่อปี 2533 ได้กำหนดขอบข่ายและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่างานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามนโยบายและแผนฯ แบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ ได้ 6 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานธุรการ
3. การบริหารงานปกครอง
4. การบริหารงานบริการ
5. การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. การบริหารทั่วไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527: 1-2) ได้แบ่งประเภทงานบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

- 1.งานบริหารบุคลากร ได้แก่ การบริหารงานบุคคลทุกประเภทที่อยู่ในโรงเรียน นับตั้งแต่ครู ภารโรง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- 2.งานบริหารวิชาการ ได้แก่ การบริหารงานที่เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา
- 3.งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการต่างๆ
- 4.งานบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งหมด
- 5.งานด้านบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน

อุทัย ธรรมเดโช (2531: 75) ได้สรุปงานของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

- 1.การบริหารงานวิชาการ
- 2.การบริหารบุคลากรทางการศึกษา
- 3.การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชีพัสดุและบริการ
- 4.การบริหารกิจการนักเรียน
- 5.การบริหารชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 18) สรุปภารกิจของผู้บริหาร 4 ประการ ตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk และ ภิญโญ สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกประการหนึ่ง ดังนี้

- 1.การให้โอกาสทางการศึกษา ปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
- 2.บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
- 3.บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน
- 4.บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
- 5.การบริหารกิจการนักเรียน

ผู้บริหารนั้นถือได้ว่าเป็นผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในหน่วยงาน หรือในองค์การ แต่ในองค์การก็มีหน่วยงานย่อยที่จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวจักรที่ทำหน้าที่เฉพาะอย่าง ตามแต่ลักษณะและจุดประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงอาจมีหลายระดับและหลายฝ่ายทำหน้าที่รับผิดชอบตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจสั่งการเพื่อให้เกิดการประสานงานอันจะทำให้การ

ดำเนินงานของส่วนรวมสอดคล้องกันเพื่อดำเนินไปสู่จุดหมายขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ (พนัส หันนาคินทร์, 2524: 1)

รุ่ง แก้วแดง (2544: 44) ได้ให้ทัศนะว่า

การบริหารการศึกษา คือ การจัดการให้ผู้เรียนได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ในทุกระดับตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา

ในอดีต ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แบ่งภาระงานของสถานศึกษาออกเป็น 6 งาน และได้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่

1. งานวิชาการ หมายถึง งานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด นับตั้งแต่เรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ซึ่งในปัจจุบันอาจเรียกใหม่ว่าเป็นงานด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. งานกิจการนักเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่งานที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน กิจกรรมชมรม
3. งานบริหารบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวกับครู ลูกจ้าง นับตั้งแต่การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา การดำเนินทางวินัย จนกระทั่งการให้พ้นจากตำแหน่ง
4. งานบริหารทั่วไป หมายถึง งานธุรการ รับ-ส่งเอกสาร การเงิน บัญชี และพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง
5. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การดูแลอาคารสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ
6. งานความสัมพันธ์ชุมชนและคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อให้มีการนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษา

การกำหนดภารกิจสถานศึกษาก็เป็นการกำหนดถึงภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาหลาย ๆ อันเป็นการระบุขอบข่ายงานของผู้บริหารอย่างกว้าง ๆ นั่นเอง และในการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาตินั้น จะถูกปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูป นั่นคือสอดคล้องกับหมวด 4 ชัดเจนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นหลักมากกว่าเรื่องใดทั้งสิ้น

สรุปแล้ว ผู้บริหารต้องรู้ว่าภารกิจของตนคืออะไร และเรียงลำดับความสำคัญ ซึ่งโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ภารกิจด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภารกิจหลักที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด และเป็นภารกิจที่ต้องจัดสรรเวลา บุคลากร และทรัพยากรลงไปให้มากที่สุด เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามหมวด 4 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ส่วนงานบริหารอื่น ๆ นอกจากนั้นถือเป็นงานสนับสนุน ไม่ใช่ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2544: 50, 54, 58)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545: 10) ได้กล่าวว่า โรงเรียนในอนาคตควรมีลักษณะสำคัญทางการบริหารจัดการอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. มีอิสระทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณและการเงิน
2. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับชุมชนและสภาพแวดล้อมในชุมชนนั้น ๆ
3. มีระบบบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน
4. เป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ชุมชน
5. เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ของชุมชน

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย งานของผู้บริหารการศึกษาที่เคยยึดถือแนวคิดเดิมว่ามี 5 งาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งยังไม่เพียงพอและขาดความชัดเจนเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545: 11-13) จึงเสนอแนวคิดเกี่ยวกับงานหรือภารกิจของผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษาว่าควรมี 8 งาน ดังนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum Development and Instruction) ครอบคลุมงานต่อไปนี้
 - 1.1 งานพัฒนาหลักสูตร
 - 1.2 งานปรับปรุงหลักสูตร
 - 1.3 งานประเมินผลหลักสูตร
 - 1.4 งานนิเทศการศึกษา
 - 1.5 งานจัดการเรียนการสอน
 - 1.6 งานสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
 - 1.7 งานศูนย์สื่อการเรียนรู้ (ประกอบด้วยห้องสมุด สารสนเทศ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบสื่อ สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
 - 1.8 งานวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน
 - 1.9 งานทะเบียนและสถิติ
 - 1.10 งานแนะแนว
2. งานบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ครอบคลุมงานต่อไปนี้
 - 2.1 งานวางแผนอัตรากำลังคน
 - 2.2 งานสรรหาและคัดเลือก
 - 2.3 งานเงินเดือนและสวัสดิการ
 - 2.4 งานให้รางวัลและความก้าวหน้า

- 2.5 งานฝึกอบรมและพัฒนา
- 2.6 งานวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน
3. งานบริหารกิจการนักเรียน (Student Personnel Works)
 - 3.1 งานสำมะโนนักเรียน (การคาดคะเน หรือทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในแต่ละปีการศึกษา)
 - 3.2 งานรับและลงทะเบียนนักเรียน
 - 3.3 งานกิจกรรมนักเรียน
 - 3.4 งานบริการและสวัสดิการนักเรียน เช่น น้ำดื่ม น้ำใช้ ทุนอาหารกลางวัน ทุนการศึกษา ห้องพยาบาล โรงอาหาร เป็นต้น
 - 3.5 งานวินัย และความประพฤตินักเรียน
4. งานธุรการและบริหารทั่วไป (Business and General Administration)
 - 4.1 งานสารบรรณและเอกสาร
 - 4.2 งานจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 4.3 งานพัสดุ ครุภัณฑ์
 - 4.4 งานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (Information Center)
 - 4.5 งานประชาสัมพันธ์ (Public Relations)
5. งานบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance) ครอบคลุมงานต่อไปนี้
 - 5.1 งานบัญชี
 - 5.2 งานการเงิน
 - 5.3 งานตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
 - 5.4 งานสต็อกและทรัพย์สิน
6. งานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม (Building and Environment)
 - 6.1 งานวางแผนอาคารสถานที่
 - 6.2 งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร
 - 6.3 งานช่างซ่อมและทำนุบำรุง (ระบบน้ำ ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ ระบบสุขาภิบาล)
 - 6.4 งานรักษาความปลอดภัย
 - 6.5 งานแม่บ้าน และความสะอาด
 - 6.6 งานสวนและบริเวณโรงเรียน
7. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (School and Community Relations)
 - 7.1 งานบริการชุมชน
 - 7.2 งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - 7.3 งานพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ชุมชน

7.4 งานเสริมสร้างและพัฒนาภูมิท้องถิ่น

7.5 งานสร้างชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

8. งานพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (Quality Improvement and Standardized in Education) ครอบคลุมงานต่อไปนี้

8.1 งานระบบสารสนเทศ (Information System)

8.2 งานประกันคุณภาพการศึกษา

8.3 งานตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา

8.4 งานปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการศึกษา

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากการที่มีผู้เสนอแนวความคิดไว้ต่าง ๆ นี้ สามารถสรุปงานบริหารสถานศึกษาได้เป็น 4 งานใหญ่ ๆ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญถึงความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535: 16)

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526: 16) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529: 5) ได้กล่าวว่างานบริหารวิชาการเป็นงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 6) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537ก: 3) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่ งานหลักสูตร การจัดแผนการเรียน การจัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การวัดและประเมินผลการเรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537ข: 3) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานส่งเสริมการสอน งานวัดผลประเมินผลงานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน งานประชุมอบรมทางวิชาการ

บันลือ พุกกะวัน (2522: 155-156) ได้จำแนกงานบริหารวิชาการไว้ว่า คืองานที่เริ่มต้นตั้งแต่รับเด็กเข้าเรียน การจัดครูเข้าประจำชั้น การจัดการเรียนการสอน การเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียน การจัดบริการด้านวัสดุหลักสูตร เช่น โครงการสอน ประมวลการสอน แบบเรียน ระเบียบวัดผล บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำชั้น การจัดบริการห้องสมุด ตำราเรียน หนังสืออ้างอิง ทั้งของครูและนักเรียน การบริการวัสดุอุปกรณ์การสอนให้ครูสามารถใช้อุปกรณ์การสอนได้สะดวก และทำโครงการวัดผลการศึกษาตลอดปี

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ คือการจัดผสมผสานระหว่างทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการ มีผู้จำแนกไว้หลายประการด้วยกัน คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดแบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534: 18-19) ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตร ให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู

2. งานการเรียนการสอน ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดและประสบการณ์กับเพื่อนครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ เกี่ยวกับการสอนแบบใหม่ ๆ

3. งานสื่อการเรียนการสอน ได้แก่ จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ตรงกับจุดประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของนักเรียน นอกจากนี้อาจเลือกใช้สื่อที่อยู่รอบตัวเรามาใช้ประโยชน์ เช่น วิทยุโรงเรียน เป็นต้น

4. งานวัดผลและประเมินผล ได้แก่ จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำธนาคาร ข้อสอบมีการตรวจสอบการจัดทำสมุดประจำชั้นและสมุดประจำตัวนักเรียนของครูทุกคนให้ ถูกต้องเรียบร้อย และเป็นปัจจุบัน

5. งานห้องสมุด ได้แก่ การทำและจัดหาเอกสาร หนังสือ ที่ใช้ในการค้นคว้าหาความรู้ สำหรับครูและนักเรียนให้เพียงพอ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

6. งานนิเทศการศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน

7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดให้มีการวางแผน ปฏิบัติงานวิชาการล่วงหน้าอย่างมีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้ ชัดเจน

8. งานส่งเสริมการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การแข่งขันตอบปัญหา การแสดงละคร ดนตรี กีฬา ตลอดจนเรื่อง การสอนซ่อมเสริม

9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ เพื่อ ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

วินัย สมมิตร (2527: 141-142) กล่าวว่า หน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมี หน้าที่ดังนี้

1. วางแผนการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ
2. จัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้ได้เหมาะสมอยู่เสมอ
3. แนะนำควบคุมการสอนของครูให้ดำเนินการไปตามโครงการสอน
4. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนการสอน
5. ดำเนินการวัดผลให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา

6. สนับสนุนการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงวิธีการสอนให้ดียิ่งขึ้น
7. จัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียน เช่น การปฐมนิเทศครูใหม่ การประชุมครู เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น
8. รับผิดชอบควบคุมงานในฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายแผนงานของโรงเรียน
9. วางแผนงานด้านวิชาการ โดยร่วมมือกับหัวหน้าหมวดและฝ่ายต่าง ๆ
10. เป็นที่ปรึกษาเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในสายงานวิชาการ
11. ตรวจสอบและวัดผลงานด้านวิชาการ โดยอาศัยรายงานของหมวดต่าง ๆ
12. รายงานผล เสนอแนะแนวคิดเห็นต่อครูใหญ่เกี่ยวกับงานวิชาการ

สมพร สุทัศน์ (2525: 62) กล่าวว่า หน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายวิชาการโรงเรียนมีดังนี้

1. วางโครงการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ และจัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร
2. เป็นที่ปรึกษาผู้บริหารเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
3. แนะนำและดูแลการสอนของครูให้ดำเนินไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตร
4. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
5. จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้
6. ดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผล
7. สนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลองและปรับปรุงวิธีสอนให้ดียิ่งขึ้น
8. จัดให้มีการประชุมและอบรมครูในโรงเรียน
9. เป็นที่ปรึกษาของครูในสายวิชาการ
10. จัดตารางสอน
11. วางแผนงานด้านวิชาการร่วมกับหัวหน้าหมวดและฝ่ายต่าง ๆ
12. ให้คำปรึกษาแก่ครูใหญ่ในการจัดครูเข้าประจำชั้น
13. รายงานผล เสนอแนะต่อครูใหญ่ในด้านวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2536: 15-16) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านบริหารหลักสูตร และวิชาการ พิจารณาได้ดังนี้

1. การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพท้องถิ่นในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน
2. จัดทำโครงการการสอน แผนการสอนและคู่มือประมวลการเรียนการสอน
3. พัฒนาสื่อการเรียนการสอน

4. พัฒนาหลักสูตรวิชาแกนแต่ละกลุ่มวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น
5. คัดเลือกหนังสือแบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้ใช้โดยเฉพาะวิชาที่เกี่ยวกับหลักสูตรวิชาชีพของท้องถิ่น
6. จัดทำตำราเรียนวิชาชีพที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร
7. เป็นกรรมการคัดเลือกและกำหนดแบบเรียนวิชาแกน
8. กำหนดคาบเวลาเรียน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ สำหรับวิชาแกน
9. ออกหลักฐานทางวิชาการ
10. กำหนดวัน ปิด- เปิด ภาคเรียนของสถานศึกษา
11. เทียบโอนรายวิชาเรียนกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนทั้งวิชาชีพและวิชาเอก
12. จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงาน
13. จัดทำทะเบียนวัดผล ประเมินผลนักเรียน / นักศึกษา
14. อนุมัติการจบการศึกษา

โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ อนุญาต การดำเนินงานตามกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรที่สถานศึกษาดำเนินการเอง รวมทั้งอนุมัติการวัดผลและประเมินผล การเรียน โดยผ่านความเห็นชอบ ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา แล้วรายงานให้หน่วยเหนือขึ้นไป หนึ่งระดับในสังกัดกรม นั้น ๆ เพื่อทราบ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 17-19) กล่าวว่าขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดงาน ดังนี้
 - 1.1 แผนการปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา การรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
 - 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร
 - 1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้
 - 2.1 การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา
 - 2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษารู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้นๆ เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้แก่ งานดังต่อไปนี้

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

สว่าง ปานมัน (2522: 68) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน
2. นิเทศหลักสูตรและการสอนทุก ๆ หมวดวิชา
3. จัดทำตารางสอนของโรงเรียน ครู และนักเรียน
4. จัดทำปฏิทินในการทำงานของฝ่ายวิชาการ
5. จัดทำการเรียนหรือโปรแกรมการเรียน
6. จัดและควบคุมการลงทะเบียนวิชาเรียน
7. จัดและควบคุมการวัดผลการเรียน

8. ให้มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวิเคราะห์ข้อสอบ
9. ปฐมนิเทศครูใหม่และนักเรียนใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล และโปรแกรมการเรียน
10. จัดทำสถิติและวิจัยงานด้านวิชาการ
11. จัดทำแผนการปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ
12. จัดทำคู่มือนักเรียน คู่มือครู คู่มือลงทะเบียนวิชาเรียน
13. จัดให้มีการบริการผลิตเอกสารประกอบการสอนแก่ครู
14. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์มาสอนให้เพียงพอ
15. ประสานงานกับหน่วยงานส่งเสริมวิชาการในโรงเรียน

กรมสามัญศึกษาได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา และได้แบ่งสาระสำคัญของงานวิชาการดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2539: 5)

1. การวางแผนวิชาการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและการจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ การทำแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน การจัดครูสอนแทน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา การจัดหา จัดทำ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ จำนวนครูที่ผ่านการอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน การส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนา การเรียนการสอน
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ได้แก่ การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน การจัดทำมีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ ได้แก่ การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีเป็นจำนวน

มาก และเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านวิชาการ ดังนี้

1. งานแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอนและคู่มือประมวลการเรียนการสอน จัดทำข้อมูลสถิตินักเรียน จัดทำนำเสนอนโยบายแนวการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงานและหรือธรรมนูญโรงเรียน (School charter) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และอื่น ๆ
2. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ตามที่เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติและความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ กำหนดคาบเวลาเรียน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดวัน ปิด- เปิด ภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และอื่น ๆ
3. งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เทียบโอนผลการเรียน จัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และแนวการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้สอนทำการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและให้บริการแก่ครู คัดเลือกหนังสือแบบเรียนที่กระทรวงฯ และหรือเขตพื้นที่ได้อนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษา อนุมัติให้ใช้หนังสือแบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น จัดทำตำราเรียนในวิชาที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร, จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงาน, จัดบริการห้องสมุด และที่อ่านหนังสืออื่น ๆ นอกเหนือจากห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาที่ห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครู และอื่น ๆ
4. งานวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การจัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพในสถานศึกษา อันได้แก่ การประเมินผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง อนุมัติการจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ จัดทำทะเบียนวัดผล ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และอื่น ๆ
5. งานอื่น ๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดทำเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและ

ชุมชน วรรณคดีให้เด็กทุกคนในพื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอการแต่งตั้ง กรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ

การบริหารงานงบประมาณ

งบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมด ในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะงบประมาณบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ วรรณคดี สัจพันธ์ โรจน์ (2539: 2) ได้จำแนกการกระทำออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ 3) การบริหาร

งานงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน (วิศิษฎ์ กมลานนท์, ม.ป.ป.: 13)

งบประมาณ เป็นแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการดำเนินงานได้อีกด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2536: 17-16)

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (output) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำหรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ และผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมจากการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการที่จัดทำหรือผลิตขึ้นมาโดยหน่วยงานของรัฐ (กรมสามัญศึกษา, 2544ค: 6)

สรุปว่า การบริหารงานงบประมาณ คือ การใช้จ่ายเงิน โดยดำเนินการตามแผนอยู่ใน รูปแบบของกิจกรรมโครงการ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อการดำเนินการต่าง ๆ ให้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณ

ขอบข่ายหรือภารกิจของการบริหารงานงบประมาณนี้ มีผู้พิจารณาไว้หลายประการด้วยกัน คือ

กระทรวงศึกษาธิการ(2536: 17-18) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านบริหารการเงินและพัสดุ พิจารณาได้ดังนี้

1. การจัดทำแผนการใช้จ่าย
2. เก็บรักษาเงิน
3. จัดซื้อจัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงิน
4. ควบคุมและตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง

ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารการเงินและพัสดุได้ ดังรายการต่อไปนี้

1. เก็บรักษาเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณได้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่
2. เลือกประเภทการฝากเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณ
3. ใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณได้เต็มวงเงิน
4. เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์
5. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์
6. แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
7. แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง
8. แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบการจ้าง
9. แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ
10. สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
11. สั่งทำลายเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

ทั้งนี้ ให้รายงานไปยังหน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับในสังกัดกรม นั้น ๆ เพื่อทราบ

จะเห็นว่า ขอบข่ายหน้าที่ของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมากและเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา สามารถชี้ให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณ ดังนี้

1. งานบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ จัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการจ่ายเงิน พิจารณานำเสนอเพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา บริหารงบประมาณ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน ตรวจสอบภายใน การเก็บรักษาเงิน การเลือกประเภทฝากเงิน การเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้งบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆได้ตามระเบียบกระทรวงการคลัง กำหนด

2. งานพัสดุครุภัณฑ์ ได้แก่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงิน มีอำนาจในการสั่งซื้อ สั่งจ้างเพิ่มขึ้น แต่งตั้งกรรมการรับพัสดุ สั่งจำหน่ายพัสดุครุภัณฑ์ สั่งทำลายเอกสารที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย วัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา จัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ อื่น ๆ
3. งานด้านอื่นๆ ได้แก่ ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนและสังคมเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและปฏิบัติได้ยาก ดังนั้น จึงต้องแสวงหาคนที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นให้ทำงานได้อย่างดีที่สุด

ความหมายของการบริหารงานด้านบุคคล

เสนาะ ดิยาว (2534: 8) กล่าวถึงบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และรักษาคคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การใช้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

Riley (1993: 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการได้มาและการพัฒนาทักษะของบุคลากร และรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขของหน่วยงานให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน

Flippo (1976: 4-5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ของฝ่ายจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การบริหารในภาพรวม และการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อให้เขาได้สร้างสรรค์งานตามวัตถุประสงค์ให้กับองค์การบุคคลและสังคม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544: 105) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามแนวความคิดของ Nigro หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคลากรใหม่และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่เดิม เพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537ก: 3) กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนนับตั้งแต่การสรรหา การมอบหมายงาน การพัฒนา การบำรุงขวัญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการให้ออกจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(2537ข: 3) กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ การปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน ให้อัตราเงินเดือน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร การประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการ และออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 1) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน(และผู้ชำนาญด้านบุคลากร โดยเฉพาะ)ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลาซึ่งส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหาบุคลากร การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการจัดสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

อำนาจหน้าที่หรือขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลนี้ มีผู้พิจารณาไว้หลายประการด้วยกัน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544: 105) ได้แบ่งขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคล ตามแนวความคิดของ Nigro ดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคล
2. มีการจำแนกตำแหน่งที่ยืดหยุ่นและเป็นระบบ มีการกำหนดแผนอัตราเงินเดือน
3. มีการจัดทำแผนบรรจุแต่งตั้งที่ชัดเจน และจูงใจผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม
4. มีการกำหนดระบบการคัดเลือกที่น่าเชื่อถือ และเป็นหลักประกันความมั่นใจให้ผู้ที่มี

คุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจะได้รับแต่งตั้งและบรรจุในตำแหน่งงานที่เขามีความเหมาะสมมากที่สุด

5. มีโปรแกรมการฝึกอบรมในระหว่างประจำการอย่างกว้างขวางโดยมุ่งพัฒนาทักษะของบุคลากร ยก ระดับขวัญและกำลังใจ รวมไปถึงการเตรียมบุคลากรเพื่อตำแหน่งที่สูงที่สุด

6. มีแผนการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและสามารถจำแนกศักยภาพของบุคลากรได้

7. มีแผนการเลื่อนตำแหน่งโดยยึดหลักคุณธรรม ซึ่งเป็นการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพโดยมุ่งหวังให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ได้รับการบรรจุ และจากผลงานที่มีคุณภาพของเขาเพื่อจะได้พิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นจนกระทั่งถึงตำแหน่งสูงสุดที่เขาพึงได้รับ

8. มีความพยายามสม่ำเสมอที่จะปรับปรุงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างานและบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

9. มีโปรแกรมที่สมบูรณ์ในด้านการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจ และวินัย ของบุคลากร

Beach (1980: 52-58) กล่าวว่า ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลแบ่งออกได้ดังนี้

1. การจ้างงาน
2. การโยกย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
5. การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพและความปลอดภัย
6. วินัยและการให้ออกจากงาน
7. แรงงานสัมพันธ์
8. ผลประโยชน์แก่ลูกและบริการ
9. การวางแผนองค์การ
10. การพัฒนาองค์การ
11. การวางแผนบุคคล
12. ความเสมอภาคในการทำงาน
13. การวิจัยด้านบุคลากร
14. ระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากร

กัญญา สาทร (2526: 268-269) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีขอบข่ายภารกิจโดยละเอียดดังนี้

1. การวางแผนนโยบายการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน

2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคนและการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคล เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้
3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง
5. การจัดลำดับการบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
6. การดำเนินงานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับย้ายเข้ามาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครูใหม่
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การโอนและการย้าย
12. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อต้องพ้นจากงานตามวาระ
22. การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคล

เสนาะ ดิยาวี (2534: 24-30) กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล พิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารบุคคลแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์การ การให้บริการเกี่ยวกับบุคคล และการควบคุมการบริหารหรือการปฏิบัติงานทางด้านบุคคล
2. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่
 - 2.1 การวางแผนกำลังคน
 - 2.2 การจ้างงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เป็นต้น
 - 2.3 การ โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน

- 2.4 การอบรมและพัฒนา
- 2.5 การบริหารค่าตอบแทน
- 2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- 2.7 ประโยชน์และการบริการพนักงาน
- 2.8 การรักษาระเบียบบวินัย
- 2.9 แรงงานสัมพันธ์
- 2.10 การวางแผนจัดองค์กร
- 2.11 การวิจัยงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2536: 17-18) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล พิจารณาได้ดังนี้

1. วางแผนอัตรากำลัง
2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากร
3. จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร
4. พัฒนาบุคลากร
5. พิจารณาความดีความชอบและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน
6. เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
7. ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัย
8. ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร

โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ พิจารณาความดีความชอบ ดำเนินการทางวินัยที่ลงโทษไม่ร้ายแรงและอนุญาตการลาของบุคลากรในสถานศึกษา แล้วรายงานให้หน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับในสังกัดกรมนั้นๆ เพื่อทราบ

จะเห็นว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลมีจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถชี้ให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านการบริหารงานด้านบุคคล ประกอบด้วย วางแผนอัตรากำลัง สรรหาบุคลากร บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร พัฒนาบุคลากร พิจารณาความดีความชอบเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่ อนุญาตการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนของบุคลากรในสถานศึกษา อนุญาตการลาไปเข้ารับการศึกษาอบรม ศึกษานในประเทศ อนุญาตการลาศึกษาคู่ในประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร การจัดองค์กรในสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นและ

นำเสนอเกี่ยวกับการโอน ย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านบุคลากรของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการในหลายด้าน เช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านโรงเรียนกับชุมชน การจัดโรงเรียน งานสารบรรณ ฯลฯ

ภารกิจหน้าที่ในแต่ละด้านมีลักษณะเฉพาะตามการแบ่งส่วนงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีมีภารกิจหน้าที่ในด้านย่อยๆ ที่แตกต่างกันอยู่หลายด้าน ดังนั้น จึงมีการรวมภารกิจหน้าที่ในด้านย่อย ๆ เหล่านั้น เข้ามาอยู่ด้วยกัน และกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านใหม่ขึ้นมาซึ่งไม่สามารถระบุให้เด่นชัดว่าเป็นด้านใด ภารกิจหน้าที่ในด้านใหม่นี้ ก็ยังเป็นภารกิจหน้าที่ที่ต้องมีการบริหารจัดการ จึงมักเรียกชื่อภารกิจหน้าที่ในลักษณะนี้ว่าเป็น “การบริหารงานทั่วไป” หรืออีกกรณีหนึ่งก็อาจจะรวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เป็นด้านย่อย ๆ และไม่รู้จะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักด้านใดได้ ก็นำมารวมเข้าด้วยกันกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น

ความหมายของการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งที่เป็นงานภายในและงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการไปได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น อันที่จริงแล้วงานธุรการในโรงเรียนเป็นงานทุกชนิดที่ไม่ใช่การสอน งานธุรการเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวัน ไม่มีกำหนดเสร็จ ผู้ทำงานธุรการของโรงเรียนเปรียบเสมือนเป็นแม่บ้านของโรงเรียนนั้น ๆ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2526: 164)

การบริหารงานด้านธุรการ เป็นการบริหารหน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไป ตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว โดยเหตุนี้เองเราจึงมักจะผลออกไปว่างานบริหารของสถาบันก็คืองานธุรการนี้เอง จนบางครั้งเราเรียกชื่อผู้ช่วยครูใหญ่ที่ควบคุมงานธุรการว่า ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหาร (พนัส หันนาคินทร์, 2529: 325)

Candoli (1992: 7) กล่าวถึงการบริหารงานธุรการในโรงเรียนว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมหรือการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ระบบโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลัก แต่ก็มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้

ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป

Candoli (1992: 9) กล่าวว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมีดังนี้

1. การจัดทำแผนการเงินและงบประมาณ
2. การบริหารจัดการงานจัดซื้อ จัดจ้าง และงานพัสดุ
3. การวางแผนอาคารสถานที่และการก่อสร้าง
4. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
5. งานบริหารบุคคล
6. งานฝึกอบรมบุคลากรประจำการ
7. งานการใช้อาคารและการบำรุงรักษา
8. งานการรับส่งนักเรียน
9. งานบริการเกี่ยวกับอาหาร
10. งานการจัดทำบัญชีและรายงาน
11. งานประมวลผลข้อมูล
12. งานการอนุญาต
13. งานบริหารสำนักงาน
14. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา เช่น วัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2529: 355-357) กล่าวว่า หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ จำแนกได้ดังนี้

1. งานด้านธุรการ ประกอบด้วย
 - 1.1 งานสารบรรณ

- 1.2 งานการเงิน ได้แก่ งานควบคุมเก็บรักษา จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายและหลักฐานการรับจ่ายเงิน
- 1.3 งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ได้แก่ การตรวจสอบความต้องการที่จะใช้เงิน ประเมินความต้องการออกเป็นตัวเลขให้ใกล้เคียงความเป็นจริง ปรับปรุงประมาณการจ่ายเงินให้เข้ากับเงินที่มี ขออนุมัติใช้เงินตามงบประมาณที่จัดทำไว้ต่อผู้มีอำนาจตามลำดับ เป็นต้น
- 1.4 งานเกี่ยวกับการควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์
- 1.5 งานเกี่ยวกับการลงทะเบียนและการรายงานต่าง ๆ
- 1.6 งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
- 1.7 งานเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 1.8 งานด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน
- 1.9 การบริหารงานบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับการสอน
2. งานด้านกิจการนักเรียน ประกอบด้วย
 - 2.1 งานด้านควบคุมดูแลการประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน
 - 2.2 งานด้านการแนะแนวและการจัดหาทุน
 - 2.3 งานด้านจัดกิจกรรมนักเรียน
 - 2.4 งานบริการอาหารกลางวัน
 - 2.5 งานบริการด้านสุขภาพ
 - 2.6 งานบริการด้านการรักษาความปลอดภัย

กรมสามัญศึกษา (2539: 3-10) ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้แบ่งสาระสำคัญของภารกิจงาน ดังนี้

1. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
 - 1.2 การจัดองค์การ ได้แก่ การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
 - 1.3 การจัดระบบสารสนเทศ ได้แก่ การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ การพัฒนาระบบสารสนเทศ
 - 1.4 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร การบำรุงขวัญและให้กำลังใจ
 - 1.5 การสื่อสารคมนาคมและการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดการสื่อสารคมนาคม

การจัดการประชาสัมพันธ์

1.6 การบริหารการเงิน

1.7 การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

2. งานธุรการ ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนงานธุรการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ การทำแผนงานธุรการ

2.2 การบริหารงานธุรการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดบุคลากร การจัดสถานที่

2.3 การบริหารงานสารบรรณ ได้แก่ การลงทะเบียนรับ-ส่ง เอกสารและหนังสือราชการ การโต้ตอบหนังสือราชการ การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ การบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

2.4 การบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การทำหลักฐานการเงินการบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบ การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

2.5 การบริหารงานพัสดุ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาพัสดุและการปรับซ่อม การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ

2.6 การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

2.7 การประเมินผลงานธุรการ

3. งานปกครองนักเรียน ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนงานปกครองนักเรียน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานปกครองนักเรียน การทำแผนงานปกครอง

3.2 การบริหารงานปกครองนักเรียน ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงานปกครอง

3.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

3.4 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาสพตติในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน

3.5 การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

3.6 การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

4. งานบริการ ประกอบด้วย

4.1 การวางแผนงานบริการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริการ การทำแผนงานบริการ

4.2 การบริหารงานบริการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัด บุคลากร ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับงานบริการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบริการ

4.3 การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค

4.4 การจัดการบริการน้ำดื่ม น้ำใช้

4.5 การจัดบริการโภชนาการ

4.6 การจัดบริการสุขภาพอนามัย

4.7 การจัดบริการห้องสมุด

4.8 การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์

4.9 การจัดบริการแนะแนว

4.10 การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา

4.11 การประเมินผลงานบริการ

5. โรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย

5.1 การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

5.2 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างเสริมคุณธรรม ลักษณะนิสัยความประพฤติ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านวิชาการ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านกีฬา การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนด้านอื่น ๆ

5.3 การให้บริการชุมชน ได้แก่ การให้บริการข่าวสาร การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย การให้บริการด้านส่งเสริมอาชีพ การให้บริการด้านนันทนาการ การให้บริการด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ การให้บริการด้านวิชาการ

5.4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ได้แก่ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนการให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

5.5 การได้รับสนับสนุนจากชุมชน ได้แก่ การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน การสนับสนุนด้านวิชาการ การสนับสนุนด้านทรัพย์สิน การสนับสนุนทางด้านบริการ

5.6 การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6. การบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

- 6.1 การบริหารบริเวณโรงเรียน ได้แก่ การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน
- 6.2 การบริหารอาคารเรียน ได้แก่ การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน
- 6.3 การบริหารห้องเรียน ได้แก่ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน
- 6.4 การบริหารห้องพิเศษ ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณ เกณฑ์ด้านคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ
- 6.5 การบริหารห้องบริการ ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณ เกณฑ์ด้านคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาห้องบริการ
- 6.6 การบริหารอาคารโรงฝึกงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาโรงฝึกงาน
- 6.7 การบริหารอาคารโรงอาหาร ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหาร
- 6.8 การบริหารอาคารหอประชุม ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม
- 6.9 การบริหารอาคารห้องน้ำ ห้องส้วม ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ ห้องส้วม
- 6.10 การบริหารอาคารพลศึกษา ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่างานบริหารทั่วไปมีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบในหลายด้านด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการได้จัดแบ่งแตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ในที่นี้ได้จัดแบ่งขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไปในสถานศึกษาโดยยึดตามแนวพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีกระจายอำนาจด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยจะยึดหลักที่ว่าภารกิจหน้าที่ที่ไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักด้านอื่น ๆ ได้ ก็นำมารวมเข้าด้วยกันกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านบริหารทั่วไป

ดังนั้น ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไป ที่พิจารณาสรุปได้ในที่นี้จึงประกอบด้วย

1. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ ผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร การออกกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา การประชุมครู และงานอื่น ๆ

2. งานทะเบียน สถิติและรายงาน ได้แก่ จัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงานผล การเรียนของนักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงานข้อมูล ผลการดำเนินงานหรือกิจการต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน เก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้มีตารางการปฏิบัติงานของโรงเรียน

3. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การวางแผนบริเวณสถานศึกษา ปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา กำหนดการใช้อาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารความปลอดภัย จัดทำทะเบียน ประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ส่งเสริมให้นักเรียนได้ร่วมกันทำความสะอาด ห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา

4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ ได้แก่ การดูแลควบคุมความประพฤติและระเบียบ วินัย แนะนำด้านการศึกษาและอาชีพ และให้คำปรึกษา จัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร บริการ อาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ นำนักเรียน / นักศึกษาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ประสานงาน กับผู้ปกครองนักเรียน / นักศึกษา จัดทุนการศึกษา จัดพาหนะรับส่งนักเรียน / นักศึกษา (ถ้ามี) บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน เกณฑ์เด็กเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ กำหนดแผนชั้นเรียน รับนักเรียน / นักศึกษาเข้าเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ปฐมนิเทศ นักเรียนใหม่ จัดโครงการป้องกันสารเสพติดในสถานศึกษา

5. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ประเพณีโดยเฉพาะในท้องถิ่น ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศของ โรงเรียนแก่ชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า หรือมูลนิธิ เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเอกสาร สำคัญให้แก่ผู้มีอุปการคุณต่อสถานศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา ดำรงแหล่งวิทยาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างเป็น เครือข่ายในการจัดการศึกษา จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน ดำรงความต้องการด้านบริการ การศึกษาของชุมชน เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้น และนำการศึกษา เสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง จัดหรือประสานการจัดบริการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่ผู้ปกครอง และชุมชน



3.2 ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

ด้านการบริหารวิชาการ

เป้าหมาย สถานศึกษามีการพัฒนา มีความพร้อมและบริหารงานวิชาการได้ สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา

ขอบข่าย ดำเนินการ 6 พันธกิจ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดดังกล่าว หลักสูตรการศึกษาชั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จึงได้มีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ขึ้นใช้เอง โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดทำสาระของหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและศักยภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา ได้แก่ การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้เห็นความสำคัญ และร่วมมือกันบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา, การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้, การแต่งตั้งคณะกรรมการหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาและคณะอนุกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา, การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นระบบ, การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา, การประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานองค์กรในชุมชนได้รับทราบ

1.2 การจัดทำสาระหลักสูตรของสถานศึกษา ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย จุดหมาย, การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้นและการจัดสัดส่วนเวลาเรียน, การจัดทำสาระของหลักสูตรโดยการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี หรือรายภาค กำหนดสาระการเรียนรู้ในรายปีหรือรายภาค กำหนดเวลาและจำนวนหน่วยกิตสำหรับการเรียนรู้ รายปีหรือรายภาคและการจัดทำคำอธิบายรายวิชา, การออกแบบการเรียนรู้ ได้แก่ กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดสื่อการเรียนรู้และวิธีการวัดและประเมินผล, การกำหนดสาระของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน, การกำหนดรูปแบบวิธีการ เกณฑ์การตัดสิน เอกสารหลักฐานการศึกษา

1.3 การวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารทำความเข้าใจกับครูและวางแผนร่วมกันในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้, การวางแผนการจัดบริการแนะแนวของสถานศึกษา, การวางแผนการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น กิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์, กิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆ และกิจกรรมที่สนองความถนัด ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียน

1.4 การดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การดำเนินการตามภารกิจ 1.2 และ 1.3 ที่ได้วางไว้

1.5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล ได้แก่ จัดเตรียมข้อมูลหลักฐานหรือร่องรอยกระบวนการทำงาน และผลที่เกิดจากการทำงาน และบุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน, มีคณะกรรมการนิเทศภายในของสถานศึกษา, การรับการนิเทศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา, กำนนำผลการนิเทศและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการหลักสูตร และงานวิชาการของสถานศึกษา

1.6 สรุปผลการดำเนินงาน ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของครู, การรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะตามเวลาที่กำหนด, การรายงานผลการดำเนินงาน เปิดเผยให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนรับทราบ, การเขียนรายงานสรุปผลการดำเนินงาน, มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร ได้แก่ การนำผลการนิเทศและรายงานผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น, การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาในปีต่อไป

2. การปฏิรูปการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งการพัฒนาความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีงาม กล่าวคือ เป็นคนเก่ง คนดี คนที่มีความสุข และมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ระบบโครงสร้างการบริหารจัดการ บุคลากรทางการศึกษาและการดำเนินการทั้งหมดในระบบการศึกษา ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันทั้งระบบ เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป็นสำคัญ แนวทางการดำเนินการ มีดังนี้

2.1 สนับสนุนให้สถานศึกษาดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การวางแผนการพัฒนางานในโรงเรียนทั้งระบบให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้, กระตุ้นและสร้างความตระหนักในภาระหน้าที่ครู, การดูแลในการพัฒนาในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้, การจัดระบบแนะแนวในโรงเรียน, การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน, การดูแลคุณภาพการจัดการเรียนรู้, การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้

2.2 การพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งครูเข้าร่วมพัฒนาครูเป็นครูแกนนำ, การเปิดโอกาสให้ครูแกนนำได้พัฒนางานในสภาวะการทำงานปกติ, การเปิดโอกาสให้ครูแกนนำที่เป็นต้นแบบได้ขยายเครือข่าย

2.3 การนิเทศ ติดตาม กำกับ ดูแลการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผนและดำเนินการนิเทศภายใน, การรับการนิเทศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา, การนำผลการนิเทศและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการปฏิรูปการเรียนรู้

2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียน / โรงเรียนที่ครอบคลุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระบบการบริหารจัดการในสถานศึกษา, การผลิตเครื่องมือการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้, การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษานั้น ๆ, การประเมินผลการใช้เครื่องมือการวิจัยให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง

2.5 การแนะแนว ได้แก่ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลของผู้เรียนเป็นรายบุคคล, การให้บริการสารสนเทศ, การให้คำปรึกษาเบื้องต้นกับนักเรียน, การประสานงานกับเครือข่ายเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียน, การติดตาม ประเมินการดำเนินงานแนะแนว, การมี การจัดระบบการดูแลนักเรียน, การประชาสัมพันธ์งานแนะแนวให้ทราบโดยทั่วถึง

3. การเทียบระดับการศึกษา และการเทียบโอนผลการเรียน

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 15 วรรคสาม กำหนดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบการศึกษาเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผล การเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษาก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตาม อรรถศาสตร์ การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน และตามมาตรา 16 วรรคสี่ กำหนดให้มีการเทียบระดับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยออกเป็นกฎกระทรวง มี แนวทางในการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

3.1 การเทียบระดับการศึกษา หมายถึง การนำผลการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ได้ จากการศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษานอกระบบที่ไม่แบ่งระดับมาประเมินเพื่อเทียบระดับ การศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง มีวิธีดำเนินการที่สถานศึกษาปฏิบัติได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการ เทียบระดับการศึกษาของสถานศึกษา, การจัดหาหรือจัดทำเครื่องมือที่จะใช้ประเมินเทียบระดับ

การศึกษา, การดำเนินการเทียบระดับการศึกษาตามที่กำหนดใน (ร่าง) ระเบียบประเมินเทียบระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 การเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง การนำผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ ระหว่างรูปแบบการศึกษาเดียวกันหรือต่างรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษา เดียวกันหรือต่างสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การอบรม การฝึกอาชีพ หรือประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาอาชีพมาเป็นผลการเรียนส่วน หนึ่งของหลักสูตรในระดับใดระดับหนึ่ง มีวิธีดำเนินการที่สถานศึกษาปฏิบัติได้แก่ แต่งตั้ง คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียนของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรและวิชาการของสถานศึกษา, คณะกรรมการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด, ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการเทียบโอนตามที่คณะกรรมการเทียบโอนผล การเรียนของสถานศึกษาเสนอ

4. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา ด้วยปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอน จะต้องลดบทบาทการสอนมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้น ให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ค้นพบความรู้จากการปฏิบัติของตนเอง จากสื่อและ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาต่าง ๆ อย่างหลากหลาย สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาต่าง ๆ จะมี บทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ รวมทั้ง สร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางการคิด ตลอดจน สร้างสรรค์คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมให้แก่ผู้เรียน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 จึงได้ให้ ความสำคัญกับสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยกำหนดสาระสำคัญในเรื่องนี้ไว้หลายประการ อาทิเช่น ให้สถานศึกษาจัดให้มีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริม ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ผลิตและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเปิดโอกาส ให้มีการแข่งขันกันอย่างเสรีและเป็นระบบ สถานศึกษาจึงมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการในเรื่องของ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้

4.1 การจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การ ดำเนินการพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นศูนย์รวมสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้เป็น แหล่งการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน

4.2 การพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตและการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การสร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้ มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการผลิตและการใช้สื่อเทคโนโลยีโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การ ประชุมชี้แจง, การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองในการผลิต และ

ใช้สื่อด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม จัดหาเอกสารทางวิชาการ มาบริการครูและนักเรียน, การติดตามประเมินผล

4.3 การส่งเสริม สนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาโดยเสรีและเป็นธรรม ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ทุกคนมีโอกาสในการ ผลิตและพัฒนาสื่อฯ ตามหลักสูตรของสถานศึกษาทุกประเภท ทุกสาระการเรียนรู้ และทุกช่วงชั้น, การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อประเมินคุณภาพสื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดการพัฒนาการเรียนรู้อตาม หลักสูตรของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา, การส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูอาจารย์ทุกคนได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อฯ สำหรับนำมาจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพ

5. การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 25 กำหนดว่ารัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอ ศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การ กีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถานศึกษารวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่อง ของแหล่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายของแหล่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถบริการผู้เรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการจัดเครือข่ายและแหล่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา มีดังนี้

5.1 การจัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนและสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำ ระบบสารสนเทศของสถานศึกษาโดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายและแหล่งการ เรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน, วิเคราะห์ จัดระบบ และให้บริการข้อมูลเครือข่ายและแหล่งการ เรียนรู้กับครู นักเรียน และชุมชน, จัดสารสนเทศให้เป็น ปัจจุบันอยู่เสมอ, การพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ เช่น จัดกิจกรรมรณรงค์ / ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและประชาชนรักการ แสวงหาความรู้, เผยแพร่ความรู้ในเรื่องวิธีการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับ สังคม, ความรู้ในเรื่องแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ 1. สถานที่ เช่น บ้าน ห้องสมุด วัด พิพิธภัณฑ์ 2. บุคคลหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. กิจกรรมทางสังคมหรือสถานการณ์จริง

5.2 การประสาน ส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือของเครือข่ายการเรียนรู้ในการ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาและชุมชน ได้แก่ ติดต่อ ประสานงานและดำเนินการ ให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบ้านกับโรงเรียน โรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนกับเขตพื้นที่ เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน, การนำภูมิ ปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในสถานศึกษา

6. การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 29 กำหนดว่า ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

การจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น จัดให้คนในชุมชนได้มีการรวมกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลการกระทำ และร่วมสรุปบทเรียน โคนเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน นับตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การใช้ประโยชน์ และการประเมินผล

การดำเนินการของสถานศึกษาในเรื่องดังกล่าว มีดังนี้

6.1 การสร้างความเข้าใจในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในชุมชน ได้แก่ การดำเนินการศึกษาชุมชน, การจัดให้มีกระบวนการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6.2 การส่งเสริมการจัดระบบการเรียนรู้ภายในชุมชน ได้แก่ การจัดให้มีการศึกษาอบรมสนองต่อความต้องการของคนในชุมชน, การสืบค้น รวบรวม จัดระบบภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน, การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในชุมชน

6.3 การระดมทรัพยากรในชุมชนมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ของชุมชน ได้แก่ การทำแผนการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมโดยการระดมทรัพยากรมาจากชุมชน

ด้านการบริหารงบประมาณ

เป้าหมาย สถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารงบประมาณแนวใหม่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจด้านการบริหารงบประมาณ และสอดคล้องกับแนวการบริหารจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสามารถบริหารงานการเงินการบัญชี และการพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของระเบียบกฎหมายที่เอื้อและเป็นศูนย์กลางการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

ขอบข่าย ดำเนินการ 6 พันธกิจ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 รวบรวมข้อมูล แผนปฏิบัติการปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาเพื่อส่งให้เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

1.2 เตรียมให้เกิดความพร้อมในการจัดตั้งงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบใหม่ ได้แก่ เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดตั้งงบประมาณแบบใหม่, การจัดทำแผนกลยุทธ์, การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF), การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ, การส่งแผนกลยุทธ์แผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) และคำขอตั้งงบประมาณให้เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณ เป็นการพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานในสถานศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการระดับสถานศึกษาโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาจากนั้นรายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ

3. การบริหารการเงินและบัญชี

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการเงินการคลัง และหลักการบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง และหรือหลักการบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด จัดให้มีระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน และเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง

3.1 การจัดระบบการบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ด้านการเงินและการบัญชีระบบใหม่ (ระบบบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง / เกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย), การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการเงินการคลัง และหลักบัญชีตามเกณฑ์คงค้างและหรือหลักการบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด

4. การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ

เป็นการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และควบคุมพัสดุในความรับผิดชอบให้ครบถ้วน ถูกต้องและตรวจสอบได้

4.1 การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ ได้แก่ การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุที่ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535, การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ให้ครบถ้วนเพื่อเตรียมการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ตามหลักการบัญชีเกณฑ์คงค้าง

5. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

เป็นการควบคุมติดตามการบริหารงบประมาณของทุกหน่วยในเขตพื้นที่การศึกษา และช่วยกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาข้อผิดพลาดด้านการเงินการบัญชี และการพัสดุ

5.1 การติดตามงบประมาณ ได้แก่ จัดทำรายงาน สวป. 1-3 และ สวป. 370, การส่งรายงาน สวป. 1-3 และ สวป. 370 ถึงเขตพื้นที่การศึกษา, การจัดทำรายงานการติดตามการบริหารงบประมาณ

5.2 การตรวจสอบภายใน ได้แก่ ตรวจสอบตามข้อ 20 และข้อ 37 แห่งระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 หรือระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอแล้วแต่กรณี, การตรวจสอบตามคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือ คู่มือการบัญชีส่วนราชการ

6. การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

เป็นการระดมทรัพยากรจากภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งกองทุนทางการศึกษาต่าง ๆ และการบริหารจัดการทรัพยากรทุกประเภท กองทุนทางการศึกษาและสวัสดิการอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินการของสถานศึกษาในเรื่องดังกล่าว มีดังนี้

6.1 งานทุนการศึกษาและพัฒนา ได้แก่ การรณรงค์ส่งเสริมการลงทุนการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา, การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อความเป็นหมวดหมู่และมีรายการรับจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้, การรายงานข้อมูลทุนการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา, การสรุป รายงาน เผยแพร่เชิงชุมชนเกียรติผู้สนับสนุน และผู้มีอุปการคุณ

6.2 งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ได้แก่ การสำรวจความต้องการของนักเรียน, การสร้างความตระหนักแก่ผู้กู้, การประสานงานกับหน่วยปฏิบัติเหนือสถานศึกษา, การจัดทำระบบบัญชีเพื่อควบคุม ตรวจสอบ, การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

6.3 งานกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดระบบสวัสดิการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระเบียบทางราชการ

6.4 งานจัดการทรัพยากร ได้แก่ การจัดทำข้อมูลทรัพยากรของท้องถิ่นที่สถานศึกษาพึงใช้, การรณรงค์การใช้ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา, การรายงานการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภท เช่น วัสดุ, ธรรมชาติ, บุคคลและทางสังคม เป็นต้น

6.5 งานส่งเสริมประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วม ได้แก่ การบริหารการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานทางภาครัฐและเอกชนตามศักยภาพของสถานศึกษา, การรายงานผลการบริหารการใช้ทรัพยากรร่วมต่อเขตพื้นที่การศึกษา

6.6 งานส่งเสริมการบริหารจัดการหารายได้และผลประโยชน์ ได้แก่ ศึกษาแนวทางการจัดหารายได้และผลประโยชน์ตามแนวทางของระเบียบราชการ, บริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ตามระเบียบราชการ

6.7 งานตรวจสอบประเมินค่าใช้จ่าย ได้แก่ การสำรวจ รวบรวมค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา, การรายงานผลการสำรวจค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา

ด้านการบริหารบุคคล

เป้าหมาย ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพ

ขอขยาย ดำเนินการ 5 พันธกิจ ดังนี้

1. การเตรียมการบริหารงานบุคลากรระดับสถานศึกษา

ในการนำร่องการปฏิรูปการศึกษา จะดำเนินการได้ในเรื่องการวางแผนกำลังคนระดับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้เตรียมความพร้อมในการบริหารงานบุคคลตามแนวการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ

1.1 การวางแผนกำลังคน ได้แก่ การรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลในเรื่องขอบริการของสถานศึกษา สัมภาษณ์นักเรียนและประชาชนที่จะได้รับทราบการบริการทางการศึกษา และข้อมูลประชากรวัยเรียน, จัดทำข้อมูลการสูญเสียกำลังคน, เสนอแผนกำลังคนของสถานศึกษา, จัดแผนกำลังคนเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา, วิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา

2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป็นการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาการจัดทำแผนและดำเนินการ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และต้องการที่จะปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งทักษะ สามารถปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาได้ตามบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

2.1 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร, จัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, ดำเนินแผนการพัฒนาตามแผน เช่น ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ ประชุมเชิงปฏิบัติการ, สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน, สร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป็นการกำหนดมาตรฐานและเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อนำร่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปการบริหารงานบุคคลของรัฐ

3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด, การนำผลการประเมินผลไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

4. การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ

เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณ และมาตรการในการป้องกันการทำผิดวินัย เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในระเบียบ จรรยาบรรณ และค่านิยมที่สร้างสรรค์

4.1 การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ ได้แก่ การร่วมกำหนดมาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรม, สถานศึกษาปรับแผนงาน / โครงการให้สอดคล้องให้สอดคล้องกับมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรม, ส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามที่มาตรฐานกำหนด เช่น ยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีมาตรการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. การพัฒนาวิชาชีพครู

เป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครู และส่งเสริม ความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาจึงดำเนินการในเรื่อง ดังต่อไปนี้

5.1 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลครูและบุคลากรทางการ ศึกษาของสถานศึกษา, การวางแผนและดำเนินการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานและประพฤติตนตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ, การร่วมมือประเมิน คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา, การสอดส่อง ดูแล และกำกับการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ, การสอดส่อง ดูแล และกำกับการ ประพฤติตนของครูให้เป็นไปตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

5.2 การยกย่องและส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการ เชิดชูเกียรติและการสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมี ผลงานดีเด่น, การประสานและร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องดำเนินการยก ย่อง และส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5.3 การส่งเสริมความมั่นคง/ผดุงความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ, การ ประสานและร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมสวัสดิการและ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป

เป้าหมาย สถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจาย อำนาจ บริหารและจัดบริการทางการศึกษาตามแนวการบริหารจัดการแนวใหม่ มุ่งผลสัมฤทธิ์มี สมรรถนะ มีคุณภาพทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม สามารถส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ได้ตามสภาพและวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ รวมทั้งสามารถดำเนินการและประสานการดำเนินงาน กิจกรรมพิเศษในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่าย ดำเนินการ 8 พันธกิจ ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ เป็นกลไกพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรใด ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ การปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อสร้างกลไกนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปด้านอื่น ๆ ปัจจุบันรัฐกำลังเร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานทุกหน่วยงานภาครัฐปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ต้องยึดหลักการตามแนวการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ การบริหารจัดการของสถานศึกษาจึงต้องบริหารจัดการตามแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และกำหนดให้พันธกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เป็นพันธกิจหนึ่งของการปฏิรูปงานบริหารทั่วไปในการนำร่องปฏิรูปการศึกษา เพื่อเป็นกลไกให้การปฏิรูปด้านอื่น ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ดังมีแนวทางต่อไปนี้

1.1 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และขอบข่ายงานของสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา (นโยบายของสถานศึกษา) กำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา กำหนดพันธกิจที่จะดำเนินการให้วิสัยทัศน์สำเร็จ กำหนดกลยุทธ์และแผนงานโครงการ เป็นต้น

1.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ ได้แก่ การวิเคราะห์และจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษาตามพันธกิจของโครงการนำร่องการปฏิรูปการศึกษา, การนำตัวชี้วัดความสำเร็จไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อให้สามารถติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดได้

1.3 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดประชุมชี้แจงแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างราบรื่นทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ, การเลือกดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแนวใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.4 การจัดระบบประเมินผลงาน และการประเมินผู้เรียน ได้แก่ การจัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรของสถานศึกษาให้เข้าใจแนวการประเมินผลงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามระบบบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM : Result Based Management), การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ ก.พ. กำหนด, การดำเนินการประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างโปร่งใสทุกฝ่ายยอมรับได้, การนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัลต่าง ๆ, การจัดทำระบบประเมินผู้เรียนที่เน้นการพัฒนาการของผู้เรียน โดย

ร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน, การติดตามประเมินผลการดำเนินการตามระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการนำร่อง หรือสิ้นปีงบประมาณ

1.5 การเตรียมความพร้อมการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การจัดโครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา, การเตรียมครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อการเตรียมการประเมินคุณภาพภายนอก, จัดสนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

1.6 กิจกรรมเพื่อการบริหารคุณภาพ : กิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) ได้แก่ การจัดทำโครงการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในสถานศึกษา, การดำเนินกิจกรรม 5 ส ตามโครงการ, การติดตามผลการดำเนินกิจกรรม 5 ส รวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การจัดระบบสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสามารถในการดำรงอยู่และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ด้วยข้อจำกัดของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานระดับสถานศึกษา ทั้งการขาดระบบ ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวมทั้งการขาดการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบกับบริบทใหม่ในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่และสถานศึกษาภายใต้ระบบการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบสารสนเทศใหม่ทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา (School Educational Management Information System : School EMIS) ดัชนีความต้องการของสถานศึกษา (School Indices of Needs : SIN)

2.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการของสถานศึกษา (School EMIS) ได้แก่ จัด School EMIS ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ทางการศึกษา, จัดให้มีโครงสร้างของระบบข้อมูลในเรื่องข้อมูลทั่วไป ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร งบประมาณ แผนงานโครงการและข้อมูลการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน, จัดทำ School EMIS อย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารต้องเข้าใจและร่วมกันพัฒนาระบบ และสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจนเป็นที่งานสารสนเทศของสถานศึกษา

2.2 การพัฒนาดัชนีความต้องการของโรงเรียน (School Indices of Needs : SIN) ได้แก่ การกำหนดองค์ประกอบของ SIN, การกำหนดรายการตัวชี้วัดของ SIN, การรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด, การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดดัชนีความต้องการจำเป็น, การเผยแพร่และส่งเสริมการนำไปใช้

3. การพัฒนานโยบายและการวางแผน

นโยบายและแผนเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย ปัจจุบันแนวคิดในการวางแผนได้เปลี่ยนจากการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา เป็นการวางแผนเชิงรุก ใช้กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Process) ในการวางแผนจึงนิยมเรียกว่า แผนกลยุทธ์ หรือ แผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ การกำหนดนโยบายและการวางแผนของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำแนวคิดและวิธีการดังกล่าวมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปภาครัฐและบังเกิดผลดีสูงสุดในการปฏิรูปการศึกษา และเพื่อให้สถานศึกษาได้มีการเตรียมบุคลากรด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการพัฒนานโยบายและส่งผ่านไปสู่การปฏิบัติตามแนวการบริหารแบบกระจายอำนาจ มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกันที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปรับเปลี่ยน และเพื่อประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรฐานและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม (Participation) แสดงความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน

3.1 การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์นโยบายส่วนกลาง เขตพื้นที่ตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา, การกำหนดนโยบายการพัฒนาสถานศึกษา, การประชาพิจารณ์นโยบายของสถานศึกษาและขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา, เตรียมการและส่งผ่านนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์, การดำเนินตามขั้นตอนของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสถานศึกษา, กำกับการดำเนินการตามแผนและประเมินผลการนำแผนไปใช้ต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ

3.3 การจัดทำแผนเฉพาะกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนป้องกันยาเสพติด, แผนป้องกันโรคเอดส์ เป็นต้น

4. การส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษา

การส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ มีรูปแบบและแนวทางแตกต่างจากการส่งเสริมและการจัดบริการการศึกษาที่เคยมีมาก่อน กล่าวคือจะยึดหลักการในการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน การให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (มาตรา

8) จะเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่ และสถานศึกษา (มาตรา 9) ต้องจัดให้บุคคล ครอบครัวและองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันจัดการศึกษา (มาตรา 12) การจัดการศึกษาให้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด(มาตรา 22)สถานศึกษาต้องจัดทำหลักสูตร ระดับโรงเรียน จัดรูปแบบและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ฯลฯ การส่งเสริมและการจัดบริการทางการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษ จึงต้องเน้นความมีเอกภาพนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของสังคม และความทั่วถึงเท่าเทียมในการรับบริการทางการศึกษาที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของคนไทยโดยรวม สถานศึกษาจึงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนที่การศึกษา (Action Plan and Education Mapping) ได้แก่ จัดทำสำมะโนการศึกษาของประชากรในเขตบริการของสถานศึกษา, จัดทำและประสานแผนปฏิบัติการประจำปีกับสำนักงานเขตพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, จัดทำแผนที่การศึกษาในเขตบริการ ประสานแผน ประชาพิจารณ์และเสนอแผนให้คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบก่อนการดำเนินการ, กำกับให้มีการดำเนินการตามแผนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

4.2 การสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมในการรับการศึกษาจากสถานศึกษา ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ รูปแบบและวิธีการจัดบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา, กำกับ ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการรับนักเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ, ประเมินความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในเขตบริการ และประเมินความพึงพอใจของประชาชนในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษา, จัดและเพิ่มบริการทางการศึกษาในสถานศึกษาและเต็มศักยภาพของสถานศึกษา, วิจัย พัฒนาการจัดบริการอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนทุนการศึกษาและค่าใช้จ่ายทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

4.3 การประสานเครือข่ายและระดมทรัพยากรเพื่อการจัดบริการทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาและประสานเครือข่ายการจัดบริการทางการศึกษา, จัดและประสานแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น, ระดมทรัพยากรจากท้องถิ่น เอกชน และประชาชนในการจัดบริการทางการศึกษา

4.4 การจัดสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา, จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง, ประเมินตนเองและชุมชน เพื่อพัฒนาหน่วยงานและชุมชนเป็นองค์กรและชุมชนแห่งการเรียนรู้

5. การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

การปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารจัดการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งโครงสร้างใน

การบริหารจัดการในส่วนกลางและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมตามระบบเดิมที่ถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 การปฏิรูปการศึกษาให้บังเกิดผลดีในองค์รวมจึงจำเป็นต้องปฏิรูปการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมด้วย สถานศึกษามีหน้าที่ด้านการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในการปฏิรูปการศึกษาต้องดำเนินการให้ขึ้นไปตามสภาพใหม่ให้มากที่สุด แต่ต้องไม่ขัดกับระเบียบกฎหมายและสภาพการบริหารจัดการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นทั้งการบูรณาการศาสนาและวัฒนธรรมไว้ในการจัดการศึกษา และพัฒนาการจัดและส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นการเฉพาะ ดังนี้

5.1 การบูรณาการศาสนาและวัฒนธรรมในหลักสูตรระดับสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาความต้องการจำเป็น เกณฑ์ขั้นต่ำในการนำศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมกำหนดไว้ในหลักสูตร, ประชาพิจารณ์หลักสูตรของสถานศึกษา, ประเมินผลการใช้หลักสูตรในมิติของศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

5.2 ร่วมและส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมทางศาสนาและวัฒนธรรม ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม, การจัดและน่านักเรียนร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในท้องถิ่น, กำหนดให้การร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การจบหลักสูตร, การตรวจสอบและประเมินผลร่วมกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของนักเรียน

5.3 จัดกิจกรรมอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรม ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมด้านการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมเป็นกิจกรรมตามหลักสูตร, จัดให้มีองค์กรและบุคคลเครือข่ายในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมของสถานศึกษา, จัดให้สถานศึกษาเป็นผู้นำในการปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมของสถานศึกษา, ประเมินผลการส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมด้วยตนเองและรายงานให้สาธารณชนทราบ

6. การดำเนินงานกิจการพิเศษในสถานศึกษา

งานกิจการพิเศษเป็นภารกิจพิเศษของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อบูรณาการการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับบริบทอื่นของสังคมและท้องถิ่น ในส่วนของสถานศึกษามีภารกิจในฐานะหน่วยปฏิบัติ ดังนี้

6.1 งานโครงการพระราชดำริ

6.2 งานนโยบายเร่งด่วน นโยบายรัฐ ได้แก่ นโยบายโรคเอดส์, นโยบายต่อต้านยาเสพติด, นโยบายการจัดระเบียบสังคม เป็นต้น

6.3 งานกิจกรรมการศึกษา ได้แก่ กิจกรรมลูกเสือ, กิจกรรมยุวภาษา, กิจกรรมเนตรนารี, กิจกรรมรักษาดินแดน เป็นต้น

7. การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาเป็นเป้าหมายและถือเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนแนวคิด โครงสร้างการบริหารและกระบวนการในการจัดการศึกษาล้วนต้องการให้ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งสิ้น นอกจากนี้ในมาตรา 47 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ทั้งระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก และในมาตรา 48 ยังกำหนดให้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บนหลักการของการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบตรวจสอบได้เป็นสำคัญ

7.1 การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกให้แก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา, การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม, ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนทราบ

7.2 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษารายปี / แผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา, ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา, การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการสอน การปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตร ฯลฯ, การจัดทำคู่มือนโยบาย คู่มือการดำเนินงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน และระหว่างสถานศึกษา

7.3 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา ได้แก่ การกระตุ้นกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ, การวางแผนการดำเนินงาน ตรวจสอบและทบทวนภายในสถานศึกษา, การดำเนินการตรวจสอบและทบทวนภายในโดยเน้นสาระสำคัญการตรวจสอบ 5 ประการ คือ วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา, การจัดการเรียนการสอน, การเรียนรู้ความก้าวหน้าและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน, การบริหารและการจัดการ, การสรุปผลการจัดทำรายงานและปรับปรุงการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามสภาพที่คาดหวัง, การเตรียมเอกสารหลักฐาน และบุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพจากเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรภายนอก

7.4 การประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การเตรียมตัวพร้อมรับการประเมินคุณภาพผู้เรียนจากเขตพื้นที่การศึกษา, การนำผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนไปวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน โดยเน้นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียน

7.5 การรายงานคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับรายงาน วางแผนการจัดทำรายงานและกำหนดรูปแบบการรายงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย, การรวบรวมข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนแต่ละระดับชั้น ผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายใน วิเคราะห์สรุปผลและจัดทำรายงานฉบับย่อที่เหมาะสมแก่การเผยแพร่ และฉบับสมบูรณ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก, การนำเสนอรายงานคุณภาพการศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่สู่ผู้ปกครองและชุมชน, การติดตามผลและรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาคุณภาพต่อไป

7.6 การนำผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน และผลการตรวจสอบและทบทวนไปใช้ ได้แก่ การกำหนดนโยบายการพัฒนาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน, การแสวงหารูปแบบ กลวิธีการพัฒนาคุณภาพโดยระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุนทั้งจากเขตพื้นที่และองค์กรต่าง ๆ, การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในปีถัดไป

7.7 การผุดงระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้แก่ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผลการประเมินคุณภาพ ผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายใน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาคุณภาพเสมอ, การพัฒนาโครงการ / กิจกรรม / งานที่ดำเนินการได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น, การแสวงเทคนิค / วิธีการ ปรับปรุงแก้ไขโครงการ / กิจกรรม / งานที่ยังบกพร่องหรือมีปัญหา, การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานประกันคุณภาพร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

8. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนและกลไกสำคัญของ การบริหารจัดการที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและเป็นการกิจหลักของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิรูปการศึกษานั้น การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา สถานศึกษาจึงมีความเป็นอิสระค่อนข้างมาก การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อให้มีการการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการศึกษาและการส่งเสริม ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจึงดำเนินการ ดังนี้

8.1 การนิเทศการศึกษา ได้แก่ การตั้งคณะอนุกรรมการรับผิดชอบด้านการนิเทศ ติดตาม, การจัดทำแผน โครงการปฏิบัติการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

8.2 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ได้แก่ การตั้งคณะอนุกรรมการ รับผิดชอบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล, การจัดทำแผนงานโครงการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล, การจัดทำคู่มือ และเกณฑ์การประเมิน ติดตาม ตรวจสอบ

จะเห็นว่าขอบข่ายงานหรือภารกิจของสถานศึกษาตามที่นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องดำเนินการบริหารตามแบบดังกล่าว ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมา จากการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยปฏิบัติคือสถานศึกษา และต้องการให้ทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้นเอง และการบริหารสถานศึกษารูปแบบที่ตอบสนองต่อการปฏิรูปนี้ ก็คงจะเป็นแบบอื่นไปไม่ได้ นอกจากการบริหารแบบที่เรียกว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Management : SBM) ที่กล่าวเช่นนี้เนื่องมาจากว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นการบริหารอันมีแนวคิดที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ เป็นหลักการสำคัญในการดำเนินการนั่นเอง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

จิระ สิทธิ (2519) ทำการวิจัยเรื่อง งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ใช้กรอบแนวคิดการบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหาร 5 ประการ คือ 1) วิชาการ 2) บุคลากร 3) กิจกรรมนักเรียน 4) ชุรการ การเงิน และบริการ 5) สัมพันธ์ชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาโครงสร้างของระบบบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษางานบริหารภายในโรงเรียนใน 5 งานตามกรอบแนวคิด และศึกษาปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างระบบบริหารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาและงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 งานในโรงเรียนทั้งหมด 27 โรงเรียน กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ครูใหญ่ ครูและประชาชน รวม 357 คน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อาศัยหลักเกณฑ์ตามระเบียบงานของกรมสามัญศึกษา และหลักการแบ่งหน่วยงานของทฤษฎีการจัดองค์การ ส่วนใหญ่เป็นสายบังคับบัญชา สายเดียว ขึ้นตรงต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีโรงเรียนส่วนน้อยที่จัดแบบมีหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โรงเรียนส่วนมากไม่ได้จัดทำแผนภูมิการบริหารงาน ตลอดจนทำคำบรรยายลักษณะงานไว้

2. โรงเรียนมัศึกษามีการปฏิบัติงานด้านชุรการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคคล ด้านกิจกรรมนักเรียน อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

การปฏิบัติงานบริหารดังกล่าว เมื่อเรียงลำดับจากอันดับหนึ่งถึงอันดับสุดท้ายได้ดังนี้ งานบริหารด้านธุรการฯ งานบริหารบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารวิชาการ และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

3. เกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารการศึกษา โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายกัน เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการจัดสายงานแบบเดียวกันตามที่กล่าวในข้อ 1

4. ปัญหาการบริหารงานทั้ง 5 ประเภทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารนั่นเอง

อารี ไชยราช (2522) ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล ในเขตการศึกษา 10 มุ่งทำการศึกษาปัญหาการบริหารงานโรงเรียนใน 5 งาน ได้ผลการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ข้อที่จัดทำมากที่สุดคือ การวางแผนทางวิชาการ จัดโปรแกรมการเรียนและการปรับปรุงการเรียนการสอนล่วงหน้า ส่วนข้อที่จัดทำน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีกรณีศึกษาสอนภายในโรงเรียน

2. การบริหารงานบุคคล ข้อที่จัดทำมากที่สุดคือ ให้โอกาสครูได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรืออบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ส่วนข้อที่จัดทำน้อยที่สุดคือ การจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน ข้อที่จัดทำมากที่สุดคือ การวางแผนรับนักเรียนใหม่ระหว่างปี ส่วนข้อที่จัดทำน้อยที่สุดคือ การจัดทำประวัตินักเรียน

4. การบริหารงานธุรการ ข้อที่จัดทำมากที่สุดคือการจัดทำบัญชีพัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนข้อที่จัดทำน้อยที่สุดคือ การจัดทำารงมอบหมายงานประจำและงานพิเศษให้ครู

5. การบริหารงานด้านสัมพันธ์กับชุมชน ข้อที่จัดทำมากที่สุดคือ การจัดงานประเพณีต่าง ๆ ร่วมกับท้องถิ่น ส่วนข้อที่จัดทำน้อยที่สุดคือ โรงเรียนใช้แหล่งอาชีพในชุมชนเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอาชีพของนักเรียน

ชาติรี สุกุลบุญมา (2534) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 4 โดยมุ่งศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานธุรการและการเงิน 3) การบริหารงานบุคลากร 4) การบริหารงานกิจการนักเรียน 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ 6) การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหาร และแบบสอบถามกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 30 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 252 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1) นักเรียนสมัครเข้าเรียนต่อน้อย 2) ขาดแหล่งวิทยาการและสถานประกอบการ 3) จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์กระทำไม่ได้เต็มที่ 4) ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูนำวิธีการสอนหรือนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาได้ 5) ไม่สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้ทุกงาน 6) ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบได้ 7) ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูผลิตเอกสารทางวิชาการและค้นคว้าวิจัยได้ 8) หนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ 9) ขาดงบประมาณในการบำรุงรักษาซ่อมแซมและพัฒนาอาคารสถานที่ 10) การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ

สาเหตุสำคัญของปัญหา คือ ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ไม่มีแหล่งวิทยาการและสถานประกอบการในพื้นที่ ครูขาดความรู้และขาดการพัฒนา บุคลากรไม่เพียงพอ และได้รับจัดสรรงบประมาณน้อย

รสริน ปิตินันท์ (2535) ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย คือ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นำมาศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนมัธยม ใน 6 งาน คือ 1) การบริหารทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) โรงเรียนกับชุมชน โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กับกลุ่มผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้ง 46 โรงเรียน จำนวน 603 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ งานวิชาการ งานธุรการ การบริหารทั่วไป งานปกครองนักเรียน งานบริการ สำหรับโรงเรียนกับชุมชน ปฏิบัติในระดับน้อย

2. ปัญหาของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยครั้งนี้ คือ งานปกครองนักเรียน โรงเรียนกับชุมชน การบริหารทั่วไป งานธุรการ งานบริการ งานวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ในด้านต่าง ๆ เรื่องดังกล่าวนี้พบว่ามีความสำคัญที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องควรทราบและตระหนักถึง ทั้งนี้เพราะการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และจากผลสรุปของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงให้เห็นถึงสภาพและความสำคัญของปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการสถานศึกษา จากระบบโครงสร้างของการบริหารการศึกษา หรือแม้กระทั่งการบริหารงานของผู้บริหารเอง รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ประกอบกับได้มีนวัตกรรมทางการบริหารแนวใหม่เกิดขึ้น คือ การบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงไปยังหน่วยปฏิบัติอย่างสถานศึกษาให้สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีอิสระภายใต้ขอบข่ายงานที่หน่วยงานทางการศึกษาอย่าง กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการใน 4 ด้านเอาไว้ คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป อันเป็นการตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการจะกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ทุกหน่วยของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในด้านการบริหารจัดการเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืนต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเรื่องนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเหตุผลและกรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการสถานศึกษาดังกล่าว