**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**(School - Based Management: SBM)**

**1. แนวคิดและหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**1.1 ความเป็นมา**

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management: SBM) เป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการบริหารแนวใหม่ในวงการธุรกิจที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการและผลักดันให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุด ในทางการศึกษาได้มีการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: SBM) ในประเทศไทยนั้นเริ่มปรากฏชัดเจนเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

**1.2 ความหมาย**

นักการศึกษาหลายคนได้ให้คำจำกัดความกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: SBM) ไว้ดังนี้

ถวิล มาตรเลี่ยม (2545) ได้ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน นั่นคือ สมาชิกโรงเรียนอันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู – อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกชุมชนและองค์กรอื่นๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2549) ได้ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า คือ การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ รับผิดชอบวางแผนปฏิบัติงานติดตามผล ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน เพื่อสร้างประสิทธิผลของผู้เรียน โดยการพัฒนาร่วมกัน สามารถตรวจสอบได้ และแสดงออกว่าได้ปฏิบัติโดยคุณธรรม

ดิเรก วรรณเศียร (2543) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าทีกำกับและส่งเสริมสนับสนุน

**1.3 แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

การบริหารการศึกษาตามแนวคิดแบบดั้งเดิมนั้น จะตรงกันข้ามกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างสิ้นเชิง คือ ในการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมนั้นโรงเรียนจะถูกควบคุมโดยส่วนกลาง หรือหน่วยงานตัวแทนจากส่วนกลาง การบริหารมักจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน และสมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนมักจะไม่มีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของโรงเรียนในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ของโรงเรียนโดยตรง

Y.C. Cheong (1996) ได้เปรียบให้เห็นความแตกต่างของแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดดั้งเดิมกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

**ตาราง 1 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก**

|  |  |
| --- | --- |
| **การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก** | **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** |
| **แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา**   * มีเป้าหมายที่จำกัด * สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาไม่ซับซ้อนและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง * ไม่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา * เน้นมาตรฐานเดียวกันและการไม่เปลี่ยนแปลง * คำนึงถึงปริมาณ   **หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน**   * ใช้มาตรฐานเดียว วิธีการเดียว และกระบวนการเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย | * มีเป้าหมายที่หลากหลาย * สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา * การปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น * เน้นประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง * คำนึงถึงผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่เน้นเชิงคุณภาพมากขึ้น * มีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย |
| **การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก** | **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** |
| * เน้นผลงานที่อ้างอิงเกณฑ์มาตรฐาน   **การรวมอำนาจ**   * มีการควมคุมไม่ให้เกิดปัญหา * เน้นการควบคุมเป็นกระบวนการ   **หลักและระบบการบริหาร**   * ระบบปฏิบัติตามคำสั่ง * ถูกควบคุมจากภายนอก * รับคำสั่งให้ปฏิบัติ * ตรวจสอบยาก   **การควบคุม**   * การควมคุมตามโครงสร้าง * มีการนิเทศติดตามจากภายนอก * การควบคุมตามระบบราชการ | * เน้นความยึดหยุ่น มุ่งที่ประสิทธิพล * ปัญหาจะถูกแก้ให้ถูกกาละเทศะ * มุ่งที่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา * บริหารตนเอง * แก้ปัญหาด้วยตนเอง * รับผิดชอบและตรวจสอบง่าย * การมีส่วนร่วม * พัฒนาทรัพยากรในองค์การ * สมาชิกในองค์การมีส่ว่นร่วมอย่างกว้างขวาง |

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าในด้านแนวคิดในเชิงการศึกษานั้น การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก จะมีจุดประสงค์ของการศึกษาที่ค่อนข้างจำกัด ไม่มีความหลากหลาย นิยมให้มีลักษณะที่เหมือนๆกันในทุกแห่ง สภาพแวดล้อมทางการศึกษามักไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง จึงไม่เห็นความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากมีการเน้นที่มาตรฐานเดียว และมักจะคำนึงถึงแต่ผลในด้านปริมาณเป็นหลัก แต่การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย เนื่องจากมีผู้มีส่ว่นร่วมในการบริหารโรงเรียนได้จำนวนมากและหลากหลาย สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีความซับซ้อนและอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีเป็นระยะๆ จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่หลากหลายและเน้นเรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ

ด้านวิธีการและหลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น หลักการบริหารแบบดั้งเดิมมาจากแนวคิดที่เป็นการบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ของ Taylor และ Urwick กับทฤษฏีระบบราชการของ Weber ซึ่งจะเน้นเรื่องการปฏิบัติตามมาตรฐาน เน้นกระบวนการและเป้าหมายที่เป็นแบบเดียวกันในทุกโรงเรียน นิยมการปฏิบัติตามระเบียบ นโยบายและคำสั่ง การรวมอำนาจนั้นจะเน้นความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เน้นกระบวนการการควบคุมเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาภายใน อำนาจการบริหารที่แท้จริงมักจะอยู่ที่ส่วนกลาง โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยมาก โรงเรียนมักถูกกำหนดให้เป็นหน่วยปฏิบัติงานตามนโยบายของส่วนกลาง การทำงานเป็นแบบรอรับคำสั่งและการควบคุมจากส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจและหน้าที่ที่ชัดเจน การดำเนินการในเรื่องต่างๆ ถ้าไม่มีระเบีบบใดกำหนดไว้ก่อนจำเป็นต้องปรึกษาส่วนกลางก่อนหรือดำเนินการตามที่ส่วนกลางกำหนดเสนอ และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในโรงเรียนต้องรอส่วนกลางสั่งการก่อน ซึ่งมักจะทำให้การแก้ปัญหาไม่ทันการ

การบริหารที่มีการควบคุมมาจากภายนอกจะเน้นที่โครงสร้างระบบงาน หากงานใดมีเป้าหมายและรายละเอียดของงานชัดเจน จะเชื่อว่าการควบคุมจากภายนอกจะเป็นการทำให้บุคคลทำงานมีประสิทธิผลได้ ถ้าหากงานใดกำหนดหน้าที่และรายละเอียดการปฏิบัติไว้ไม่ชัดเจน ก็จะเพิ่มความเข้มที่การควบคุมและการนิเทศมากขึ้น

ในทางตรงข้าม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจึงกลายเป็นหลักสำคัญ ในเรื่องความหลากหลายนั้น แนวคิดนี้เชื่อว่าการที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มีวิธีปฏิบัติหรือการกระทำได้หลายวิธี การบริหารจึงควรมีความยึดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนมีความแตกต่างกัน จึงไม่เหมาะที่จะกำหนดให้ใช้วิธีการดำเนินงานหรือใช้วิธีแก้ปัญหาที่เหมือนกัน ต้องกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้บริหารตนเอง จึงจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การกระจายอำนาจเป็นกลไกสำคัญสำหรับการปฏิรูปสำหรับระบบการบริหารสมัยใหม่ หลักพื้นฐานสำหรับการบริหารโรงเรียนคือ โรงเรียนควรมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาของตนเองโดยตรง จะทำให้การแก้ปัญหานั้นมีประสิทธิผลและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา มิใช่การหลีกเลี่ยงปัญหา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายจากส่วนกลางแต่มีความเชื่อว่ามีวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้หลายวิธี การจัดการให้หรือปล่อยให้โรงเรียนมีระบบบริหารตนเอง และส่วนกลางมีบทบาทเพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวม แล้วให้โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติ ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเลือกได้หลายวิธีที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียน จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นเป้นระบบที่สามารถบริหารด้วยตนเองได้ โดยไม่ต้องเป็นหน่วยที่รอปฏิบัติตามคำสั่งดังเช่นเคยเป็นอยู่ในอดีต

ในด้านการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นที่การให้ความสำคัญกับคน การบริหารยุคใหม่เน้นมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กร

**1.4 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสรุปได้ดังนี้

**1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)**

เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษา จึงควรมีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

**2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Invovement)**

เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มี ส่วนร่วมในกาบริหาร ตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

**3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน (Retern Power to People)**

ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายทั้งรัฐและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

**4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing)**

ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเองโดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการให้โรงเรียนมีการบริหารด้วยตนเองจะทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง สามารถวางแผนการบริหารและจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียนในรูปแบบต่างๆอีกด้วย

**5) หลักการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance)**

ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามนโยบายของชาติ

**2.รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบได้แก่

**1) รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก (Administration Control SBM)**

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู หรือชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

**2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM)**

ตัวแทนครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร การบริหารรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

**3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM)**

จุดประสงค์สำคัญของการบริหารณุปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลักคือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผุ้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

**4) รูปแบบที่ครูและชุมชนทีบทบาทเป็นหลัก (Professional Community SBM)**

แนวคิดนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่ม ต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด และครูจะได้รับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง/ชุมชน ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกรรมการบริหาร

**3.บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง**

**1) บทบาทของโรงเรียน ( Role of School)**

โรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารนั้นจะมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์การ ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะริเริ่มการพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู ซึ่งต่างจากโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารแบบถูกควบคุมจากภายนอก จะเป็นบทบาทของผู้รับและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นหลักจะถือปฏิบัติตามแนวทางจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่างๆ ถึงแม้ว่าการปฏิบัตินั้น จะเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนก็ตาม

**2) บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา (Role of Education Department)**

โรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนเองโดยตรง หน่วยงานจากส่วนกลางหรือจากภายนอกจะมีบทบาทในลักษณะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามการบริหารแบบที่มีการควบคุมจากภายนอก หน่วยงานทางการศึกษาหรือส่วนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมและนิเทศโรงเรียนอย่างมาก และเคร่งครัด

**3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ( Role of Administrators)**

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคนเป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียนโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ รวมถึงการแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน ส่วนบทบาทของตัวผู้บริหารโรงเรียนในระบบการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนถูกกำหนดจากส่วนกลาง ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแลเฝ้าระวังและจัดการให้โรงเรียนดำเนินการไปตามเป้าหมาย จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัตินอกเหนือจากคำสั่ง นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะภายในขึ้น เพื่อควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ

**4) บทบาทของครู (Role of Teacher)**

บทบาทสำคัญของครูในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การเป็นผู้ร่วมงาน ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิผล ซึ่งการบริหารแบบที่เน้นการควบคุมจากภายนอกบทบาทของครูคือ ลูกจ้าง มีหน้าที่รับคำสั่งและเป็นผู้ปฏิบัติ ครูมีบทบาทเป็นเพียงผู้รับจะไม่ค่อยมีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**5) บทบาทของผู้ปกครอง ( Role of Parents)**

การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพ นั่นคือ เด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือ ผู้ร่วมหุ้น และผู้สนับสนุน ผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสารสนับสนุนด้านทรัพยากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหา ส่วนโรงเรียนที่มีการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก ผู้ปกครองจะเป็นผู้รับบริการในเชิงปริมาณและตามมาตรฐานที่ใช้กำกับโรงเรียน ผู้ปกครองจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นและความคาดหวัง นอกจากนี้ยังไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนได้

**4.ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

* เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
* ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
* เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
* สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
* เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
* สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
* การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
* เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
* ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
* การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
* ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ๆ
* เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

**5.ขั้นตอนการดำเนินการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

1) วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน

2) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

3) กำหนดกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติ

4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

5) ประเมินตนเอง ประเมินภายใน

6) รายงานประจำปี/รายงานการประเมินตนเอง

**6.ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**6.1 ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

Odden and Wohlstetter (1995, p. 32-36) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่

**1) การกระจายอำนาจ (Disperse Power)**

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้ง บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

คณะกรรมการโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (Subcommittees) ขึ้นมา โดยให้รายงานหรือขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลักๆ ของโรงเรียนคณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอนอาจมีสมาชิกเฉพาะผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมสมํ่าเสมอ

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการ และต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้งหรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

**2) การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development)**

การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียนและเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผลรูปแบบการพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรมจากภายนอกแล้วมาขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียน มีการนิเทศและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันระหว่างปฏิบัติงานหรือมีโครงการเชิญวิทยากรภายนอก เช่น มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ การสาธิตการสอนแบบใหม่ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิคการตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะภาวะผู้นำ เป็นต้น ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนานั้น นอกจากจะเป็นครูทุกคนแล้ว ยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย

**3) การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information)**

การเผยแพร่สารสนเทศควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้เรื่องที่เกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้ วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้ เช่น ใช้กลุ่มงาน (Work Group) โรงเรียนต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่านกลุ่มงานจะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วทั้งโรงเรียน ใช้การประชุม (Meeting) เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทันการ วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสาร

อย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไป จัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น

เป็นต้น

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็นสารสนเทศ เช่น ผลการดำเนินงาน/โครงการของโรงเรียน ผลการเรียนของนักเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดการสำคัญ ข้อมูลงบประมาณและบุคลากร หลักสูตร / และกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น ซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่างๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป หรืออาจให้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-line Computer) ผ่านทาง Website เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

**4) การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal)**

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน และการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องร่วมเป็นกรรมการกับองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัยในการพัฒนาวิชาชีพครูติดต่อกับภาคธุรกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยีและการติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์การ เสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน และจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

**5) การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision)**

โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus – Buiding Process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน การจัดการเรียนการสอน

การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับเขต ระดับรัฐ และระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลโดยให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นตามหลักสูตรในที่สุด

**6) การให้รางวัล (Reward Accomplishment)**

การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัลเป็นตัวเงิน เช่น การให้เป็นค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร หรือรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้คำปรึกษา(Mentoring) บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้โล่ รางวัล เป็นต้น

ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ต้องการการยอมรับ ต้องการค่าจ้างเพิ่ม ต้องการลดคาบสอน ต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาส และในปริมาณที่เหมาะสม การให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบผลสำ เร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

**6.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

Wohlstetter (1995) ได้ศึกษาสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า

**1) มีการใช้แต่เพียงรูปแบบ ไม่ใช้กระบวนการที่แท้จริง**

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นวิธีการที่ให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในโรงเรียนต้องใช้รูปแบบการบริหารหลายๆรูปแบบเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ในหลายๆ โรงเรียนนั้นขาดความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการบริหารกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

**2) ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก**

ผู้บริหารบางคนเป็นเผด็จการ และมักใช้แนวคิดของตนเป็นหลักในการตัดสินใจ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาหารือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้การมีส่วนร่วม จึงมักจะเกิดความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารได้ และในบางครั้งคณะครูปฏิเสธแผนงานของผู้บริหาร คณะครูขาดความรู้สึกเป็นเข้าของและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน

**3) อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาด หรือจำกัดแต่ที่คณะกรรมการโรงเรียน**

ในการตัดสินใจในเรื่องใดๆก็ตาม จะทำกันแต่ในระดับคณะกรรมการโรงเรียนเพียงคณะเดียวเท่านั้น ไม่มีการมอบอำนาจไปยังคณะอนุกรรมการต่างๆ ทำให้ขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมของคณะครูและเจ้าหน้าที่ งานจึงมักติดขัดหรือล่าช้าอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน และเมื่อตัดสินใจสั่งการเรื่องใดๆไปมักจะไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงาน

**4) กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง**

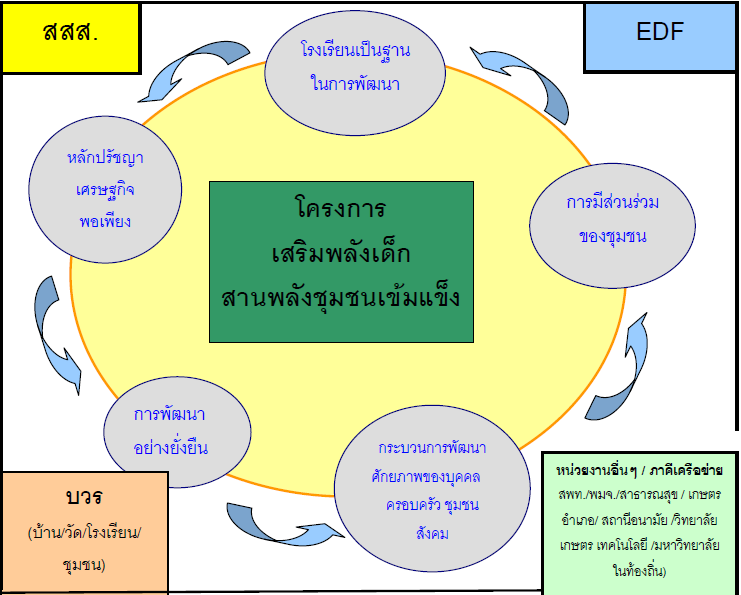
จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นใช้เวลานาน กระบวนการที่ใช้ละเอียดซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน แต่โรงรียนบางแห่งยังเข้าใจผิด คิดว่าเมื่อนำรูปแบบนี้มาใช้แล้วคนจะปรับตัวเข้ากับรูปแบบเอง โรงเรียนเหล่านั้นไม่ได้ปรับการทำงานให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กันเวลาทำงาน

**7.กรณีตัวอย่าง: โครงการเสริมพลังเด็ก สานพลังชุมชนเข้มแข็ง (Power Kid Plus+)**

**1) ความเป็นมาของโครงการ**

โครงการเสริมพลังเด็ก สานพลังชุมชนเข้มแข็ง เป็นความร่วมมือระหว่างมูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา (EDF) ประเทศญี่ปุ่นกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ดำเนินการร่วมกับโรงเรียนประถมขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 45 โรงเรียน ในพื้นที่ 19 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการต่อยอดจาก “โครงการปันอิ่มเพื่อรอยยิ้มน้อง” เพื่อ เสริมพลังแก่กลุ่มโรงเรียนแกนนำ สร้างโรงเรียนและชุมชนให้เป็นต้นแบบโรงเรียนปันอิ่ม เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ถาวรในด้านการส่งเสริมสุขภาวะที่ดี ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน

**2) กรอบแนวคิดในการดำเนินโครงการ**



**3) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ**

การดำเนินโครงการเสริมพลังเด็ก สานพลังชุมชนเข้มแข็ง มียุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสภาพพื้นที่ของโรงเรียน ชุมชน และกลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. แนวคิดบวร (บ้าน/วัด/โรงเรียน)

2. หลักการมีส่วนร่วม

3. กระบวนการพัฒนา ศักยภาพของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม

4. ยุทธวิธีการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาโครงการ

5. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. การพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากยุทธศาตร์ในการพัฒนาโครงการดังกล่าว มียุทธศาสตร์ที่เป็นหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วมและยุทธวิธีการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาโครงการ

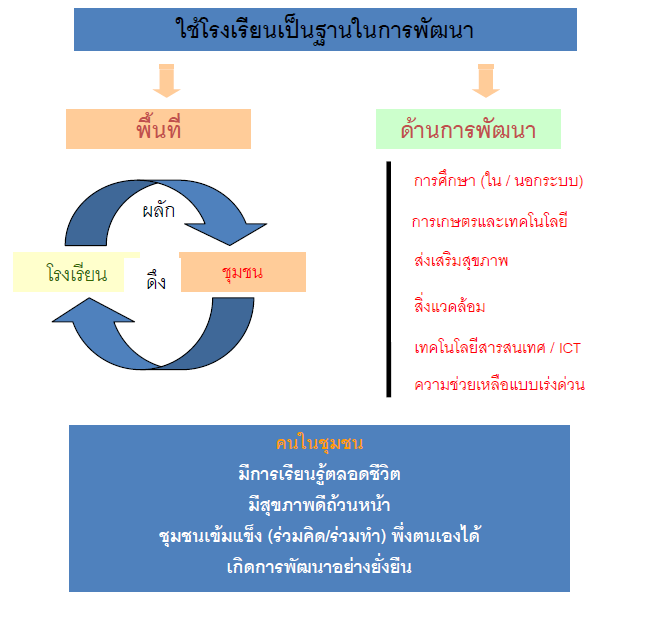
* **หลักการมีส่วนร่วม**



โครงการนี้จะเปิดโอกาสให้คนในชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการอย่างมีพลังและสร้างสรรค์ร่วมกัน และถือว่าเป็นกุญแจดอกสำคัญที่ส่งเสริมให้การพัฒนาในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จ เพราะทำให้ชุมชนทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ช่วยลดความขัดแย้งและต่อต้าน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ การทำงานร่วมกัน หันหน้ามาปรึกษาหารือกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากร่วมกัน ตลอดจนเป็นการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เสริมสร้างให้ประชาชน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

* **ยุทธวิธีการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาโครงการ**

เนื่องจาก EDF มีประสบการณ์การทำงานด้านการพัฒนาการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาเป็นปีที่ 22 ติดต่อกัน จึงทำให้มีเครือข่ายที่เข้มแข็งกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีโรงเรียนที่เข้าร่วมอยู่ในโครงการต่างๆ ของ EDF จำนวนประมาณ 3,700 โรงเรียน EDF จึงปรับใช้จุดแข็งขององค์กรในด้านความสัมพันธ์ที่ดี ความใกล้ชิด และการดึงศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งโรงเรียน มาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินโครงการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาสู่ชุมชน ในด้านพื้นที่เมื่อต้องทำงานกับโรงเรียนและชุมชน โรงเรียนจะเป็นตัวหลักในการดำเนินโครงการโดยจะดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้นๆ และในขณะเดียวกันก็จะเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับกลับไปยังชุมชนด้วย ในส่วนของการพัฒนาด้านต่างๆ EDF ได้ดำเนินโครงการพัฒนาเพื่อพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิตโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาซึ่งครอบคลุมด้านต่างๆ คือ ด้านการศึกษา ด้านการเกษตร ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการช่วยเหลือแบบเร่งด่วน ดังแผนภาพด้านล่าง



**4) วัตถุประสงค์ของโครงการ**

4.1 เพื่อเสริมพลังอำนาจแก่กลุ่มแกนนำ ได้แก่ นักเรียน ครู และคนในชุมชน ให้เกิดความเข้มแข็ง

รวมทั้งสร้างหรือขยายกลุ่มแกนนำใหม่ โดยให้ภาคีเครือข่ายในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และผลักดันให้โครงการประสบความสำเร็จร่วมกัน

4.2 เพื่อสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพโรงเรียนให้เกิดความเข้มแข็ง เป็นโรงเรียนต้นแบบปันอิ่ม

กล่าวคือ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อฝึกฝนทักษะวิชาชีพ สร้างผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเป็นแหล่งอาหารปลอดภัยของชุมชน รวมทั้งสร้างรายได้ให้แก่โรงเรียน นักเรียนและคนในชุมชนและสามารถใช้เป็นต้นแบบในการขยายไปสู่โรงเรียนเครือข่ายได้

4.3 เพื่อผลักดันให้โรงเรียนและชุมชนสร้างแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาชุมชนของ

ตนเองแบบองค์รวมร่วมกัน

4.4 เพื่อสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน พัฒนาเป็นชุดความรู้ด้านการ

ส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนและชุมชน รวมถึงการนำความรู้ปฏิบัติที่ได้รวบรวมไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.5 เพื่อส่งเสริมสุขภาวะของเด็ก เยาวชน และคนในชุมชนหรือท้องถิ่นให้มีสุขภาวะที่ดีขึ้น

**5) กลุ่มเป้าหมายหลัก และผู้รับผลประโยชน์**

กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ แกนนำครู นักเรียน และชุมชนในโรงเรียนที่เคยเข้าร่วมโครงการปันอิ่มเพื่อรอยยิ้มน้องและมีศักยภาพในการดำเนินโครงการต่อ จำนวน 45 โรงเรียน รวมทั้งผู้นิเทศโครงการระดับ

จังหวัด ซึ่ง EDF จะคัดเลือกจากภาคีเครือข่าย เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้ปกครองอาสา อสม.อบต. สถานีอนามัย วัด โรงเรียน โรงพยาบาลตำบล หรือเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเป็นผู้ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำในการดำเนินโครงการ ตลอดจนติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

โครงการให้แก่ EDF ทราบ

กลุ่มผู้รับผลประโยชน์ ได้แก่ กลุ่มเด็กและเยาวชนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และกลุ่มชาวบ้านในชุมชน รวมทั้งหมด จำนวน 108,000 คน

**6) พื้นที่โครงการ**

คัดเลือกจากโรงเรียนที่เคยเข้าร่วมโครงการปันอิ่มเพื่อรอยยิ้มน้อง จำนวน 45 โรงเรียนใน 19

จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัด อำนาจเจริญ บุรีรัมย์ ชัยภูมิ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ เลย

มุกดาหาร หนองคาย มหาสารคาม หนองบัวลำภู นครราชสีมา นครพนม ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ อุบลราชธานี อุดรธานี และยโสธร

**7) โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน**

****

* **บทบาทหน้าที่ของ EDF**

1. ประสานงาน อำนวยความสะดวก และเสริมสร้างศักยภาพให้ทุกฝ่าย เช่น จัดอบรมพัฒนา

ศักยภาพเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ผู้นิเทศระดับจังหวัด กลุ่มแกนนำผู้ทำโครงการในโรงเรียน

2. กำหนดกรอบ นโยบาย ทิศทาง แผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน

3. สร้างเครื่องมือ สื่อ เพื่อประชาสัมพันธ์ และบริหารจัดการโครงการ เช่น คู่มือการบริหารโครงการ

คู่มือการบริหารการเงิน หลักสูตรการปฐมนิเทศ หลักสูตรการฝึกอบรม สื่อ วีดีทัศน์ความสำเร็จของโครงการ

4. สนับสนุนงบประมาณ

5. ประชุมรับทราบผลการดำเนินโครงการ

6. ติดตาม นิเทศ กำกับผู้นิเทศและโรงเรียนในโครงการ

7. คิด วิเคราะห์ ทบทวน ผลการดำเนินโครงการจากความสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรคร่วมกับภาคี

เครือข่ายเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโครงการ

8. สรุปผลโครงการและรายงานต่อ สสส.

* **บทบาทหน้าที่ผู้นิเทศโครงการระดับจังหวัด**

1. เป็นผู้ประสานหรือตัวกลางระหว่าง EDF กับ โรงเรียน

2.เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินโครงการของโรงเรียนและชุมชนให้เป็นไปตามนโยบายกรอบทิศทางการทำงานของโครงการหลักและสอดคล้องกับนโยบายในพื้นที่

3. ช่วยกลั่นกรองแผนงาน กิจกรรมย่อยของโครงการของโรงเรียน

4. นิเทศงาน กำกับ ติดตามและประเมินผลโครงการ เสนอแนวทางให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาโครงการ

5. จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน

6. ร่วมประชุมสรุปผลการทำงานให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนบทเรียนการทำโครงการกับโรงเรียนต่างๆและ EDF

7. เข้ารับการอบรมพัฒนาศักยภาพร่วมกับเจ้าหน้าที่ EDF ในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง (จำนวน 4 ครั้ง)

8. ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของโครงการเพื่อใช้เป็นโรงเรียนต้นแบบของจังหวัดในการขยาย

โครงการไปโรงเรียนอื่น

9. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มผู้นิเทศโครงการระดับจังหวัด

10. จัดทำรายงานสรุปผลเสนอต่อ EDF ทุกเดือน

* **บทบาทหน้าที่แกนนำครู**

1. กำกับดูแลการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนงาน และวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. ร่วมจัดทำแผนโครงการ/แผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณของโครงการ ระดับโรงเรียน และชุมชน

3. ผลักดันโครงการเข้าเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียน

4. ให้ความรู้ และคำปรึกษาแก่นักเรียนในการดำเนินโครงการ

5. สร้างกลุ่มแกนนำนักเรียนให้มีความเข้มแข็ง และขยายกลุ่มแกนนำนักเรียน

6. จัดประชุมแกนนำครู นักเรียน และชุมชน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ในการดำเนินโครงการระดับโรงเรียน

7. ประสานงานกับชุมชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการ

8. เข้าร่วมการประชุม การเข้าค่าย และการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ EDF จัดขึ้นเกี่ยวกับโครงการ

9. สร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอย่างถาวร

10. รายงานผลการดำเนินโครงการ และรายงานการเงิน แก่ผู้นิเทศติดตามระดับจังหวัด และ EDF

* **บทบาทหน้าที่แกนนำนักเรียน**

1. ร่วมจัดทำแผนโครงการ/แผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณของโครงการร่วมระหว่างโรงเรียน และชุมชน

2. เป็นแกนนำทีมนักเรียนในการคิด วางแผน ออกแบบกิจกรรม บริหารโครงการ จัดกิจกรรมด้านการ

ส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนและชุมชน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนกิจกรรมของโครงการ

3. เข้าร่วมการประชุมที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินโครงการระดับโรงเรียน

4. เข้าร่วมการประชุม การเข้าค่าย และการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ EDF จัดขึ้นเกี่ยวกับโครงการ

5. รายงานผลการดำเนินโครงการให้ครูทราบ

* **บทบาทหน้าที่แกนนำชุมชน**

1. ร่วมจัดทำแผนโครงการ/แผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณของโครงการร่วมระหว่างโรงเรียน และชุมชน

2. เป็นแกนนำทีมของชุมชนในการคิด วางแผน ออกแบบกิจกรรม บริหารโครงการ จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนและชุมชน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนกิจกรรมของโครงการ และส่งเสริมให้คนในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการ

3. เข้าร่วมการประชุมที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนิน

โครงการ

4. เข้าร่วมการประชุมและการสัมมนาที่ EDF จัดขึ้นเกี่ยวกับโครงการ

5. ให้การสนับสนุนทางด้านความรู้ และภูมิปัญญาที่มีอยู่ในท้องถิ่น

6. ผลักดันแผนงานโครงการให้เป็นนโยบายการทำงานหลักของชุมชน

7. สร้างให้เป็นชุมชนต้นแบบปันอิ่ม ที่มีแหล่งอาหารปลอดภัยในชุมชน สร้างรายได้แก่คนในชุมชน

**7) ผลการดำเนินงาน**

* **สวนสมุนไพร โรงเรียนดอนกลางนุกูลวิทย์ จ.มหาสารคาม**  
   ที่มาของกิจกรรมเกิดจากคำถามที่ว่าทำไมน้ำอัดลมจึงเป็นเครื่องดื่มยอดฮิตสำหรับคนทั่วไป รวมถึงนักเรียนหรือเด็กสมัยใหม่ก็ชอบดื่มน้ำอัดลม ทั้งๆที่ มันไม่มีประโยชน์ต่อสุขภาพเลย ไม่ต่างอะไรกับนักเรียนในชุมชนนี้ ก็มีปัญหาเช่นนี้เหมือนกัน นักเรียนโรงเรียนดอนกลางนุกูลวิทย์ จึงเกิดความพยายามจะแก้ปัญหานี้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดื่มน้ำอัดลม ซึ่งเป็นที่มาของการผลิตน้ำอัญชันเพื่อสุขภาพ เพื่อทดแทนการดื่มน้ำอัดลมของนักเรียน คนชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยการถ่ายทอดความและภูมิปัญญาเกี่ยวกับสมุนไพรแก่นักเรียน นอกจากจะช่วยแก้ปัญหาคนในชุมชนชอบดื่มน้ำอัดลมแล้ว นักเรียนยังเป็นการสร้างแหล่งเรียนรู้ด้านสมุนไพรให้แก่นักเรียนและคนในชุมชน นอกจากนี้ยังเป็นการต่อยอดภูมิปัญญาไม่ให้สูญหายไปผ่านคนรุ่นใหม่ เพื่อสืบสานภูมิปัญญาเหล่านี้ให้คงอยู่และยั่งยืนต่อไป
* **แหล่งเรียนรู้ โรงเรียนบ้านคูเมือง (อ่อนอนุเคราะห์) จ.อุบลราชธานี**

นายโกวิท บุญเฉลียว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคูเมือง (อ่อนอนุเคราะห์) ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจึงมีปณิธานที่จะสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียน ชุมชนและกลุ่มบุคคลอื่นๆ โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โรงเรียนและชุมชนพิ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ชุมชนให้ความรู้แก่โรงเรียน โรงเรียนให้ความรู้กลับสู่ชุมชน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างรายได้และสร้างอาชีพให้นักเรียนและคนในชุมชนอีกด้วย

* **มหัศจรรย์ฉี่ไส้เดือน โรงเรียนบ้านคำสว่าง จ.นครพนม**

คุณครูจกรวาล พรหมจรรย์ ครูโรงเรียนบ้านคำสว่างเป็นผู้ริความคิดการเลี้ยงไส้เดือน ซึ่งได้เล็งเห็นประโยชน์ของไส้เดือนคือ น้ำหมักชีวภาพจากฉี่ของไส้เดือนและปุ๋ยหมักชีวภาพมูลไส้เดือน โดยมีกลุ่มนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทำหน้าที่รับผิดชอบการเลี้ยงดู ขยายพันธ์ ทดลองนำผลิตภัณฑ์ที่ได้ไปใช้ และนำไปขายให้ชุมชนต่อไป นอกจากนี้ยังเผยแพร่ความรู้เรื่องการเลี้ยงไส้เดือนสู่คนในชุมชนให้นำไส้เดือนไปเลี้ยงเองเพื่อใช้ในการเกษตร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการประสบดำเนินไปได้ด้วยดีคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุน เพราะเห็นว่าการเลี้ยงไส้เดือนนี้จะช่วยสร้างอาชีพให้นักเรียน

**สรุป** โครงการเสริมพลังเด็ก สานพลังชุมชนเข้มแข็งโดยความร่วมมือระหว่างมูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา (EDF) ประเทศญี่ปุ่นและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ถึงแม้ทั้ง 2 องค์กรจะไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาลโดยตรงก็สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาเด็กและเยาวชน รวมถึงชุมชนในเขตพื้นที่ที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้มีความยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการบริหารจัดการอื่นๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่เหมาะสมจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**บรรณานุกรม**

ดิเรก วรรณเศียร. (กันยายน-ธันวาคม 2543). “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School-Based Management.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 5(2) : 39-58.

ถวิล มาตรเลี่ยม. (2545). พิมพ์ครั้งที่ 2. **การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

นิพนธ์ เสือก้อน. (ม.ป.ป.) **การบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.samkha.ac.th/SBM%20%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%20%E0%B8%9 4%E0%B8%A3.%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%98%E0% B9%8C%20%20%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0 %B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%99.pdf [2 มกราคม 2556].

นิพา พงศ์วิรัตน์. (ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550). องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไทย (Thai SBM) ในกทม. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.** 1(2) : 44-53.

มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา(EDF). (2554). **คู่มือการบริหารโครงการเสริมพลังเด็กสานพลัง ชุมชนเข้มแข็ง.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.edfthai.org/index.php?page=

downloads&id=93 [2มกราคม 2556].

สุภชัย จันปุ่ม. (กรกฎาคม – กันยายน 2554). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ โรงเรียนในจังหวัดเลย. **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.** 6(17) : 41-53.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

อริศรา เล็กสรรเสริญ. (เมษายน 2549). พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหาร สถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย. **วารสาร การศึกษาไทย.** 3(19) : 75-79.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). พิมพ์ครั้งที่ 2. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Cheng, Yin Cheong. (1996). **The theory and characteristics of school-based management : A Mechanism for Development.** Washington D.C. : The Falmer Press. อ้างถึงใน อุทัย บุญ ประเสริฐ. (2546). พิมพ์ครั้งที่ 2. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Odden Eleanor R and Wohlstetter Priscilla. (1995, February). “Making School – Based Management Work.” **Education Leadership.** 52(5) : 32-36. อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร. (กันยายน-ธันวาคม 2543). “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School-Based Management.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 5(2) : 39-58.

Wohlsteter, Priscilla. (1995, September). Getting School-Based management Right**.** **Phi Delta Kappan**. 77(1) : 22-25. อ้างถึงใน อุทัย บุญ ประเสริฐ. (2546). พิมพ์ครั้งที่ 2. **การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.