

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลตามเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

2.1 ปัจจัยด้านชีวสังคม

- 2.1.1 วุฒิกการศึกษาของผู้บริหาร
- 2.1.2 ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร
- 2.1.3 ขนาดโรงเรียน

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.2.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ
- 2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2.3 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล
- 2.2.4 การกระตุ้นปัญญา

2.3 การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- 2.3.1 การกระจายอำนาจ
- 2.3.2 การมีส่วนร่วม
- 2.3.3 การคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน
- 2.3.4 การบริหารจัดการตนเอง
- 2.3.5 การตรวจสอบและถ่วงดุล

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน

- 3.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 3.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 3.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- 3.4 ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

จังหวัดสระแก้วแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ได้เป็น 2 สำนักงานเขตพื้นที่ เขต 1 คือ อำเภอเมือง อำเภอเขาคอกระวัง อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด กิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 คือ อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ อำเภอตาพระยา และกิ่งอำเภอโคกสูง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาข้างต้นที่ได้กล่าวไว้ นั้นกระทรวงศึกษาธิการ มีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท มีการกำหนดคน โยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งมีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในระดับพื้นที่ ได้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 178 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่มงานดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

วิสัยทัศน์

ผู้เรียนเปี่ยมคุณธรรม เลิศล้ำปัญญา ก้าวหน้าทันสมัย พละนามัยสมบูรณ์ เพิ่มพูน วิถีไทย

ใส่ใจวิชาชีพ

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้คุณธรรมในการดำเนินชีวิตและสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างทักษะวิชาชีพ เพื่อสามารถสร้างอาชีพอิสระได้
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมมาตรฐานสากล สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีสุขภาพ พละนามัย แข็งแรง สมบูรณ์ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์คือ นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เป็นผู้มีคุณธรรม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีสติปัญญา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ ความเข้าใจเชิงเหตุผลบนพื้นฐานกระบวนการตามหลักวิทยาศาสตร์ มีความสามารถในการใช้

เทคโนโลยีมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย มีสุขภาพ
พลานามัยสมบูรณ์แข็งแรงและมีทักษะวิชาชีพสามารถประกอบอาชีพอิสระได้มีจิตสำนึกรักถิ่นฐาน

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
5. การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาไทย เรื่องการอ่าน
6. พัฒนาระบบข้อมูลให้มีมาตรฐาน
7. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้องค์กรเครือข่ายเพื่อสร้างสิทธิโอกาส
คุณภาพการจัดการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
8. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสานศิลปวัฒนธรรม
และประเพณีไทย
9. ส่งเสริมการสร้างทักษะวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และเสริมสร้างสุขภาพ
พลานามัยที่สมบูรณ์
10. พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานอย่างเร่งด่วนที่เป็นจุดเน้น

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
5. การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาไทย เรื่องการอ่าน

การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

เป้าหมาย

1. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้และพัฒนาหลักสูตรได้สอดคล้อง
กับวัยของผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น
2. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสถานศึกษาที่สามารถจัดทำสาระการเรียนรู้และพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับวัยผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น

2. ร้อยละของสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาหลักสูตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

เป้าหมาย

1. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
2. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
3. นักเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานช่วงชั้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
4. คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (National Test) ในทุกระดับชั้นและทุกรายวิชา เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
5. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
6. ครูประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามสภาพจริง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
7. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 70 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คัดสังเคราะห์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีวิจารณญาณในระดับดี

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. จำนวนสถานศึกษาที่จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเอื้อต่อการเรียนรู้
3. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานช่วงชั้น
4. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบระดับชาติ (National Test)
5. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน
6. ร้อยละของครูที่ประเมินผู้เรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย
7. ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คัดสังเคราะห์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีวิจารณญาณในระดับดี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าหมาย

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและ

จรรยาบรรณวิชาชีพ

3. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการบริการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้

2. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณ วิชาชีพ

4. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบริการและสวัสดิการที่เป็น ประโยชน์เกื้อกูล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

เป้าหมาย

1. สถานศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จัดทำ ใช้ และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. สถานศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จัดหาและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และจัดการศึกษา

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดทำ ใช้ และพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ ของผู้เรียน

2. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดหาและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัด การศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการเรียนรู้ภาษาไทย เรื่องการอ่าน

เป้าหมาย

1. สถานศึกษาในสังกัดทุกแห่งจัดทำกิจกรรมรณรงค์และส่งเสริมการอ่าน

2. นักเรียนที่มีปัญหาการอ่านทุกคนได้รับการพัฒนาและสามารถอ่านได้คล่องขึ้น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดกิจกรรมรณรงค์และส่งเสริมการอ่าน
2. ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหาการอ่าน ได้รับการพัฒนาและสามารถอ่านคล่องขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบข้อมูลให้มีมาตรฐาน

เป้าหมาย

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
 - 1.1 สรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
 - 1.2 จัดหาและพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ให้เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบข้อมูลการเผยแพร่และบริการข้อมูล โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่าย
2. ใช้และบริการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา
 - 2.1 กำหนดองค์ประกอบของข้อมูลให้ชัดเจนครอบคลุม สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการประกันประสิทธิภาพและ โอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับของเยาวชนทุกกลุ่ม
 - 2.2 เผยแพร่และบริการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา
 - 2.3 นำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษามาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการการศึกษาของหน่วยงาน
 - 2.4 ประสานงานการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารแก่ ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้องค์กรเครือข่าย เพื่อสร้างสิทธิโอกาส คุณภาพการจัดการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าหมาย

1. ระดมสรรพกำลังจากทุกส่วนร่วมจัดการศึกษาเพื่อสร้างสิทธิและ โอกาสทางการศึกษา
 - 1.1 ระดมสรรพกำลัง บุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันต่าง ๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ ร่วมเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียน มีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2 ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มจากการร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน กำหนดความสำเร็จของงานและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
 - 1.3 สนับสนุน ส่งเสริมการสร้างองค์กรเครือข่ายในการจัดการศึกษาทั้งในส่วน

ของระบบภายใน คือ การรวมกลุ่มเพื่อเป็นเครือข่ายทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดและการสร้างองค์การศึกษากับหน่วยงานนอกสังกัดและชุมชน

1.4 ขยก่องเชิงชุมชนศึกษาคณะและองค์กรเครือข่ายที่สนับสนุนการจัดการศึกษา

2. บริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และทั่วถึงเพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

2.1 ให้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษา โดยนำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณแบบ PBB รวมถึงการติดตามประเมินผลงานตามแผนที่กำหนดไว้

2.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ โดยจัดให้มีแผน การดำเนินงานตามแผนการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน ตามกระบวนการบริหาร (PDCA)

2.3 ทุกหน่วยงานบริหารจัดการศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) และใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School Base Management) ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และยึดหลักธรรมาภิบาล(Good Governance)

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสาน

ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย

เป้าหมาย

1. เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษา เกิดความตระหนักในการร่วมกันอนุรักษ์ โดยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การเข้าค่ายธรรมศึกษา การบูรณาการการสอนคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการศึกษา การสอบความรู้ทางธรรมในสถานศึกษา การไหว้พระสวดมนต์ การนำนิทานอีสปมาใช้ในการบูรณาการ เป็นต้น

2. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียน มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย สิ่งแวดล้อมและมรดกไทย โดยบูรณาการในการจัดการศึกษา การเข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย สิ่งแวดล้อมและมรดกไทย เพื่อให้เกิดสำนึกใน ความเป็นไทยและรักบ้านเกิด

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ส่งเสริมให้มีการสร้างทักษะวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์

เป้าหมาย

1. ส่งเสริมการฝึกทักษะวิชาชีพในสถานศึกษา

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาฝึกทักษะวิชาชีพให้นักเรียนในรูปแบบที่หลากหลาย ตามความสามารถและความต้องการของนักเรียน ชุมชน เพื่อให้ นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน มีโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่ออกกลางคัน และเมื่อจบการศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานสามารถประกอบอาชีพอิสระได้

1.2 ส่งเสริมให้สถานศึกษานำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาและฝึกทักษะวิชาชีพ

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสารและสามารถพัฒนาถึงการนำไปประกอบอาชีพได้

2. เสริมสร้างพลานามัยที่สมบูรณ์

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ โดยทุกคนต้องสามารถเล่นกีฬาตามความสนใจได้อย่างน้อย 1 ประเภท

2.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันกีฬากีฬาที่หลากหลายและต่อเนื่อง

2.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการดูแลสุขภาพพลานามัยให้แข็งแรงสมบูรณ์ การสร้างสุขนิสัย และการตรวจสุขภาพ

2.4 รณรงค์ ป้องกัน ช่วยเหลือให้ทุกคนห่างไกลยาเสพติดในทุกรูปแบบ

2.5 จัดระบบดูแลนักเรียน คัดกรองแก้ปัญหา มีการเยี่ยมบ้านทุกครอบครัว ส่งเสริมเครือข่ายผู้ปกครองและการจัดระเบียบสังคม

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมอาหารกลางวันอย่างยั่งยืน

3.1 ประสานความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน และชุมชนร่วมดำเนินการโครงการอาหารกลางวันให้นักเรียนมีอาหารกลางวันอิ่มทุกคน ทุกวัน

3.2 ดำเนินตามโครงการ FOOD BANK อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสุขนิสัยในการรับประทานอาหาร และดูแลป้องกันปัญหาสุขภาพของนักเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 10 พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารจัดการศึกษา

เป้าหมาย

1. พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อเนื่อง ทั้งถึง และมีคุณภาพ

1.1 พัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล โดยมีแผนและเครื่องมือ การนิเทศติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลที่มีคุณภาพ และมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด ที่ชัดเจน

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 ส่งเสริมให้มีมาตรการกำกับ ติดตามผู้ดำเนินงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงและมีคุณภาพ

1.4 นำผลการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล มาสรุปประเมินผล และหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. มุ่งสู่องค์กรมาตรฐาน

2.1 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.2 ทุกหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกัน ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพและการยกระดับคุณภาพ มาตรฐาน

ตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัด และประสานภาคส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐ เอกชนและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อยกระดับการศึกษาไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ปัจจัยด้านชีวสังคม

วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร

วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร หมายถึง ระดับการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น วุฒิ ป.บัณฑิตและวุฒิสองกว่า ป. บัณฑิต เพราะผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงยิ่งส่งผลดีต่อหน่วยงาน (วิไลวรรณ เกตุบรรลุ, หน้า 52) ก่อนพระราชบัญญัติสภาครู 2546 สุขุมธ อันพันลำ (2543, หน้า 40) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน จะมีบุคลิกภาพด้านความอดทนและการเสียสละต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการศึกษาสูงทำให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ระดับการศึกษาจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับขั้นการเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น การศึกษาหรือการรับรู้สิ่งต่างๆ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลได้ และมีผลส่งต่อไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับการศึกษาของครูเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532, หน้า 27 - 28) ได้ส่งเคราะห์งานวิจัยจำนวน 50 เรื่อง เพื่อพิจารณาประเมินผลของโรงเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาของครูมีอิทธิพลต่อการเลื่อนขั้น การเรียนต่อ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ บุรีสูงเนิน (2544, หน้า 96) พบว่า วุฒิการศึกษาเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านบุคลากรที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและการศึกษาดี มีความเชี่ยวชาญทางด้านงานบริหารวิชาการเป็นอย่างดี ตลอดจนมีการจัดระเบียบในหน่วยงานที่สมบูรณ์แบบมีการประสานงานที่ดีเพื่อประสิทธิผลในการทำงาน

ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร

ประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่เคยปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการรับรองจากราชการเป็นมาตรฐาน โดยแบ่งออกเป็น

- 1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะเวลาไม่ถึง 5 ปี
- 2 ประสบการณ์ 5 - 10 ปี หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นระยะเวลาระหว่าง 5 - 10 ปี
- 3 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปีขึ้นไป

จากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532, หน้า 70 - 71) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมย์ตัน (Mayton, 1980,p.4565-A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐอลาบามา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นส่วนช่วยในการเสริมสร้างทักษะสัมพันธ์ด้านการบริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเสาวภาคย์ อนันต์ชั้นสุข (2541,หน้า 106) ศึกษาระดับบุคลิกภาพของหัวหน้าการประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามประสบการณ์ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีระดับบุคลิกภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับเหมาะสมมาก แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับของบุคลิกด้านต่างๆ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ การเข้าสังคม และมีคุณธรรม การมีอำนาจอิทธิพล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมั่นคงทางอารมณ์ ส่วนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับของบุคลิกด้านต่างๆ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเข้าสังคม ความรับผิดชอบ ความมีคุณธรรม การมีอำนาจอิทธิพล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมั่นคงทางอารมณ์ จากที่กล่าวมานี้อาจเป็นเพราะประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ สามารถทำความเข้าใจกับสภาพงานที่รับผิดชอบและเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีได้ต่อไป

ขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดมาตรฐานที่วัดจากจำนวนนักเรียนและใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับโดยสำนักงานการประถมศึกษาเดิม ดังนี้

- 1.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน
- 1.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120 - 300 คน
- 1.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

สำหรับองค์กรในโรงเรียน ขนาดโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะขนาดโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน งานวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ พบว่า ขนาดของ โรงเรียนเป็นตัวแปรย่อยในปัจจัยด้าน โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 หน้า 224) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมน และลอเรนซ์. (Man and Lawrance. 1989; citing Mann. 1989 p.77) ที่พบว่าตัวแปรขนาด

โรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูกับนักเรียน และอัตราส่วนครูที่มีวุฒิปริญญาตรีต่อครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการวิจัยดังกล่าวถึงแม้เกณฑ์วุฒิการศึกษายังไม่ตรงกับที่ผู้วิจัยกำหนด แต่ผู้วิจัยเห็นว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ควรนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ด้วย

ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารและขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดทฤษฎีแนวใหม่แบบสากลที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ตามและสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจในตนเองเพื่อจะปฏิบัติงานในองค์การ(คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 106) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะสำคัญที่ต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ(สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 103) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงออกถึงความคิดที่มีคุณธรรม และให้อำนาจแก่ผู้ตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถเข้าใจผู้นำแบบเปลืองรูปก็คือ การศึกษางานวิจัยและทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์การ (<http://suthep.ricr.ac.th/leader20.doc>) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใ้ชีวิตทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่างๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ <http://suthep.ricr.ac.th>) ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลายแนวคิด

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543, หน้า 84 - 90) ศึกษาและรวบรวมลักษณะพร้อมทั้งพฤติกรรมสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น สามารถทำงานหนัก เชื่อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ มีความอดทน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส มีภูมิปัญญาเพื่อการบูรณาการ
2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่นและให้เกียรติผู้ร่วมงานรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล มีวิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต
3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน
4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานของการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ
5. คุณงามแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นคำปัญหา เป็นหัวหน้าพร้อมๆกับเป็นพี่เลี้ยงฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อภัยในความผิดพลาด หรือเป็นการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมและไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน
6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ การทำทฤษฎีกระบวนการ โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบเป็นแนวทาง และสนับสนุนทางด้านจิตใจ
7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำให้ตัวเองเป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2545, หน้า 14) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้

1. ขระระดับความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักด้วยการให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานและตัวบ่งชี้ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อันเป็นการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีการดำเนินการของโรงเรียน

2. ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจในตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความเสียสละ มุ่งมั่นพยายามที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกระจายและมอบอำนาจ สร้างทีมงานที่หลากหลาย เปิดกว้างให้ครูและผู้บริหารเข้าร่วมเป็นสมาชิก และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างบุคลากรอื่นๆ ให้เป็นผู้นำในโรงเรียน แต่ผู้บริหารเป็นผู้นำสูงสุด

3. เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการขั้นต่ำที่มาจากปัจจัยพื้นฐานไปสู่ระดับความต้องการที่สูงกว่า คือ การได้รับการยกย่องนับถือ และความสำเร็จสมหวังในชีวิต และขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จตามภารกิจและเป้าหมาย

วินิตา สุกระมล (2546, หน้า 34 - 36) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่ที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และควรมีคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้

1. เป็นผู้นำด้านวิชาการ
2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. รู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
5. มีคุณธรรมและมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม
6. มีความฉลาดทางอารมณ์
7. มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี
8. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์
9. มีความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา
10. พัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สิ่งที่ผู้บริหารควรมีในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ เก่งงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีมีความยืดหยุ่น ส่วนเก่งคน คือ สามารถอ่านความรู้สึกหรือความต้องการของผู้คนได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ และเก่งคิด คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548. หน้า 92 - 93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากอดีต คือ

1. มีวิสัยทัศน์ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น เพราะเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำหายจูงใจให้คนที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ

2. มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากรได้นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ที่กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประเพณีเดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในภาวะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียดำค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ และปรับปรุงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ นั่นหมายความว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาในทุกๆด้าน

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบอำนาจมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ

6. เป็นผู้สนับสนุน ในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

แบนดูรา (Bandura, n.d. cited in Bass, 1985, p.16) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตนเอง ทำให้มาตรฐานของการทำงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐาน

แบสส์ (Bass, 1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนและ ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
2. สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าทึ่งในการทำงานให้กับผู้ตาม
3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยช่วยให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น
4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธารับบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษา อบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามรูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของแบสดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของแบสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) ให้แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่า เป็นแบบผู้นำที่เป็นกระบวนการซึ่งสามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อน

ร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด
2. สร้างแรงคลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามได้วัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น
4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีศักดิ์ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ
5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ ในภาวะที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (leadership) แบบเปลี่ยนแปลงหรือ (transformational leadership) เพื่อช่วยทำหน้าที่ กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (provide vision and direction) ให้มั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง (ensure people are aligned with the vision) ช่วยสร้างแรงคลใจ (inspire) และแรงจูงใจ

(motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 30-31) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้จูงใจโดยให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความสามารถทำงานที่มีคุณค่า มีจุดหมาย

แซดเลอร์ (Sadler, 1997) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่าเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยคำนิยามและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน

เบสส์ (Bass, 1998, pp. 5-7) แบ่งประเภทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก (Individualized Consideration) และการกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ครูเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี มีความยินดีที่จะทุ่มเทให้การปฏิบัติงาน

แมก เวบเบอร์ (Max Weber, 1947 cited in Bass, 1998, p. 26) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ และเกรงกลัว

เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1998, p. 23) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม โดยการทำงานร่วมกัน เขาพบว่าสมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมต่อผู้นำของเขาสรุปได้ดังนี้ (1) Trust สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ (2) Belief สมาชิกมีความเชื่อในตัวผู้นำ (3) Acceptance สมาชิกให้การยอมรับในการกระทำของผู้นำ (4) Affection สมาชิกมีความรักใคร่ผู้นำและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ (5) Obedience สมาชิกเชื่อฟังผู้นำ (6) Emulation สมาชิกเลียนแบบผู้นำ (7) Emotional involvement สมาชิกมีอารมณ์ร่วมในการทำงานกับกลุ่ม (8) Heightened goals สมาชิกปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายในระดับสูง (9) Perceived ability is contribute the mission สมาชิกอุทิศตนอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

อาโวลิโอ (Avolio, 1990 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 38 - 40) กล่าวว่าผู้นำการสร้างบารมี แบ่งออกเป็นคุณลักษณะ 10 ประการคือ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ คือผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการ ไปถึงจุดหมาย
2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา เก่งในด้านการพูดเชิงเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม
3. มีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม กล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุจุดหมาย
4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็น โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่ายๆ เมื่อทำสำเร็จก็แสดงความชื่นชมและชมเชยคือผลงานนั้นก่อนและเพิ่มงานที่ยากขึ้นไปตามลำดับ
5. มีการแสดงออกต่อการทำงานอย่างกระตือรือร้นและจับใจทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา
6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกิริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง
7. มีคุณลักษณะขึ้นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำคือการกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง
8. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองว่าผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของตน
9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการ และกาลเทศะ ในการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ
10. เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมากทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่ในตนเองคือความมั่นใจสูง มีความโดดเด่นในตัวเอง และเชื่อในความคิดและ

สิ่งที่ตนเองกระทำว่าถูกต้องตามทำนองครองธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อหน่วยงาน โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ยุกต์ (Yukl, 1981 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีตังนันทน์, 2547, หน้า 40) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

จิมคิน และโคเฮน. (Simpkin, 1991 p. 4; Cohen, 1990, pp.58 - 60) กล่าวว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความมั่นใจ การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

แบสส์ (Bass, 1998, p.5) กล่าวว่า การสร้างความมั่นใจสามารถกระทำโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

แบสส์ (Bass, 1985, pp.84-91) สรุปพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้บริหารในด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคคล มี 3 แบบคือ

1. การเน้นการพัฒนา การดูความสามารถของบุคคลก่อนการมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ความช่วยเหลือเสริมสร้างแรงจูงใจตามความต้องการขององค์การ

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคล เน้นการติดต่อกับบุคคลแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การเป็นที่เล็ง เป็นการให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่

4. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข เน้นกระบวนการแก้ปัญหาก่อนที่จะปฏิบัติ

ยุกต์ (Yukl, 1981 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 41) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร คือ

1. เมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพ อาจเนื่องมาจากเครื่องมือชำรุด ขาดอุปกรณ์และผู้ทำงาน
4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่

ควินน์และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p.110) ได้เสนอวิธีที่ผู้นำสามารถใช้กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationality) ผู้นำจะเน้นเรื่องการมุ่งใจด้านความสำเร็จของผู้นำ เน้นหนักในโครงสร้างงานที่เป็นการตัดสินใจ เน้นประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา
2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำเชื่อในกระบวนการการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยคงยึดความสนใจไว้ว่างใจจากที่มงาน ใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนตนเอง
3. ใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะอาศัยประสบการณ์มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย การป้องกันและความต่อเนื่อง
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ มีความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อรับสิ่งใหม่เข้ามา

เบสส์ (Bass, 1998, p.5-6) กล่าวว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการกระทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การที่ผู้นำใช้เทคนิคและวิธีการมุ่งใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและมีความกล้าที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารวางไว้

การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในอดีตที่ผ่านมา เรื่องการบริหารสถานศึกษา โดยข้อเท็จจริงแล้ว สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในบรรดาหน่วยงานทางการศึกษา เพราะเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ แต่เวลาที่ทำกันจริงๆ นั้น ระบบบริหารการศึกษาของประเทศไทย เน้นและให้ความสำคัญอยู่ที่กระทรวงเป็นหลัก ดังนั้นจึงเรียกลักษณะของระบบบริหารการศึกษาแบบนี้ว่า เป็นระบบบริหารที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ทุกสิ่งทุกอย่างจะกำหนดโดยส่วนกลางทั้งหมด เหตุนี้จึงกลายเป็นปัญหา และเรื่องของการปฏิรูปการศึกษาไทยให้ดีขึ้น อีกประการหนึ่งที่สำคัญและพบมากคือ เรื่องหลักสูตร หลักสูตรของประเทศไทย เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของส่วนกลางเป็นหลัก ดังนั้น เราจึงเรียนหลายสิบวิชา โดยที่ไม่จำเป็นต้องเรียน และเป็นการเรียนรู้ที่น่าเบื่อ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้เขียนโดยใช้คำว่า "โรงเรียน คือ คุกทางปัญญา" คือการนำเด็กมาขังไว้ เพื่อให้เรียนในสิ่งที่ไม่ปรารถนา ดังนั้นสิ่งสำคัญอย่างมากคือ ส่วนของโรงเรียนที่เกือบไม่มีอิสระในการคิดและทำตามความต้องการ

ดังนั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สิ่งที่ต้องการคือการยอมให้สถานศึกษามีอิสระ สามารถที่จะบริหารจัดการศึกษาได้ตามความประสงค์ของผู้เรียน แต่การที่จะให้อิสระกับโรงเรียนได้นั้น ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความเข้มแข็ง ต้องเป็นนักบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพในระดับที่ยอมรับโดยทั่วไป ดังนั้นข้อเสนอเพื่อการปฏิวัติระบบการศึกษาไทยนั้น คือ ปรับจากเดิมที่มุ่งจากข้างบนลงมาข้างล่าง แต่อนาคตระบบการบริหารการศึกษาใหม่ โรงเรียนใหม่สถานศึกษาใหม่จะปรับในรูปของเครือข่ายค่อนข้างมาก จะเริ่มลดการพึ่งพาอาศัยข้างบนลง ดังนั้น หลักการสำคัญในการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ก็คือ

ประการแรก ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เขียนไว้ชัดเจนว่า "ให้" ซึ่งเป็นการเขียนในเชิงบังคับว่า ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงมาสองจุด จุดที่หนึ่ง คือ เขตพื้นที่การศึกษา จุดที่สอง คือ สถานศึกษา ส่วนคำว่า "กระจายอำนาจ" เป็นศัพท์ทางรัฐศาสตร์หมายถึงการมอบอำนาจ ไม่ใช่กระจายอำนาจ มีอยู่ 2 คำ คือ คำว่า "Decentralization" และ "Deconcentration"

คำสองคำนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ใช้คำว่า กระจายอำนาจ ไม่ใช่คำว่า มอบอำนาจ คำว่า กระจายอำนาจ ในอนาคตนั้น เขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาจะเป็นอิสระมีอำนาจมากขึ้น แต่เป็นในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปตาม

ความพร้อม เส้นที่เคยใช้จากกระทรวงศึกษาธิการลงมายังเขตพื้นที่การศึกษาและจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ตามหลักการบังคับบัญชา ยังใช้เส้นที่บนั้น ในอนาคตจะเปลี่ยนจากเส้นที่บนเป็นเส้นประ ประการที่สอง คือ เมื่อมีกระจายอำนาจแล้ว ไม่ว่าจะผ่านสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีผู้รองรับ ซึ่งการรองรับนั้น ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน เคยมีข้อผิดพลาดของระบบการศึกษาไทยในรอบ 100 ปีที่ผ่านมาคือ เรื่องการศึกษา ไม่ได้เป็นเรื่องสลบซับซ้อนแต่เป็นเรื่องง่ายเพราะชาวบ้านทุกคนสามารถจัดการศึกษาได้ ถ้ามีเวลา ดังนั้นการที่ดึงอำนาจการจัดการศึกษาที่เป็นของผู้ปกครอง ชุมชน มาไว้ที่โรงเรียน จะเป็นข้อผิดพลาดค่อนข้างมาก เพราะจะชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนจัดการศึกษาไม่ได้เลย ศาสตร์การบริหารการศึกษาของไทยนั้น เป็นศาสตร์ที่อ่อนแอ เพราะนักบริหารไม่ศึกษาอย่างจริงจัง ทำให้การบริหารล้มเหลว การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นสิ่งจำเป็นเสมอเพราะในอนาคตอาจต้องการมีการคืนอำนาจเรื่องการจัดการศึกษาไปสู่ประชาชน ดังนั้น เราจึงเขียนเรื่องนี้ไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 12 ที่คืนอำนาจการจัดการศึกษาอย่างหลากหลาย การเริ่มมี Home School เกิดขึ้นเพื่อจัดการศึกษาเอง อีกเรื่องคือ ความเป็นอิสระของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องเป็นอิสระ ดังนั้น หลักการนี้จึงออกแบบไว้ ทั้งรูปแบบการกระจายอำนาจทั้ง 2 ระบบ คือ ถ้ากระจายผ่านหน่วยงานทางการศึกษา คือ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาต้องเป็นอิสระ หรือถ้ากระจายผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาต้องเป็นอิสระเช่นกัน ประการสำคัญอีกอย่างคือ เรื่องการบริหารตนเอง เมื่อเป็นอิสระแล้ว โรงเรียนจะต้องทำวงจการบริหารตนเองให้ชัดเจน

ความหมายของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มาเลน และคณะ (Malen, Ogaws and Krang, 1990) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นวิธีการบริหาร โดยการกระจายอำนาจ (Deconcentration) ไปสู่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่ควรให้ความเชื่อถือ และได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อการกระตุ้นและพัฒนาที่ยั่งยืน

แคมเบล (Campbell – Evans, 1993) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจในภารกิจ และพันธกิจของโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2544 หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารที่ต้องการมุ่งเน้นให้สถานศึกษาจะมีอิสระในเรื่องของงบประมาณ ที่แน่นอนตามหมวด 8 คือไปงบประมาณจะออกมาในรูปของคู่มือที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของ

โรงเรียน และเมื่อคูปองออกมาใช้เต็มรูป จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนอย่างมาก เพราะคูปองนั้นจะ
 ให้ไปที่ประชาชนที่เป็นผู้เรียน พ่อแม่ของผู้เรียนนั้น พ่ออำนาจคูปอง ไปอยู่กับเขาเหล่านั้น อำนาจ
 ซื่อก็ไปอยู่กับเขาเหล่านั้น เขาเหล่านั้นจะเป็นผู้เลือกซื้อของตัวเอง ตอนนี้ทุกเมืองจะมีร้านค้าออกมา
 มากมาย ถ้าศูนย์การค้าเหล่านั้น แล้วเปรียบเทียบกับความแตกต่างจากร้านขนาดเล็ก ที่ไม่เคยอบรม
 เรื่องการบริการขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ชายฝ่ายเดียว แตกต่างจากศูนย์การค้ารุ่นใหม่จะบริการ
 อย่างดี ดูแลอย่างดี เคมีประชาชนเคยเชื่อว่า ของที่ศูนย์การค้าราคาจะแพงกว่าร้านขนาดเล็ก แต่ถ้า
 ไปซื้อจะพบว่าไม่ได้แพงกว่า เพราะมีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการสูง

ดังนั้น จะเห็นว่าศูนย์การค้านี้ วันเสาร์-อาทิตย์ คนแน่นตลอดเวลา ในขณะที่ร้านขนาด
 เล็กที่เป็นของคนไทยก็เริ่มล้มลงทีละร้านสองร้าน หลายร้านปิดไปกว่าครึ่งหนึ่ง ฉะนั้น ตอนนี้
 อนาคตโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ไม่มีคุณภาพก็จะเริ่มทยอยเลิกไป โดยระบบคูปองเช่นกัน ดังนั้น คูปอง
 จะเป็นตัวที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา เมื่อประมาณ 10 ปี ที่ผ่านมา ร้าน
 ขนาดเล็กจะบอกว่าไม่มีปัญหา ไม่กระทบ แต่ตอนนี้หากไปสอบถามข้อมูลกับร้านขนาดเล็กจะ
 พบว่าขายของไม่ได้แล้ว ไม่มีคนซื้อ เพราะไปซื้อที่ศูนย์การค้าเกือบหมด ดังนั้น โรงเรียน ซึ่งใน
 สมัยหนึ่งต้องถูกบังคับให้ยกเลิก โรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีคุณภาพ ต่อไปไม่ต้องมีใครบังคับ เพราะ
 ไม่มีใครส่งลูกมาเรียน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ จะมีโรงเรียนเหลือให้บริหารอีกเท่าไร? และที่สำคัญก็
 คือ มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่จัดการประชุมเมื่อต้องการงบประมาณในการบริหาร เรื่อง
 การบริหารสถานศึกษา หมวดสำคัญ คือ หมวด 5 เป็นหมวดเกี่ยวกับการบริหาร ในเรื่องการบริหาร
 กระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา (1) ด้านวิชาการ (2) ด้านงบประมาณ (3) ด้านบุคลากร และ (4)
 ด้านบริหารทั่วไป ทั้งสี่เรื่องนี้สถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญไว้อย่างชัดเจน เรื่องที่สำคัญที่สุดคือ
 เรื่องวิชาการ ตอนนี้ โรงเรียนทั้งประถมและมัธยมก็มีคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว โรงเรียนประถม
 รุ่นเคยอยู่เดิม แต่ โรงเรียนมัธยมยังเป็นเรื่องใหม่ยังไม่ลงตัว องค์ประกอบนั้น มีตัวแทนผู้ปกครอง
 ครู องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ
 (รุ่ง แก้วแดง, http://www.drrung.com/speech/page_speeches3_1.html)

บทบาทอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามหลักกฎหมายมหาชน

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์กำหนดให้
 สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารและจัด
 การศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ และการ
 บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SMB) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการ

การศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่สถานภาพความเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนด อำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการหรือวิธีการจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามกฎหมายกำหนดด้วย เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้ หรือเทียบกับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล เป็นต้น ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติรองรับหลักการแห่งความอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็จัดไว้เช่นกัน โดยจัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณีการจัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระเบียบบริหารเป็นราชการบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลโดยที่เขตพื้นที่การศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือ สังกัดกระทรวงหรือกรม และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่าด้วยอำนาจหน้าที่อะไรบ้างในลักษณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ทำ (Deconcentration) สำหรับในกรณีของสถานศึกษาถึงแม้กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางและมีได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด แม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล แต่ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวางกว่า ในกรณีของสถานศึกษา หากจะเทียบเคียงได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือนอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่ยังรับนโยบายจากส่วนกลางลงมาปฏิบัติ อีกทั้งการจัดซื้อจัดจ้างก็ยังคงดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้นการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จึงมิใช่ว่าสถานศึกษาจะใช้ อำนาจหน้าที่ได้เอง โดยอิสระปราศจากของเขตของกฎหมาย

วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระคล่องตัวให้สามารถบริหารจัดการศึกษา ได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา นอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการ จัดตั้งสถานศึกษา ยังมีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดทั้งกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สถานศึกษาจะดำเนินการต่าง ๆ ได้ ต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย และวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของ สถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก มาตรา 39 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการ สถานศึกษาเป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในนามของ สถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบหมาย หรือตามระเบียบบริหารการเงิน ของสถานศึกษา เป็นต้น ฉะนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลเช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่อธิการบดีให้เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไปซึ่ง มีฐานะเป็นตัวแทนนิติบุคคลตามสภาพที่กฎหมายกำหนดนอกจากนี้ มาตรา 44 วรรคหนึ่งและ มาตรา 45 วรรคหนึ่ง แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการอำนาจและมอบอำนาจของส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษามีความ อิสระและคล่อง

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 66 บัญญัติว่า “นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่
ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่นภายในขอบในอำนาจหน้าที่หรือ
วัตถุประสงค์ซึ่งได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้ง”

ดังนั้น สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมาย
แพ่งพาณิชย์ และบทบัญญัติของกฎหมายอื่นที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้
เป็นการเฉพาะเช่น กฎหมายการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
กฎหมายระเบียบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่การกระทำใดๆตามสิทธิและหน้าที่ซึ่ง
มีกฎหมายบัญญัติไว้ดังกล่าวข้างต้นนั้น สถานศึกษาจะต้องดำเนินการภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่ หรือ
วัตถุประสงค์ของตน ทั้งนี้เพราะนิติบุคคลจะมีฐานะเป็นบุคคลตามกฎหมายได้ก็เพียงแต่กิจการอัน
อยู่ในขอบวัตถุประสงค์เท่านั้น

สำหรับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลนั้น มาตรา 35 แห่งพระราช
บัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการ
ศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีได้กำหนดขอบวัตถุประสงค์และ
อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน แต่เมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยรวมแล้วย่อมเห็นว่า ขอบวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่มีฐานะ
เป็นนิติบุคคลบัญญัติขึ้นเพื่อให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
กำหนด อย่างไรก็ตาม แม้กฎหมายจะกำหนดให้สถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลสามารถกระทำการ
ต่างๆได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นที่คณะกรรมการ
เขตพื้นที่การศึกษากำหนด แต่ขอบวัตถุประสงค์นี้ย่อมรวมรวมถึงกิจการใดๆที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวด้วย กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดแนวทางและขอบเขตการบริหาร
จัดการและการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลให้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษา-
ธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การกระจายอำนาจ (Decentralization)

การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยกระจาย
อำนาจการตัดสินใจในการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยมีความเชื่อว่า

นักเรียน เป็นหน่วยงานปฏิบัติการที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารในแนวนอนมากกว่าแนวตั้งตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ที่มองคนในแง่ดี เห็นว่าธรรมชาติของคนชอบทำงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ใฝ่ดี จึงควรมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่สถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จในตนเองด้วยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าว จึงมีการเลือกบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ (วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน, 2543, หน้า 69-76) มี 3 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมอบอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญและอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารและมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการ ในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้ จึงจะไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น งานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปเป็นต้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา

คณะกรรมการกึ่งบริหารการศึกษาและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องงานที่สำคัญบางเรื่อง หรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่อง หรือหลายเรื่อง นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการเฉพาะกับผู้บริหาร

การกระจายอำนาจที่ได้ประสบผลสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา เช่นเดียวกัน การปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กรและผู้เกี่ยวข้อง จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับพื้นที่การศึกษา ต้องเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่ การกำหนดนโยบายและแผนด้านอำนวยการ ด้านการกำกับดูแลมาตรฐาน ด้านการสนับสนุนวิชาการ และการจัดสรรงบประมาณ
2. สถานศึกษาต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เดิมรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงมาเป็นการบริหาร โดยการริเริ่มด้วยตนเอง
3. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาทักษะให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ในการให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษามีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษา
4. ครูพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นผู้มืออาชีพ มีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
5. ผู้ปกครองและชุมชน เข้าใจบทบาทของการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาโดยตรง มีอำนาจหน้าที่ร่วมกัน ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision - Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) เพื่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนจะได้ตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการการของเรียนและชุมชนให้มากที่สุด (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ 2544, หน้า 76)

สรุป การกระจายอำนาจ หมายถึง หน่วยงานระดับส่งมอบงานหรือหน้าที่ต่างๆ ลงมาสู่สถานศึกษาและให้มีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจจัดการบริหารงานต่างๆ และในด้านการจัดการศึกษาคด้วยตนเองให้มากที่สุด

การมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement)

เป็นการเปิด โอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและมีมีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนนักเรียน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและยินดีร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้นในวิธีการบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้เปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531, หน้า 138) การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่ามีคุณค่ามีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต อีกทั้งยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตย ทำให้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งลงความไม่พอใจ ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่เพียงเบน (Putti, 1987, pp. 306-310 อ้างถึงใน ทศนา แสวงศักดิ์, 2539, หน้า 16) นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการบริหารยังจะช่วย

ทำให้ฝ่ายปฏิบัติกับผู้บริหารมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อใดถ้าเจ้าหน้าที่ยอมรับเป้าหมายขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนแล้ว ก็จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

โดย โคเฮน และอุพอฟ (Cohen & Uphoff อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, หน้า 152 - 153) ได้สรุปขั้นตอนของการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประการแรกที่ต้องทำคือ การกำหนดความต้องการ จัดลำดับสำคัญ ต่อจากนั้นจึงเป็นการเลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผนและการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้น จะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยและหมายถึง ผลประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์หรือโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลและสามารถเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

อากรีส (Argyris, อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า, 68 - 69) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้คนพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การแสดงออก การควบคุมการทำงานตลอดจนทัศนคติและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมได้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ประการ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายเพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิกและความ

ร่วมมือกันจะขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุป การมีส่วนร่วม คือการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเสมอภาคกัน

การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในอดีตเป็นจัดการศึกษาในครอบครัวและในชุมชนโดยครอบครัว วัด หรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเมื่อประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงประชากรเพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาประเทศให้ทันสมัย มีการพัฒนารูปแบบการปกครองประเทศเป็นแบบศูนย์รวมโดยการตั้งกระทรวง ทบวง กรม มาทำหน้าที่ในการบริหารประเทศ การจัดการศึกษาจึงถูกรวมศูนย์มาอยู่ภายใต้การบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ต่อมาเพื่อประชากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ทำให้การจัดการศึกษา โดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดความล่าช้าและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษา และคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นและประชาชนให้ได้มีบทบาทจัดการศึกษามากขึ้น ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดวางแผน ร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเองเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการของโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 – 2550 ได้เสนอแนวทางปฏิรูปการบริหารการศึกษาโดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นองค์กรในการบริหาร โดยกำหนด หลักการในเรื่องของคณะกรรมการไว้ให้กระจายอำนาจให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็กเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารเป็นหลักการที่เชื่อว่า จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและสร้างคุณภาพในการเรียนรู้ของเด็กได้เป็นอย่างดี จึงกำหนดให้การบริหารการศึกษาอยู่ภายใต้การบริหารของคณะบุคคล คือ กรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหารสถานศึกษา

หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ในข้อ 12 ไว้ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
 4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
 5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
 6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
 7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา
 8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีต ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
 9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน
 10. แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ เพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามเห็นสมควร
 11. ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น
- จากภาระหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการคืนอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทุกด้านมีการสร้างแผนปรับปรุงสถานศึกษา จากสภาพจริงของสถานศึกษาเพื่อตัดสินใจกำหนดจุดที่ต้องปรับปรุงและจัดลำดับความต้องการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อสถานศึกษาмаที่สุด จึงกล่าวได้ว่า คณะกรรมการดังกล่าวเป็นกลไกที่สำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายของรัฐให้มีความสัมพันธ์กับความต้องการของชุมชน และเป็นทั้งกรรมการบริหารและกรรมการที่ปรึกษาที่ส่งผลให้เกิดความรอบคอบในการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพจะเป็นการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลง
- สรุป การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หมายถึง การจัดการศึกษาโดยประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุกำหนดให้ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาตามวัตถุประสงค์และสนองตอบความต้องการของประชาชนเองอย่างทั่วถึงคือ ทำตามกรอบหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาในด้าน

นโยบาย แผนงาน หลักสูตร การพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปรวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษาและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การบริหารจัดการตนเอง (Self – management)

ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของ ส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง แต่ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งโรงเรียนจะมี อิสระในการบริหารจัดการคิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายและเป้าหมายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่า วิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลาย วิธี วิธีหนึ่งก็คือ หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความ ไว้วางใจให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการ ได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความ พร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างกำหนดมาจาก ส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยสรุปการบริหารตนเอง คือ การที่สถานศึกษามีอิสระ บริหารจัดการได้ด้วยตนเอง สามารถตัดสินใจในเรื่องงบประมาณบุคลากรและวิชาการ ซึ่งจะทำให้ สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ตรงเป้าหมายตามศักยภาพของตนเอง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 83-84) กล่าวว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของการใช้โรงเรียนเป็น ฐานในการบริหาร จะดูได้จากสภาพการบริหารของโรงเรียน 2 ประการ ต่อไปนี้

1. การยึดหลักของการบริหารตนเอง (Self Managing) โรงเรียนต้องดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 1.1 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของกันเอง
 - 1.2 สำรวจสภาพตนเองเพื่อทราบจุดเด่นและจุดที่จะต้องพิจารณาเข้าสู่มาตรฐาน
 - 1.3 กำหนดเป้าหมายดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จ
 - 1.4 กำหนดวิธีดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Plan –Do – Check – Active: P-D-C-A)
 - 1.5 กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากร ของ โรงเรียนให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกันเช่น การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็น 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน ฝ่าย/ หน่วยงานและบุคคล
 - 1.6 กำหนดวิธีการประเมินผล การดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของตนเอง

2. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี ยึดหลัก คุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติโดยต้องดำเนินการต่อไปนี้

- 2.1 ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน
- 2.2 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ
- 2.3 กำหนดระเบียบ/ข้อปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ
- 2.4 เน้นการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 2.5 มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สรุป การบริหารจัดการตนเอง หมายถึง การหน่วยงานชั้นสูงมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้โรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง ตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน

การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ จากหลักการดังกล่าว ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 (2544, หน้า 9) เสนอแนวคิดการตรวจสอบและถ่วงดุล ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาจะเกิดขึ้นรักษาและพัฒนาได้ต้องอาศัยการกำหนดนโยบายและการควบคุมมาตรฐานของรัฐ ดำเนินการจัดการศึกษาโดยประชาชน ตรวจสอบโดยประชาชนละองค์กรอิสระ
2. การรายงานผลการจัดการศึกษาต่อประชาชนเป็นการแสดงออกซึ่งความโปร่งใสด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ตรวจสอบ

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ว่าสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพเพียงใด ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน (Self-Evaluation) หรือการประเมินตนเองของโรงเรียน คือเป็นการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงานและโครงการ ตลอดจนภาระงานปกติของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์ การประเมินที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานการประเมินของโรงเรียน

การประเมินตนเองที่ดี จะต้องมีกระบวนการวางแผน และการดำเนินงานตามแผนเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะเป็นการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครูและการบริหารของผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งถือว่า

เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนที่กำลังมุ่งไปสู่จุดหมาย วิสัยทัศน์ ของโรงเรียน ผลผลิตของการประเมินในแต่ละปี คือรายงานประจำปีที่โรงเรียนจะต้องเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

การประเมินตนเองถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและวางแผนซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนจะอยู่ที่การประเมินตนเองเป็นสำคัญที่จะยืนยันคุณภาพของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนาตนเองส่วนการประกันคุณภาพภายนอกจะเป็นเพียงการติดตามและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และเป็นการยืนยันความเที่ยงตรงของการประเมินตนเองของโรงเรียน หรือการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

สรุป หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ รวมทั้งการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้ตรวจสอบความโปร่งใส

ประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวกลางที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจว่าการบริหารประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่าประสิทธิผลมีความหมายต่างกัน ตามความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การและความสำเร็จของงาน มีผู้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลไว้พอสรุปได้ดังนี้

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป. หน้า 34) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2523, หน้า 1) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า การทำงานที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2526, หน้า 89) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลเป็นการวัดความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529, หน้า 4) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เกี่ยวกับผลกำไรในแง่ของผลผลิต ผู้จัดการฝ่ายผลิต ส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่บรรลุเป้าหมาย

เจ็ดห้า สุนทรวิภาค (2534, หน้า 64) ให้ความหมายของประสิทธิผลของกลุ่มและของภาควิชาไว้ว่า ความสามารถของอาจารย์ในภาควิชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือความพึงพอใจในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่น่าจะหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 9) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลคือผลของงานกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ประสิทธิผลของโรงเรียน คือความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 หน้า 169) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายความว่า ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 หน้า 97) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมวางตนในการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

ไพรัส (Lawless. 1979, p.33;citing Price.1963) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ เช่นเดียวกับ สเตียร์ (Steers. 1977, p. 38) กล่าวว่า การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967.p.9)กล่าวว่าประสิทธิผลคือการทำงานที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ให้ข้อเสนอว่าประสิทธิผลกลุ่มหมายถึงผลผลิตของกลุ่ม ขวัญและความพึงพอใจสมาชิกในกลุ่ม (Fiedler. 1967,p.9 ; citing Stogdill. 1957)

จากความหมายดังกล่าวมาแล้วนั้น เป็นการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วๆ ไปในส่วนของโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้นมีนักวิชาการให้ความหมายของประสิทธิผลที่แตกต่างกันดังนี้

มอร์เฟดและคนอื่นๆ (Morphet and other. 1967, p. 97) ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ทำงานแก่หน่วยงานอย่างเสียสละและขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

Mott (Mott. 1972: citing Hoy and Miskel. 1991, p. 398) ได้ให้ความหมายเรื่องประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ส่งผลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงานของสถานศึกษา

ไชน์ (Schein. 1973, p.18) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การหมายถึง สมรรถภาพ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survive) การปรับตัว (adapt) การดำรงสภาพ (maintain) และการเจริญเติบโต (growth) ไม่ว่าจะองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson, 1985, p.131) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้

เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดข้างต้นชี้ให้เห็นว่าวิธีการประเมินผลพร้อมเครื่องมือที่ควรใช้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่เรียกว่า IPOE (Index of Percieved Organization Effectiveness) ของมิสเกลและคณะ (Miskel and other. 1983, p.55) และได้พัฒนาจากเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ มอท (Mott. 1972: citing Hoy and Miskel. 1991, p. 127) และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน จาก กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536.หน้า 278- 281) ใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรครูผู้สอนในโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น ซึ่งประกอบไปด้วยข้อความที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (2) ความสามารถในการ

พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
(4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

วิธีประเมินประสิทธิผล

แบ่งการประเมินดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2525 หน้า 202 - 215)

1. ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale) การประเมินนี้ผู้ประเมินจะทำตามแบบฟอร์มการประเมิน ที่มีขีดขนาดของการประเมินเรื่องต่างๆ จากสูงไปต่ำ
2. วิธีการประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Check List) มีรายการที่เป็นหัวเรื่องเรียงลำดับเป็นชุดของข้อความต่างๆ ให้เลือก ถ้าผู้ทำการประเมินมีความเห็นตรงตามที่ต้องการก็จะทำการใส่เครื่องหมายตรงข้อความนั้นๆ
3. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by objective) เป็นวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าและผู้ถูกประเมินจะต้องรายงานเหตุผล กรณีที่ไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้
4. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident techniques) ผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคล หรือหัวหน้างานต่างๆ จะเตรียมข้อมูลที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ถ้าผู้ถูกประเมินทำออกมาเช่นนั้นจะทำให้กลายเป็นข้อเสีย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิสุทธิ ราวศรี (2532) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากชาวบ้าน หน่วยงานที่สำคัญต่างๆ ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง นอกจากนี้ยังมีการประสานสัมพันธ์ชุมชนมาเป็นส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารงานอีกด้วย

จุมพล พูลภัทรชีวีต (2532) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน โดยการสัมภาษณ์ครู และครูใหญ่ พบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถจัดวัสดุ อุปกรณ์ สื่อต่างๆ ได้ทันสมัยมีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ นอกจากนี้การจัดสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำจะไม่ดี แต่บรรยากาศในการทำงานดี ครูและผู้บริหารมีความเข้าใจกันดี

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค (2534, หน้า 284) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยไทยโดยศึกษาอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาค ในปี พ.ศ. 2533 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง จำนวน 87 คน พบว่าการพัฒนาประสิทธิผลของภาครัฐให้สูงขึ้นนั้น ควรพัฒนางานของภาคให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่เหมาะสมและกำหนดการประเมินในเชิงปริมาณด้วย นอกจากนี้ควรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ในภาควิชาที่มีต่อกันและต่อหัวหน้าภาคให้ดีขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้สถานการณ์ในกลุ่มของหัวหน้าภาคว่ากลุ่มมีสถานะปานกลางหรือง่ายต่อการปกครอง หัวหน้าภาคก็จะมีการดำเนินงานที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงได้

ชวลิต หมื่นนุช (2535, หน้า 269) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ศึกษาจากคณบดีจำนวน 118 คน และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 307 คน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูงมี 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรก เป็นปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงาน ตามทฤษฎีของพิสเลอร์ ประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่งในหน้าที่ของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน ปัจจัยที่สองว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง ปัจจัยที่สาม ด้านความสามัคคีของคณาจารย์คณะวิชา ปัจจัยที่สี่ ด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร ปัจจัยสุดท้ายด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน ตัวแปรที่สามารถอธิบาย หรือพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปรภูมิหลัง คือการฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลงมาได้แก่ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีรวมทั้งประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ภายในสถาบัน ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาคมีพฤติกรรมสอดคล้องกับคณบดี

ภัทราวดี สุทธิชนกุล (2535, หน้า 279) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการส่วนต่างๆ 8 ส่วนราชการ อำเภอละ 60 คน โดยได้นำเกณฑ์การประเมินผลกลุ่มของ มอท มาใช้ และจากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่จะประเมินว่าประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ความเหมาะสมของกฎ ระเบียบ

ข้อบังคับ ไม่ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การประสานงานที่ดีจะทำให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ การบริหารโดยยึดตัวบุคคลไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร วิธีการบังคับบัญชาไม่ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร ค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 283) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 230 คน และครูผู้สอน 981 คน จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกันมีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลจะแตกต่างกันตามขนาด ประเภท นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวพยากรณ์ที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมี 6 ประการ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านวิชาการ ขนาดของโรงเรียน ความสามัคคีของครู ภาวะแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การได้รับการอบรมทางการบริหาร อัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญาต่อครูที่มีวุฒิต่ำกว่า

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 297) ได้ศึกษาเรื่องจิตลักษณะของผู้บริหารและสถานการณ์ ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 1,5,6 และ 12 ซึ่งได้รับรางวัลและไม่ได้รางวัล กลุ่มละ 30 คน รวมทั้งหมด 240 คน พบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งผู้นำ

สุจิต พิระพงศ์ (2547) สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ควรให้ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรมของสถานศึกษาและงบประมาณ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ และทำวิจัย มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และควรนำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การจัดเก็บข้อมูลสำหรับการบริหาร และเชื่อมโยงข้อมูลกับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรอื่น การจัดสรรงบประมาณควรมีการจัดทำแผนงานโครงการและจัดสรรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น มีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ และสำรวจแหล่งทรัพยากรบุคคล องค์กร หน่วยงานที่มีศักยภาพในการสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

งานวิจัยต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยต่างประเทศ เช่น รูล (Ruhl, 1985, pp.96 - 100) ศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียน พบว่าปัจจัยที่ช่วยให้โรงเรียนได้ประสบความสำเร็จนั้นมีภาวะผู้นำรวมอยู่กับปัจจัยด้านอื่นๆ ด้วย

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศนั้นมีหลายคนที่ให้ความสนใจ เช่น รัสเซล และคณะ (Russell et al., 1987, p.96) ได้ศึกษาคูประธม และครูมัธยมในรัฐไอโอวา จำนวนของงาน 316 คน พบว่า การแบ่งระดับชั้นที่สอนเป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ และสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวทำนายผลการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าการได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้ เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ไวท์ (White, 1990, p. 1078) ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูเมื่อมีการกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียน ทั้งนี้ได้ทำการศึกษา 3 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงบประมาณ หลักสูตรและบุคลากร พบว่า ครูให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรมากที่สุด ส่วนเวลาการฝึกอบรมและเงินทุน เป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจ

แมคคีส (McLeese, 1991, p. 364-A) ได้ศึกษากระบวนการของความขัดแย้งและความมั่นคงในการกระจายอำนาจไปสู่กรรมการระดับพื้นที่ การปฏิบัติจริงและผลกระทบของโรงเรียนในเมืองซอลท์เลคซิตี ระหว่างปี 1970-1985 พบว่าในช่วงที่ 4 ของการบริหาร (1985) พบปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบและขนาดในคณะกรรมการและพบผลกระทบในการบริหารโรงเรียนในเมืองซอลท์เลคซิตี ในด้านของคณะกรรมการ โรงเรียน

เจมส์ (James, 1992, p. 1746-A) ศึกษาองค์ประกอบการนำการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ และบทบาทของครูใหญ่ พบว่า การมีประสบการณ์ด้านการสอนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกัน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารงานของโรงเรียนทุกด้าน

โอเวน (Owen, 1992, p.607-A) ศึกษาผลหลังการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลให้การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนในรายวิชาต่างๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและช่วยให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยรวมแล้วเกิดการพัฒนามากขึ้น

เพอร์สัน (Person, 1992 :3071-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารคณะครูและเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางประสิทธิผล

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ไรค์เอาท์ (Rideout, 1996) ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในรัฐลาบราดอร์และนิวฟาวด์แลนด์ พบว่า การมอบอำนาจจากรัฐบาลไปสู่โรงเรียนขนาดเล็กมีน้อย แต่การมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณทำได้ดีกว่าการบริหารงานบุคคล

ฟิลลิป (Phillips, 1998) ศึกษาความหวังและผลผลิตของการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลผลิตจากการผสมผสานความต้องการของเขตพื้นที่และจังหวัด โดยลดความสำคัญของหลักสูตรจากส่วนกลางลง

บราวน์ (Brown, 1998) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าทัศนคติของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากข้อมูลข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรทำการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากประสิทธิผลของโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะมีคุณภาพสูงได้นั้นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วยเสมอ