

**ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**THE ENHANCED AND OFSTACLED FACTORS FOR SCHOOL-BASED MANAGEMENT
UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION.**

ชูชาติ รักรู้¹
ศิริชัย ชินะตั้งกูร²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนผู้ปกครองในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการยืนยัน ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ 3) นโยบายและมาตรฐานการบริหารงานชัดเจนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ 2) การพัฒนาครูและบุคลากร 3) การกำกับ ติดตาม ประเมินผล 4) การมีส่วนร่วม

2. ผลการยืนยัน ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จริง

Abstract

The purposes of this research were to determine: 1) the enhanced and obstacked factors for school – based management under the office of basic education commission 2) confirm the enhanced and obstacked factors for school – based management under the office of basic education commission. The samples were 100 primary schools under the office of education commission. The respondents were administrator, teachers, school–board chairemans, representative of adoptive parrent students, representative of local government organization. The instruments for collecting the data were opinioinaires and feasibility in practice questionnaires. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmatic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and ethnographic future research

¹ นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

The results of this research found that :

1. The enhanced of school – based management under the office of basic education commission comprises 3 factors, : 1) leadership of administrators 2) efficiency of administration 3) policy and standard of administration and the obstructed for school – based management under the office of basic education commission comprises 4 factors, : 1) efficiency of administration 2) teachers and personals development 3) the monitoring and evaluation 4) the participation
2. The result of confirmation the enhanced and obstructed factors for school–based management under the office of basic education commission were found propriety, feasibility, accuracy, utility under the office of basic education commission

บทนำ

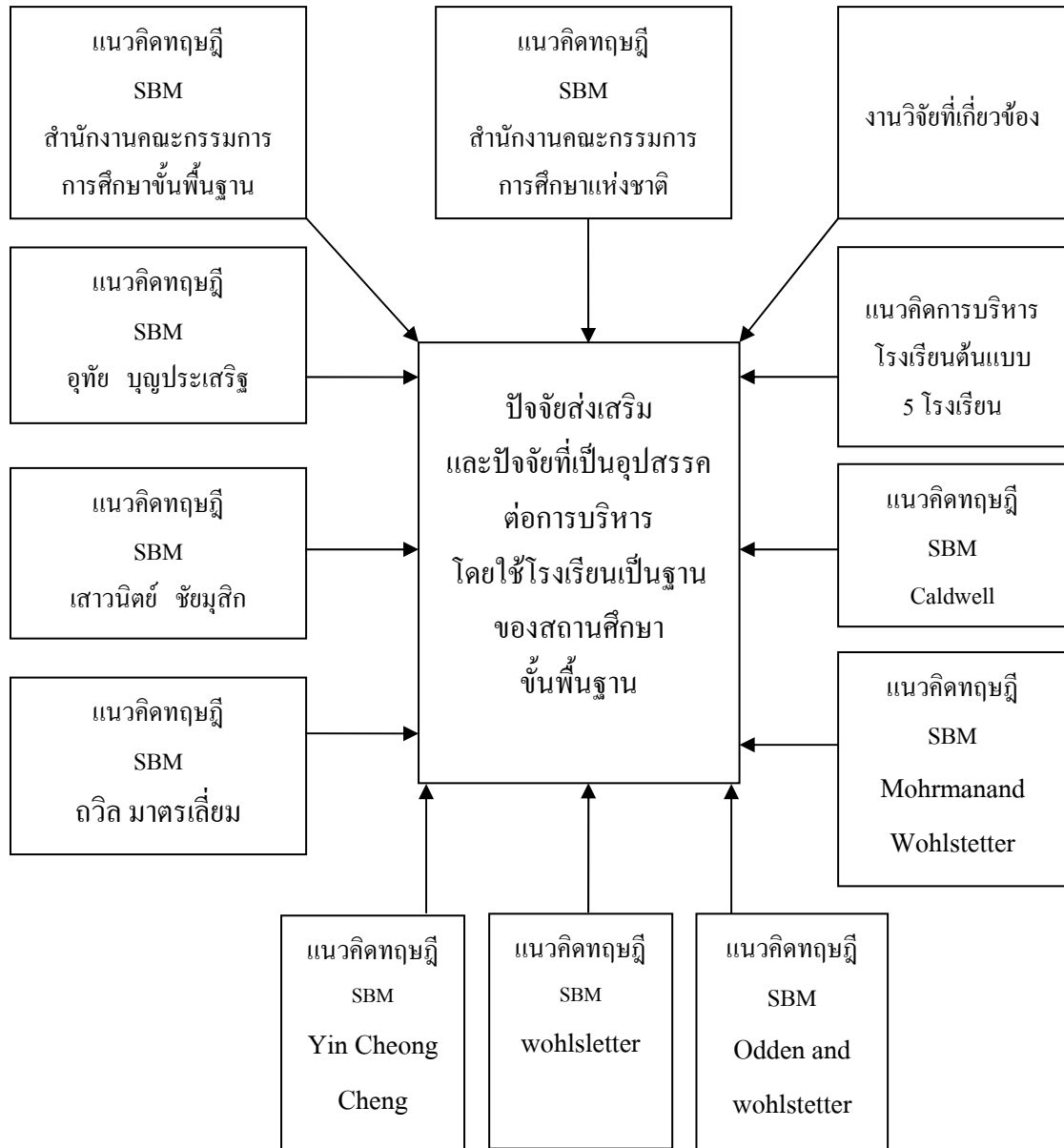
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบการบริหารในสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดี มีลักษณะเป็นพลวัตร โดยอาศัยการกระจาย อำนาจทางการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชน โดยรอบภายใต้กรอบนโยบายที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งทำให้สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้โดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อมุ่งพัฒนาตามรูปแบบตามหลักการตามปัจจัยส่งเสริมการบริหารที่มุ่งให้สถานศึกษาสู่ความสำเร็จ เป็นเวลากว่า 10 ปี หลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานซึ่งผลจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลและประชาชนยังไม่เพียงพอประกอบกับยังไม่มีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือด้านวิชาการ งบประมาณ การ

บริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป แต่มอบอำนาจการบริหารจัดการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการทำให้เกิดปัญหาโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลากร เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้ายข้าราชการครู การบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านการเตรียมความพร้อมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ชุมชนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นโยบายด้านการบริหารการศึกษาขาดความต่อเนื่องชัดเจนจากปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นจึงเห็นสมควรทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,972 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาด ตัวอย่างของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ค่าความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ได้จำนวน 100 โรงเรียน จำแนกเป็น 4 ภูมิภาค โดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ได้แก่ ภาคกลาง และภาคตะวันออก จำนวน 21 โรงเรียน ภาคเหนือ จำนวน 22 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 43 โรงเรียน และภาคใต้ จำนวน 14 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนผู้ปกครองในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 500 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ผู้วิจัยพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดตัวแปรปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเก็บข้อมูลแบบฝังตัว (grounded study) ในโรงเรียนต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 โรงเรียน

2. แบบสอบถาม (questionnaires) เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ครู ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนผู้ปกครองในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้นำร่างปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแบบฝังตัว (grounded study) ด้วยเทคนิคพหุวิธีการ (Multi methodology) และการวิเคราะห์เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อและวิเคราะห์ค่าระดับคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)

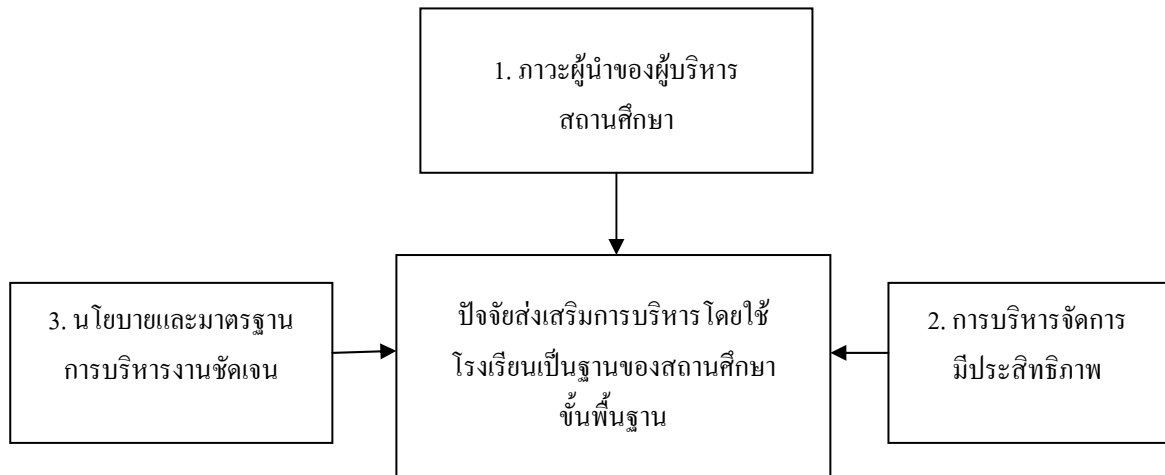
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

3. การวิเคราะห์การยืนยันปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

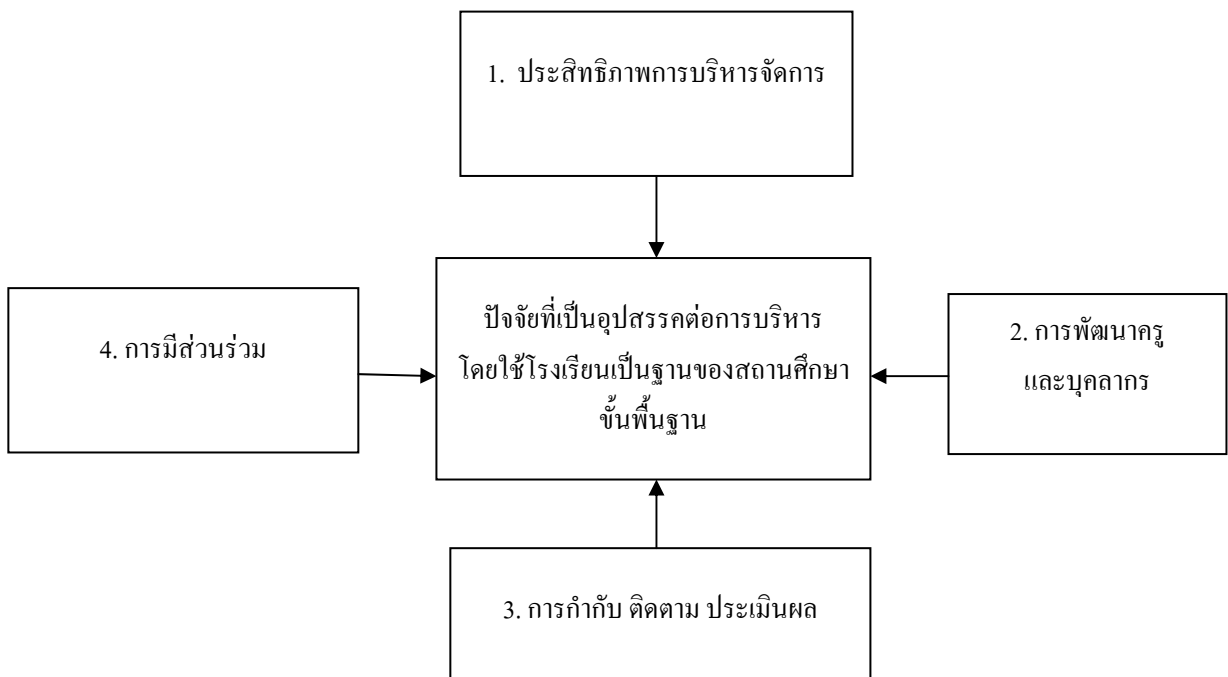
ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. ปัจจัยส่งเสริมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ นโยบายและมาตรฐานการบริหารงานชัดเจน ดังแผนภูมิ



2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาครูและบุคลากร การกำกับติดตาม ประเมินผล การมีส่วนร่วม ดังแผนภูมิ



3. ผลการยืนยันปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้ให้ความเห็นพ้องสอดคล้องกันและยืนยันว่า ปัจจัยส่งเสริมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากร นโยบายและมาตรฐานการบริหารงานชัดเจนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาครูและบุคลากร การกำกับ ติดตาม ประเมินผล การมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานศึกษาได้จริงและยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ชีวทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตั้งแต่ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน

การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาตามพันธกิจ มีทักษะการมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถและความถนัด นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ได้อย่างมีขั้นตอนเปิดโอกาสสนับสนุนให้ครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีความสามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับองค์กรเอกชน ชุมชน สื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ สถาบันการศึกษาอื่นเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาการศึกษาอย่างสม่ำเสมอมีความอดทน

อดกลั้นเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม มีพลังมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของโรงเรียน นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน กระตุ้นการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ เชน (Cheng) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกระตุ้นบรรยากาศในโรงเรียนที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ระหว่างครูใหญ่กับครู 2) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสนับสนุนสร้างความเป็นมืออาชีพ ความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของคณะและจิตสาธารณะให้กับครูได้ 3) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสนับสนุนให้ครูมีความรับผิดชอบต่องค์กร มีความพึงพอใจกับการทำงานและมีทัศนคติที่ดีกับการทำงานได้ 4) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้และสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ทางวิชาการและทางอารมณ์ที่สร้างสรรค์ให้กับผู้เรียนได้ 5) ความเข้มแข็งและความสมดุลของภาวะผู้นำทางด้านโครงสร้างของมนุษย์ สังคม วัฒนธรรมและการศึกษาเป็นพลวัตที่สำคัญ เพื่อสร้างประสิทธิภาพการเรียนการสอน ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมีงานที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของ อ่องจิต เมธยะประสาท เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารงานบุคคลว่าผู้บริหารมีความรู้ มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหารตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบริหารบนฐานข้อมูลยึดนโยบายการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและโปร่งใสตรวจสอบได้สามารถดำเนินการได้ทุกโรงเรียน โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจโดยอัตโนมัติ นอกจากนั้นต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้และโรเบิร์ตเจมส์วิลสัน (Robert James Wilson) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994 – 1997 ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดจากผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนหรืออำนวยความสะดวกให้กับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2 การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ

การเรียนรู้ส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน จัดลำดับความสำคัญการทำงานและบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานแก่คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน สร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนครู นักเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เห็นต่อความเจริญก้าวหน้า สนับสนุน ส่งเสริมกระตุ้นครูปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนครูวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้าง กระบวนการเรียนรู้ใหม่ในโรงเรียน สอดคล้องกับสังคม แห่งการเรียนรู้ เสนอแนวคิดนโยบาย แผนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจนแก่คณะครู เพื่อนำไปปฏิบัติ จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ คิด ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการให้ครูปฏิบัติงานตามกรอบภาระงานจนประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญและยอมรับความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งกันและกัน โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนางานจัดทำรายงานการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง ครูร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาโรงเรียน และสอนอย่างกระตือรือร้น บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของ มอร์แมนและวูลสแตเตอร์ (Morphman and Wohlstetter) พบว่าปัจจัยสำคัญที่กำหนดประสิทธิภาพ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้กับผู้บริหารในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการ โรงเรียน 2) ข้อมูลสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลครู ข้อมูลนักเรียน ข้อมูล เกี่ยวกับงบประมาณ หลักสูตร ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน 3) การให้รางวัลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มี ผลต่อกำลังใจของสมาชิกในองค์กร เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน 4) การพัฒนาทักษะวิชาชีพ คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับกลยุทธ์ การสอนแบบใหม่ ๆ ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการวิจัยเป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองแบบ สมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ คีเรก วรณเสียร ที่ว่า เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดโรงเรียนจะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนการ จัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจรการดำเนินการ ตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพ

การศึกษาและตัวชี้วัดของคุณภาพสถานศึกษา 2) สำรวจตนเอง เพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องการพัฒนาหรือยกระดับให้ได้ มาตรฐาน 3) จัดทำแผนคุณภาพ 4) ทบทวนและปรับระบบ โครงสร้างของโรงเรียน 5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับโรงเรียน 6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงาน ของโรงเรียน 7) การประเมินตนเองตามสภาพจริงโดยจัดให้มีการประเมินภายใน 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของ โรงเรียนและงานวิจัยของสมัชช พุทธา เรื่องการวิเคราะห์ องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านองค์ประกอบด้าน ความมั่นคงยั่งยืนและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียน คือ 1) มีกฎระเบียบว่าด้วยให้ผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระ ในการตัดสินใจและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีการปรับโครงสร้างหน่วยงาน 3) โรงเรียนมีความสามารถในการ พัฒนาการมีส่วนร่วม 4) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) มีวัฒนธรรมองค์กร 6) มีการ ประเมินผล ตรวจสอบความสำเร็จของงาน 7) มีโครงการสร้าง สายงานบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงาน 8) มีอิสระใน การตัดสินใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรซแมรี ดอนเดโร (Grace Marie Dondero) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้ที่ เป็นคณะทำงานและ ไม่เป็นคณะทำงาน ต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหาร โรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรง ในการบริหารมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและมี ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะ ทำงานและงานวิจัยของไอลีนกู๊ด (Eileen Goode) ทำวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ความท้าทายต่อวิกฤติ การเปลี่ยนแปลงพบว่า ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่การ ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน มีการกระจายอำนาจสู่ โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและวิชาการ การได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ความสัมพันธ์ ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวทางชัดเจน

1.3 นโยบายและมาตรฐานการบริหารงานชัดเจน ซึ่งอธิบายได้ว่า เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนเป็นทิศทางเดียวกัน สามารถนำไปใช้ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการวางแผน ดำเนินการตามแผน ติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

วิธีดำเนินงานเป้าหมายความสำเร็จของงาน สำรวจสภาพตนเอง เพื่อทราบจุดอ่อนจุดที่ต้องพัฒนา เพื่อปรับปรุงพัฒนาการศึกษา ให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเสาวนิตย์ ชัยมุสิก ที่ว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โรงเรียนจะต้องดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา 2) สำรวจตนเองเพื่อค้นพบจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา 3) จัดทำแผนคุณภาพ (quality plan) 4) ทบทวนปรับระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 5) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับโรงเรียนระดับฝ่ายระดับหมวดงานระดับบุคคล 6) ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 7) การประเมินตามสภาพจริงโดยจัดให้มีการประเมินภายใน 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน (self-study report) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย ด้านขั้นตอนการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง 1.1) การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.2) พัฒนาความรู้ทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM 2.1) การสำรวจความพร้อมของบุคลากรและปัจจัยอื่นๆของสถานศึกษา 2.2) การวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้นและประเด็นการพัฒนา 3) การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน 4) การสร้างกลไกการประกันคุณภาพภายใน 5) สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้อง 6) การประชาสัมพันธ์ 7) การพัฒนาความรู้ทักษะผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้อง 8) การดำเนินการตามแผน 9) การประเมินผลการดำเนินงาน 10) การปรับปรุงและกำหนดแผนการดำเนินงานใหม่และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้ 1) ยึดหลักนโยบาย เป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติและกรมต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติอย่างมีระบบมีประสิทธิภาพประสิทธิผล 2) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสติน่า โจแอนน์ไอเวอร์สัน (Christina Joann Iverson) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จได้จะ

ต้อง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจังมี ธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลิลเลียนมาร์ติ วาสเวส (Lilian Marti Vazquez) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีผลกระทบของการ กระจายอำนาจและบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน PuertoRico สาเหตุที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลวเพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน 2) นโยบายของโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีกรมมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5) หน่วยงานด้านการปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมอย่างเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปที่พื้นที่ยากจนเป็นหลัก 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

2.1 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ขาดความรู้ความเข้าใจและขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และขาดความรู้ความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาถูกรองรับโดยผู้บริหารและคณะครู ด้านการระดมความคิดเห็น ด้านความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ขาดการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ทำงานแบบคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการตามสภาพของโรงเรียนและชุมชน หน่วยงานต้นสังกัดขาดการติดตามประเมินผลการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการจัดแย้งและแตกความสามัคคี ขาดจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ขาดการพัฒนาด้านนโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนขัดแย้งกับผู้บริหารสถานศึกษา ครูในโรงเรียน ครูขาดขวัญกำลังใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตัดสินใจโดยคณะบุคคลในหลายต้องใช้เวลาทำความเข้าใจมากใช้เวลานาน ทำให้การบริหารจัดการ

ขาดประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานขาดการใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร
ของโรงเรียนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา
ย้ายบ่อยทำให้การบริหารขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ
โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ โดย ถวิล มาตรเยี่ยม
ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพบริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จ
เป็นที่พึงพอใจนั้น จะมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ
คือ 1) มีวิสัยทัศน์มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาอย่างไร
และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ 2) เป็น
ผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
และการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) สังเกตการสอนใน
ห้องเรียนหรือมอบหมายงานให้ครู – อาจารย์ ดำเนินการแทน
ให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน
4) กระตุ้นให้ครูอาจารย์ใช้เวลาในการสอนให้มีประสิทธิภาพ
สูงสุดช่วยจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอนให้หมด 5) เน้นการ
ใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) กำกับ ติดตามการปฏิบัติ
งานของบุคลากรเอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูล
สารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน สอดคล้อง
กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ
การศึกษาโดยเสาวนิตย์ ชัยมุสิก ที่ว่าความสำเร็จของการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับ (structure) ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างและนโยบาย
ของโรงเรียนผู้บริหารและครูต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ
ชุมชนในการร่วมกันจัดและพัฒนาการศึกษา กำหนดบทบาท
การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนดำเนินงาน
และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) ด้าน
การบริการและผลผลิต (service and product) เป็นการพิจารณา
ถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการบริการทางการศึกษา
ของผู้บริหารว่าสามารถบริการต่อกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุม
ทั่วถึงเพียงใดและในส่วนของผลผลิตนั้นนักเรียนมีคุณภาพ
ตามเกณฑ์และตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาหรือไม่
3) ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพบุคคล (man) เป็นการ
พิจารณาถึงความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน
เช่น มีการอบรมครูหรือไม่ มีการนิเทศ ควบคุม กำกับติดตาม
การปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ครูมี
คุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการพัฒนาครู
และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรม
จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ
4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (money) คือความสามารถ
ในการบริหารงบประมาณให้ได้รับความคล่องตัวในการ

เบิกจ่าย มีความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบโปร่งใส 5) ด้าน
ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน (material) เป็นการ
พิจารณาถึงความเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนของ
นักเรียนและปฏิบัติการสอนของครู เช่น เอกสาร สื่อวัสดุอุปกรณ์
ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมเพียงพอ 6) ด้านการบริหารจัดการ
(management) เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพการบริหาร
จัดการในโรงเรียน มีความคล่องตัว ลดขั้นตอน สะดวก รวดเร็ว
ตรวจสอบได้ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีการ
ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการมีแผนพัฒนาคุณภาพ/
แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล
รายงานผลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และงานวิจัย
ของสมชัย พุทธิศา เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบและ
การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านองค์ประกอบด้านความมั่นคงยั่งยืน
และพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียน คือ 1) มีกฎระเบียบ
ว่าด้วยให้ผู้มีอำนาจในโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจและ
มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ 2) มีการปรับโครงสร้าง
หน่วยงาน 3) โรงเรียนมีความสามารถในการพัฒนาการมี
ส่วนร่วม 4) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการ
เรียนรู้อื่นๆ 5) มีวัฒนธรรมองค์กร 6) มีการประเมินผล ตรวจสอบ
ความสำเร็จของงาน 7) มีโครงการสร้างสายงานบุคลากรปฏิบัติ
หน้าที่ตรงตามสายงาน 8) มีอิสระในการตัดสินใจสอดคล้อง
กับงานวิจัยของ เกรซแมรี ดอนเดโร (Grace Marie Dondero)
ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับการ
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูประสิทธิผลของโรงเรียน
และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้ที่เป็
นคณะทำงานและไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่
เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร มีระดับ
ความพึงพอใจในการทำงานและมีประสิทธิผลของโรงเรียน
สูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงานและงานวิจัยของไอลีนกู๊ด
(Eileen Goode) ทำวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลงพบว่า ปัจจัยสำคัญ
ต่อความสำเร็จได้แก่การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน
มีการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร
และวิชาการ การได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆ
ได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ
แนวทางชัดเจน

2.2 การพัฒนาครูและบุคลากรซึ่งอธิบายได้ว่า

หน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียนขาดการพัฒนาครูทำให้
ความรู้ความเข้าใจแก่ครูเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน การพัฒนาครูและบุคลากรมักจะเป็นการอบรมระยะ
สั้นขาดการนำผลไปปฏิบัติและประเมินผลอย่างจริงจัง และ
เป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องเฉพาะบุคคล การบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มภาระงานให้แก่ครู ทำให้เป็นอุปสรรค
สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูใช้สื่อและ
เทคโนโลยีประกอบการสอนน้อย ครูขาดความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้อง
กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของมอร์แมน และ
วูลสแตเตอร์ (Morhman and Wohlstetter) เกี่ยวกับปัจจัย
ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ
1) อุปสรรคด้านอำนาจ 2) อุปสรรคด้านข้อมูล 3) อุปสรรค
ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรซึ่งเป็นปัญหาของโรงเรียน
ที่บางโรงเรียนมีครูและบุคลากรไม่เพียงพอ มีครูและบุคลากร
บางคนเท่านั้นที่เข้ารับการอบรมพัฒนาและปัญหาคือ เขตการ
ศึกษาผูกขาดอำนาจด้านการพัฒนาบุคลากรเอาไว้หลายโรงเรียน
ไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครูเข้ารับการอบรม 4) อุปสรรค
ด้านรางวัลและสอดคล้องกับงานวิจัยของนักการศึกษาหลาย
ท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ 1) เวลา 2) ความคาดหวังว่าจะ
ประสบความสำเร็จแต่ต้องใช้เวลานานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป
3) คณะกรรมการโรงเรียนขาดคุณสมบัติความรู้ความเข้าใจ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) ความไม่สอดคล้อง
ระหว่างความต้องการกับการปฏิบัติเช่น ครูต้องการมีอำนาจ
การตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการสอนแต่เขตการศึกษา
ไม่ได้มอบอำนาจ 5) ขาดอิสระการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น
การอบรมพัฒนาบุคลากร งบประมาณไม่เพียงพอ ระยะเวลา
ไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ 6) ไม่ให้ความสำคัญเรื่อง
การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนและ
สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่สนับสนุนการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษา
ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรพัฒนาครู บุคลากร คณะกรรมการสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองให้มีความรู้ความเข้าใจการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) พัฒนาข้อมูลของสถานศึกษา
3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้เกี่ยวกับการ
ศึกษาและการบริหารจัดการ 4) ร่วมและสนับสนุนให้มี
กลุ่มเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 5) พัฒนาระบบ
การติดตามตรวจสอบ และนิเทศสถานศึกษาให้เข้มแข็ง
สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิธีและ
วิถีไทยด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนทั้ง 11 องค์ประกอบ
พบว่า 1) ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ 2) ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรง
คุณวุฒิภายนอก 3) อำนาจความสะดวกในการพัฒนาตนเอง
ของครู 4) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ โครงการ
ต่างๆ 5) ประสานความร่วมมือกับชุมชน 6) ให้การนิเทศและ
คำปรึกษา 7) สร้างขวัญกำลังใจ 8) จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร
9) ส่งเสริมการจัดการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถาน
ศึกษา 10) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 11) จัดให้มีการพัฒนา
บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.3 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล ซึ่งอธิบายได้
ว่าหน่วยงานต้นสังกัดหรือโรงเรียนขาดการกำกับติดตาม
ประเมินผล การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การติดตาม
ประเมินผลขาดความต่อเนื่อง นโยบายการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานขาดความชัดเจนผู้บริหารสถานศึกษาขาด
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
และการกำกับ ติดตาม ประเมินผล จึงต้องพัฒนาระบบการ
ติดตามประเมินผล ระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนให้เข้มแข็ง
สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อรพรรณ พรสีมา รูปแบบการ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตัวอย่างประสบการณ์ที่
คัดสรร ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักตลอดเวลา
ว่า SBM เป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้เป้าหมายคือคุณภาพ
ของผู้เรียนสูงขึ้น 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำ SBM มาใช้
แบบค่อยเป็นค่อยไป 3) ต้องมีการพัฒนาครู กรรมการสถาน
ศึกษา ผู้ปกครองให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SBM 4) ต้อง
พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและระบบฐานข้อมูล
ของโรงเรียนให้เข้มแข็งและงานวิจัยของ ดิเรกวรรณเสียร ที่
ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า 1) การวางแผน
ประกอบด้วยวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณ
และการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) การจัดทำแผนพัฒนาและ
แผนปฏิบัติการประจำปี 3) การจัดองค์การ ได้แก่การจัดโครงการ
บริหารงาน การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน กลไกการบริหาร
โรงเรียน การจัดการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน (วิชาการ
งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป) 4) การนำ ได้แก่ ภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนการบริหารโดยองค์คณะบุคคล
การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร
ที่มีประสิทธิภาพ การขจัดความขัดแย้ง 5) การควบคุม
ประกอบด้วยระบบการประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพ

ภายในและระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ขาดทักษะการควบคุม กำกับ ติดตามอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โรงเรียนสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่อง มาตรฐานการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ซึ่งกำหนดเกณฑ์การประเมินการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ 1) มีการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไปมีระเบียบรองรับการบริหารที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ 2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการตัวชี้วัด ความสำเร็จของการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัด 3) มีแผนการกำกับ ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุง เปรียบเทียบเป้าหมาย และมีการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ 4) มีการใช้ผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และใช้ในการวางแผน สร้างแรงจูงใจ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2.4 การมีส่วนร่วม ซึ่งอธิบายได้ว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake holder) การร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของผู้ปกครอง ชุมชนมีน้อย เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้ปกครอง ชุมชน ขาดการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อำนาจในการวางแผน อัตรากำลังการบรรจุ โยกย้ายข้าราชการครูมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีน้อย ขาดการเชื่อมโยงบูรณาการองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัญหาชุมชนสิ่งแวดล้อมและบริบทของสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วูลสเตอร์เตอร์ (Wohlstetter) สาเหตุของความล้มเหลว มีดังนี้ 1) มีการใช้แต่เพียงรูปแบบไม่ใช่กระบวนการที่แท้จริง 2) ผู้บริหารทำงานใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลักเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ไม่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดความขัดแย้งระหว่างครู ผู้บริหาร ชุมชน ครู ชุมชนขาดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในโรงเรียน 3) อำนาจการถูกผูกขาด 4) กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับรายงานการศึกษาของ คณะปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

ดังนี้ 1) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2) การขาดเอกภาพในการบริหาร 3) การขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ขาดการพัฒนาขยายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย บุญประเสริฐ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย พบว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษา ในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2) ขาดเอกภาพในการบริหาร 3) ขาดประสิทธิภาพในระบบการประกันคุณภาพ 4) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ขาดการพัฒนาขยายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ อ่องจิต เมธยะประภาส เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารงานบุคคลว่าผู้บริหารมีความรู้ มีภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหารตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบริหารบนฐานข้อมูลยึดนโยบายการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและโปร่งใสตรวจสอบได้สามารถดำเนินการได้ทุกโรงเรียน โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจโดยอัตโนมัติ นอกจากนั้น ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้และงานวิจัยของ แคทริน รีด เคลบาร์ (Kathryn Reed Claybar) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการมีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสารภาวะผู้นำ การแนะนำการสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องความไว้วางใจ และความกล้าเสี่ยง และงานวิจัยของโทมัส ฟรานซิส มาควัวร์ (Thomas Francis Maquire) วิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบายการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือ การตัดสินใจ ความร่วมมือจากสหภาพครู ครูและผู้บริหาร โรงเรียนต่างต้องการความร่วมมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณและหลักสูตร

3. ผลการยืนยันปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็น

อุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน มีความเห็นว่ ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในสถานศึกษาได้ เนื่องจากการพิจารณาปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัย มีความสอดคล้องกับหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเมื่อพิจารณารายละเอียดทั้ง 7 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทาง วิชาการ ประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา สามารถนำพาวงศ์กรให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีเทคนิควิธีการที่ทันสมัยจัด โครงสร้างองค์กรการบริหารงานให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ จัดการบริหารงานบุคคลให้ตรงกับความรู้ความสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ บริหาร งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุง พัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ด้านนโยบายและ มาตรฐานการบริหารงานชัดเจน การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานเป็นวิธีการบริหารงานในโรงเรียนวิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีนโยบายที่ต่อเนื่อง ชัดเจน จึงจะทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบ ความสำเร็จด้านการพัฒนาครูและบุคลากร จะต้องมีการพัฒนา ครูและบุคลากรโดยการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น การมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร กิจกรรม การเรียนการสอนด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินการปฏิบัติ หน้าที่ของผู้บริหารและคณะครูอย่างสม่ำเสมอ ด้านการมี ส่วนร่วม ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากที่การบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน เน้นโดยให้ทุกภาคส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอความเห็นเพิ่มเติม ด้านปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ ชัดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรม จริยธรรมด้านการมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ คิด การตัดสินใจ ด้านนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีความ ชัดเจนในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำปัจจัยส่งเสริมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การบริหาร จัดการมีประสิทธิภาพ 3) นโยบายและมาตรฐานการบริหาร งานชัดเจน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน 4 ปัจจัย คือ 1) ประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การกำกับติดตามประเมินผล 4) การมีส่วนร่วม ไปใช้ในการบริหารงาน เพราะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นวิธีการในการบริหารที่เน้น การมีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจ การดำเนินการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ โรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำวิธีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้อย่าง เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ความ เข้าใจและทักษะวิธีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อ การบริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกระจายอำนาจการบริหารให้ครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านการบริหารงานทั่วไปสู่ สถานศึกษาโดยตรง

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา ใช้วิธีการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างแท้จริง

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ปัจจัยที่ ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การศึกษาวิจัยในเชิงลึกด้านปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จ

3. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบอื่นที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำไปสู่การค้นพบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนวิธีการใหม่อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ดิเรก วรรณเชียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2544.

พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. “ราชกิจจานุเบกษา” เล่มที่ 20 ตอนที่ 62 ก .6 กรกฎาคม 2546.

มาเรียม นิลพันธ์. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร 2551) : 120.

สมชัย พุทธา. การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (คุษณินพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552) : 397.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก.การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาพ.ศ.2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.School-Based Management. ผลจากการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ ของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ฯ ใน 4 ภูมิภาค, กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2544.

อ่องจิต เมชยะประภาส. การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.(วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิตการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550) : 172.

อรพรรณ พรสิมา. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนใน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที. คอมมิวนิเคชัน, 2546.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2542, ซ-ด.

-----การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

Best John W.Reserch in Eolucation. Exglewood Clifts. New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1970.

Caldwell B. J.& Hayward D. K. The Future of Schools : Lessons from the Reform of Public Education. London :Falmer Press1998.

Cheng Yin Cheong. School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism For Development.Washington, D.C. : The Falmer Press, 1996.

Claybar,Kathryn Reed. School-Based Management : A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process. Dissertation Abstracts International,55-06 A:1431.

- Dondero, Grace Marie. **School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction.** Dissertation Abstracts International. 54-05 A:1607
- Goode, Eileen. **Site-Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism.** Dissertation Abstracts International. 55-04A : 816.
- Iverson Joann Christina. **"School-Based Management : A case Study"**. Dissertation Abstract, International, 2001.
- Marti-Vazquez, Lillian. **The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico : A Case Study.** Dissertation Abstracts International. 61-09 A: 265.
- Mohrman Susan Albers. and Wohlstetter Priscilla. **School – Based Management : Organizing for High Performance.** San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1994.
- Odden Eleanor R. and Wohlstetter Priscilla. **"Making School – Based Management Work"** Educational Leadership, 52, 5 February 1995.
- Thomas Francis, Maquire. **School-based management :_Conditions for Implementation.** Dissertation Abstracts International. 55-03 A:434.
- Wilson, Robert James. **Shool-Based Management in Alberta : Perceptions of Public School Leaders 1994-1997.** Dissertation Abstracts International. 62-03 A:337.
- Wohlstetter Priscilla. **"Getting School – Based Mangement Right : What Works and What Doesn't"**. Phi Delta Kappan. 77, 1 September, 1995.
- Wohlstetter & Mohrman S.A. **School-based management : Strategies for success.** New Brunswick, NJ : CPRE Finance Briefs, 1993.

