

การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* THE DEVELOPMENT OF INDICATORS FOR SCHOOL – BASED MANAGEMENT



นุสินธุ์ รุ่งเดชะ**
สมุทร ชำนาญ***
ธร สุนทรายุทธ****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น นักวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) 3 รอบ ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 365 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจันทามติของตัวบ่งชี้โดยการคำนวณค่ามัธยฐานค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ มีตัวบ่งชี้ 35 ตัวบ่งชี้ 2) หลักการบริหารตนเอง มีตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ 3) หลักการมีส่วนร่วม มีตัวบ่งชี้ 30 ตัวบ่งชี้ 4) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.80 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาน้ำหนักคะแนนความจำเป็นของตัวบ่งชี้ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีค่าทางสถิติ คือ $X^2 = 48.47$, $df = 35$,

* คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** อาจารย์ ดร. หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่ปรึกษาหลัก

**** รองศาสตราจารย์ ดร. ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่ปรึกษาร่วม



$p = 0.065$, $RMAEA = 0.033$ ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนี AGFI เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนี RMR เท่ากับ 0.022

คำสำคัญ: การพัฒนาตัวบ่งชี้/ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop indicators related to school-based management by using the Delphi technique. The research consisted of two parts. Part I was the development of indicators relating school-based management using 17 experts selected from educational experts, outstanding school administrators and academics. The data were collected by using Delphi technique. Part II was related to confirmatory factors analysis of school – based management indicators from the sample of 365 school administrators and modeling school teachers in the Eastern Region. The Statistical devices for analyzing the data of indicators were median, Interquartile range and confirmatory factor analysis by using LISREL version 8.80. The research finding were the statistical value of $X^2 = 48.47$, $df = 35$, $p = 0.065$, $RMAEA = 0.033$., $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$, $RMR = 0.022$

The major indicators of school-based management comprised of five aspects 1) thirty-five indicators for centralization. 2) sixteen indicators for self-management. 3) thirty indicators for participative management. 4) ten indicators for empowerment, and 5) ten indicators for check and balance.

KEYWORDS : The development of indicators/ School-based management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งความคาดหวังและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเมื่อพิจารณาประกอบกับสาระตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงนั้น แม้ว่าจะสอดคล้องกับหลักการและแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางของการบริหารโรงเรียน แต่ระบบการบริหารจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนหรือสถานศึกษาในประเทศไทย เป็นระบบที่รวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง จึงก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน อีกทั้งงานด้านนโยบายไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ไม่มีความเชื่อมโยงกับท้องถิ่นและชุมชน ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัญหาการรวมอำนาจสู่ส่วนกลาง สถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารตนเองทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบุคลากร และจะถูกควบคุม ตรวจสอบและบังคับบัญชาโดยส่วนกลางในทุกๆ เรื่อง ปัญหาการขาด

การมีส่วนร่วมของครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารและการจัดการศึกษา ปัญหาคุณภาพโดยรวมของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาต่างๆ ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอน ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ การวัดและประเมินผลเน้นที่การวัดความรู้ความจำ มากกว่าการวัดความรู้ความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา บางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอน ขาดจิตสำนึกและวิถุณของความเป็นครู ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ และปัญหาความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่การจัดการศึกษา เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจของประเทศและปัญหาความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่การจัดการศึกษา ที่เคยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครองและชุมชน

มาตรา 39, 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษาของไทยจะต้องเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินงานบริหารในสถานศึกษายังขาดตัวบ่งชี้เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานและการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำผลการวิจัยตลอดจนข้อเสนอแนะไปปรับปรุงและหาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไปแต่เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีที่มาจากและวัฒนธรรมในการบริหารในระบบราชการ เคยชินกับการบริหารจากส่วนกลางหรือรอรับคำสั่งและแนวทางจากส่วนกลางเป็นหลัก นอกจากนั้นก็ยังมีความและอุปสรรคสำคัญในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ปัญหาเรื่องเวลา เนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติในแต่ละวัน ปัญหาความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ในช่วงแรก เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วตามที่หวังทำให้เกิดความท้อแท้ ปัญหาคณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก และไม่มีความชัดเจนในบทบาทของตนเอง ปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติของครู

ดังนั้น เพื่อการพัฒนาให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการบริหารงานขึ้นมา เพื่อให้มีทิศทางในการบริหารการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

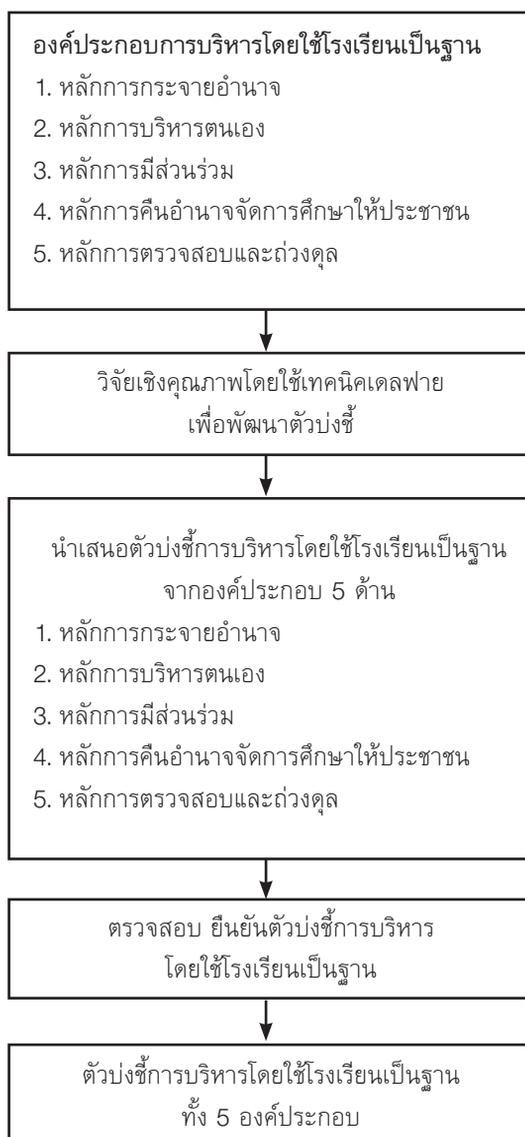
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ผู้วิจัยยึดองค์ประกอบจากการศึกษาแนวคิดของ
บุญมี เถรยอด (2546) ดิเรก วรณศรีเรีย (2544, หน้า 18-29) อุทัย บุญประเสริฐ (2543,
หน้า 154-156) วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544, หน้า 1-5) ถวิล มาตรเลียม (2545, หน้า 42-43)
ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดขององค์ประกอบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิด
ในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. เนื้อหาของการวิจัย เป็นการศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่
 1. หลักการกระจายอำนาจ
 2. หลักการบริหารตนเอง
 3. หลักการมีส่วนร่วม
 4. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน
 5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาในการทำเดลฟาย (Delphi) จำนวน 17 คน โดยเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ทางการศึกษา
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 365 คน จากโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน (Lab School) เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยใช้ตารางเช็และมอร์แกน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยใช้วิจัยเชิงพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมีขั้นตอนและรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัย
2. การใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ
3. การตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis = CFA) ซึ่งขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียดได้แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ ในการทำเดลฟาย
2. แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ เป็นแบบสอบถามเพื่อการยืนยันข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science) และโปรแกรม LISREL 8.80

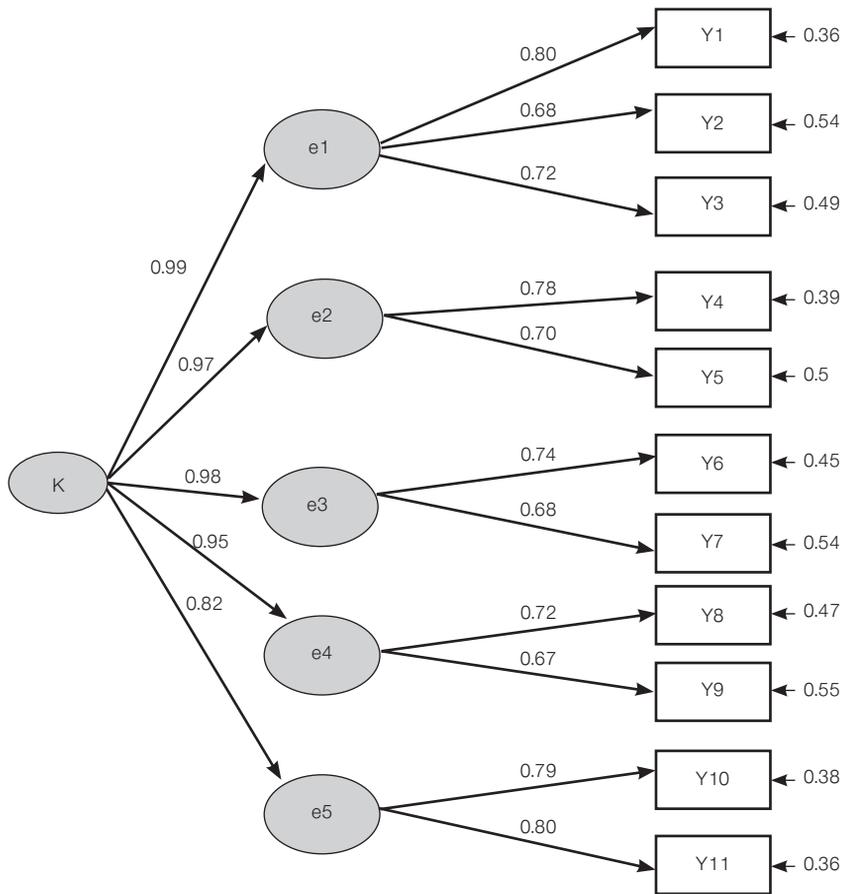
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้สถิติดังนี้ คือ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าเบี่ยงเบนเฉลี่ย (MD) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนำจากองค์ประกอบที่สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ได้ข้อมูลจากการยืนยันของกลุ่มตัวอย่าง 365 คน เป็นผู้พิจารณาในแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำมาเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินการจัดการศึกษาต่อไปพบว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงนอก ได้แก่ การกระจายอำนาจ (e1) การบริหารตนเอง (e2) การมีส่วนร่วม (e3) การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน (e4) การตรวจสอบและการถ่วงดุล (e5) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) การกระจายอำนาจ เท่ากับ .99 การมีส่วนร่วม เท่ากับ .98 การบริหารตนเอง เท่ากับ .97 การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เท่ากับ .95 และการตรวจสอบและถ่วงดุล เท่ากับ .82 และองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรแฝงใน ซึ่งแบ่งเป็น 11 ด้าน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงทั้ง 11 ด้าน ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) ได้แก่ การจัดการองค์กร (Y1) เท่ากับ .80, การตรวจสอบการบริหารงาน (Y11) เท่ากับ .80, การสร้างแรงจูงใจต่อชุมชน (Y10) เท่ากับ .79, การจัดการนโยบาย (Y4) เท่ากับ .78, บทบาทของผู้ปกครอง (Y6) เท่ากับ .74, การบริหารงาน (Y3) เท่ากับ .72, การมีส่วนร่วมของชุมชน (Y8) เท่ากับ .72, การบริหารการจัดการสถานศึกษา (Y5) เท่ากับ .70, บทบาทของครู (Y2) เท่ากับ .68, การระดมทรัพยากร (Y7) เท่ากับ .68, และบทบาทของชุมชนต่อสถานศึกษา (Y9) เท่ากับ .67, และโดยการวัดค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่า $X^2 = 48.47$, ค่า $df = 35$, $P\text{-value} = 0.065$ ค่า $RMSEA = 0.033$

แบบจำลองการวัดของตัวแปร ตัวบ่งชี้ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



$\chi^2 = 48.47$, $df = 35$, $P = 0.065$, $RMSEA = 0.033$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$
 $RMR = 0.022$

ภาพที่ 3 แสดงแบบจำลองการวัดของตัวแปร ตัวบ่งชี้ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (k) การกระจายอำนาจ (e1) การบริหารตนเอง (e2) การมีส่วนร่วม (e3) การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน (e4) การตรวจสอบและการถ่วงดุล (e5) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) คือ การกระจายอำนาจ เท่ากับ .99 การมีส่วนร่วม เท่ากับ .98 การบริหารตนเอง เท่ากับ .97 การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เท่ากับ .95 และการตรวจสอบและถ่วงดุล เท่ากับ .82 และองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรแฝงใน ซึ่งแบ่งเป็น 11 ด้าน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงทั้ง 11 ด้าน ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) ได้แก่ การจัด

องค์การ (Y1) เท่ากับ .80, การตรวจสอบการบริหารงาน (Y11) เท่ากับ .80, การสร้างแรงจูงใจต่อชุมชน (Y10) เท่ากับ .79, การจัดการนโยบาย (Y4) เท่ากับ .78, บทบาทของผู้ปกครอง (Y6) เท่ากับ .74, การกระจายอำนาจ (Y3) เท่ากับ .72, การมีส่วนร่วมของชุมชน (Y8) เท่ากับ .72, การบริหารการจัดการสถานศึกษา (Y5) เท่ากับ .70, บทบาทของครู (Y2) เท่ากับ .68, การระดมทรัพยากร (Y7) เท่ากับ .68, และบทบาทของชุมชนต่อสถานศึกษา (Y9) เท่ากับ .67, และ โดยการวัดมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่า $X^2 = 48.47$, ค่า $df = 35$, P-value = 0.065 ค่า RMSEA = 0.033, GFI = 0.98, AGFJ = 0.95, CFI = 1.00, RMR = 0.022

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว มีประเด็นที่น่าสนใจที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ ผลการวิจัยนี้พบตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งหมด 35 ตัวบ่งชี้ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความจำเป็นในระดับมาก และมากที่สุดจำนวน 35 ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่านโยบายการบริหารควรเป็นการกระจายอำนาจจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของไทยภายใต้แนวคิดการกระจายอำนาจจากสถานศึกษาเปลี่ยนสถานะจากสถานศึกษาของรัฐไปเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ สถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีสภาพเป็นนิติบุคคล การดำเนินการให้การศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว และทันสถานการณ์ การที่ต้องเชื่อมโยงการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนที่เป็นบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะต้องเข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมากขึ้น การปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยใช้มาตรการเตรียมความพร้อมให้กับโรงเรียนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่เนื่องจากการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังไม่มีรูปแบบสำเร็จรูปต้องเกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหาร ครู – อาจารย์ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับระบบบริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารตนเองได้ค่อนข้างอิสระจึงกลายเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะมีส่วนโดยตรงต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมของโรงเรียนหรือสถานศึกษา โรงเรียนหรือสถานศึกษาล้วนแต่ถูกบริหารด้วยการรวบอำนาจสู่ส่วนกลาง รัฐหรือส่วนกลางยังคงใช้อำนาจมากในการควบคุมในการกำหนดนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารงบประมาณและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน แต่หลักการแนวใหม่และสถานการณ์ใหม่ต้องการการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันการ และต้องการให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง และเพื่อเป็นการตอบสนองที่เหมาะสมต่อชุมชนและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการปรับกระบวนการบริหารจัดการไปสู่แบบที่ต้องการให้ชุมชน

มีส่วนร่วม ผนวกกับการสร้างเงื่อนไขให้ผู้บริหารต้องพัฒนาคุณภาพของตนเองและด้านการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสถานศึกษา ดังนั้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่างและการให้ชุมชนมีส่วนร่วมจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของชุมชนได้เหมาะสมและรวดเร็วยิ่งขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า ๙) ศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเสนอแนะว่าการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย

- 1) ในด้านนิติการกระจายทั้ง 2 มิติ คือ กระจายแนวตั้ง (ในหน่วยงาน) และการกระจายแนวนอน (ระหว่างหน่วยงานระดับเดียวกัน)
- 2) ในด้านรูปแบบควรกระจายทั้ง 3 รูปแบบ คือ อำนาจในองค์การ อำนาจการเมือง และอำนาจทางเศรษฐกิจ
- 3) ในด้านวิธีการ ควรใช้ 4 วิธี คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การโอนหรือให้อำนาจ และการให้เอกชนดำเนินการ และควรมีมาตรฐานการปฏิบัติที่ยึดระบบติดตามงานการตรวจสอบได้และการจัดระบบประสานอำนาจที่กระจายออกไปและการประเมินผล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 231 - 232) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานด้านการบริหารทั่วไปที่กระจายอำนาจให้สถานศึกษาและชุมชน มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น สื่อ เทคโนโลยี และอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม ให้สถานศึกษามีแผนด้านความพร้อมของอาคารสถานที่ บรรยากาศในการเรียน ให้มีนโยบายและแผนสร้างความพร้อมด้านตัวนักเรียนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่ดีและมีความร่วมมือจากชุมชน มีแผนระยะยาวในการพัฒนาสถานศึกษา

2. หลักการบริหารตนเอง ผลการวิจัยนี้พบตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความจำเป็นในระดับมากและมากที่สุด จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยดังกล่าวมีตัวบ่งชี้หลายประเด็นที่เห็นชัดเจน คือ โรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงที่จะสร้างระบบบริหารตนเองภายใต้นโยบายและเป้าหมายที่ตกลงกับส่วนกลาง โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ บริหารงานในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ที่ควรมีอำนาจอิสระมากขึ้น ในการบริหารจัดการและกำหนดนโยบายในงานทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและกำหนดแนวทางของโรงเรียนทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยอาจใช้วิธีที่หลากหลายแตกต่างกันตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ซึ่งรูปแบบการบริหารตนเองของโรงเรียนนี้ จะทำให้การบริหารจัดการการศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากขึ้นจากเดิม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ต้องคอยรับฟังคำสั่งจากเบื้องบนเพียงอย่างเดียว เป็นผลทำให้การบริหารงานเกิดความล่าช้า และไม่เหมาะสมกับการบริหารงานในบางพื้นที่ ที่มีบริบทแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งในเรื่องเวลา ขั้นตอนการปฏิบัติ และความเป็นองค์รวมของระบบโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอุ่มร์ สวาลัง (2545, หน้า 98) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสตูล ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูในด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นผลสะท้อนที่จะต้องบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักงาน

ปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 230-231) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ค้นพบว่าผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบอิงโรงเรียน ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารบุคลากรได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดี และร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ในการพัฒนาผู้เรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

3. หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยนี้พบตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งหมด 30 ตัวบ่งชี้ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความจำเป็นในระดับมาก และมากที่สุด จำนวน 30 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้นผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการทำงานแบบรวมพลังเป็นที่กับบุคลากรทุกฝ่าย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้ปกครองและชุมชน การทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย และการมีวุฒิภาวะสูงของผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 21-22) ได้สรุปลักษณะของการมีส่วนร่วมทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ 1) บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่น ประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ชุมชน และนักเรียน บุคคลดังกล่าว คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารตนเอง ด้านวิชาการ (หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการกำกับ ตรวจสอบ มีส่วนร่วมในการประเมินและสะท้อนผลงานที่ดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รณชัย ปัญญาพ้อ (2545, หน้า 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและครูผู้สอน กับความคาดหวังของผลสำเร็จเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ที่พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารในด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 229-230) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของครู ซึ่งพบว่า ครูต้องได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และทำงานมีคุณภาพ ครูได้รับการนิเทศและพัฒนาโดยใช้กระบวนการประเมินและพัฒนาตนเอง ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ครูมีความพึงพอใจ มีความผูกพันและก้าวหน้าในอาชีพครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครู มีความร่วมมือระหว่างชุมชน โรงเรียน และองค์กรต่างๆ มีการพัฒนาความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และการเข้ามามีบทบาทในการบริหารและตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน

4. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ผลการวิจัยนี้พบตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความจำเป็น

ในระดับมาก และมากที่สุด จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารการกระจายอำนาจ คือ การสร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของโรงเรียนให้กับประชาชน การคืนอำนาจจัดการศึกษาจากส่วนกลางให้ประชาชนเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา โดยที่ประชาชนได้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในเชิงบริหารจัดการให้กับประชาชน ชุมชน ท้องถิ่นหรือโรงเรียน ร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ความสำเร็จของการจัดการศึกษาวัดจากความสามารถในการให้บริการการศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้จะเกิดผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษาได้มีอิสระในการบริหารจัดการ เน้นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะช่วยให้หน่วยปฏิบัติส่งผลให้เกิดความเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบที่ทำให้การคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชนประสบผลสำเร็จ 2 ประการ (Odden & Wohlstetter, 1995, pp. 32-36) 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องปฏิบัติงานอย่างจริงจังในการบริหารงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร 2) อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 232-233) ซึ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ในมาตรฐานด้านการบริหารงานการจัดการศึกษา ซึ่งพบว่า ต้องมีการวางแผนกำลังคน นิเทศ และประเมินบุคคลที่ดี มีแผนพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนในชุมชนทุกกลุ่ม ทุกระดับ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประสานงานหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ การจัดเครือข่ายและการพัฒนาแหล่งทรัพยากร การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายประชาสังคม สื่อสาร ระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่ และชุมชน

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ผลการวิจัยนี้พบตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความจำเป็นในระดับมาก ถึงมากที่สุด จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยดังกล่าวนี้สะท้อนถึงการปฏิบัติงานจากส่วนกลางซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐานโดยมีองค์กรอิสระในการตรวจสอบ โดยมีคณะกรรมการของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องเข้มแข็งในการตัดสินใจตลอดจนมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ดังนั้นการทำงานอย่างมีอาชีพสำหรับผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียนและสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงเป็นกลไก กระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการควบคุมคุณภาพ คือ มีแผนแล้วทำตามแผนอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนการตรวจสอบ ประเมินหรือการประเมินตนเองเพื่อดูความก้าวหน้าความสำเร็จในการทำงานของสถานศึกษา โดยการตรวจสอบและประเมินด้วยตนเอง และหน่วยงานภายนอก อย่างเป็นระยะๆ ซึ่งมีการกำหนดเป็นแผนงาน และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 233) ซึ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพบว่าสถานศึกษาต้องมีแผนพัฒนางานธุรการ การเงิน และงานอาคารสถานที่ มีการระดมทรัพยากร บริหารการเงิน จัดทำระบบบัญชี และจัดให้มีระบบตรวจสอบ มีแผนงานการใช้อาคาร อุปกรณ์ และการบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตาม กำกับ ประเมิน และนิเทศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ค้นพบจากการวิจัย และได้รับการยืนยันให้สถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 5 องค์ประกอบ คือด้านการกระจายอำนาจ มีตัวบ่งชี้จำนวน 35 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารตนเองมีตัวบ่งชี้จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีส่วนร่วม มีตัวบ่งชี้ มีตัวบ่งชี้ 30 ตัวบ่งชี้ ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน มีตัวบ่งชี้จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ และด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา โดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา รวมทั้งขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมแล้วทำความเข้าใจให้ตรงกันทั้งหน่วยงานบังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. หน่วยงานทางการศึกษาที่ควบคุมนโยบายการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งควบคุมคุณภาพการศึกษา ควรนำตัวบ่งชี้ที่ค้นพบนี้ไปสร้างเป็นแบบประเมินในการบริหาร และจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อควบคุมคุณภาพในการจัดการศึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์สำหรับประเมินตัวบ่งชี้แต่ละตัวในองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีมาตรฐานมากขึ้นทั้ง 5 องค์ประกอบ 101 ตัวบ่งชี้

2. ควรศึกษา วิจัย ติดตาม ประเมินผล ในการนำตัวบ่งชี้ที่ค้นพบและนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปอีก

เอกสารอ้างอิง

กองการมัธยมศึกษา, กรมสามัญศึกษา. (2544). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา*.

กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.

ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุฎิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิล มาตรเลียม. (2544). *โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญมี เณรยอด. (2546). *รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

รณชัย ปัญญาพ้อ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนกับความคาดหวังต่อผลสำเร็จเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสกลนคร.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวมบทความทางวิชาการเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). รายงานการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

อุ่มริ สवालิ่ง. (2545). การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

Odder, E. R., & Wohlstetter, P. (1995). "Making School - Based Management Work." *Education Leadership*. 52(5), 32-36.

“The most successful people in the world have made many mistakes, and experienced far more failures than the rest.

คนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก
คือคนที่พบเจอความผิดพลาดและความล้มเหลวมากกว่าคนอื่น”