

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโมเดลเชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนแรก เป็นการเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตอนที่สอง เป็นการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตอนที่สาม เป็นการเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตอนที่สี่ เป็นการเสนอการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล และตอนที่ห้า เป็นการเสนอกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ในแต่ละตอนมีรายละเอียดของสารระดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การเสนอสาระในตอนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย สังกัพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทฤษฎี/แนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 สังกัพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1) ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลมากจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 ถึง 1979 ในวงการศึกษสถานศึกษาต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แสวงหานวัตกรรมและวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน และในการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนักจนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษ 1980 ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรทางอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ กลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมี

ประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องได้ชัดเจนมาก ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้ประชาชนเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการทางการศึกษาที่เคยเน้นอยู่แต่ในระดับการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาในระดับองค์กรและการบริหาร โรงเรียนทั้งโรงเรียน โดยมุ่งปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่

การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งซึ่งกำลังใช้อยู่ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย ฮองกง นิวซีแลนด์ และนำมาใช้ในประเทศไทยตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based-management) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่าน และนอกจากนี้ยังมีศัพท์ที่เกี่ยวกับการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจหลายคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังเช่น site-based management, decentralized management, shared-decision making, school empowerment, shared-governance, decentralized authority, school-site autonomy, school-based decision making, school-site management, responsible autonomy, the autonomous school concept, administrative decentralization, school-based governance, school-based leadership เป็นต้น (Cotton, 1997:3 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544) ซึ่ง Abu Duhou (1999:19) ได้จำแนกตามการใช้คำแต่ละประเทศ ดังนี้

1. สหราชอาณาจักร (อังกฤษ และเวลส์) ใช้คำว่า local management of schools และ grant-maintained schools
2. ออสเตรเลีย ในแคว้นวิกตอเรียใช้คำว่า the second of the future ในออสเตรเลียตะวันตกใช้คำว่า better schools
3. แคนาดา เมืองเอ็ดมอนตัน เดิมใช้คำว่า school-based budgeting ปัจจุบันเปลี่ยนเป็น school-based decision-making
4. นิวซีแลนด์ ใช้คำว่า tomorrow schools

5. สหรัฐอเมริกาใช้หลายคำ แตกต่างกันตามมลรัฐต่างๆ เช่น charter schools, site-based management, school-based leadership, administrative decentralization บางครั้งใช้คำสั้นๆ คือ local control

6. ฮ็องกง ในระยะแรกใช้คำว่า school-management initiative (SMI) ปัจจุบันใช้ school-based management

สำหรับภาษาไทย มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอคำเทียบเคียงคำเหล่านี้ ดังเช่น (อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544)

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2541) ใช้คำว่า “การบริหารโดยมีฐานที่โรงเรียน” แทน school-based management และใช้ “การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐาน” แทน site-based management

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” แทน school-based management และ site-based management

ยุวดี ศันสนีย์รัตน์ (2542) ใช้คำว่า “การบริหารจัดการที่สถานศึกษา” แทน school-based management

วิจิตร ศรีสอาน (2542) เสนอให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” แทน school-based management

จากคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจซึ่งมีจำนวนหลายคำนั้น ผู้วิจัยขอใช้คำว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School-Based Management (SBM) เนื่องจากเป็นคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการศึกษาระดับของประเทศไทย

สำหรับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ ดังนี้ (อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544 และ ดิเรก วรรณเคียร, 2545)

Myers and Stonehill (1993) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

David, J.L. (1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า การ

ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิตดีขึ้น

Assessment of School – Based Management (1996) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Cheng, Y.C. (1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

จากความหมายที่รวบรวมมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management or SBM) เป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยที่สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ และศิษย์เก่า ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

3) องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (Reynolds, 1997 อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, 2544)

1) การกระจายอำนาจให้กับโรงเรียนแต่ละโรงเรียนเพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการเรียนการสอนทั้งหมดในโรงเรียนรวมถึงการบริหารจัดบุคลากร การบริหารงบประมาณ และแผนงานโครงการ การตรวจสอบและรายงาน

ทั้งนี้ “อำนาจการบริหารจัดการที่กระทำโดยส่วนกลาง (Central office) จะต้องมอบกระจายให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียน” เนื่องจาก

- 1.1) คุณภาพของการบริหารจัดการเรียนการสอน/กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนจะบรรลุได้ก็โดยอาศัยการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ใกล้ชิด มีความรู้ที่ดีที่สุดเกี่ยวกับโรงเรียนและนักเรียน
- 1.2) การเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดร์ ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
- 1.3) การบริหารจัดการจากระดับสูง (Top level) ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้
- 1.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากคณะบุคคลหลายฝ่าย จะมีผลดีว่าทั้งในด้านความรับผิดชอบมุ่งมั่นและขวัญกำลังใจ

2) กระบวนการตัดสินใจ ต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วม (Shared decision making Model) โดยทีมงานบริหารอันได้แก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และบางครั้งรวมนักเรียนและสมาชิกชุมชนด้วย

“การใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ” ทำให้เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนในประเด็นต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ การปรับหรือกระบวนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ต่าง ๆ เช่น การทบทวนกระบวนการเรียนการสอน ทบทวนโครงการหลักสูตร การให้บริการ การจัดองค์กร ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในและนอกโรงเรียน เพราะการปรับหรือโครงสร้างก็เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ อย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้

- 2.1) เกี่ยวกับ “นักเรียน” และ “การเรียนรู้”
- 2.2) เกี่ยวกับหลักสูตร และการให้บริการ
- 2.3) การจัดกระบวนการเรียนการสอนและการให้บริการ
- 2.4) ระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

3) คาดหวังว่าโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ: SBM จะเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับโรงเรียนเพื่อรวมพลังในการพัฒนา

Cheng (1996 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร 2545: 14) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญการตัดสินใจ การตัดสินใจในสิ่งที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และการลดการควบคุมจากส่วนกลาง

2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543:154-156 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร 2545: 14-15) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

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

3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4) หลักการบริหารตนเอง (Self-management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์หรือสภะทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงหลักการของ School-Based Management ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับการสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นกัน เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนระหว่างครูกับผู้เรียนไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียนในส่วนของประเทศไทยก็จะมีกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติเช่นเดียวกัน

2) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือ คณะกรรมการสถานศึกษา

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

4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6) หลักการความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมาก ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่ให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่รวบรวมมาข้างต้น หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวทางของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับเป็นแนวทางการบริหารตามบริบทของประเทศไทย ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) และหลักการความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

1.2 ทฤษฎี/แนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Cheng (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) ได้จัดทำข้อสรุป เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของแนวคิดเรื่องการบริหารโรงเรียนตามแนวแบบดั้งเดิมที่นิยมใช้การบริหารแบบควบคุมภายนอก กับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางแบบใหม่ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
1. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา	
1.1 มีเป้าหมายที่จำกัด	1.1 มีเป้าหมายที่หลากหลาย
1.2 สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาไม่ซับซ้อนและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง	1.2 สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
1.3 ไม่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา	1.3 การปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน
1.4 เน้นมาตรฐานเดียวกันและไม่เปลี่ยนแปลง	1.4 เน้นประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลง
1.5 คำนึงถึงปริมาณ	1.5 คำนึงถึงผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่เน้นเชิงคุณภาพมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน
2. หลักการที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน	
2.1 ใช้มาตรฐานเดียว วิธีการเดียว และกระบวนการเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย	2.1 มีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
2.2 เน้นผลงานที่อ้างอิงเกณฑ์มาตรฐาน	2.2 เน้นความยืดหยุ่น มุ่งที่ประสิทธิผล
3. การรวมอำนาจ	
3.1 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่จะมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา	3.1 ปัญหาจะถูกแก้ไขถูกกาะทะเลาะ
3.2 เน้นการควบคุมเป็นกระบวนการ	3.2 มุ่งเน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา
4. หลักและระบบการบริหาร	
4.1 ระบบปฏิบัติตามสั่ง	4.1 บริหารตนเอง
4.2 ถูกควบคุมจากภายนอก	4.2 แก้ปัญหาด้วยตนเอง
5. หลักและระบบการบริหาร	
5.1 รับคำสั่งให้ปฏิบัติ	5.1 รับผิดชอบและตรวจสอบง่าย
5.2 ตรวจสอบยาก	5.2 การมีส่วนร่วม
5.3 การควบคุมตามโครงสร้าง	5.3 พัฒนาทรัพยากรในองค์กร
5.4 มีการนิเทศติดตามจากภายนอก	5.4 สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
5.5 การควบคุมตามระบบราชการ	

การบริหารที่ควบคุมจากภายนอกกับการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานนั้น แนวคิดพื้นฐาน หลักการ และทฤษฎี ของการบริหารทั้ง 2 รูปแบบนี้ มีแนวทางที่ตรงข้ามกันในหน้าที่และลักษณะต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่ง Cheng (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) ได้จัดทำสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบเพิ่มเติมไว้อีกส่วนหนึ่ง ดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.2 ลักษณะงานในหน้าที่และลักษณะอื่น ๆ ของโรงเรียนกับการบริหารแบบใช้โรงเรียน
เป็นฐาน และการบริหารแบบที่ถูกรับควบคุมจากภายนอก

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
1. พันธกิจของโรงเรียน 1.1 พันธกิจไม่ค่อยชัดเจน ถูกมอบหมายมาจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนดและอาจจะไม่ยอมรับ 1.2 เน้นการควบคุมเป็นกระบวนการ	1. การกระจายอำนาจ 1.1 พันธกิจชัดเจน สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ 1.2 เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามพันธกิจ วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ
2. ธรรมชาติของกิจกรรม 2.1 เน้นการปฏิบัติตามพันธกิจที่มอบหมายจากภายนอก 2.2 วัฒนธรรมองค์การอ่อนแอและไม่เป็นเอกภาพ 2.3 เนื้อหาและรูปแบบการบริหารจัดการถูกกำหนดจากหน่วยงานภายนอก	2.1 บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน
3. การบริหาร ความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3.1 ทฤษฎี X 3.2 มองมนุษย์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ 3.3 ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและควบคุม	3.1 ทฤษฎี Y 3.2 มองมนุษย์ในหลายแง่มุม 3.3 ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันพัฒนา
4. ความคิดเกี่ยวกับโรงเรียน 4.1 โรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้างจะปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมายเท่านั้น	4.1 โรงเรียนเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารมาอยู่ร่วมกัน ทุกคนมีสิทธิในการร่วมกันพัฒนาโรงเรียน
5. รูปแบบการตัดสินใจ 5.1 รวมอำนาจ 5.2 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว	5.1 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ 5.2 ตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน
6. ภาวะผู้นำ 6.1 ใช้แบบภาวะผู้นำระดับพื้นฐาน เน้นภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย	6.1 ใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับนอกจากภาวะ ผู้นำด้านเทคนิคและภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้ว ยังใช้ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์ด้านวัฒนธรรมและด้านการศึกษา
7. แบบการใช้อำนาจ 7.1 มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล การลงโทษ และการบังคับ	7.1 ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ
8. เทคนิคการบริหารจัดการ 8.1 ใช้เทคนิคการบริหารแบบง่าย ๆ หรือใช้ประสบการณ์	

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
9. การใช้ทรัพยากร	
9.1 ถูกควบคุมโดยเคร่งครัดจากส่วนกลาง	9.1 บริหารงบประมาณด้วยตนเอง
9.2 ขึ้นอยู่กับการจัดสรรที่มาจากภายนอก	9.2 ตรงตามความต้องการของโรงเรียน
9.3 รอกการสั่งการหรืออนุญาต	9.3 แก้ปัญหาได้ทันการ
9.4 พยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มแหล่งทรัพยากรเพื่อมิให้เกิดปัญหา	9.4 พยายามเพิ่มแหล่งทรัพยากรการศึกษา
10. บทบาทของโรงเรียน	
10.1 รูปแบบการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดจากส่วนกลาง	10.1 รูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้นเองเพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ครู และนักเรียน
10.2 หลีกเลี่ยงความผิดพลาด	10.2 มุ่งแก้ปัญหา
11. บทบาทจากหน่วยงานส่วนกลาง	
11.1 ผู้ตรวจสอบหรือผู้ควบคุมโดยเคร่งครัด	11.1 เป็นผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา
	11.2 ผู้นำและผู้พัฒนาเป้าหมาย
12. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน	
12.1 ผู้ดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	12.1 ผู้กระตุ้นและประสานงานให้คนปฏิบัติ
12.2 ผู้ניתศและกำกับติดตาม	12.2 ผู้พัฒนาทรัพยากร
12.3 ผู้ควบคุมทรัพยากร	
13. บทบาทของครู	
13.1 ลูกจ้าง	13.1 ผู้ร่วมงาน
13.2 ผู้ตาม	13.2 ผู้ตัดสินใจ
13.3 ผู้รับคำสั่ง	13.3 ผู้ริเริ่ม
13.4 ผู้ปฏิบัติ	
14. บทบาทของผู้ปกครอง	
14.1 ผู้รับบริการ	14.1 ผู้รับบริการเชิงคุณภาพ
14.2 เป็นบุคคลภายนอก	14.2 ผู้ที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ
	14.3 ผู้สนับสนุนโรงเรียน
15. มนุษย์/สังคมศาสตร์	
15.1 การบังคับบัญชา	15.1 การร่วมงาน
15.2 หัวหน้า-ลูกน้อง บรรยากาศแบบปิด และปกป้องตนเอง	15.2 เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและร่วมมือ
15.3 ขัดแย้งกัน	15.3 มีอันตมดี
15.4 บรรยากาศทำงานเป็นแบบควบคุม	15.4 บรรยากาศองค์การเป็นแบบความร่วมมือ
16. แบบการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน	
16.1 บริหารโดยอาศัยประสบการณ์	16.1 มีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย
16.2 ทำงานตามขั้นตอนและคำสั่ง หลีกเลี่ยงปัญหา	16.2 เรียนรู้ ค้นหา พัฒนาแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง
16.3 คุ่นเคยและรับฟังเฉพาะผู้ใกล้ชิด	16.3 ใจกว้าง รับความคิดเห็นของคน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

การบริหารแบบมีการควบคุมจากภายนอก	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
17. เครื่องชี้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน	
17.1 ให้ความสนใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเป็นหลัก ไม่สนใจเรื่องกระบวนการหรือ ตัวบ่งชี้	17.1 สนใจทั้งระบบทั้งตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต ซึ่งรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการด้วย
17.2 การประเมินผลเป็นวิธีการในการตรวจสอบการบริหาร	17.2 การประเมินผลเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุง โรงเรียน

1.3 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนี้ (ดิเรก วรรณเศียร, 2545: 18-19)

1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน

2) ชวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น

3) เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษาทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่างๆ และเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

4) สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่างๆ ทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

6) เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น

- 7) เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) เกิดความรู้สึกร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
- 9) โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา
- 10) การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากเป็นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล

1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

ดิเรก วรรณเศียร (2545) ได้สรุปแนวคิดของ David, 1996: 34-36; Spilman, 1996: 34-39; Latham, 1998: 85-86 (อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2545) ดังนี้

- 1) เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ และการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เห็นผลต้องใช้เวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อแท้
- 2) คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาท เป็นต้น
- 3) ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ อาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาที่ไม่ได้รับมอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

4) ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ หรือ เขตการศึกษา ให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว นอกจากนี้ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง

5) ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

Wohlstetter (1995 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) กล่าวถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่า

1) มีการใช้แต่รูปแบบไม่ใช้กระบวนการที่แท้จริง โดยธรรมชาติของรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการที่ให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในโรงเรียนต้องใช้รูปแบบการบริหารหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ในหลายๆ โรงเรียนนั้นขาดความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการบริหารกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน คณะกรรมการโรงเรียนมักแยกกันเรื่องสิทธิ์เข้าร่วมประชุม สิทธิ์ออกเสียง ฯลฯ จนไม่มีเวลาหรือพลังเหลือพอที่จะไปจัดการในเรื่องการปรับปรุงโรงเรียน

2) ผู้บริหารทำงานโดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเป็นเผด็จการ และมักใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาหารือผู้ใด ไม่ใช้การมีส่วนร่วมจึงมักเกิดการขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารได้ และในบางครั้งคณะครูก็ปฏิเสธแผนงานของผู้บริหาร คณะครูขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน

3) อำนาจการตัดสินใจถูกผูกขาด หรือจำกัดไว้แต่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม จะทำกันในระดับคณะกรรมการโรงเรียนเพียงคณะเดียวเท่านั้น ไม่มีการมอบอำนาจไปยังคณะอนุกรรมการต่างๆ ทำให้ขาดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของคณะครูและเจ้าหน้าที่ งานจึงมักติดขัดหรือล่าช้าอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน และเมื่อตัดสินใจสั่งการเรื่องใดๆ ออกไป ก็มักไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงาน

4) กระบวนการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงคงดำเนินไปเช่นเดิม จากการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้กินเวลานาน กระบวนการที่ใช้นั้นจะละเอียดซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน แต่โรงเรียนบางแห่งยังเข้าใจผิด คิดว่าเมื่อนำรูปแบบนี้มาใช้แล้วคนจะปรับตัวเข้ากับรูปแบบเอง โรงเรียนเหล่านั้นไม่ได้ปรับการทำงานให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเวลาทำงาน มักจัดประชุมหลังเลิกงาน และเมื่อทำบ่อยๆ ครั้งเข้าครูก็ไม่สนใจเข้าร่วม มีการขาดประชุมเสมอๆ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การเสนอสาระในตอนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายของประสิทธิผล ความสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน การประเมินประสิทธิผลขององค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

2.1 ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน/องค์การไว้หลากหลาย ได้แก่ (ประทีน วิเศษสุวรรณ, 2545 และ วาสนา ไชยพรรณนา, 2546)

Bennis (1971) ได้เสนอไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การ หรือโรงเรียนเป็นความสามารถในการวิวัฒนาการโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน

Armstrong and others (1985) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึงโรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

Northcraft and Neale (1990) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถในการจัดระบบขององค์การที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hoy and Miskel (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทาง

บวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งแก้ปัญหาต่างๆ ภายในโรงเรียนได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

Kuriloft and others (1993) สรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นการแสดงถึงความสามารถขององค์การในการจัดการให้ปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ที่ได้มีความสมดุล ทำให้สามารถตอบคำถามที่ว่า “คุณสมารถทำในสิ่งที่ถูกต้องได้หรือไม่” (Are you doing the right things?)

Raudenbush and Willms (1995) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนอาจให้ความหมายได้ใน 2 ประการ คือ 1) ผลที่เกิดกับตัวนักเรียนอันเนื่องมาจากแนวนโยบาย หรือวิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) ขอบเขตของการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวของนักเรียน

Reid and others (1998) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกได้ รวมทั้งการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเป็นการมอง ประสิทธิภาพทั้งระบบ

เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง (2536) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียน คือความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน เพื่อโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงหมายถึง ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นและต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บุญเรือง ศรีหิรัญ (2542) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษาและการปฏิบัติ ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัย มีทักษะ มีบุคลิกภาพ และมีเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

นงลักษณ์ ฮวบเจริญ (2543) สรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับมากน้อยที่องค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ประสิทธิภาพเป็นความสามารถในการผลิตและความพึงพอใจในการจัดการบริหารให้แก่ผู้รับบริหารอย่างมีคุณภาพ และควมมีประสิทธิภาพเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์การที่เกิดจากการบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

ลมัย ทองเรือง (2543) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ โดยผู้ที่รับบริการเกิดความพึงพอใจและสมาชิกขององค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

กานดา ตัณฑพันธ์ (2545) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่า ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด และมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา หมายถึง ผลผลิตที่ได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ และการจัดการได้

จากความหมายที่รวบรวมข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ได้แก่ การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกนักเรียนมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด และมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม พร้อมทั้งแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ

2.2 ความสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องตัดสินว่าการบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จมากน้อยหรือไม่เพียงใด ซึ่งโรงเรียนจะอยู่รอดและมีความมั่นคงหรือไม่ เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นสำคัญ (วาสนา ไชยพรรณา, 2546)

Reynolds, Hopkins and Stoll (1993) ได้ชี้ให้เห็นว่า การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและการพัฒนาบุคคลมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในโรงเรียนและห้องเรียนที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในผลผลิตของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงได้

Hill (1996) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการวัดคุณภาพของโรงเรียนโดยประเมินจากการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบของโรงเรียนที่ทำให้เกิดการพัฒนารุ่งขึ้นในตัวของนักเรียนให้มีมากขึ้นกว่าก่อนเข้าโรงเรียน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุผลในการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้านให้แก่บุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะทำให้ครูเมื่อได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึภาคภูมิใจในโรงเรียน เป็นแรงจูงใจประการหนึ่งที่จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกริเริ่มสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องตัดสินว่าการบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เนื่องจากประสิทธิผลของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการวัดคุณภาพของโรงเรียนโดยประเมินจากการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้โรงเรียนมีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม

2.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของต่างประเทศ ได้แก่ แนวคิดของ Campbell (1997 อ้างถึงใน บุญเรือนหมั่นทรัพย์, 2538) แนวคิดของ Parson (1960 อ้างถึงใน บุญเรือนหมั่นทรัพย์, 2538) แนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) แนวคิดของ Bass (1986 อ้างถึงใน บุญเรือนหมั่นทรัพย์, 2538) และแนวคิดของ Zalri (1998 อ้างถึงในสำนักงานปฏิรูปการศึกษา) สำหรับแนวคิดการประเมินประสิทธิผลของไทย ได้ศึกษาแนวคิดการประเมินประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุญมี เณรยอด (2546) และแนวคิดการประเมินประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานสภาการศึกษา (2547)

2.3.1 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของต่างประเทศ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (บุญเรือนหมั่นทรัพย์, 2538)

1) การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single Criterion Measures of Effectiveness) การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะเริ่มแรก ส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยว โดยจะใช้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวหนึ่งเท่านั้นในการวัดความสำเร็จขององค์การ เช่น ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไรสุทธิ (Net profit) ความสำเร็จในภารกิจ (Mission Accomplishment) ความเติบโตและความมั่นคงขององค์การ (Organizational Growth and Stability) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)

Campbell (1997) ได้ทำการสำรวจรายการของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การแบบตัวบ่งชี้เดี่ยวและพบว่ามียุถึง 30 ตัว ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพในภาพรวม 2) ผลผลิต 3) ประสิทธิภาพ 4) ผลกำไร 5) คุณภาพ 6) อุบัติเหตุ 7) การเติบโต 8) การขาดงาน 9) การเปลี่ยนงาน 10) ความพึงพอใจในงาน 11) แรงจูงใจ 12) ขวัญ 13) การควบคุม 14) ความขัดแย้ง/ความกลมเกลียว 15) ความยืดหยุ่น/การปรับตัว 16) การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย 17) ความเห็นพ้องในเป้าหมาย 18) การยอมรับเป้าหมายขององค์การเป็นของตนเอง 19) ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐาน 20) ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 21) ทักษะการบริหารงาน 22) การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร 23) ความพร้อม 24) การใช้

ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม 25) การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก 26) ความมั่นคง 27) คุณค่าทรัพยากรบุคคล 28) การมีส่วนร่วมและอิทธิพลร่วม 29) การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา 30) การให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผล

ปัญหาที่สำคัญของการวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยวคือ การยากที่จะยอมรับว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไป จะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้

2) การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effective) ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยประเมินจากตัวแบบซึ่งใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวมีดังนี้

2.1 ตัวแบบหน้าที่สังคม (Social – Function Model)

Parson (1960) ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์การทำอะไรให้กับสังคมบ้าง พาร์สันมีความเชื่อว่า ระบบสังคมทุกระบบจำเป็นต้องแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ หรือความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำงานที่หลัก 4 ประการ ดังนี้ ประสิทธิภาพขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้ดีเพียงใด หน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency)

Hoy and Miskel (1991) ได้ขยายแนวคิดของ Parson ออกไป โดยเสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดหน้าที่หลัก 4 ประการ โดยอาศัยแนวคิดของแคมป์เบลล์ (Campbell, 1997) ดังต่อไปนี้

2.1.1 การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การที่องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability)
- 2) นวัตกรรม (Innovation)
- 3) ความเจริญเติบโต (Growth)
- 4) การพัฒนา (Development)

2.1.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดหา และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้ดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
- 2) คุณภาพ (Quality)
- 3) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition)
- 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

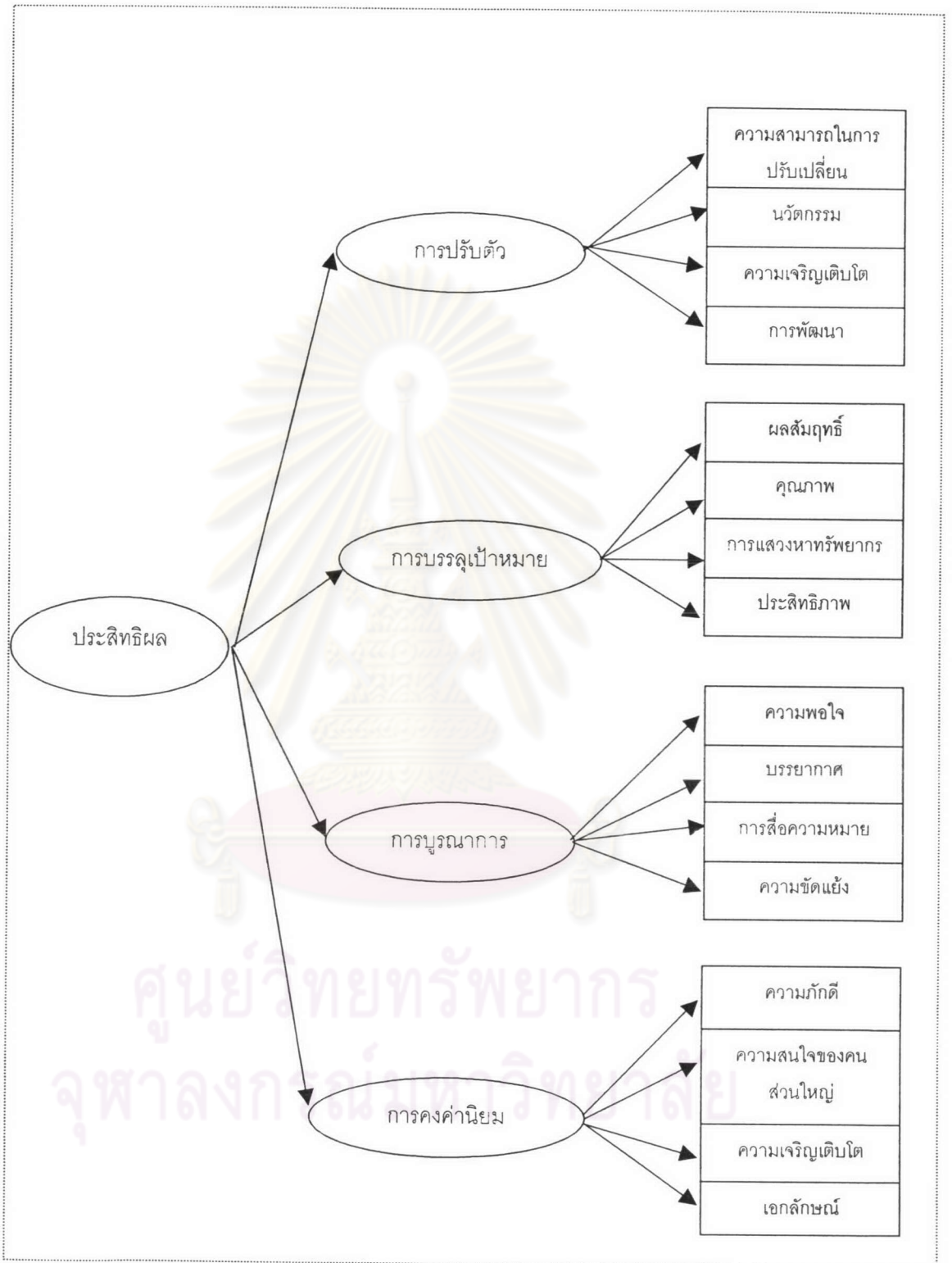
2.1.3 การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1) ความพอใจ (Satisfaction)
- 2) บรรยากาศ (Climate)
- 3) การสื่อความหมาย (Communication)
- 4) ความขัดแย้ง (Conflict)

2.1.4 การคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมขององค์การ และแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1) ความภักดี (Loyalty)
- 2) ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (Central Life Interest)
- 3) แรงจูงใจ (Motivation)
- 4) เอกลักษณ์ (Identity)

จากแนวคิดของ Hoy and Miskel ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลดังนี้



แผนภาพที่ 2.1 องค์ประกอบประสิทธิผลตามแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991)

2.2 ตัวแบบของบาส (The Bass Model)

Bass (1986) เห็นว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การแบบเก่าที่ใช้กันอยู่ คือ ผลผลิตหรือกำไรไม่กว้างพอที่จะใช้วัดความสำเร็จขององค์การได้ ทั้งนี้เพราะประสิทธิผลขององค์การควรจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์การที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน และคุณค่าของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งองค์การที่มีต่อสังคม ดังนั้นตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลประกอบด้วย

- 1) ระดับของผลผลิตกำไรกับการรักษาสภาพตนเองขององค์การ
- 2) ระดับคุณค่าขององค์การที่มีต่อสมาชิกขององค์การ
- 3) ระดับคุณค่าขององค์การและสมาชิกขององค์การที่มีต่อสังคม

2.3 ตัวแบบระบบ – ทรัพยากร (System – Resource Model)

ตัวแบบนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ตัวแบบยัคท์แมน – ซีอาร์ (The Yuchtman – Seashore Model) ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย Yuchtman and Seashore ซึ่งเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การก็คือความสำเร็จขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า (Bendian and Zammuto, 1991) ดังนั้นจึงมีตัวบ่งชี้ 2 ประการในการประเมินผลขององค์การ คือ (Dessler, 1986)

- 1) ความสำเร็จในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า
- 2) การควบคุมสิ่งแวดล้อม

2.4 ตัวแบบของเบนนิส (The Bennis Model)

Bennis (1971) ได้เสนอการวิจัยไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการบูรณาการเพื่อการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1) ความสามารถในการปรับปรุงองค์การ
- 2) ความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่

2.5 ตัวแบบของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Model, 1982) ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะต้องวัดจาก

- 1) ความสามารถในการได้ผลกำไร
- 2) ความเติบโต
- 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 4) นวัตกรรม

Zalri (1998 อ้างถึงในสำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) ได้เสนอตัวบ่งชี้ในรูปแบบโมเดลประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการศึกษาของ EFQM (The European Foundation for Quality Management) กองทุนดังกล่าวก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรโดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตัวแบบนี้เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวบ่งชี้ในโมเดลดังกล่าวประกอบไปด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวกระทำหรือตัวบ่งชี้ด้านเหตุปัจจัย และกลุ่มตัวบ่งชี้ที่เป็นผลการกระทำ

กลุ่มตัวบ่งชี้ด้านเหตุปัจจัยนั้นมี 5 ด้าน คือ

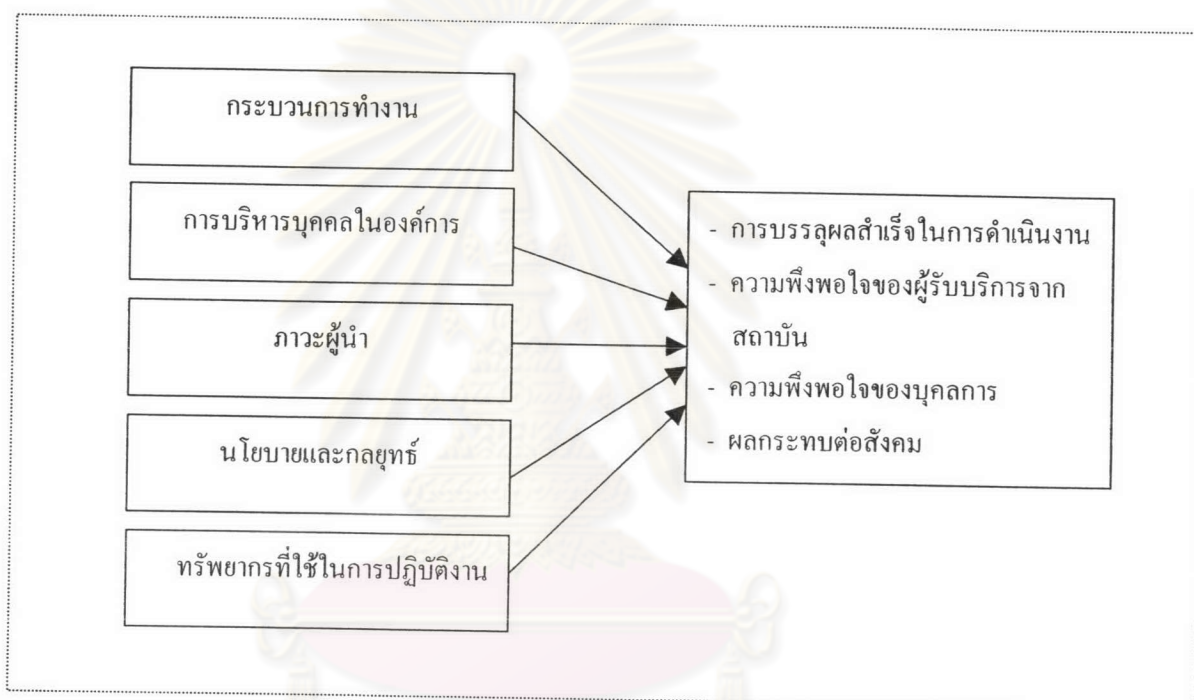
- 1) ด้านกระบวนการทำงาน หมายถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 2) การบริหารบุคคลในองค์กร หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของบุคลากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 3) ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงพฤติกรรมที่กลุ่มผู้บริหารขององค์กรนำเอาวิธีปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ
- 4) นโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการให้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ
- 5) ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงวิธีการขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่เป็นผลการกระทำ ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้น ได้แก่

- 1) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในการกำกับ ประสาน และส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบัน ประสิทธิภาพขององค์กรจึงพิจารณาจากความครอบคลุมของบริการแต่ละพันธกิจของสถาบัน คุณภาพของบริการ และผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสถาบัน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงความรู้สึของผู้รับบริการจากสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสถาบันและการบริหารงานของสถาบัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ
3. ความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสถาบันและการบริหารงานของสถาบัน อันเป็นภาพสะท้อนถึงผลที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถาบัน

4. ผลกระทบต่อสังคม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงความรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบันที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพมาตรฐานและความเสมอภาคของการจัดการศึกษา คุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา ตลอดจนผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ การสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

จากแนวคิดของ Zalri ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.2 องค์ประกอบประสิทธิผลตามแนวคิดของ Zalri (1998)

2.3.2 แนวคิดการประเมินประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนววิถีไทย

1) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้ดำเนินการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามกระบวนการและเกณฑ์ทางวิชาการ โดยได้ทำการทดสอบในเบื้องต้นแล้วว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ดี อีกทั้งยังมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามบริบทของประเทศไทย ซึ่ง

เกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานสภาการศึกษา มีทั้งสิ้น 13 มาตรฐาน 49 ตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดที่จะเสนอต่อไปนี้

1) มาตรฐานด้านการกระจายอำนาจ

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนมีอิสระและศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม
2. โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน
3. โรงเรียนมีการประเมินประสิทธิผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย
4. โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
5. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน
6. ครูผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และช่วงชั้นการเรียนรู้มีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
7. โรงเรียนมีการจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษา และการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนของตนเอง
8. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบอำนวยการและกำกับติดตามเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
9. โรงเรียนสามารถเลือกใช้แบบเรียนและหนังสือประกอบอื่น ๆ ได้ตรงกับความต้องการ
10. โรงเรียนมีและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก
11. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
12. โรงเรียนสามารถกำหนดสื่อและเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนของตนเอง
13. โรงเรียนมีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
14. โรงเรียนสามารถประเมินและออกใบรับรองการเทียบโอนผลการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้เอง

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนสามารถกำหนดอัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ตรงกับความต้องการของตนเองได้
2. โรงเรียนสามารถสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรตามความต้องการได้ด้วยตนเอง
3. โรงเรียนมีแผนพัฒนาและการอํารงรักษาครูและบุคลากรของตนเอง
4. โรงเรียนสามารถพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทนและดำเนินการทางวินัยแก่ครูและบุคลากรของตนเอง
5. โรงเรียนสามารถระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคลในชุมชน และองค์กรเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาได้ตามความต้องการ

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการบริหารจัดการเงินงบประมาณ

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการการเงิน งบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้ต่าง ๆ ของโรงเรียนตนเอง
2. โรงเรียนมีระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน
3. โรงเรียนระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ และมีอิสระในการใช้เงินรายได้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้ของตนเอง

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการบริหารงานทั่วไป

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีระบบและเกณฑ์การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการบริหารงาน ธุรการ การเงินและบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง
2. โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงาน ธุรการ การเงินและการบัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง

3. โรงเรียนสามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

2) **มาตรฐานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนบริหารโดยองค์คณะบุคคล

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนหลากหลายสาขา โดยเฉพาะด้านวิชาการ บริหารบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

2. โรงเรียนจัดให้มีสัดส่วนกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และประชาชนมากกว่ากรรมการโดยตำแหน่ง

3. คณะกรรมการฯ มีการประชุมสม่ำเสมอและนำมติที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติจริง

4. ผู้บริหารซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ในการเตรียมการประชุมและอำนวยความสะดวกคณะกรรมการฯ ได้เป็นอย่างดี

5. คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนตรงกันและมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

6. ระเบียบวาระและมติการประชุมส่วนใหญ่มุ่งเน้นประโยชน์ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 6 โรงเรียนมีระบบและบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคล องค์กร และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีและใช้ระบบเครือข่ายทั้งด้านบุคคล องค์กร และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร โรงเรียน

2. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้

1. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับเชิญเข้าร่วมกระบวนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนในสัดส่วนที่เหมาะสม

2. ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานที่ 8 โรงเรียนตอบสนองต่อผู้ปกครองและชุมชนในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการให้การศึกษาแก่ผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและสภาพครอบครัวเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ
2. โรงเรียนมีและใช้ฐานข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดทำหลักสูตร และการเรียนการสอน
3. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละชุมชน

3) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ผู้บริหารมีการบริหารโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และยึดความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตัวบ่งชี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. โรงเรียนบริหารจัดการสอดคล้องกับจุดหมายการศึกษาที่กำหนดไว้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีการบริหารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารปฏิบัติตนและบริหารงานได้มาตรฐานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีระบบบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระ

2. มีหลักฐานของการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระ

มาตรฐานที่ 12 ผู้บริหารมีหลักการบริหารคุณภาพสถานศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เป็นระบบครบวงจรและเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอก
2. โรงเรียนมีหลักฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 13 ผู้บริหารจัดให้มีและใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้

1. โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมฐานข้อมูลในการบริหาร ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไปที่เป็นปัจจุบัน
2. โรงเรียนมีหลักฐานการใช้และพัฒนาสารสนเทศที่เป็นฐานในการตัดสินใจ และการบริหารได้ตรงกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้ดำเนินการโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นโครงการนำร่องที่สนับสนุนให้โรงเรียนจำนวน 250 โรงเรียนจากทุกสังกัดทั่วประเทศดำเนินการปฏิรูปทั้งโรงเรียนโดยมีกิจกรรมการพัฒนาตนเองเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยเอกสารรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่อง เรื่อง "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย" เป็นหนึ่งในสี่ของรายงานการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยโดยรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการฯ ด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ ได้เรียบเรียงรายงานเกี่ยวกับข้อค้นพบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาและได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารที่เป็นวิถีและวิถีไทยได้ 4 รูปแบบ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่กว้างขวางมากขึ้น โดยในส่วนของโครงการประเมินประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการ ศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ได้นำตัวบ่งชี้ที่รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ได้สร้างไปจำแนกพฤติกรรมย่อย และสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเชิงประเมินค่าเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณเกี่ยวกับ 1) ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสามารถแบ่งประสิทธิผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตามแนววิถีไทยและวิถีไทยนี้ได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 2) ด้านตัวบ่งชี้ผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 ตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีจำนวน 15 ตัว ได้แก่ 1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ 2) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย 4) กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน 5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน 7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย 9) ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 10) วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร 11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 13) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน 14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป 15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

2.2.2 ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีทั้งหมด 10 ตัว ได้แก่ 1) นำแผนพัฒนาของโรงเรียนมาดำเนินการให้เป็นประโยชน์แก่นักเรียน 2) มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน 3) ทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน 4) คิดวิเคราะห์หาวิธีการปรับปรุงงานโดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่ง 5) พอใจในระบบการประเมินผลการทำงานที่โรงเรียนให้อยู่ 6) ได้พัฒนาตนเองจากการนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน 7) ได้นำผลการประเมินผลตนเองไปใช้ในการปรับปรุงส่วนรวมของโรงเรียน 8) รู้จักและร่วมงานกับคนในชุมชนมากขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ 9) พอใจกับการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ในโรงเรียน 10) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิผลซึ่งมีจำนวน 6 เรื่อง โดยงานวิจัยทั้งหมดที่ศึกษา ได้แก่ งานวิจัยของ Horner 1984 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538), Taylor (1987 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538), มณฑป ไชยชิต (2536), กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538), สุภาพร รอดถนอม (2542) และลมัย ทองเรือง (2543) เป็นงานวิจัยที่ใช้ตัวบ่งชี้รวมในการวัดประสิทธิผลทั้งสิ้น สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาอีกลักษณะหนึ่ง ก็คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการวัด ประสิทธิผลของ Duke (1987 อ้างถึงใน สุทธิพงศ์ ยงค์มกล, 2543) รายละเอียดในการศึกษาเป็นดังนี้

Horner (1984 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 40 โรงเรียน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ตามแนวคิดของ พาร์สัน 4 ด้าน คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม จากการศึกษาพบว่า การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม และการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง นอกจากนี้ การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบของค่านิยม และการปรับตัวจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ

Taylor (1987 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในทรินิแดด และโตเบโกตามแนวคิดของ พาร์สันใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ผลผลิตของโรงเรียน ความกลมเกลียวและแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและความกลมเกลียวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มณฑป ไชยชิต (2536) ศึกษาประสิทธิผลของภาควิชา พบว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของภาควิชา ได้แก่ 1) ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา 2) การบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะวิชาด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3) ความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชา

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) ได้ศึกษาองค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การวิทยาลัยพยาบาลมี 10 ตัว ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การพัฒนา 3) ความผูกพัน 4) ความพึงพอใจ 5) นวัตกรรม 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด 7) ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน

8) การจัดหาทรัพยากร 9) ผลงาน 10) ความพร้อม ตัวแปรทั้ง 10 ตัวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 47

ลัมย์ ทองเรือง (2543) ได้กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) ว่าเป็นองค์การที่ถือได้ว่ามีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม ซึ่งหมายความว่าองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคลหรือความต้องการของสมาชิกในองค์การกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์การที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ 2) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น 3) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม และ 4) ผลผลิตที่สูงขององค์การ

Duke (1987 อ้างถึงใน สุทธิพงศ์ ยงค์กมล, 2543) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะดังนี้ 1) การนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของครูแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแนวนโยบาย 3) การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นเลิศ 4) ความสามารถในการใช้ทรัพยากร 5) การควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงานในระบบเมทริกซ์ 7) การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาการวัดประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงเลือกเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานสภาการศึกษาซึ่งมีทั้งสิ้น 13 มาตรฐาน 49 ตัวบ่งชี้ เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดวิถีไทย เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการทดสอบในเบื้องต้นแล้วว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ดี อีกทั้งยังมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามบริบทของประเทศไทย

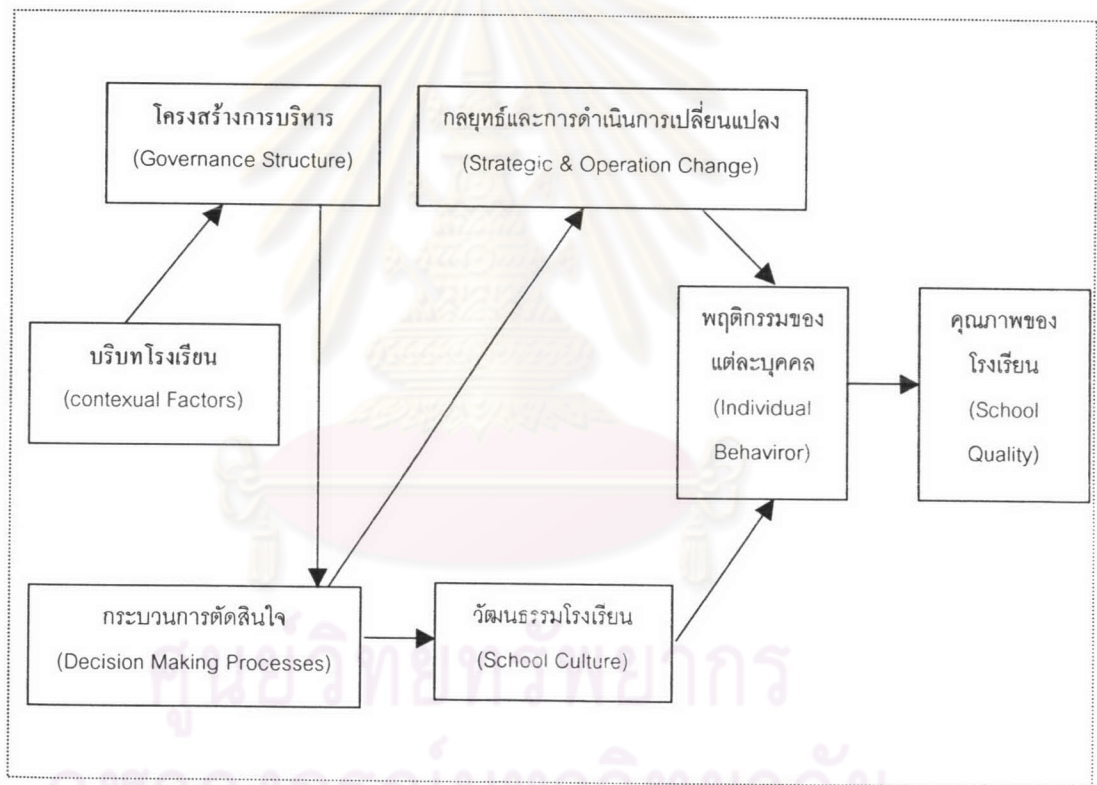
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากทฤษฎีของ Roberson and Briggs (1998) และ Dimmock and Walker (2000) ซึ่งได้สร้างโมเดลองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยตรง และได้ทำการศึกษาตัวแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของ Steers (1977) เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการศึกษาปัจจัยหลักในครั้งนี้ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาประกอบเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัยหลักอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนและครอบคลุมการศึกษาค้นคว้าของปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอในต่อไปนี้

3.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1.1) Robetrson and Briggs (1998) ได้กล่าวถึงการปฏิรูปโรงเรียนว่า ในการปฏิรูปโรงเรียน ถ้าโรงเรียนใช้กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (model of school-based management reform process) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์ และได้พัฒนาโมเดลและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามโมเดลนี้ถ้าโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร (governance structure) ของโรงเรียนแต่ละแห่ง เพราะว่าแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของบริบท (contextual factors) และองค์ประกอบต่าง ๆ โรงเรียนจะสร้างและวางแผนโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสม (governance structure) กับสภาพของโรงเรียน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร จะเกิดผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ (decision making processes) ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่าลักษณะเฉพาะของโครงสร้างการบริหารจัดการ จะมีผลไปถึง

ธรรมชาติและรูปแบบกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนที่จะนำไปสู่กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (the strategic and operational change) ของโรงเรียนจะช่วยให้เห็นภาพของการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น และทั้งการปฏิบัติตามแผนในการปฏิบัติงาน และลักษณะเฉพาะของกระบวนการตัดสินใจนี้เองจะทำให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียน (individual behavior) ที่จะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียน (school quality) โดยเน้นไปที่ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์การและบุคคลอื่นเป็นจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสามารถแสดงให้ชัดเจนในรูปโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Model of School-Based Management Reform Process) ดังต่อไปนี้



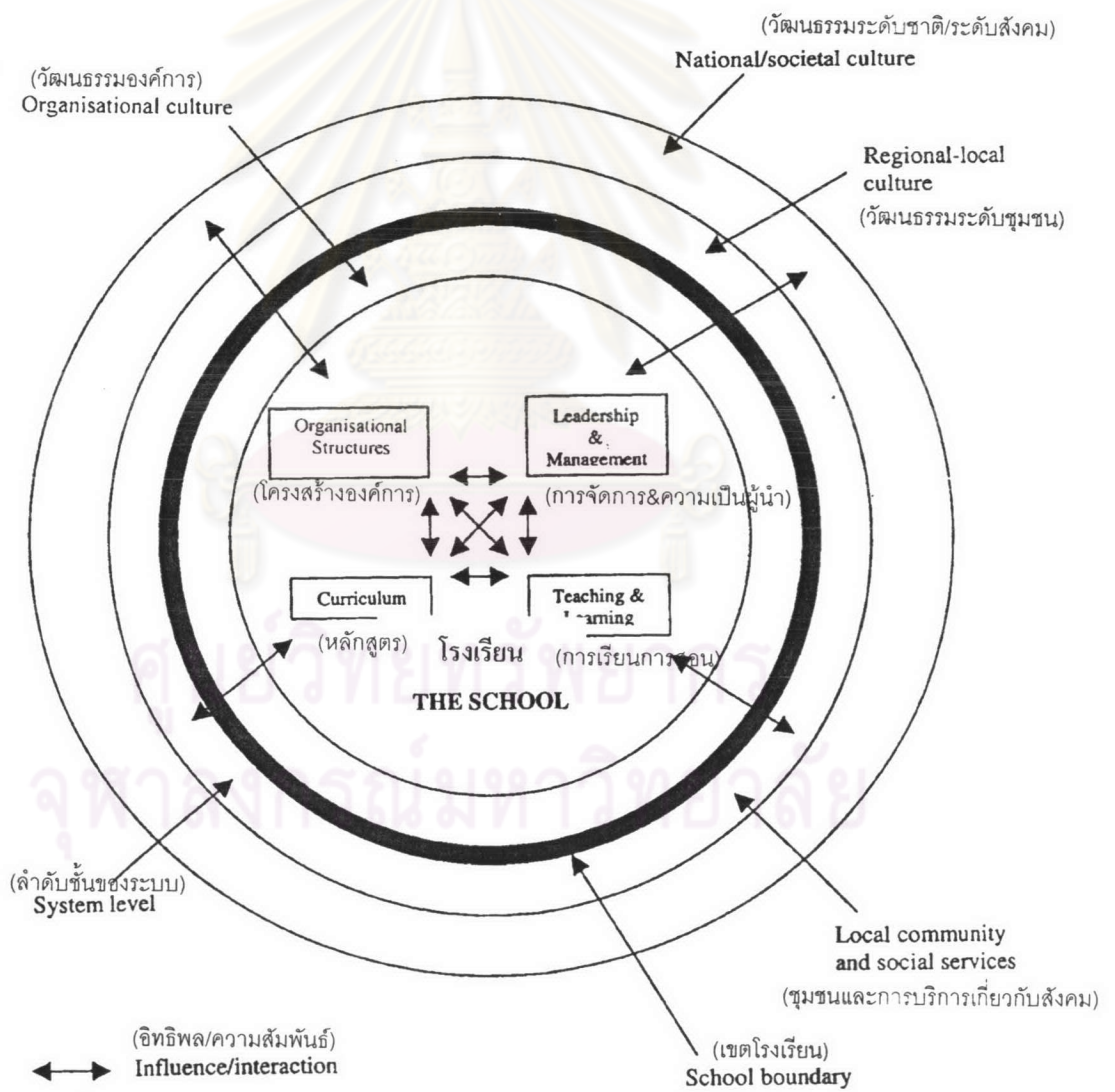
แผนภาพที่ 2.3 โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(Model of School-Based Management Reform Process)

Robertson and Briggs ได้อธิบายองค์ประกอบภายในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน

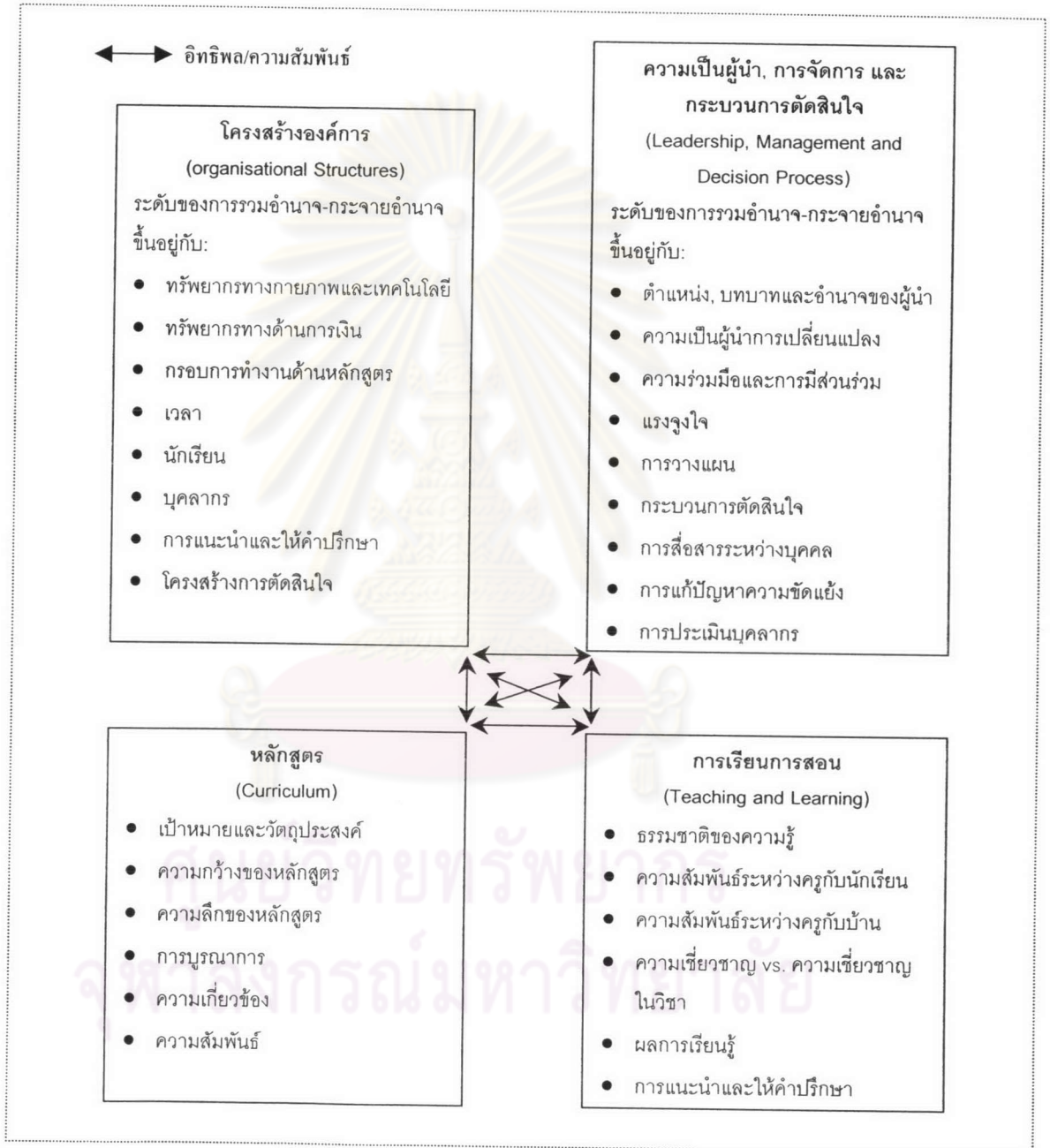
กระบวนการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> • การมีส่วนร่วมทั้งหมดอย่างเป็นทางการในการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน • การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการสำหรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ • ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง • การกระจายอำนาจภายในโรงเรียน • การใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มในการสนับสนุนการตัดสินใจ • การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของฉันทามติ
กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติ • การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการสอนที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน • การเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการประเมินผลการเรียน การรายงานผลการเรียน และการรับสมัครนักเรียน • การจัดระบบห้องเรียน การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาทางการภาพของโรงเรียน และการพัฒนาบุคคลที่ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียน • การได้รับประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรภายนอก
วัฒนธรรมโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> • ปรัชญาโรงเรียน และการมุ่งเน้นไปยังคุณค่าของการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญ • การตรวจสอบผลการทำงาน การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และการทำงานแบบร่วมมือ • ความเป็นครูมืออาชีพ • การคงอยู่ของวัฒนธรรมหลักและลดการแข่งขันของวัฒนธรรมย่อย • บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมกันสร้างเป้าหมายของโรงเรียน • บทบาทของผู้บริหารที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
พฤติกรรมของแต่ละบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานร่วมกันของครูเพื่อแก้ปัญหา • บุคลากรเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น และ/หรือนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปฏิบัติ • ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในการปรับปรุงโรงเรียน • อุทิศเวลาและกำลังกายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน • การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
คุณภาพของโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> • การเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์นักเรียน • ลดอัตราการลาออก การขาดเรียน และอัตราความไม่พึงพอใจ • พัฒนาการใช้ประโยชน์ในทรัพยากร • สร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร • ตอบสนองความต้องการของชุมชนและนักเรียน

3.1.2) Dimmock and Walker (2000) ได้สร้างโมเดลสำหรับการเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรมในการจัดการและความเป็นผู้นำทางด้านการศึกษา (A Model for Cross-cultural Comparison in Educational Leadership and Management) โดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการศึกษาข้ามวัฒนธรรมโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม 2 ระดับ คือ 1) ระดับโรงเรียน ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ 4 ด้านของโรงเรียนและโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความเป็นผู้นำและกระบวนการจัดการ หลักสูตร และการเรียนการสอน และ 2) ระดับสังคมและระดับองค์การ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนในรูปโมเดลได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.4 โมเดลวัฒนธรรมข้ามโรงเรียนสำหรับเปรียบเทียบการจัดการและภาวะผู้นำทางด้านการศึกษา (A cross-cultural school focused model for comparative educational leadership and management)

1) วัฒนธรรมระดับโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการของโรงเรียนและโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังแสดงต่อไปในแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของโรงเรียนและโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 *โครงสร้างองค์การ* หมายถึง โครงสร้างภายนอกที่ถูกสร้างหรือกำหนดขึ้นภายในโรงเรียนจากบุคลากร ทรัพยากรทางกายภาพและการเงิน โครงสร้างองค์การเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึงนโยบายของโรงเรียนด้วย กล่าวคือ ถ้าโรงเรียนมีโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางก็จะทำให้เกิดโครงสร้างการตัดสินใจน้อย และยังคงใช้นโยบายจากภายนอกโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจะมีโครงสร้างการตัดสินใจที่มากกว่า และใช้นโยบายจากภายนอกเพียงเล็กน้อย โดยการเปรียบเทียบโครงสร้างระหว่างโรงเรียนแบ่งออกเป็น 8 ด้านดังต่อไปนี้

- (1) องค์ประกอบทางด้านกายภาพ ประกอบด้วยความเป็นระเบียบ และอาคารที่มีหลายขนาดตามการใช้ประโยชน์ของโรงเรียน มีเทคโนโลยีซึ่งอาจจะถูกรวมอยู่ในทรัพยากรทางกายภาพ
- (2) การควบคุมทรัพยากรทางด้านการเงิน รวมถึงผลกำไรของโรงเรียน และแหล่งสนับสนุนทางการเงิน
- (3) มีการขยายหลักสูตรเพิ่มเติมบางส่วนสำหรับโรงเรียนของตน
- (4) การควบคุมทรัพยากรเวลา มีการกำหนดตารางเวลาอย่างชัดเจนในโครงสร้างองค์การเป็นปีการศึกษา หรือภาคการศึกษา เพื่อกำหนดหลักสูตรที่เรียนในแต่ละรายวิชา
- (5) การจัดชั้นเรียนอย่างเหมาะสมสำหรับนักเรียน โดยคำนึงถึงอายุ ความสามารถ เพศ และส่วนประกอบอื่น ๆ
- (6) ครูเป็นส่วนสำคัญสำหรับโครงสร้างองค์การเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านของการสอน
- (7) การให้คำแนะนำและปรึกษาทางด้านวิชาการ
- (8) การมีโครงสร้างการตัดสินใจจากทีมผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้แทนจากชุมชน ซึ่งควรเป็นบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อร่วมกันวางแผนนโยบายโรงเรียน

1.2 *ความเป็นผู้นำ การจัดการและกระบวนการตัดสินใจ* หัวใจหลักของการบริหารขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรม และความสัมพันธ์กับระดับอื่น ๆ ของระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำให้เกิดกระบวนการตามโครงสร้างขององค์ประกอบดังกล่าวมากกว่าโรงเรียนปกติ ในบางประเทศผู้บริหารโรงเรียนมี

อำนาจเต็ม และเป็นเหมือนผู้บริหารสูงสุดในหน่วยการปกครองของตนเอง แต่ในบางประเทศผู้บริหารก็มีบทบาทน้อยกว่าครูที่สอนในชั้นเรียน ซึ่งผู้บริหารไม่ได้เป็นมากไปกว่าผู้จัดการโดยตรง ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นเพียงผู้แนะนำแนวทางในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ระดับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการโรงเรียนและหลักสูตร แรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การวางแผนในการจัดการและผลที่เกิดขึ้น กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งควรพิจารณาในเรื่องหลักการและวิธีการ การสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การสื่อสารทั้ง วัจนภาษา และอวัจนภาษา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มการสื่อสารทั้งในและนอกโรงเรียน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก รวมถึงการประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการประเมินกิจกรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกลักษณะของบุคลากร

1.3 *หลักสูตร* วิทยาการทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ถือว่าเป็นหัวใจหลักของโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของนักเรียนได้อย่างดี โดยพิจารณาได้จาก เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโรงเรียน เป้าหมายของหลักสูตรอาจจะมีได้หลากหลายแต่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในแต่ละเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ของหลักสูตรกับการจ้างงานในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดว่าควรจะเริ่มทำสิ่งใดก่อนหรือหลัง โดยหลักสูตรควรมีเป้าหมายเน้นที่ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย หลักสูตรควรตอบสนองตามความต้องการของนักเรียนทั้งเรื่องวิชาและสาขาวิชา ความลึกของหลักสูตรควรพิจารณาจากระดับชั้น มาตรฐาน และคุณภาพของหลักสูตร การบูรณาการของหลักสูตร ซึ่งควรจะมีการบูรณาการเนื้อหาและวิธีการสอนในแต่ละวิชาจากระดับชั้นหนึ่งไปยังอีกระดับชั้นหนึ่ง และมีการบูรณาการในวิชาที่แตกต่างกันในระดับชั้นเดียวกัน หลักสูตรควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และสำหรับองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์นั้น หลักสูตรควรจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้และมีความทันสมัยสำหรับเตรียมการไปสู่อนาคตด้วย ทั้งในเรื่องของการทำงาน ความเป็นพลเมือง ความมั่นคงของสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

1.4 *การเรียนการสอน* ในสังคมตะวันตกและเอเชียันอาจจะให้มีการให้คำจำกัดความสำหรับการเรียนการสอนที่แตกต่างกันอันก่อให้เกิดความแตกต่างของธรรมชาติของความรู้และความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันระหว่างครูและนักเรียน ในเอเชียความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนอาจจะมีมากกว่าทางตะวันตก และในบางประเทศการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของผู้ปกครองก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ในบางประเทศก็ถือว่าการเรียน

การสอนก็เป็นหน้าที่หลักของครู กระบวนการและวิธีการสอนมีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียน ขึ้นอยู่กับว่าโรงเรียนมีการเรียนการสอนแบบเน้นครูเป็นสำคัญ หรือเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โดยบทบาทของครูนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังของโรงเรียน กล่าวคือ ในบางโรงเรียนต้องการครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง และในบางโรงเรียนต้องการครูที่สามารถสอนได้กว้าง ๆ หลากหลายวิชา นอกจากนี้หลักสูตรควรเน้นผลลัพธ์ของการเรียนการสอนเป็นเป้าหมายสำคัญ และมีการประเมินมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนการให้คำแนะนำปรึกษาของครูต่อนักเรียน

2) กลุ่มของมิติทางด้านวัฒนธรรมในแต่ละระดับสังคมและระดับองค์การ สำหรับการเปรียบเทียบทางวัฒนธรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มความชัดเจนในแต่ละสถานการณ์ ประกอบด้วยโมเดล 6 มิติ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงโมเดลข้ามวัฒนธรรมสำหรับการเปรียบเทียบในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

วัฒนธรรมระดับชาติ/ระดับสังคม	วัฒนธรรมระดับองค์การ
การรวมอำนาจ/กระจายอำนาจ (Power concentrated/power dispersed)	การเน้นกระบวนการ/ผลลัพธ์ (Process-outcome oriented)
การรวมกลุ่ม/ปัจเจกนิยม (Group oriented/self-oriented)	ภาระหน้าที่ (Person-task oriented)
การประนีประนอม/ความก้าวร้าว (Aggression/consideration)	ความเป็นมืออาชีพ/ท้องถิ่น (Professional-parochial)
การควบคุมเหตุการณ์/การยอมรับเหตุการณ์ (Fatalistic/proactive)	ระบบเปิด-ระบบปิด (Open-closed)
การสร้างนวัตกรรม/การลอกเลียนแบบ (Generative/replicative)	การควบคุม-การประสานความสัมพันธ์ (Control and linkage)
	เป็นทางการ-ไม่เป็นทางการ (formal-informal)
	เข้มงวด/ปล่อยปละเป็นอิสระ (tight-loose)
	โดยตรง/ทางอ้อม (direct-indirect)
การจำกัดความสัมพันธ์/ความลำเอียง (Limited relationship/holistic relationship)	การยืดหยุ่น/ความเป็นมาตรฐาน (Pragmatic –normative)

ในการใช้โมเดลวัฒนธรรมข้ามโรงเรียนสำหรับเปรียบเทียบการจัดการและภาวะผู้นำทางด้านการศึกษา (ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาตามความแตกต่างของวัฒนธรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น Dimmock and Walker (2000) กล่าวว่านักวิจัยสามารถเลือกองค์ประกอบและมิติของวัฒนธรรมได้ตามความจำเป็นที่เหมาะสมเพื่อให้เหมาะสมกับคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์ในการวิจัย

3.1.3) Steers (1997) เสนอแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ที่แสดงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การและสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จและการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีแนวทางการพิจารณาครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ 1) การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบที่เป็นระบบเปิด และ 3) เน้นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้น ๆ เน้นความเข้าใจบทบาทและพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ

ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลองค์การ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตัวแปรของแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะขององค์การ (organization characteristics) ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง (structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โครงสร้างองค์การที่สามารถปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิตขององค์การส่วนมากจะมีการแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ขนาดขององค์การ (organization size) ที่เหมาะสม การกระจายอำนาจ (decentralization) มีการตัดสินใจรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และมีความเป็นทางการ (formalization) ตัวแปรดังกล่าวมีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ แต่มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ

1.2 เทคโนโลยี (technology) หมายถึง บทบาทของเทคโนโลยีต่อกระบวนการผลิตในองค์การ ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ผลิต และกระบวนการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ แม้ว่าไม่ใช่ผลกระทบโดยตรง แต่เทคโนโลยีจะมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้าง

ขององค์การ และหากความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมก็จะเป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ความสำเร็จในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้สภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็น หรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีอิทธิพลต่อความเหมาะสมที่องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบบจำลองกระบวนการมีการประยุกต์ที่ชัดเจนสำหรับการบริหารองค์การ ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุง การออกแบบองค์การ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเกิดผลดี และนำไปสู่การอยู่รอดขององค์การ สภาพแวดล้อมจำแนกได้เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคง ความเคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม บรรยากาศองค์การ และสภาพสังคมภายในองค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้างเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ลีลาหรือแบบของการบริหาร และส่งผลต่อความพยายามของแต่ละบุคคล และผลผลิตขององค์การ โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศการส่งเสริม เกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าหมายองค์การ เน้นสัมฤทธิ์ผล และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การ

3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ (employee characteristics) บุคคลในองค์การมีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลองค์การ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งเกื้อหนุน หรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การ เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้การตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การแตกต่างกัน ความรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคลในองค์การช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนเพื่อปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายองค์การ โดยการทำให้

บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ด้วยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงข้ามหากเป้าหมายส่วนบุคคลขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การก็จะนำไปสู่การลดลงของความพยายามต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรลักษณะบุคคลในองค์การ ได้แก่

3.1 ความผูกพัน (attachment) หมายถึง ความสนใจในการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งแรงจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ

3.2 การปฏิบัติงาน (job performance) แรงจูงใจให้บุคคลากรปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ บุคคลในองค์การต้องรู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies & practices) องค์การจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิผลองค์การได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การได้ใช้กลไกทางการบริหารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การนั้น ๆ ตัวแปรสำคัญของนโยบายและการบริหาร ได้แก่

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งหมายรวมถึงเป้าหมายของแต่ละระบบย่อยขององค์การ เป้าหมายของกลุ่มบุคคล และเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

4.2 การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์การมีความจำเป็นต้องบูรณาการและประสานงานระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การในการได้มาและการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย หากการบูรณาการและการประสานงานเป็นไปอย่างถูกต้องสมดุลง ก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ฉะนั้นการกำหนดนโยบาย การสร้างการรับรู้ ยอมรับนับถือเป็นภาระผูกพันของบุคคลในองค์การต่อนโยบายการใช้ทรัพยากร ช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์การนั้น ๆ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติภารกิจ และเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตขององค์การ ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด การศึกษาองค์การตามแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ และระบบควบคุม

คุมให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การมุ่งสู่เป้าหมาย และแม้ว่าระบบควบคุมจะมีหลายแบบแต่แบบจำลองนี้ให้ความสำคัญกับลักษณะบุคคลในการควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

4.3 *สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน* เป็นที่ยอมรับว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

4.4 *กระบวนการติดต่อสื่อสาร* การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์การเกิดการประสานงาน และดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการองค์การที่สำคัญ ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัว ล้วนขึ้นอยู่กับความสามารถ และประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น หากองค์การนั้น ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในระดับสูง โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การมีความซับซ้อนมาก

4.5 *ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ* ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การและกระบวนการตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมขององค์การ ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ผู้บังคับบัญชาในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์การเกิดความกระตือรือร้นชัดเจนในความคาดหวังที่องค์การมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์การ หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อผลการตัดสินใจเพื่อเพิ่มผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดี หากสถานการณ์นั้นต้องการการตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว หรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชานั้น ๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดี หากผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจเพียงพอ และในสถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้บังคับบัญชา มีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน

4.6 *การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่* ในการศึกษาธรรมชาติของประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ให้ความสำคัญกับการที่องค์การสามารถปรับตัว และสร้างนวัตกรรมที่

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไปใช้อย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุดในการเลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผลที่ได้รับในทุก ๆ ด้านย่อมมากกว่าต้นทุนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารองค์การขาดความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้อง ไม่สามารถเลือกกระบวนการ วิธีการ เทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับปัญหาและบริบทขององค์การ

3.2 แนวคิดทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Myers and Stonehill, 1993 (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และตัวผู้บริหารโรงเรียน ก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน
- 2) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาท และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจด้วยไม่ใช่เป็นการปิดภาระ
- 3) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักประสงค์การปฏิบัติงาน รู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรู้จักประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและของผู้อื่น
- 4) บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานการศึกษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาทและเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร
- 5) มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดการ การแก้ปัญหา หลักสูตรและการสอน และสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และจัดให้มีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
- 7) จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์การได้

Wohlstetter และ Mohrman (1996 อ้างถึงใน ยวดี คັນสนิยรัตน์, ม.ป.ป.) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการที่สถานศึกษา ดังนี้

1) สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน Allen และ Glickmen (1992 อ้างถึงใน McClure, 1998) กล่าวว่าขั้นตอนที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสนและทำให้การดำเนินงานแยกออกเป็นส่วน ๆ

2) สร้างทีมงานหลายๆ กลุ่มที่มีครูเป็นผู้นำ มีคณะทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองที่สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิก มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง และให้คณะทำงานเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยที่คณะกรรมการศึกษาทำหน้าที่ประสานงานและบูรณาการกิจกรรมต่างๆ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนงบประมาณ

3) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการรวมทั้งเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภารกิจแรกที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ

4) การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล สถานศึกษาต้องมีกลไกในการสื่อสารหลายทาง จากสถานศึกษาไปยังหน่วยงานกลาง ผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา รวมทั้งการนำข่าวสารเผยแพร่ไปถึงผู้ปกครอง/ชุมชนภายนอกด้วย

5) การให้รางวัลแก่ครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในหลายรูปแบบ เช่น ทำป้ายหรือให้คำชมเชย หรือการจัดเลี้ยงในวาระต่างๆ บางสถานศึกษาอาจให้เงินเป็นค่าตอบแทนในการบริหาร การพัฒนาตนเองของครู งานค่าล่วงเวลา และเงินค่าตอบแทนอื่นๆ เป็นต้น

6) การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ สามารถอำนวยความสะดวก และผลักดันให้การปฏิรูปเดินหน้า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานพลังของกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

Beck and Murphy (1998 อ้างถึงใน สุชาติ การสมบัติ, 2544) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารฐานโรงเรียน พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ 1) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน 2) การให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่น 3) การให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร และ 4) ศักยภาพของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน

ดิเรก วรณเศียร (2545) ได้สรุปแนวคิดของ Wohlstetter and Morhman 1993:1-22; Wohlstetter, 1995:22-25; Oden and Wohlstetter, 1995:32-36 (อ้างถึงใน ดิเรก วรณเศียร, 2545) โดยได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1) การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง

2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

3) มุ่งพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา สารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสั่งการ

5) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็น ผู้นำ (Leader) และ ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า

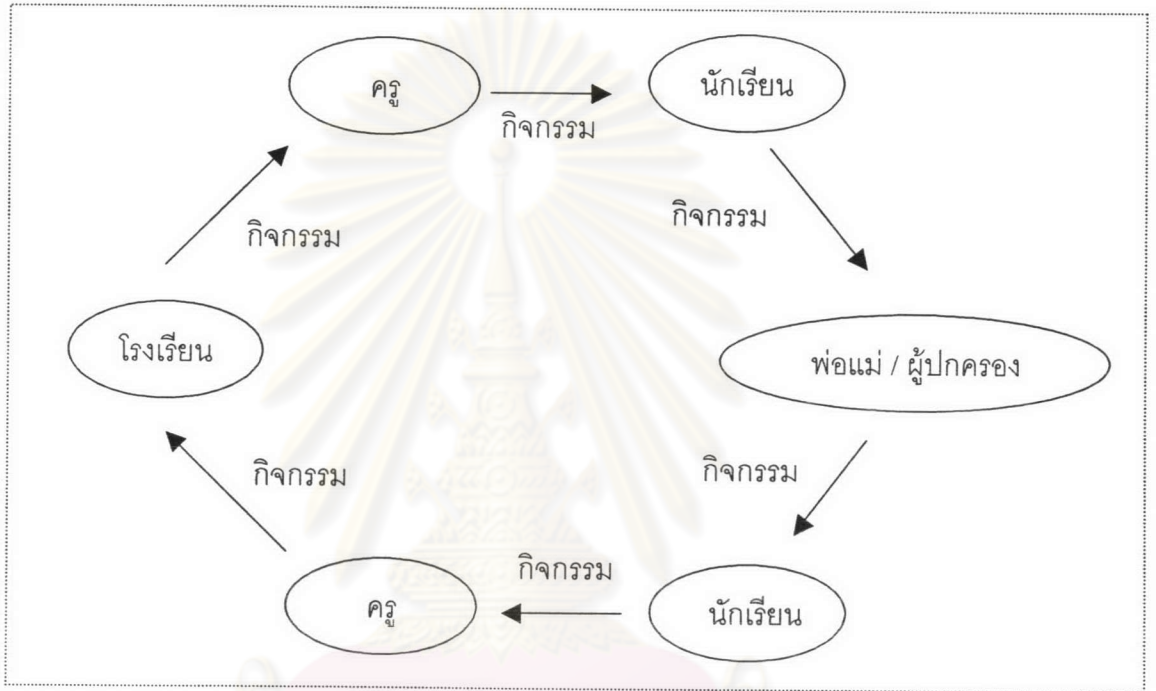
6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียนและรับรู้ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์คือทิศทางการบริหารจัดการของโรงเรียน

7) การให้รางวัล โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรได้รับรางวัลจากกระทรวงศึกษาธิการ อาจได้รับการยกย่องชมเชย หรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้กำลังใจแก่โรงเรียน โรงเรียนควรให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานภายในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้วย

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบความสำเร็จ ได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร

- 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับภาระงาน
- 5) การวางแผนกำกับดูแล
6. การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (Home-School Links) ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอย่างคิดเอง ทำเอง ดำเนินการตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเอง ตามรูปแบบ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.6 การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าวโรงเรียนควรวิเคราะห์สำรวจสภาพจริงของโรงเรียน เทียบเคียงกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแล้วนำผลมาสำรวจจัดทำเป็นโครงการ หรือจัดทำเป็น “แผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน” และบันทึกไว้ใน “ธรรมนูญโรงเรียน”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1) ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2) ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้และ

ประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุดคือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม

4) ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

5) ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และการยอมรับ

6) ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข

7) ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน

8) ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้จัดทำรายงานการประชุม เรื่องแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเผยแพร่ให้กับโรงเรียนในโครงการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และโรงเรียนอื่นที่มีความสนใจได้ศึกษาเป็นแนวทางดำเนินการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในลักษณะการพัฒนาดตนเอง จากรายงานการประชุมดังกล่าวพบว่า ปัจจัยหรือกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวคิดของนักวิชาการ และโรงเรียนต่าง ๆ ได้แก่ โรงเรียนสมถวิล และโรงเรียนราชวินิตเป็นดังนี้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ได้กล่าวว่าปัจจัยหรือกลยุทธ์ 6 อย่างที่พบเสมอในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่พบเลยในโรงเรียนที่ล้มเหลว ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544)

1) การกระจายอำนาจ ซึ่งต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน

2) เลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง ในการกระจายอำนาจมีการเน้นย้ำว่า อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ 5 อย่าง อำนาจตามตัวบทกฎหมาย อำนาจการให้คุณอำนาจการให้โทษ ซึ่งผู้บริหารจะใช้ส่งอำนาจหลัง อำนาจความเชี่ยวชาญ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ

อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องสามารถจัดระบบให้เกิดการช่วยเหลือทางวิชาการได้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการโดยที่ไม่จำเป็นต้องทำเองทั้งหมด แต่ในแง่ของอำนาจความเชี่ยวชาญนั้นเน้นย้ำว่าถ้าหากครูมีปัญหาต้องการคำแนะนำจะต้องมีความสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือครูได้น่าจะเป็นหน้าที่โดยตรง และอำนาจสุดท้ายคือ อำนาจจากการเป็นแบบอย่าง สามารถจูงใจให้ครูเกิดความผูกพันรักใคร่อยากที่จะร่วมหัวจมท้ายทำงานซึ่งเป็นงานยากด้วยกัน

3) การเน้นพัฒนาวิชาชีพ เป็นเรื่องที่เน้นย้ำกันมากเพราะว่าถ้าหากกลุ่มที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่มีความรู้ความสามารถก็จะเกิดปัญหากันในภายหลัง เพราะฉะนั้นจุดที่เขาเน้นคือ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทั้งของบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมจากภายนอกโรงเรียน

4) การเผยแพร่ข่าวสาร โรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์จะต้องกำหนดโดยมีส่วนร่วมและมีการพูดคุยกันเข้าใจจนถึงระดับนำไปใช้ทั่วถึงโดนทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

5) การให้รางวัล ถ้าระบบของการให้รางวัลหรือลงโทษไม่เป็นระบบคุณธรรม SBM จะล้มทันที การให้รางวัลต้องให้ตรงกับคนที่ผลงานจริงแล้วสามารถพิสูจน์ได้อย่างโปร่งใสว่าคนนั้นมีคุณค่าสมควรจะได้รับรางวัล รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน สิ่งสำคัญคือ ให้รางวัลให้ถูกคน เช่นบางคนต้องการเพียงเกียรติ ผู้บริหารไม่สามารถจะให้ได้ก็จะทำให้คนขาดขวัญกำลังใจ

ผู้บริหารโรงเรียนสมถวิล ได้กล่าวถึงยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนสมถวิลใช้ในการบริหารโรงเรียนแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

1) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ มีศูนย์ข้อมูล ทุกอย่างจะไปปรากฏที่ศูนย์ข้อมูล มีหนังสือแนะนำให้โรงเรียนจัดศูนย์ข้อมูล เช่น เอกสารของกรมสามัญศึกษา เป็นหนังสือที่ดีมากมีอยู่ 4 เล่ม ตั้งแต่เริ่มพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เล่มที่ 1 เล่มที่ 2 เล่มที่ 3 เป็นเรื่องของข้อมูลทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้เอกสาร 4 เล่มนี้ไปบรรยาย อบรมโรงเรียนมา 70-80 โรงเรียนแล้ว ตั้งแต่การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ทำแผนพัฒนาโรงเรียน ทำศูนย์ข้อมูล เล่ม 3 จะเป็นเรื่องของศูนย์ข้อมูล และเล่ม 4 จะเป็นเรื่องของการประเมินและเขียน SSR

2) การพัฒนาวิชาชีพครู การอบรม การพัฒนาครู ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดโดยมีเป้าหมายชัดเจน มีการส่งครูไปอบรมยังประเทศอิสราเอล

3) ประเมินโรงเรียน โรงเรียนมีการประเมินโรงเรียนตั้งแต่ปี 2535-2536 มีการศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพที่ออสเตรเลีย

4) การให้รางวัลเพื่อเสริมแรงจูงใจ ให้สมาชิกองค์กรทำงานได้อย่างมีความสุข มีความยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ค่อนข้างชัดเจน การให้รางวัลควรจะได้รับ การประเมินเป็น A B C ซึ่งครูเป็นผู้ประเมินทั้งสิ้น จะดูหลายเรื่อง

เรื่องที่ 1 การมาทำงานเอง

เรื่องที่ 2 การมีโครงการ

เรื่องที่ 3 ประเมินจากครูด้วยกัน โดยประเมิน 10 เรื่อง

ผู้บริหารโรงเรียนราชวินิต ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทีม แต่ไม่ใช่ผู้นำตลอดกาล บางครั้งนำอย่างโดดเด่น บางครั้งนำอยู่ข้างหลัง แต่เปลี่ยนบทบาทให้คนอื่นทำ บางครั้งก็ให้คณะกรรมการเป็นเจ้าของ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา

2) ผู้บริหารต้องสร้างทีมและทีมต้องผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนอย่าใช้ทีมเดิม อย่าใช้ครูเอกประสงค์ ให้มีหลายๆ ทีมผลัดเปลี่ยนกันไป

3) สร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ งานนี้ไม่ใช่งานของผู้บริหาร เป็นงานของทุกคน มีเงินเดือน มีหน้าที่ตามกฎหมาย

4) สร้างความรู้สึกรักภูมิใจในงาน ในองค์กร ในตนเอง

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

งานวิจัยในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิจัยเอกสารแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย จากแหล่ง ข้อมูลสิ่งพิมพ์ต่างๆ และ Internet รวมทั้งการสอบถาม สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้และผู้มีประสบการณ์โดยตรง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ร่างรูปแบบและแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วนำเสนอในการสัมมนาระดม

ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดโดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย คือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) คณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

สุชาติ การสมบัติ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน และระหว่างผลการวัดก่อนและหลังการปฏิรูป และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ Robertson และ Briggs ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวบรวมจากรายงานแผนและผลการดำเนินงานอย่างละ 2 ฉบับ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 243 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล และคู่มือลงรหัส

ตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัว คือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียน และคุณภาพของโรงเรียน และตัวแปรสังเกตได้ 42 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ t-test และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐาน โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2) บริบทของโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐาน โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดโรงเรียนที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 361.36 : $p = 0.21$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 341 และค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่า AGFI เท่ากับ 0.89 และค่า RMR เท่ากับ 0.555 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน

ดิเรก วรธนเศียร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมบูรณในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน การร่างแบบจำลอง การประเมินแบบจำลองและการนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เอกสาร และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ (Comprehensive Model) ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้านสอดคล้องกับสาระที่กำหนดใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหารครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

สุเทพ บุญประสพ (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนที่ศึกษาเป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และตัวแทนของชุมชนที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการศึกษาเป็นรายกรณี เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลกระทำโดย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการจดบันทึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป แล้วนำเสนอโดยวิธีพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารที่โรงเรียนใช้ในการบริหารเป็นแบบกระจายอำนาจและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ คณะกรรมการบริหารเป็นคณะกรรมการจากชุมชน รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและบริบทของสังคมไทยคือรูปแบบที่ชุมชนเป็นหลักในการบริหาร 2) แนวทางการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การสร้างกรอบแนวคิดของโรงเรียนคือ การสร้างศรัทธาและความตระหนัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสำรวจตนเองของโรงเรียน เมื่อทราบจุดเด่นจุดด้อย โอกาสและอุปสรรคแล้วนำข้อมูลและสารสนเทศไปวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ นำแผนพัฒนาคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และโครงสร้างมีความกะทัดรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน กำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรตามความถนัดและสมัครใจ พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง และรายงานผลให้หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

สัจฉิญา พันธไชย (2545) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 601 คน ดังนี้ ผู้บริหาร 79 คน ครูผู้สอน 306 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเอง นำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม

สำเร็จรูป SPSS/PC⁺ เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับ “มาก” คือ ด้านครูผู้สอน ด้านผู้บริหาร ด้านแนวทางการจัดการศึกษา ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยทุกปัจจัยสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ด้านแนวทางการบริหารจัดการศึกษา ด้านครูผู้สอน และด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ $Y = 1.7061 + 0.4385(X_1) - 0.2397(X_3) + 0.2374(X_4)$ เมื่อ $Y =$ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน $X_1 =$ แนวทางการบริหารจัดการศึกษา $X_3 =$ ครูผู้สอน $X_4 =$ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุมร์ สวาลัง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ในด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 2) เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ที่มีตำแหน่งและปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน 3) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างกับขนาดโรงเรียนต่างที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล 4) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสตูล จำนวน 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วยค่าเอฟ ด้วยวิธีวิเคราะห์ความ

แปรปรวนสองทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกระจายอำนาจ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ 4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างกันกับขนาดโรงเรียนต่างกันไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล 5) ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ส่วนใหญ่ ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนยังไม่ทั่วถึง ไม่ชัดเจน คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในรายงานวิชาการ หลักสูตร และงานอื่น ๆ ของโรงเรียน โรงเรียนขาดอิสระในการสรรหาบุคคลและการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง บุคลากรยังไม่เข้าใจการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ และมีการพัฒนาแบบแยกส่วนคุณภาพการจัดการเรียนการสอนยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี และ 6) ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ควรกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนอย่างจริงจัง และพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนในลักษณะยอดรวมแล้วปล่อยให้โรงเรียนบริหารเองในรูปของคณะกรรมการ และควรพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและด้านการใช้เทคโนโลยีให้แก่ ผู้บริหารและครูตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะด้วยเทคนิคเดลฟายแบบ

ปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาฯ จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะฯ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

บุญมี เณรยอด (2546) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น โดยวิธีการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา เพื่อจำแนกเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจดังกล่าวแล้วจึงกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะดังกล่าวโดยพิจารณากรอบการดำเนินงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะครอบคลุมเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมการตรวจสอบได้ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการหลายระดับ และการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลังจากนั้นจึงนำสมรรถนะและตัวบ่งชี้ดังกล่าวปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทุกสังกัด รวม 15 โรงเรียน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและเป็นผู้ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ โดยการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการและคณะผู้วิจัย หลังจากนั้นจึงดำเนินการจัดการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะ พร้อมทั้งทำการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ที่เป็นผู้ประสานงานโครงการฯ ที่ได้รับการคัดสรรทั้ง 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง เพื่อพิจารณาสมรรถนะและตัวบ่งชี้ดังกล่าว ตามลำดับดังนี้ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

วรเชษฐ์ ค่วยเทศ (2546) ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภออู่ทอง จังหวัดลพบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภออู่ทอง จังหวัดลพบุรี โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออู่ทอง จังหวัดลพบุรี ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2545 จำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม นำข้อมูลที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ สำหรับด้านวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหาร มีความต้องการอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะก็คือ ด้านบุคลิกภาพ ควรแต่งกายสะอาด เรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี ร่าเริง แจ่มใส วางตัวเหมาะสม เข้ากับชุมชนได้ดี ด้านภาวะผู้นำ ควรมีความอดทน อดกลั้น หนักแน่น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส มีลักษณะความเป็นผู้นำและเป็นประชาธิปไตย ด้านการบริหารควรมีการบริหารจัดการอย่างมีแผน รู้จักการจัดระบบงานการศึกษาเป็นอย่างดี มีความเป็นกลาง มีความเชี่ยวชาญ และมี ประสิทธิภาพในการบริหาร ส่วนในด้านวิชาชีพนั้น ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรวิชาชีพ มีความคิดในการพัฒนางานอาชีพ มีจรรยาบรรณ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวุฒิอย่างน้อยปริญญาตรี และมีความสามารถที่จะนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ คือ การนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ

สถิตย์ กำหม่อม (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้และความคาดหวังในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดยโสธร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดยโสธร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 513 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มโดยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว และ Least Significant Difference ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม มีการรับรู้อยู่ในระดับ "มาก" โดยเรียง

ลำดับคือ 1) การบริหารตนเอง 2) การกระจายอำนาจ 3) การตรวจสอบและถ่วงดุล 4) การมีส่วนร่วม และ 5) การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ความคาดหวังต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม มีความคาดหวังอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับ คือ 1) ด้านการบริหารตนเอง 2) ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล 3) ด้านการกระจายอำนาจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม และ 5) ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ผลการเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการรับรู้ต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความคาดหวังต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่แตกต่างกัน

สุรชัย ช่วยเกิด (2547) ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา และการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 263 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ครูที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีโรงละ 2 คน เป็นผู้ตอบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับชั้น ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู 2) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 49.50 ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 25.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนิยม ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถ

ทำนายด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และเหลือมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย การใช้อำนาจ สามารถทำนายด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ 3) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนโรงเรียนควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดถือหลักการหรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน

เหลือ เอกตะคุ (2542) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนมัธยมศึกษา และเปรียบเทียบทัศนะดังกล่าวจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ประจำปีการศึกษา 2541 จำนวน 104 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืน 101 ฉบับ หรือร้อยละ 97.11 มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) ผลการวิจัยพบว่าทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนด้านต่าง ๆ คือ ด้านการพิจารณาเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา ด้านการพิจารณาสภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์แผนปรับปรุงโรงเรียน ด้านการประสานงานและหาแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน ด้านการรับทราบความก้าวหน้าของโรงเรียน และด้านการสนับสนุนด้านการเงินและการเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียนโดยเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

1) เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 375 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน/ครู 125 คน ผู้ปกครอง-นักเรียน/ศิษย์เก่าโรงเรียน 125 คน และผู้นำทางศาสนา/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ข้าราชการสังกัดอื่น 125 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.40 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ผลการวิจัยปรากฏว่า คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน คือ 1) กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) ด้านให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน 4) ให้การสนับสนุนวิทยากรภายนอก 5) รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน 6) ด้านประสานงานกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยมีแนวโน้มไปทางระดับปานกลางทุกด้าน

สุรีย์ สิงห์เจริญ (2545) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประชากรคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งในปีการศึกษา 2544 จำนวน 422 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้ 396 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 12 ข้อ มีการปฏิบัติหรือมีส่วนร่วมในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 11 ข้อ คือ การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนา การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี การให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผน การส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การส่งเสริมให้มีการพินิจพิเคราะห์เด็ก การเสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำ

ติดต่อสาธารณชน และการแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการตามที่เห็นสมควร และมีการปฏิบัติ หรือมีส่วนร่วมในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือการประชุมของคณะกรรมการและการปฏิบัติงานอื่น ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด 2) ปัญหาไม่ปฏิบัติหรือไม่มีส่วนร่วมจำนวนมากที่สุด คือการให้ความเห็นชอบในการจัดทำสารหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น รองลงมาคือแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงาน 3) อุปสรรคในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 ข้อ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีอุปสรรคเป็นส่วนใหญ่ ส่วนอุปสรรคในระดับ มากที่พบ 3 ประการ คือ โรงเรียนขาดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ การ ประกอบอาชีพทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมและขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะ กรรมการสถานศึกษาตามลำดับ

ฉลวิทย์ ดีวงศ์ (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด มุกดาหาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมุกดาหาร 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด มุกดาหาร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 139 คน ใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน t-test และ F-test ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบ ว่า 1) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 41-50 ปี สำเร็จการ ศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพรับราชการ มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 5,000 บาท อาศัย อยู่ใน ชุมชน 31-45 ปี เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม เช่น กลุ่มสหกรณ์การ เกษตร กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์และกรรมกรวัด เป็นต้น 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเชื่อศรัทธาในคุณ ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจาก

มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการและด้านงบประมาณ 5) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ระดับการศึกษา การประกอบอาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และความเชื่อถือศรัทธาในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อายุ รายได้และการเป็นหรือไม่เป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม

รัตนาพร ไกรถาวร (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 320 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร และผู้แทนครู เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และผู้แทนครู เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษา และแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) โมเดลประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 26.552; $p = 0.983$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 44 และค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.990 ค่า AGFI เท่ากับ 0.967 และค่า RMR เท่ากับ 0.021 ตัวแปรที่สำคัญของตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โรงเรียนมีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่พัฒนานักเรียนตามศักยภาพ นักเรียนมีความรู้เรื่องอาชีพและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ โรงเรียนดำเนินงานได้ตามแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี บรรยายากของสถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ กรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (KTE) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน กรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาใน

ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียน โรงเรียนมีธรรมนูญโรงเรียนที่ชัดเจนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนได้ตามสภาพจริง ชุมชนดำรงไว้ซึ่งจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรม โรงเรียนมีหลักสูตรท้องถิ่นที่สนองความต้องการของชุมชน โรงเรียนมีหลักสูตรท้องถิ่นที่สนองต่อผู้เรียนที่หลากหลาย (CUS) โรงเรียนมีคณะกรรมการช่วยปฏิบัติงานที่เหมาะสม โรงเรียนมีแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับธรรมนูญโรงเรียน โรงเรียนมีรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และ เด็กในเขตบริการทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง 2) ตัวแปรที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารงานวิชาการ การแต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบที่เห็นสมควร การส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ การจัดรูปแบบทีมงานให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน ตามลำดับ โดยชุดของตัวแปรดังกล่าวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 58.10

พูลพงษ์ สุขสว่าง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสามารถของครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ: การวิเคราะห์กลุ่มแฝงของครูในโรงเรียนเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู 2) เพื่อจัดกลุ่มครูตามระดับความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝง และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะครูบางประการที่ส่งผลต่อระดับความสามารถของครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลระยะยาว 3 ชุด ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิจากโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติปี 2545 จำนวน 2 ชุด และข้อมูลปฐมภูมิจากครูในโครงการดังกล่าวจำนวน 1 ชุด กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 306 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์กลุ่มแฝงสำหรับโมเดลการวัดที่มีตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรจัดประเภท และ การวิเคราะห์จำแนกเพื่อศึกษาผลของปัจจัยลักษณะครูที่มีต่อตัว

แปรแฝงระดับความสามารถของครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ครูส่วนใหญ่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถจัดแยกได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแฝงที่ 1 เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นตัวบ่งชี้การปลูกฝังระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทย ที่ครูส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จเป็นบางส่วน 2) การจัดกลุ่มครูตามระดับความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดแยกได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแฝงที่ 1 เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใน 9 จาก 10 ตัวบ่งชี้ กลุ่มแฝงที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูที่ประสบความสำเร็จบางส่วนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลุ่มแฝงที่ 3 เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยครูที่ตระหนักถึงความสำคัญแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ ข้อมูลระยะยาว พบว่าจำนวนครูในกลุ่มแฝงที่ 1 มีเพิ่มมากขึ้น 171 คน ในการวิเคราะห์ครั้งที่ 1 เป็น 178 คน และ 228 คน ในการวัดครั้งที่ 2 และ 3 ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ ความเป็นครูเพศหญิง อายุ เงินเดือน การมีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียน สังกัดโรงเรียน และความเป็นครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ/ครูแกนนำ

งานวิจัยต่างประเทศ

Beck, L.G. and Murphy, J. (1999) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : บทเรียนจากกรณีเดียว (Parental involvement in site-based management : lessons from one site) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับการศึกษาของเด็ก โดยให้โอกาสผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจภายในโรงเรียน การศึกษาเฉพาะกรณีนี้ ต้องการอธิบายความเข้าใจในความไม่คงที่ของผู้ปกครองที่มีรายได้ต่ำ โรงเรียนในเมืองซึ่งมีความพยายามที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และดึงผู้ปกครองเข้ามาเป็นความคาดหวังในการศึกษาของนักเรียน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจปัจจัยจากกรณีเดียว ซึ่งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอธิบายขั้นตอนสำหรับอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม

ร่วมอย่างกว้างขวางของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผลการวิจัยพบว่าผู้ปกครองมีส่วนร่วมใน ด้านความคาดหวังของโรงเรียน

Chrispeels, J.H., Castillo, S. and Brown, J. (2000) ทำการวิจัยเรื่อง ทีมผู้นำโรงเรียน : โมเดลขั้นตอนของการพัฒนาทีม (School Leadership Teams : A process Model of Team Development) มีจำนวนของการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ไม่มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านั้น หรือ ค่าการทำนายในแคลิฟอเนียที่ทีมความเป็นผู้นำโรงเรียน เป็นตัวแทนความคาดหวังของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีครูเป็นผู้นำในการริเริ่มหลักสูตรและการปฏิรูปโรงเรียน ทีมไม่จัดการ ภายใต้นด้วยการกำหนดโปรแกรมที่แน่นอน ได้รับการยอมรับจากบุคคลากร และการตัดสินใจด้านงบประมาณของคณะกรรมการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บุคลากรในทีมได้รับการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการสอน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อที่จะอธิบายปัจจัยที่ทำนายประสิทธิภาพของ SLTs (ย่อมาจาก School Leadership Teams) ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยการสำรวจข้อมูลจากโรงเรียนประถม 71 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 71 โรงเรียน ซึ่งได้รับการฝึกเป็นเวลา 1 ปี โดยใช้ path analysis ทำการทดสอบโมเดล ซึ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของทีมโดยเน้นไปที่การสอนและการเรียน ตัวทำนายที่มีประสิทธิภาพที่สุดซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ที่โรงเรียนสามารถนำไปชี้ความต้องการและการตัดสินใจในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ความสำคัญของการพัฒนาทักษะของทีมในการแก้ปัญหาเป็นตัวทำนายที่มีความสัมพันธ์ทางบวก
- 2) ความมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์เป็นแบบความสัมพันธ์โดยตรงของตัวทำนายการใช้ข้อมูล และการเน้นไปที่การสอนและการเรียน
- 3) ข้อสรุปที่ดูเหมือนขัดแย้งกับความต้องการของทีมจากผู้ปกครองและนักเรียน คือ การจัดการมีผลทางลบกับความสัมพันธ์ด้านมืออาชีพหากมีผู้ปกครองและนักเรียนอยู่ในทีม

Hogan, D. & Lamp, S. (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย (Decision-Making in Australian High Schools) การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาประสิทธิภาพของการตัดสินใจซึ่งเกิดจากการทบทวนเอกสารซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยลำดับต้น ๆ ในการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จ แสดงอยู่ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกี่ยวกับผลของคุณภาพของการตัดสินใจในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจในโรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลียจากการรับรู้ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียน พบว่า ครูมีความคิดด้านบวกต่อกระบวนการตัดสินใจในโรงเรียน มีอิทธิพลหลักและควบคุม

อำนาจของคณะกรรมการโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการปรับปรุงคุณภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากบนลงล่างได้เป็นอย่างดี

Benny Hin-Wai Yung (2002) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินเหมือนกัน, การปฏิบัติที่แตกต่างกัน : ความสำนึกอย่างมืออาชีพซึ่งเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติของครูในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Same Assessment, Different Practice : professional consciousness as a determinant of teachers' practice in a school-based assessment scheme) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำนึกอย่างมืออาชีพของครูซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวม ข้อมูลจำนวนมากเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครู และความเชื่อในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่สนับสนุนวิธีการทำงานที่เป็นอิสระ ผลการวิจัยพบว่า ครูบางคนไม่มีปฏิกริยาในการตีความและการดำเนินการตามนโยบาย ขณะที่ครูบางคนมีทัศนคติในการวิจารณ์เพื่อตีความดำเนินนโยบายและสามารถอธิบายขั้นตอนการดำเนินการได้ โดยความเป็นอิสระในการดำเนินงานตามทฤษฎีมี 3 มิติ ได้แก่ ความมั่นใจ การตีความ และความสำนึก ผลการวิจัยพบว่ามีนัยสำคัญในด้านการพัฒนาครูอย่างมืออาชีพ

Briggs, K.L. & Wohlsteeter, P. (2003) ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบหลักของความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นลักษณะมาตรฐานของการปฏิรูปในปัจจุบัน ขณะที่งานวิจัยในอดีตพบว่า การออกแบบและการดำเนินการที่ไม่ดีของ SBM มีผลทางบวกเพียงเล็กน้อย แต่งานวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่า SBM สามารถพัฒนาโปรแกรมการสอนและทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น บทความนี้ได้สังเคราะห์ข้อค้นพบหลักจากการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้ SBM ประสบความสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบโรงเรียนและความสำเร็จจากการใช้ SBM ในการดำเนินงาน พบว่า มีองค์ประกอบ 8 ด้านของโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ SBM คือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ อำนาจในการตัดสินใจ พลังอำนาจ ความรู้และทักษะ ข้อมูลข่าวสาร รางวัล ความเป็นผู้นำ และแหล่งทรัพยากร

จากแนวคิดและทฤษฎีหลักที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Robetrson and Briggs (1998) Dimmock and Walker (2000) และ Steers (1997) ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถสรุป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้เป็น 6 ด้าน ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ (2) ปัจจัยด้านด้านลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษาการเสียสละอุทิศตนเพื่อการศึกษา และความรับผิดชอบ (3) ปัจจัยด้านด้านลักษณะครูผู้สอน ประกอบด้วยตัวแปร ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู และบุคลิกลักษณะของครูผู้สอน (4) ปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร ที่ตั้งโรงเรียน ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนครู/นักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ (5) ปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ ประกอบด้วยตัวแปร การจัดกระทำข้อมูล และการนำผลข้อมูลไปใช้ และ (6) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	แนวคิด/ทฤษฎี											งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																
	Myer and Stonehill, 1993	Wohlsleiter and Morhman, 1993	Cheng, 1996	Assessment of SBM, 1996	Wohlsleiter and Morhman, 1996	Reynolds, 1997	Beck and Murphy, 1998	J.H.Chrispeels and สมบูรณ์ พรหมเทพ, 2521	การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2543	สกล, 2544	ศานติธร สุดเนรัตน์, 2544	เสาวฤทธิ์ชัยมุสิก, 2544	Patsy E. Johnson, 2001	Carayon Kelly, 2002	K.L.Briggs.P.Wohlsleiter, 2003	รัตนพร ไกรถาวร, 2542	เหลือ เอกตะคุ, 2542	จุฑิยวรรณ มรรคประเสริฐ, 2543	ศุชาติ การสมปิติ, 2544	ดีเรก วรรณศรีชัย, 2545	ธศุวิทย์ ดีวงศ์, 2545	กุลพงษ์ สุดสว่าง, 2545	สุวิทย์ สิงห์เจริญ, 2545	สุเทพ บุญประคอง, 2545	ศัญญา พันธไชย, 2545	จุฑิยา บุญประเสริฐ, 2545	บุญมี เมาเขต, 2546	กรเชษฐ์ คำเขต, 2546
ผู้บริหารสถานศึกษา		✓			✓				✓	✓	✓																	
- เพศ																												
- วุฒิการศึกษา								✓																			✓	
- ประสบการณ์ในการบริหาร								✓																			✓	
- ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	✓										✓			✓						✓				✓				
- การใช้อำนาจของผู้บริหาร	✓	✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓														
- อำนาจการให้รางวัล					✓				✓	✓																		
- อำนาจการบังคับ																												
- อำนาจตามกฎหมาย																												
- อำนาจจากการอ้างอิง																												
- อำนาจจากความเชี่ยวชาญ																												
- ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ	✓				✓				✓		✓		✓						✓				✓					
- บุคลิกลักษณะของผู้บริหาร																												
- ภาวะผู้นำ		✓							✓		✓															✓	✓	
- มีวิสัยทัศน์		✓																								✓	✓	
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์																											✓	
- มีมนุษยสัมพันธ์																									✓			

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	แนวคิด/ทฤษฎี											งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
	Myer and Stonehill, 1993	Wohlsietler and Morkman, 1993	Cheng, 1996	Assessment of SBM, 1996	Wohlsietler and Morkman, 1996	Reynolds, 1997	Beck and Murphy, 1998	J.H. Chrispeels and สมบูรณ์ พรหมภาพ, 2521	ภาคศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2543	สกล, 2544	สถานจิตร สุนทรรัตน์, 2544	เดชาบัณฑิต ชัยมุสิก, 2544	Palsy E. Johnson, 2001	Carayon Kelly, 2002	K.L.Briggs.P.Wohlsietler, 2003	รัตนพร ไกรถาวร, 2542	นเสื้อ เอกตะคุ, 2542	จตุยวรรณ มรกตประเสริฐ, 2543	สุชาติ การสมบัติ, 2544	ดิเรก วรรณศรีพร, 2545	ฉลุวิทย์ ตั้งงค์, 2545	พุดพงษ์ สุดสว่าง, 2545	สุวิทย์ สิงห์เจริญ, 2545	สุเทพ บุญประสพ, 2545	สัญญา พันธไชย, 2545	จตุย์ บุญประเสริฐ, 2545	บุญมี เนรมยอด, 2546	วรเชษฐ์ คายนทศ, 2546	สุรชัย ชัยเกิด, 2547
คณะกรรมการสถานศึกษา						✓			✓		✓									✓					✓				
- ระดับการศึกษา																													
- อาชีพ																													
- ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน																													
- ตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา																													
- กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการฯ																													
- การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการฯ								✓							✓	✓	✓				✓						✓		
- บุคลิกลักษณะของกรรมการสถานศึกษา																													
- มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร	✓				✓					✓	✓				✓		✓			✓	✓								
- เห็นความสำคัญของการศึกษา								✓							✓		✓			✓	✓								
- มีความรับผิดชอบ	✓																												
ครูผู้สอน	✓				✓				✓																				
- ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน						✓				✓	✓									✓	✓								
- ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน											✓																		
- การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู	✓		✓	✓		✓				✓	✓						✓												
- การประสานงานกับผู้ปกครอง						✓				✓	✓																		
- มีวิญญานครู มีคุณธรรม/จริยธรรม									✓																				

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	แนวคิด/ทฤษฎี							งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
								งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน							งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป										
	Wohlstetter and Morhman, 1993	Myer and Stonehill, 1993	Wohlstetter and Morhman, 1996	ยูดี คินสไนร์ตัน, ม.ป.ป.	ศนานจิตร์ คุคนธรัตน์, 2544	เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544	สกท. 2544	Haim Gaziel, 1998	Peter J. Robertson, 1998	David A. Squires, 1999	Beverly M. Kicker, 2000	Neil Dempster, 2000	Adam E. Nir, 2002	Benny Hin-Wai Yung, 2002	Kern L. Biggs, 2003	สุชาติ การสมบัติ, 2544	ดิเรก วรรณเดียร, 2545	สุเทพ บุญประสม, 2545	สุรชัย ราษฎร์, 2547	อังศรา สุวรรณ, 2536	ประเจ็ด สิทธิโชค, 2539	ประภาพร เหลืองโชค, 2539	อุดม อินทา, 2544	จันทร์ภา ทศกรัณย์จันทร์, 2547	
บริบทของโรงเรียน							✓	✓								✓									
- สังกัดโรงเรียน																✓									
- ที่ตั้งโรงเรียน																✓									
- อายุของโรงเรียน																✓									
- จำนวนนักเรียน/ขนาดของโรงเรียน																✓									
- อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน								✓								✓									
- ระยะเวลาที่ดำเนินการปฏิรูป								✓								✓									
- การมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ								✓								✓									
- ระดับการศึกษาที่โรงเรียนจัด																✓									

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	แนวคิด/ทฤษฎี							งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน														งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป										
	Wohlsleiter and Morhman, 1993	Myer and Stonehill, 1983	Wohlsleiter and Morhman, 1996	บุคดี คันนีย์รัตน์, ม.ป.ป.	สนนจิตร์ สุนทรรัตน์, 2544	เลาณินิตย์ ชื่นมุสิก, 2544	สทศ, 2544	Haim Gaziel, 1998	Peter J. Robertson, 1998	David A. Squires, 1999	Beverly M. Kicker, 2000	Neil Dempster, 2000	Adam E. Nir, 2002	Benny Hin-Wai Yung, 2002	Kern L. Briggs, 2003	สุชาติ การสมบัติ, 2544	ดิเรก วรรณเดียร, 2545	สุเทพ บุญประสพ, 2545	สุรัชย์ ชัยยเกิด, 2547	อำนาจ สุวรรณ, 2536	ประจิด สิทธิโชค, 2539	ประภาพร เหลืองโชค, 2539	อุดม ชินภา, 2544	จันทร์หา พักตร์เพียงจันทร์, 2547	
การจัดการระบบสารสนเทศ	✓	✓	✓		✓	✓									✓										
- การจัดการกระทำข้อมูล																									
- การเก็บรวบรวมข้อมูล																									
- การตรวจสอบข้อมูล																									✓
- การประมวลผลข้อมูล																									✓
- การจัดหน่วยหรือคลังข้อมูลโรงเรียน																									✓
- การวิเคราะห์ข้อมูล																									✓
- การนำผลข้อมูลไปใช้																									✓
วัฒนธรรมโรงเรียน									✓							✓			✓						
- ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน		✓			✓	✓										✓									
- การเพิ่มอำนาจ/การทำงานเป็นทีม				✓	✓	✓				✓					✓	✓	✓						✓	✓	✓
- การตัดสินใจ											✓	✓			✓	✓	✓						✓	✓	✓
- ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน						✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓
- ความไว้วางใจ												✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓
- ความมีคุณภาพ															✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	แนวคิด/ทฤษฎี							งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
								งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน							งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป										
	Wohlsleiter and Morhman, 1993	Myer and Stonehill, 1983	Wohlsleiter and Morhman, 1996	บุคคิ คินคินซ์ตัน, ม.ป.ป.	ณานจิตร์ สุคนธ์รัตน์, 2544	เสาวมิตร ชัยมงคล, 2544	สกต. 2544	Haim Gaziel, 1998	Peter J. Robertson, 1998	David A. Squires, 1999	Beverly M. Kicker, 2000	Neil Dempster, 2000	Adam E. Nir, 2002	Benny Hin-Wai Yung, 2002	Kern L. Briggs, 2003	สุชาติ การสมบัติ, 2544	ดิเรก วรรณเกียรติ, 2545	สุเทพ บุญประคต, 2545	สุรัชย์ ขวัญเกิด, 2547	ฉัจฉนา สุวรรณ, 2536	ปรารถ สิริธิดา, 2539	ประภาพร เนืองใจ, 2539	อุดม อินทา, 2544	จันทร์ภา พัดศรีโพธิ์จันทร์, 2547	
วัฒนธรรมโรงเรียน								✓								✓			✓						
- การยอมรับ																				✓			✓	✓	
- ความเอื้ออาทร																				✓			✓	✓	
- ความซื่อสัตย์สุจริต/ความเป็นเอกภาพ																				✓			✓	✓	
- ความหลากหลายของบุคลากร																				✓			✓	✓	
- ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ																				✓			✓	✓	
- บัณฑิตนิยม																				✓					
- กลุ่มนิยม																				✓					
- ความเป็นชาย																				✓					
- ความเป็นหญิง																				✓					
- การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน																				✓					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแนวคิดและงานวิจัยที่นำเสนอมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเลือกใช้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งหมดที่ศึกษามา แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้ชื่อใหม่ เพื่อให้สามารถศึกษาตัวแปรได้ครอบคลุมตัวที่ได้ศึกษามาทั้งหมดในครั้งนี ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวแปรปัจจัยและองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจระหว่างบุคลากร

2. ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การใช้อำนาจการให้รางวัล การใช้อำนาจอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมีมนุษยสัมพันธ์

3. ปัจจัยด้านลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษา การเสียสละอุทิศตนเพื่อการศึกษา และความรับผิดชอบ

4. ปัจจัยด้านลักษณะครูผู้สอน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู และบุคลิกลักษณะของครูผู้สอน

5. ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดการทำข้อมูล และการนำผลข้อมูลไปใช้

6. ปัจจัยด้านบริบทของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ สังกัดโรงเรียนที่ตั้งโรงเรียน จำนวนนักเรียน/ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครุต้นแบบ/ครูแห่งชาติ

รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน

Shill (1961 อ้างถึงใน Sergiovanni, 1989) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง บริเวณที่ประกอบด้วยศูนย์รวมของค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้พัฒนาเป็นบรรทัดฐานของสมาชิกทุกคนในองค์การแล้วส่งผลต่อพฤติกรรม โครงสร้างกิจกรรมและบทบาทของสมาชิกทุกคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดเอกลักษณ์ของบุคคลและกลุ่ม มีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Owen (1987 อ้างถึงใน อัจฉรา สุวรรณ, 2536) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1988) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกขององค์การจะต้องมีส่วนร่วมด้วย

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2531) ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งเคยใช้ปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับซึ่งครอบคลุมถึงแนวความคิด ความรู้สึก และการรับรู้ปัญหาต่าง ๆ

อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน

Fitcher (1957) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของวัฒนธรรมมีดังนี้ คือ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน เช่น รูปแบบของครอบครัว เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ทำหน้าที่ควบคุมสังคม ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างจากอีกสังคมหนึ่ง ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างหล่อหลอมบุคลิกภาพทางสังคมให้สมาชิก ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมายและจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการมีชีวิตของตน และสร้างแบบความประพฤติปฏิบัติของบุคคลในสังคม

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1973) พบว่า บรรยากาศขององค์การแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้นมาก

คือ ผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูง เพราะพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการสูงมาก และยังมีการศึกษาว่าการจัดองค์การในลักษณะการผสมผสานและการจัดให้มีโครงการเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีมนั้นจะส่งผลต่อบรรยากาศการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมมากขึ้น

Steers (1977) กล่าวว่า การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ซึ่งมีต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์การจะไม่สมบูรณ์หากไม่พิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ซึ่งตัวแปรที่แสดงถึงลักษณะภายในองค์การได้เป็นอย่างดี ก็คือ บรรยากาศขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง Steers มองบรรยากาศขององค์การในแง่ของบุคลิกขององค์การที่เห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การไว้ เช่น 1) บรรยากาศขององค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์การว่ามีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่จริง" 2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ การกระทำ และผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศขององค์การย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป 3) บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้นย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนทำงานในองค์การนั้น

Hellrigel (1995) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การได้ 4 ประการ คือ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้วัฒนธรรมขององค์การ ได้จากประวัติศาสตร์เรื่องราวขององค์การในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐาน และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต วัฒนธรรม องค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึกร่วมกันภายใต้ปรัชญา และค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุดวัฒนธรรมขององค์การเป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรม และการปฏิบัติในแนวทางที่พึงประสงค์ วัฒนธรรมขององค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการผลิตโดยตรง

มารศรี สุทธานิติ (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ (2544) กล่าวว่า โรงเรียนแต่ละแห่งก็เหมือนประเทศ แต่ละประเทศ องค์การแต่ละองค์การที่มีลักษณะเฉพาะมีประวัติความเป็นมา ประเพณี ความเชื่อ พิธีกรรม การเป็นแบบอย่างของรุ่นพี่ พฤติกรรมปฏิบัติเป็นของตัวเอง ถ้ามองในแง่ของประเทศชาติ ลักษณะอย่างนี้เป็นวิถีชีวิต และวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ แต่เมื่อเราหันมามองเฉพาะใน

ขอบเขตของโรงเรียนก็อาจกล่าวได้ว่า เป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของไทยครั้งนี้เน้นที่การกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นสำคัญ แต่ดูเหมือนว่าการดำเนินการที่ผ่านมาและอีกข้างหน้า ความสนใจต่างมุ่งไปที่โครงสร้างขององค์กรใน ส่วนกลางและการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา การจัดการศึกษาและเตรียมการในองค์กรหลักจึงมอง เฉพาะในแง่ของโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ ยังไม่มีการพูดถึงวัฒนธรรมโรงเรียน หรือวัฒนธรรมสถานศึกษาว่าจะมีบทบาททำให้การศึกษาประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้หรือไม่ อย่างไร จึงเป็นเรื่องที่น่าห่วงว่าเมื่อเรากระจายอำนาจไป โดยให้โรงเรียนรับผิดชอบโดยตรงแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่ซึ่งมีความหลากหลายในวัฒนธรรม เอกลักษณ์ และรูปแบบ จะสามารถผลักดัน งานที่ได้รับมอบหมายตามแนวปฏิรูปการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด การศึกษาวัฒนธรรมสถาน ควรศึกษาให้ลึกซึ้งกว้างขวาง เพื่อให้ได้แนวทางการสนับสนุนโรงเรียนแต่ละแห่งให้บรรลุเป้าหมาย เดียวกัน เรามั่นใจได้อย่างไรว่า การทำ School based management ที่มีองค์ประกอบมาจาก ชุมชนนั้น ถ้ามองในแง่ของการทำงานแล้ว ถือเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนโดยสิ้นเชิง ดั้งนั้นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรวิธีสอน เราควรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษาก่อน หรือไม่ หากเราละเลยสิ่งเหล่านี้ก็เท่ากับละเลยปัจจัยหลักของการศึกษาไปโดยปริยาย จึงน่าเป็น ห่วงว่าการปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไปตามเป้าหมาย และคาดหวังได้เพียงใด

จากแนวคิดที่รวบรวมได้อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวการที่ช่วยให้ บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบ ต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน ถ้าบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรม โรงเรียน และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้ว จะส่งผลให้การ บริหารงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของปัจจัยด้าน วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานของ บุคลากรภายในโรงเรียน ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจ

1.1 การกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2532) กล่าวว่า องค์กรใด หรือโรงเรียนใดจะอยู่รอด และมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญอยู่ที่ตัวของบุคคลที่ทำงานร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ๆ นับตั้งแต่

ผู้บริหารลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

- 1) ความมุ่งประสงค์เป็นตัวการที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ กฎและระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม
- 2) ความมุ่งประสงค์เป็นตัวชี้นำองค์การ ถึงแม้ว่าบุคคลแต่ละคนในองค์การจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่ความมุ่งประสงค์ขององค์การจะเป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งประสงค์ขององค์การนั้น
- 3) ความมุ่งประสงค์เป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถจะยึดถือความมุ่งประสงค์นั้นเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 4) ความมุ่งประสงค์เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเข้าใจ และยอมรับความมุ่งประสงค์แล้ว จะสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
- 5) ความมุ่งประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การได้

Patterson, Purkey and Parker (1986 อ้างถึงใน Sergiovanne 1998) กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ หรือเป้าหมายของโรงเรียนไว้ว่า เป็นการสื่อสารถึงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีทิศทาง และมีการเตรียมการวางแผนการประเมินการปฏิบัติ โดยผู้บริหาร ครู และนักเรียนให้ความสำคัญในการเข้าใจเป้าหมาย และความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542) กล่าวว่า ในการกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนนั้น ควรให้คณะครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์ โดยคำนึงถึงสภาพและปัญหาของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน สามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน

Giles (1998 อ้างถึงใน สุรชัย ช่วยเกิด 2547) ได้ศึกษาเพื่อต้องการอธิบายว่า วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ ความคาดหวัง พิธีการ สัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติและการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงแตกต่างกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านโครงสร้าง กระบวนการ แผนการดำเนินการ เกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน ซึ่งทำให้

เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมโรงเรียน ความมุ่งมั่นของโรงเรียน ความเป็นวัฒนธรรม มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียน โดยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ประกอบด้วยสัญลักษณ์ พิธีการ พิธีกรรม และบรรทัดฐาน รวมถึงความเชื่อของสมาชิก มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปโรงเรียน และยังพบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมทางบวกที่เข้มแข็ง

จากแนวคิดที่รวบรวมได้อาจสรุปได้ว่า โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ และประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึง การตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูผู้สอน แลบุคลากรอื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Wood & Caldwell (1991 quoted in Dee; Henkin, & Pell, 2002) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

Cheng (1993 อ้างถึงใน สุเทพ บุญประสบ, 2545) กล่าวว่า ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการสร้างโอกาสให้สมาชิกรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา เพื่อความเข้าใจร่วมกันและเพื่อบริหารโรงเรียนได้สำเร็จ

Ellis and Fouts, 1994 and Glickman, 1993 (quoted in Henkin, Cistone and Dee, 2000) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการสนับสนุนความเชื่อที่ว่าบุคคลที่อยู่ใกล้กับนักเรียนมากที่สุดเป็นบุคคลที่สำคัญที่ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองความต้องการแก่นักเรียน ครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีสำคัญที่สุดในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน (Chion-Kenney, 1994 quoted in Alan Henkin, Cistone and Dee, 2000) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการมอบอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายสำคัญต่อการเรียนการสอน (Holloway, 2000)

รัตนา ศิริชัยยานนท์ (2542) กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสตัดสินใจที่ดี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพก็คือ การตัดสินใจที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสตัดสินใจด้วยซึ่งการตัดสินใจนั้นควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจบางครั้งอาจเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีข้อมูลโดยละเอียด รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้น

ณฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541) กล่าวว่า ทุกชั้นทุกระดับของการบริหารจะต้องเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่เสมอ ดังนั้นการให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเกิดการยอมรับกันและกันมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดที่รวบรวมได้อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหารงานทุกประเภท เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจจึงมีความสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ให้ความสำคัญ และความระมัดระวังในการดำเนินการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้มีข้อมูลที่มากที่สุด และเป็นประโยชน์ที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น สามารถกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเป็นไปได้สูงในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา

1.3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ณรงค์ดี ถนอมศรี (2538) กล่าวว่า โรงเรียนใดสามารถทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำในสิ่งที่เหมาะสมถูกต้อง จะเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนได้มากเพราะจะทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า มีความสงบสุข มั่นคง ปลอดภัย มีการช่วยพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งในด้านวัตถุสิ่งของ เงินทอง ตลอดจนแรงงานต่าง ๆ การดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย ทั้งนี้เพราะครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าของโรงเรียน

อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ (2545) กล่าวว่า ความผูกพันหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานในระยะยาวซึ่งเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

สุนีย์ เวชพรหมณ์ (2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เสียสละและอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์กร การปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ การพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

จากแนวคิดที่รวบรวมได้อาจสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคง ผูกพัน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน ที่มีความรับผิดชอบ ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน จนทำให้ทุกคนมีความเต็มใจในการร่วมพัฒนางานเพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันจนทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

1.4 การทำงานเป็นทีม

Brill (1976 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการร่วมมือร่วมใจ ติดต่อสื่อสาร และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้เสร็จ

Holder และ Wardle (1981 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มพิเศษที่มีการนำเอาบุคคลมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และในกระบวนการของการนำไปสู่ความสำเร็จนั้น บุคคลในกลุ่มจะเรียนรู้จากกัน มีความคิดริเริ่ม และมีการทำนวยในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ดิเรก วรณเศียร (2545) ให้ความหมายของทีมงาน คือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน เพราะทำงานได้ง่ายกว่าทำคนเดียว ด้วยทีมงานเป็นที่รวมของความคิด ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถหลายอย่าง เมื่อนำมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

สุเทพ บุญประสพ (2545) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดย

องค์คณะบุคคล โดยการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมที่มีคุณภาพ มียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนงบประมาณ

จากการศึกษาเอกสารจะพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะและมีใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างกันคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งหากสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งก็จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

จากแนวคิดนักวิชาการและการศึกษาเอกสารที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง สภาพที่บุคคลในโรงเรียนมีการรวมกลุ่มกันดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อต้องการทำงานให้บรรลุประสิทธิผลด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามที่โรงเรียนมุ่งหวัง

1.5 ความไว้วางใจระหว่างบุคลากร

Sztompka (1999 quoted in Dee; Henkin, & Pell, 2002) กล่าวว่า การพัฒนาความไว้วางใจ จะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจว่าพวกเขาสามารถที่จะทำการเสี่ยงและทดลองความคิดใหม่ ๆ โดยปราศจากความกลัวจากการแก้แค้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อครู และผู้บริหารมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และรู้ว่าพวกเขาสามารถเชื่อใจคำสัญญาในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ของแต่ละฝ่าย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 อ้างถึงใน จันทรา พัทธวีเพียงจันทร์, 2547) กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาควรรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และพิทักษ์ผลประโยชน์ของเขา ผู้นำควรนึกเสมอว่าทุกคนมีความสามารถ ดังนั้น ควรใช้ความสามารถให้เต็มที่ เปิดโอกาสให้เขาอาสางาน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ทำงานในสิ่งที่เขามั่นใจว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์

นิพนธ์ ไทยพานิช (2527 อ้างถึงใน จันทรา พัทธวีเพียงจันทร์, 2547) กล่าวว่า ความวางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรม สัมพันธภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือของความช่วยเหลือมีประสิทธิผลสูงสุด มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาวางใจเชื่อถือ ถ้าสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นนั้น มาจากความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้นผู้รับยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาเองว่ามีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกับตัวของเขาเอง เขามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่มีลักษณะระบุให้เห็นว่า จะทำการควบคุม ทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือหวังที่จะมีอิทธิพลและอำนาจเหนือตัวเขา แต่มนุษย์เกิดความกลัวและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าจะมีการจัดสร้างกระบวนการของการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถที่จะขจัดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกันที่ฝังลึกอยู่ในใจได้ ซึ่งเป็นผลทำให้การช่วยเหลือไม่เป็นการช่วยเหลือที่แท้จริง

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530 อ้างถึงใน จันทรา พักตร์เพียงจันทร์, 2547)

กล่าวว่า การไว้วางใจ คือการยอมรับของบุคคลอื่น เป็นการลดความกระวนกระวายและความกลัว สร้างขึ้นมาได้โดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคล ในองค์กร การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหากขาดการไว้นับถือเชื่อใจกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้นับถือเชื่อใจกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การตนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากจะต้องเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือหรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจได้นั้นจะต้องเกิดจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูอาจารย์ ในการตัดสินใจปฏิบัติงานและเชื่อว่า ครู อาจารย์มีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการแล้วผลงานจะออกมาดีมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

จากแนวคิดที่รวบรวมได้อาจสรุปได้ว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนสะท้อนให้เห็นถึงสภาพบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน การปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากรทุกระดับให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และเคารพในความคิดของสมาชิกแต่ละบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามความถนัดและความรู้ความสามารถของตน อันทำให้บรรลุตามผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่โรงเรียน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ รู้สึกมั่นใจ เชื่อถือซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน

ทั้งในรูปแบบของคำพูดและการกระทำ เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองตัดสินใจปฏิบัติงานอย่างชาญฉลาด

2. ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยเป็นทั้งผู้นำ ผู้แทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บริหารยังมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการ และวิธีการทำงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจของครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่ง ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง ปัจจัยที่แสดงถึงคุณลักษณะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การใช้อำนาจของผู้บริหาร และบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร

2.1 ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ดิเรก สายศิริวิทย์ 2545) กล่าวว่า มาตรฐานคุณภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารการศึกษามาตรฐานหนึ่งก็คือ ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ 1) การจัดเก็บหลักฐาน 2) การวางแผนการทำงาน 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน และ 5) ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ

ดิเรก วรรณเศียร (2545) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ หลักความยืดหยุ่น หลักความคล่องตัวในการบริหาร และไม่จัดหน่วยงานภายในซ้ำซ้อนกัน โดยจัดโครงสร้างให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร การที่โรงเรียนจัดทำพรรณนางาน (Job Description) จะทำให้ทุกคนเข้าใจโครงสร้างและรายละเอียดการบริหารงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สุเทพ บุญประสพ (2545) กล่าวว่า การกำหนดโครงสร้างควรเป็นแบบสายบังคับบัญชา และโครงสร้างควรมีความกระชับรัด ลดความซ้ำซ้อนของงาน

จากแนวคิดที่รวบรวม จึงอาจสรุปได้ว่า ความสามารถในการบริหารงานทั่วไปเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียน อันจะทำให้เกิดการพัฒนาแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการบริหารจัดการโรงเรียน และประสิทธิผลสูงสุดในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดเก็บหลักฐาน เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน โดยมีการวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถจัดสรรงบประมาณโดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน ตั้งแต่ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา ตลอดจนมีการกำหนดกระบวนการและโครงสร้างการทำงาน เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถประเมินผลการทำงานและประเมินข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขได้

2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ

ดิเรก วรณเศียร (2545) ได้สรุปแนวคิดของ David, 1996:34-36, Spilman, 1996:34-39; Latham, 1998:85-86 (อ้างถึงในดิเรก วรณเศียร, 2545) ไว้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็คือ การไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องทางวิชาการมากเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการด้านวิชาการว่า การจัดกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดสิ่งส่งเสริมงานด้านวิชาการ รวมถึงงานด้านวัดและประเมินผล

วัชระ สุยะลังกา (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และขอบข่ายของหลักสูตร ตลอดจนส่งเสริมให้ครูได้นำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครู มีการนิเทศเยี่ยมเยียนดูการสอนของครู ตลอดจนถึงกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์

สยมพร สมิตินันท์ (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดระบบสนับสนุนที่ประกอบด้วย การจัดสิ่งสนับสนุน เพื่อ

อำนวยความสะดวก ส่งเสริมการเรียนรู้ การค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนในลักษณะต่าง ๆ และเพื่อให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย น่าสนใจ และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่มีความหลากหลาย น่าสนใจ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้พร้อม เพื่อให้ครูสามารถเลือกใช้ เตรียมหรือจัดทำเพิ่มเติมได้อย่างสะดวก และให้ผู้เรียนได้ใช้คิดค้นปฏิบัติด้วยตนเอง และจัดให้มีผู้รับผิดชอบสนับสนุนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในเป้าหมาย ทิศทางเดียวกัน มีผู้รับผิดชอบ ดูแลอำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างราบรื่นได้ผล

ถวิล มาตรฐาน (2544) กล่าวว่า การบริหารจัดการสอนและการสนับสนุนนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและพัฒนานโยบายที่สัมพันธ์กับการสอน รวมทั้งดำเนินนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม ตลอดจนการสร้างสรรคบรรยากาศที่ส่งเสริมการสอน การสร้างวินัยการสอน การลดสิ่งรบกวนในห้องเรียน เป็นต้น

ปิยะธิดา ทองอร่าม (2545) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษา คือ การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นตัวกระตุ้นให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

สยมพร สมิตินันท์ (2545) กล่าวว่า ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การนิเทศ โดยเฉพาะการนิเทศภายในซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ช่วยแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องด้านวิชาการให้มีการพัฒนาและส่งเสริมให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดครู อาจารย์ และนักเรียน จึงย่อมจะทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลภายนอก เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การนิเทศภายในโรงเรียน จะสามารถสนองความต้องการของบุคคลในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

ถวิล มาตรฐาน (2544) กล่าวว่า สถานการณ์ที่นับว่าสำคัญยิ่งอันดับแรกสำหรับผู้ดำเนินการสอนที่จะต้องดำเนินการก็คือ การนิเทศและพัฒนาครู-อาจารย์ เพราะถือว่าเป็นหัวใจของการปรับปรุงกระบวนการสอน การนิเทศการสอนเป็นการกำกับติดตามการสอน และเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการนำมาพิจารณาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน เทคนิคและวิธีสอนซึ่งจำเป็นต้องประสานทำงานร่วมกันระหว่าง ครู-อาจารย์ และผู้ดำเนินการสอน วิธีการที่นิยมและได้ผลก็คือ การประชุมและการเยี่ยมสังเกตการสอนชั้นเรียน ความหวังดีและตั้งใจของผู้ดำเนินการสอนในการที่จะช่วยเหลืออย่างจริงจัง จริงใจ รับฟังอย่างสุขุมรอบคอบและไว้เนื้อเชื่อใจเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อผลสำเร็จของกระบวนการนิเทศ

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง หากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านการศึกษา โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาที่ทุกฝ่ายพึงประสงค์ย่อมมีสูงขึ้น เนื่องจากมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นหลัก

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางความคิดในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับชุมชน หรือท้องถิ่น มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดสิ่งสนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่ครูและผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการวัดและประเมินผลอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ มีการนิเทศติดตามการสอน เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการสอนของครู

2.3 การใช้อำนาจของผู้บริหาร

Rahim (1989 quote in Johnson and Scollay, 2001) กล่าวว่า อำนาจผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงหรือควบคุม พฤติกรรม ทศนคติ ความคิดเห็น วัตถุประสงค์ ความต้องการ และคุณค่าของบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม

ธราดล แสงหงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของการใช้อำนาจในการบริหารว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถหลอมเอาอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจส่วนบุคคลเข้าด้วยกันอย่างมีศิลปะ เนื่องจากอำนาจเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง และอำนาจก็เป็นวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องรู้จักผสมดุลของอำนาจ พยายามใช้ศิลปะและศาสตร์มากกว่าการใช้อำนาจ

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่าหมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทำตามทิศทางของตนหรือปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

Johnson, P.E. and Scollay, S.J. (2001) กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนอาจจะใช้อำนาจใดอำนาจหนึ่ง หรือหลายๆ อำนาจที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

Rahim (1989 quote in Johnson and Scollay, 2001) พบว่า อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความรู้ความเชี่ยวชาญ และอำนาจจากการอ้างอิง จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อการยินยอมทำตามของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อำนาจการให้รางวัลไม่ทำให้เกิดผลดังกล่าว อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และการต่อต้าน มีเพียง

อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญเท่านั้นที่ทำให้เกิดผลดีต่อความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Hinkin and Schriesheim, 1989; Johnson and Payne, 1987; Rahim, 1989; Schriesheim *et al.*, Yukl and Falbe, 1991 quote in Johnson and Scollay, 2001)

Yukl (1994 quote in Johnson and Scollay, 2001) ได้สรุปผลของการใช้อำนาจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ได้แก่ การอุทิศตน การยืดหยุ่นยินยอมทำตาม และการต่อต้านผลของการใช้อำนาจการอ้างอิง อำนาจความรู้ความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัลจะทำให้เกิดการอุทิศตน และการยืดหยุ่นยินยอมทำตาม ส่วนผลของการใช้อำนาจการบังคับนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการต่อต้าน

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) กล่าวว่า การใช้อำนาจตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ในการบริหารทั่วไปแล้ว ความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (source of power) ของ French and Raven นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานไว้เป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert Power) การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้น อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก การบริหารโรงเรียนตามแบบที่ถูกควบคุมภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนมักใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ และอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรของโรงเรียนมีระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างกัน และหลากหลายมากขึ้น การบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีส่วนต่อการมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นการใช้อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจความรู้ความเชี่ยวชาญ จะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพครูต่อการเป็นผู้นำครูและการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

Briggs and Wohlsteete (2003) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะให้รางวัลทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งเงินเพื่อตอบแทนบุคลากรและกลุ่มบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนรางวัลที่ไม่ใช่งเงิน อาจได้แก่ โฉนตแสดงความขอบคุณ การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม หรือ การจัดงานเลี้ยงเพื่อแสดงความถึงความสำเร็จที่เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน Guskey and Peterson (1996 quoted in Briggs and Wohlsteete, 2003) พบว่า การตอบแทนที่ไม่ใช่งเงินสามารถ

ส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป็นการช่วยผลักดันให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ จึงอาจสรุปได้ว่า ฐานอำนาจ และการใช้อำนาจ สำหรับการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะการที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามตามที่ต้องการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องรู้จักเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสมถูกต้อง หากใช้อำนาจไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธี อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของร่วมงานเป็นอย่างมาก การบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องแสวงหา และพัฒนาฐานอำนาจต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และรู้จักเลือกใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างมีศิลปะเหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์แวดล้อม เพราะการใช้อำนาจดังกล่าวอาจส่งผลต่อปฏิกริยาในการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในทางลบและทางบวก ทำให้การบริหารจัดการมี ประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์การมีศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ การใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจให้เหมาะสมกับกลุ่มคน และสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่เกี่ยวข้อง จากฐานอำนาจการให้รางวัล ฐานอำนาจอ้างอิง และฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของร่วมงานในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ การใช้อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการให้สิ่งตอบแทน อาจจะเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นเงิน หรือไม่ใช้เงินก็ได้ เช่น ตำแหน่ง การยกย่องให้เกียรติ สิทธิพิเศษ มีลักษณะเป็นแรงจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดเงื่อนไข เป็นสิ่งตอบแทนในการกระทำตามการเคารพเชื่อฟังของร่วมงาน การใช้อำนาจอ้างอิง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความประทับใจ ศรัทธา จงรักภักดี หรือความมีเสน่ห์ดึงดูด เป็นอำนาจที่เกิดจากความสนใจ เลียนแบบของร่วมงานต่อผู้บริหาร การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะ โดยมีความเชื่อว่า ข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือเป็นที่พึ่งพาสามารถช่วยให้งานสำเร็จ

2.4 บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จก็คือ ความพร้อมของผู้บริหารโดยผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำแบบปรีวรรต คือ เป็นคนริเริ่ม ผู้ริเริ่มเป็นผู้ตัดสินใจสิ่งการน้อยที่สุด เริ่มชักจูงให้คนอื่นคิดเกิดข้อสรุปกันเอง จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยการความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

บุญมี เณรยอด (2546) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น โดยวิธีการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 10 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส และ 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า นอกจากความรู้ความสามารถด้านการบริหารแล้ว บุคลิกลักษณะของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะบุคลิกลักษณะที่ดีย่อมเป็นสิ่งดึงดูดใจให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธา ยกย่องนับถือ อยากที่จะร่วมงานด้วย อันนำไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับภาพลักษณ์ อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นกิจนิสัยประจำตัวที่เป็นบุคลิกที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ น่าศรัทธา และยกย่องแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลโดยทั่วไป ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการอำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ให้แก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ *ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร* หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์กรในปัจจุบันไปสู่ภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตได้ โดยผู้บริหารสามารถคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษนิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และ

เปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา *ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์* หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์เทคนิคการบริหารงาน หรือนำเทคนิคการบริหารงานที่แปลกใหม่ มาใช้ในการบริหารงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ *ความมีมนุษยสัมพันธ์* หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถประสานความร่วมมือ และจูงใจให้บุคคลร่วมมือได้

3. ปัจจัยด้านลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษา

การศึกษาในปัจจุบันได้ตระหนัก และให้ความสำคัญต่อชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน เอกชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา และความต้องการของท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งได้มาจากการแต่งตั้งของสถานศึกษา เพื่อเป็นผู้แทนของชุมชนเข้ามาร่วมพัฒนาการศึกษา โดยมีบทบาทในการทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการซึ่งได้มีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตที่เหมาะสม สามารถร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในการผลักดันการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่คุณภาพที่ต้องการ และประสบความสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์เอาไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง ปัจจัยที่แสดงถึงคุณลักษณะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบุคลิกลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา การประกอบอาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา การมีบุตรหลานอยู่ในโรงเรียน กระบวนการสรรหา และแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลิกลักษณะของกรรมการสถานศึกษา

3.1 ภูมิหลังของกรรมการสถานศึกษา

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการศึกษา คือ เวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน การมีถิ่นกำเนิดหรือมีที่พักในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ การเป็นศิษย์เก่า การมีบุตรหลานเรียนอยู่ในโรงเรียน ความคาดหวังต่อโรงเรียน การมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนและมีความห่วงใย

ต่อสวัสดิภาพเด็ก ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะของครู การปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติงานของครู และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ฉลุวิทย์ ดิววงศ์ (2545) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ระดับการศึกษา การประกอบอาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน และตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา

สุรีย์ สิงห์เจริญ (2545) พบว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาที่พบในระดับมาก มี 3 ประการ คือ โรงเรียนขาดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมาคือ การประกอบอาชีพ ทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุม และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามลำดับ

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษา การประกอบอาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา และการมีบุตรหลานอยู่ในโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน

3.2 กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

รัตนาพร ไกรถาวร (2542) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่บ่งบอกความสำเร็จของกรรมการโรงเรียนนั้นส่วนหนึ่งได้จากกระบวนการสรรหาบุคคลผู้เหมาะสมและไม่ใช้วิธีการเลือกตั้ง

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ควรให้ความสนใจในเรื่องการสรรหา คัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ควรให้ได้คนมีความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ อย่างแท้จริง

Oden and Busch (1998 quoted in Briggs and Wohlsteete, 2003) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จมากขึ้นถ้าโรงเรียนสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจเองเพื่อเลือกบุคคลที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

วันทนีญ์ เรื่องทรัพย์ (รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย มีนาคม 2544 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเป็นอย่างมาก ดังนั้นจำเป็นที่จะต้อง

อาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถด้านการศึกษาเป็นหลัก อาจมาจากหลากหลายอาชีพ แต่ต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน เหมาะสม สามารถช่วยให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ต้องการให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ชุมชนและท้องถิ่นควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาของชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะมีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาตินั้น จึงควรเป็นผู้มีคุณสมบัติในการให้การสนับสนุนมากกว่าการบริหารจัดการ ควรเป็นตัวแทนของแต่ละองค์ประกอบในท้องถิ่นที่แท้จริง ไม่สร้างข้อจำกัดให้อยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาควรปลอดจากอิทธิพลใด ๆ ควรเปิดกว้างให้มีความหลากหลายในคณะกรรมการ โดยกล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาและเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาว่า ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาประกาศการสรรหาและเลือกคณะกรรมการ 2) สถานศึกษาเปิดรับสมัครหรือรับการเสนอชื่อเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภท 3) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครหรือผู้ได้รับการเสนอชื่อและประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภท 4) สถานศึกษาดำเนินการให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการเลือกเป็นกรรมการแต่ละประเภท (ยกเว้นผู้ทรงคุณวุฒิ) เลือกกันเอง ให้ได้ผู้แทนแต่ละประเภทตามจำนวนที่กำหนด 5) สถานศึกษาดำเนินการให้กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนภิกษุสงฆ์หรือ ผู้แทนองค์กรศาสนาร่วมกันพิจารณาสรรหาและเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6) สถานศึกษาดำเนินการให้กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนของทุกองค์ประกอบร่วมกัน เลือกประธานกรรมการจากผู้ได้รับเลือกเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และ 7) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอรายชื่อผู้ที่ได้รับการสรรหาและได้รับคัดเลือกต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้โรงเรียนสามารถคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งในเรื่องของการศึกษา และเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนอย่างแท้จริง เพื่อปรับบทบาทของโรงเรียนให้สอดคล้องกลมกลืนกับชุมชนให้ได้มากที่สุด โดยมีการพิจารณาคัดเลือกอย่างเหมาะสม และเป็นประชาธิปไตย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาที่สถาน

ศึกษามีความเป็นอิสระในการคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำรงตำแหน่ง เพื่อให้มาได้มา ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาตามขั้นตอนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยสามารถ คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านการศึกษา ซึ่งมาจากหลากหลายอาชีพ เพื่อร่วมกัน จัดการศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

3.3 การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

จากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 (อ้างถึงในรัตนพร ไกรถาวร, 2542) ได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ อย่างชัดเจนจำนวน 12 ข้อ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา 2) ให้ความ เห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา 3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถาน ศึกษา 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมี คุณภาพและได้มาตรฐาน 6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและ เด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 7) เสนอแนวทางและมี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจน วิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบ สถานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สถานศึกษา เป็นแหล่งวิทยากรของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น 10) ให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน 11) แต่งตั้งที่ปรึกษา และหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร และ 12) ปฏิบัติการ อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาท หน้าที่ตามที่ระเบียบกระทรวงได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการสถาน ศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง โดยได้มีผู้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของคณะ กรรมการสถานศึกษาไว้จำนวนมาก ได้แก่ เหลือ เอกตะคุ (2542), อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543), ฉลวิทย์ ดิวงค์ (2545), รัตนพร ไกรถาวร (2545) และสุรีย์ สิงห์เจริญ (2545) เพื่อศึกษา ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวในข้อใดได้มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อว่า

ถ้าคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนแล้วก็ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้เป็นอย่างดี

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ

3.4 บุคลิกลักษณะของกรรมการสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2546), Wohlstetter and Morhman 1993:1-22; Wohlstetter, 1995:22-25; Oden and Wohlstetter, 1995:32-36 (อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเคียร, 2545), เสาวนิตย์ ชัยมุขลิก (2544), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544), และ สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2544) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็คือการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารและจัดการศึกษา และการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ฉลุวิทย์ ดิวังค์ (2545) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัตนพร ไกรถาวร (2545) พบว่า ตัวแปรด้านความรับผิดชอบ และตัวแปรด้านความรู้ความสามารถเรื่องการบริหารงานวิชาการ เป็นตัวแปรที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ได้เป็นลำดับที่หนึ่งและสองตามลำดับจากชุดตัวแปรที่มีตัวแปรจำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

Myers and Stonehill (1993 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) กล่าวว่า บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักประสงค์การปฏิบัติงาน รู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรู้จักประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 (อ้างถึงในรัตนพร ไกรถาวร, 2545) กล่าวถึงคุณสมบัติทั่วไปของคณะกรรมการว่าควรมีเป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว คณะกรรมการสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงานอีกด้วย เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งบุคคลลักษณะที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ความเป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา และความรับผิดชอบ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของ บุคคลลักษณะของกรรมการสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ พฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ *ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา* หมายถึง การที่คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร *ความเป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา* หมายถึง การที่คณะกรรมการสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาที่มีต่อนักเรียน และผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับจากการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียน *ความรับผิดชอบ* หมายถึง การที่คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุความสำเร็จ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดตามความสามารถของตนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการติดตามผลงานที่ได้ทำไปแล้ว ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ตนได้กระทำลงไป ตรงต่อเวลา รวมทั้งมีการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของตนให้ดีขึ้น

4. ปัจจัยด้านครูผู้สอน

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็คือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน Beck and Murphy (1998 อ้างถึงใน สุชาติ การสมบัติ, 2544) ซึ่งบุคลากรครูถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ดำเนินไปเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการเรียนรู้และคุณภาพของคน สำหรับในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น นอกจากบทบาทในด้านการสอนแล้ว บทบาทที่สำคัญของครูที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากเดิม ก็คือ การเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนา และนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิผล และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้น เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้

กำหนดไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของปัจจัยด้านครูผู้สอน หมายถึง ปัจจัยที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของครู และบุคลิกลักษณะที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู และบุคลิกลักษณะของครู

4.1 ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2544) กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติก็คือ ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) กล่าวว่า ครูต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุในหมวด 4 ทั้งนี้ ครูต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถทางวิชาการด้วย โดยเน้นความสำคัญทั้งกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ความรู้ คุณธรรม และบูรณาการในเรื่องต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับระดับการศึกษา โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ โดยครูต้องมีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความรู้ และทักษะในการเตรียมเนื้อหาสาระและให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงในเรื่องต่าง ๆ และมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน “ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การทดสอบ การประเมินพัฒนาการและความประพฤติของผู้เรียน และการสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรม

ณัฐพล ชุมวรฐายี (2545) ได้ให้ความหมายของการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยการใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการ ความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ใช้หลากหลายวิธีสอนหลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย คือ พัฒนาพหุปัญญา รวมทั้งเน้นการใช้วิธีการวัดผล อย่างหลากหลายวิธี

สรายูทธ์ เศรษฐขจร (2539) ได้ศึกษาพบว่า วิธีการสอนและสื่อการสอนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robinson (1990 อ้างถึงใน สายสุดา กิจประยูร, 2544) พบว่า การใช้วิธีการสอนและสื่อการสอนที่เหมาะสมเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถดำเนินไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และคุณภาพของผู้เรียน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ได้เรียนรู้ทักษะกระบวนการ สร้างความรู้ด้วยตนเองและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีการจัดหาสื่อที่เหมาะสม และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามสภาพจริง

4.2 ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) กล่าวว่า ครูต้องมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

สุวิมล ว่องวาณิช (2544) ได้สังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแล้ว สรุปว่า การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ การวิจัยที่ทำโดยครูผู้สอนในห้องเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เป็นการวิจัยที่ต้องทำอย่างรวดเร็ว นำผลไปใช้ทันที และสะท้อนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนเองให้ทั้งตนเองและกลุ่มเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้มีโอกาสอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในแนวทางที่ได้ปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

Sogar (2000 อ้างถึงใน สุธิมา เทียนงาม, 2546) ได้ให้ความหมายของ การวิจัยเชิงปฏิบัติว่า หมายถึง งานวิจัยที่ผู้ทำการปรับปรุงงานของตน ผู้วิจัยปฏิบัติการดำเนินการวิจัยเองเพราะต้องการทราบว่าตนสามารถทำอะไรบางอย่างในทางที่ดีกว่าเดิมหรือไม่

สุธิมา เทียนงาม (2546) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาวิชาชีพครูเนื่องจากให้ข้อค้นพบที่ได้มาจากระบวนการสืบค้นที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนารการเรียนรู้ และครูเกิดการพัฒนารการเรียนการสอน

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า การทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับครูเพื่อประเมินความสามารถในการสอนของตน ทำให้ครูเกิดองค์ความรู้ และทักษะในการทำวิจัย สามารถประยุกต์ใช้ ตระหนักถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีคุณภาพทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู หมายถึง ความสามารถของครูในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดกิจกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาความสามารถในการสังเกต สามารถรวบรวม วิเคราะห์ผล โดยมีความสามารถในการสรุปผล สะท้อน ทบทวน และแก้ไขงาน ตลอดจนสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

4.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู

Reynolds, 1997 (อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, 2544), อุทัย บุญประเสริฐ (2543 อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2545), สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา (2544), Cheng (1996 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546) กล่าวว่าองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียน ครูควรจะสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของครูได้เปลี่ยนแปลงไปจากการเป็นลูกจ้าง ผู้ตาม หรือผู้รับคำสั่ง เป็นผู้ร่วมงาน ดังนั้นการให้ครูเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า สามารถพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการบริหารของครู หมายถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของครูในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป

4.4 บุคลิกลักษณะของครูผู้สอน

พลพวงศ์ สุขสว่าง (2545) พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัจจัยหนึ่งก็คือ การมีประสบการณ์ด้านการบริหารในโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 ได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกครูต้นแบบ/ครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ของว่า ครูต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและศรัทธาจากชุมชนในความสามารถ บุคลิกภาพ และคุณงามความดี เป็นผู้นำชุมชนทางวิชาการ เป็นสมาชิกและสนับสนุนองค์กรวิชาชีพครู รู้จักองค์ประกอบของชุมชนอันเป็นที่ตั้งของโรงเรียนเป็นอย่างดี สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนในการร่วมกันจัดและพัฒนาศึกษา สามารถนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถนำโรงเรียนช่วยเหลือชุมชนและร่วมมือกับชุมชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า บุคลิกลักษณะของครูเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของครูด้านการสอน ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกศรัทธา มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง เพื่อช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียน นอกจากนี้ครูควรมีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานเพื่อช่วยส่งเสริมบทบาทในด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารของครู

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของบุคลิกลักษณะของครูผู้สอน หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในด้านการสอน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ได้แก่ การมีวิญญานครู มีคุณธรรมและจริยธรรม การมีประสบการณ์ด้านการบริหารและการประสานงานกับผู้ปกครอง

5. ปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ

การบริหารงานในปัจจุบันและอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ เพื่อให้ทรัพยากรที่จำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นข้อมูลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องไม่ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผนปฏิบัติการ และการควบคุมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แม่นยำ เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ระบบสารสนเทศยังเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และประกอบการตัดสินใจแล้ว ยังสามารถเป็นเครื่องชี้้นำในการดำเนิน

งานต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ อันทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พยุงค์ศักดิ์ สนเทศ (2529 อ้างถึงใน บรรเจิด สิทธิโชค 2539) ได้ให้ความหมายว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการเก็บและการจัดกระทำข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ

สิทธิชัย โชนงนุช (2540) ให้ความหมายของระบบสารสนเทศ ว่าหมายถึง ระบบการจัดกระทำข้อมูลเพื่อสร้างศักยภาพให้กับข้อมูลที่จะเน้นสารสนเทศ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในระบบอาจจะประกอบด้วยบุคคล ผลผลิต เงินทุน และการจัดการ โดยปกติแล้วจะเน้นการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อผลิต ซึ่งประกอบด้วยบุคคล เครื่องมือ ความคิด และกิจกรรมต่าง ๆ ที่รวมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และประกอบการวินิจฉัยสั่งการตามความต้องการของผู้บริหาร

เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544) ให้ความหมายของระบบสารสนเทศ ว่าหมายถึง ระบบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวม จัดเก็บ และใช้สารสนเทศสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ใช้สารสนเทศหรือผู้บริหาร สามารถนำไปประกอบในการตัดสินใจ

Lawler (1986 อ้างถึงใน สุเทพ บุญประสพ, 2545) กล่าวว่า สารสนเทศเป็นข้อมูลข่าวสารที่ทำให้พนักงานซึ่งมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจ ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ

Patterson and others (อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี 2538) กล่าวว่า ในการตัดสินใจของผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

สุเทพ บุญประสพ (2545) กล่าวว่า เครือข่ายสารสนเทศ เป็นการสร้างความทันสมัยให้โรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน ผลของงานที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความแม่นยำ รวดเร็ว ทันต่อการตัดสินใจ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า การจัดการระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจาก การจัดเก็บข้อมูลที่เป็น

ระบบ จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีข้อมูล เพื่อให้ประกอบในการตัดสินใจร่วมกันได้ อย่างรวดเร็ว และทันต่อการใช้งาน ส่งผลให้โรงเรียนมีความทันสมัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน ตลอดจนมีการนำสารสนเทศไปใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่าง บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ 1) การจัดกระทำ ข้อมูล และ 2) การนำผลข้อมูลไปใช้

5.1 การจัดกระทำข้อมูล

จินดา สิทธิฤทธิ์ และคณะ (2536 อ้างถึงใน บรรเจิด สิทธิโชค 2539) สรุปได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนต้องกำหนดวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลของโรงเรียนให้ชัดเจน ได้แก่ กำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน ใช้สำหรับรายงานหน่วยเหนือ บริการแก่หน่วยงานอื่น และใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สามารถกำหนดรายการ ข้อมูลที่ต้องเก็บจากแบบสำรวจหรือแบบรายงานที่โรงเรียนต้องการกรอกข้อมูลหรือสารสนเทศที่ดี ที่ผ่านมามีทำให้รู้ได้ว่าต้องเก็บตัวใดบ้างจึงจะมีข้อมูลเพียงพอต่อการทำตามวัตถุประสงค์ การเก็บ ข้อมูลของโรงเรียนจะต้องกำหนดดัชนีหรือตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน

Briggs and Wohlsteete (2003) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีวิธีการที่หลากหลายสำหรับเก็บรวบรวม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และเพื่อสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนทั้งหมด

บรรเจิด สิทธิโชค (2539) กล่าวว่า ขั้นตอนตรวจสอบข้อมูลของโรงเรียนนั้น ควรมี กิจกรรมหลักในการตรวจสอบข้อมูลนั้น ก็คือการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาให้ตรงกับคุณสมบัติของ ข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบข้อมูลทุกครั้งที่ได้รวบรวมโดยตรวจสอบจากแหล่งที่ได้ข้อมูล ตรวจสอบกับข้อมูลที่มีอยู่เดิมให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สำหรับข้อมูลที่ตรวจสอบแล้วมีความ ผิดพลาด ควรได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องหรือบันทึกไว้ว่าข้อมูลผิดพลาด เพื่อจะได้ไม่นำไปใช้อีก

สุรชาติ สินทรัพย์ (2528 อ้างถึงใน บรรเจิด สิทธิโชค 2539) ได้ให้ความหมาย ของการประมวลผลข้อมูลว่า เป็นการจัดประมวลผลข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ เตรียมให้ผู้บริหารเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งการประมวลผลตามความต้องการของผู้ใช้เป็นการเฉพาะเรื่องด้วย

การประมวลผลข้อมูลเป็นกระบวนการในการจัดแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศตามที่กำหนดไว้ในโครงการพัฒนาระบบข้อมูลรวมทั้งการปรับวิธีการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้

บรรเจิด สิทธิโชค (2539) กล่าวว่า การประมวลผลข้อมูล จะต้องมีผู้รับผิดชอบในการประมวลผลข้อมูล การประมวลผลตามขั้นตอน คือ การนำเข้าของข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล (ประมวลผล) และผลลัพธ์ของข้อมูล และวิธีการประมวลผลข้อมูลอาจใช้วิธีการจัดทำด้วยมือ หรือการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศไว้เป็นสัดส่วน โดยจัดให้มีสื่อ/อุปกรณ์ในการเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและนำเสนอให้ครบถ้วน จัดให้มีระบบการสืบค้นและบริการข้อมูลไว้อย่างเป็นระเบียบและสะดวกต่อการใช้ และที่สำคัญโรงเรียนควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ

บรรเจิด สิทธิโชค (2539) กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการดำเนินการในขั้นที่จะนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ตัดสินใจในการบริหารจัดการ หรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่อง ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลควรแยกประเภทข้อมูลเป็น 2 ประเภท ที่มีลักษณะเป็นปรนัยและมีลักษณะเป็นอัตนัย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดกลุ่มข้อมูลให้ตรงตามความต้องการ ประมวลผลข้อมูลในภาพรวม โดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า การจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะความต้องการ และการเลือกสรรใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และครอบคลุมองค์ประกอบขั้นพื้นฐานของการจัดการศึกษา โดยสารสนเทศที่เก็บได้นั้น ต้องมีความถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ และทันต่อการใช้งาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของการจัดกระทำข้อมูล หมายถึงการจัดเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน ผู้เรียน ครู-อาจารย์ หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน มีการตรวจสอบเพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาดของข้อมูล สามารถประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ และมีการจัดหน่วยหรือคลังข้อมูลในหน่วยงาน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บหรือเรียกใช้เพื่อบริการแก่สมาชิกในโรงเรียน

5.2 การนำผลข้อมูลไปใช้

บรรเจิด สิทธิโชค (2539) กล่าวว่า การนำข้อมูลไปใช้ที่สำคัญ มีดังนี้ 1) เพื่อการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) เพื่อการบริหารวินิจฉัย การตัดสินใจของผู้บริหาร 3) เพื่อ

การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 4) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน 5) เพื่อการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานอื่น ๆ 6) เพื่อการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในโรงเรียนช่วยกระตุ้น เร่งเร้า สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้หน่วยงานพัฒนาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และ 7) เพื่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและการเรียนการสอน

Damanpour's (1991 อ้างถึงใน Dee, Henkin, and Pell, 2002) ได้สังเคราะห์งานวิจัยและพบว่า การเพิ่มการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เหมาะสม และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา Dee; Henkin, & Pell (2002) จากการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน (Bruffee, 1999, Ellis & Fouts, 1994; Erb & Doda, 1989 quoted in Dee; Henkin, & Pell, 2002)

Briggs and Wohlsteete (2003) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการเก็บและเผยแพร่ข้อมูลที่มีความสำคัญไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในโรงเรียนและในชุมชน SBM ที่ประสบความสำเร็จเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและผลงานของโรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายโรงเรียน เช่น การปรับปรุงกระบวนการรู้หนังสือของนักเรียน หรือ ประเมินผลงานนักเรียน ไม่น่าประหลาดใจว่า วิธีการประเมินและสื่อสารข้อมูลสามารถพัฒนา SBM ได้มาก และข้อมูลถูกใช้อย่างเป็นประจำเพื่อใช้เป็นตัวเลือกในการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยใช้ทั้งการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างโรงเรียน และชุมชนภายนอก มีการจัดทำรายงานเพื่อเผยแพร่แก่ชุมชน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจภายในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน และชุมชนโดยรอบ การประเมินผลจะช่วยให้โรงเรียนประเมินขั้นตอนดำเนินไปข้างหน้า หรือ เรียนรู้จากประสบการณ์

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า การนำผลข้อมูลไปใช้ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากการนำผลข้อมูลไปใช้ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับปรุงและพัฒนางาน ตลอดจนนำไปใช้เพื่อชี้แจงข้อมูลที่สำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรับทราบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของการนำผลข้อมูลไปใช้ หมายถึง การนำผลข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน การบริหาร วิชาการ การตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการใช้ผลข้อมูลเพื่อควบคุมการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวของงาน ตลอดจนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียน โดยช่วยกระตุ้น เร่งเร้า สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรเพื่อ ให้องค์กรพัฒนาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ผลของข้อมูลเพื่อพัฒนา คุณภาพทางการศึกษาและการเรียนการสอน โดยมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานอื่น ๆ

6. ปัจจัยด้านบริบทของโรงเรียน

Gaziel (1998) ได้ทำการศึกษาด้านบริบทของโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน จากตัวแปรจำนวนนักเรียน/ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนนักเรียนต่อครู และการมีครูที่มีความ เชี่ยวชาญ

สุชาติ การสมบัติ พบว่า บริบทโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงาน กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อ นักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ

พูลพงศ์ สุขสว่าง (2545) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสามารถของครูในการ จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ สังกัดโรงเรียน และความเป็นครูต้นแบบ/ ครูแห่งชาติ และครูแกนนำ

จากแนวคิดที่รวบรวมได้ อาจสรุปได้ว่า บริบทโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญ ตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า บริบทโรงเรียนในด้าน ที่ตั้งโรงเรียน จำนวนนักเรียน/ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูต่อ นักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ การวิเคราะห์กลุ่มพหุด้วยโมเดลลิสเรล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอสาระในตอนนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล ส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลุ่มพหุ และส่วนสุดท้าย เป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือโมเดลลิสเรล (Linear Structure RELationship model or LISREL model)

โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (linear structural equation model) หรือโมเดลลิสเรล เป็นโมเดลที่ประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (structural equation model) โดยโมเดลการวัดแบ่งออกเป็นโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายนอกและโมเดลสำหรับวัดตัวแปรภายใน โมเดลการวัดเป็นทั้งสองเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ในโมเดลนี้มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์ องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) นั้นทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร ส่วนโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญคือ การวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรลสามารถเขียนเป็นสมการ และแผนภาพได้ดังภาพที่ 2.7

Measurement Model

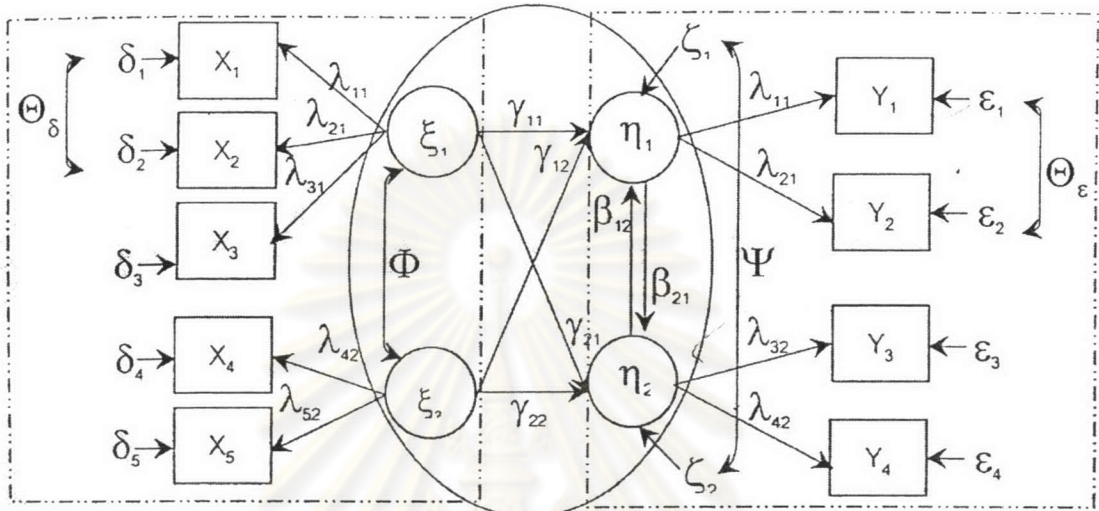
$$X = (\Lambda_x)(\xi) + \delta$$

Structural Equation Model

$$\eta = (\beta)(\eta) + (\xi) + \zeta$$

Measurement Model

$$Y = (\Lambda_y)(\eta) + \epsilon$$



DELTA

S

KSI

ETA

ZETA

Y

EPSILON

Exogenous (independent) variables

Endogenous (dependent) variables

หมายเหตุ



หมายถึง โมเดลการวัด



หมายถึง โมเดลสมการโครงสร้าง

แผนภาพที่ 2.7 โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรล

ดัดแปลงจาก : นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542)

ในที่นี้

NX = จำนวนตัวแปรภายนอกสังเกตได้

NY = จำนวนตัวแปรภายในสังเกตได้

NK = จำนวนตัวแปรภายนอกแฝง

NE = จำนวนตัวแปรภายในแฝง

เวกเตอร์ของของตัวแปรในโมเดลมีสัญลักษณ์อักษรกรีก คำอ่าน และความหมายดังนี้

X	$=$	Eks	$=$	เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ X ขนาด $(NX \times 1)$
Y	$=$	Wi	$=$	เวกเตอร์ตัวแปรภายในสังเกตได้ Y ขนาด $(NY \times 1)$
ξ	$=$	Xi	$=$	เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง K ขนาด $(NK \times 1)$
η	$=$	Eta	$=$	เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง E ขนาด $(NE \times 1)$
δ	$=$	$Delta$	$=$	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X ขนาด $(NX \times 1)$
ϵ	$=$	$Epsilon$	$=$	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y ขนาด $(NY \times 1)$
ζ	$=$	$Zeta$	$=$	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร E ขนาด $(NE \times 1)$

เมทริกซ์พารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุหรือสัมประสิทธิ์การถดถอย (causal effects or regression coefficients) รวม 4 เมทริกซ์ และเมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วม (variance – covariance) รวม 4 เมทริกซ์ สัญลักษณ์ คำอ่านด้วยอักษรภาษาอังกฤษ และความหมายมีดังนี้

Λ_x	$=$	$Lambda X$	$=$	$LX =$ เมทริกซ์ ส.ป.ส. การถดถอยของ X บน K ขนาด $(NX \times NK)$
Λ_y	$=$	$Lambda Y$	$=$	$LY =$ เมทริกซ์ ส.ป.ส. การถดถอยของ บน E ขนาด $(NY \times NE)$
Γ	$=$	$Gamma$	$=$	$GA =$ เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E ขนาด $(NE \times NK)$
β	$=$	$Beta$	$=$	$BE =$ เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่าง E ขนาด $(NE \times NE)$
Φ	$=$	Phi	$=$	$PH =$ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง K ขนาด $(NK \times NK)$
Ψ	$=$	Psi	$=$	$PS =$ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน Z ขนาด $(NE \times NE)$
Θ_δ	$=$	$Theta - delta$	$=$	$TD =$ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน d ขนาด $(NX \times NX)$
Θ_ϵ	$=$	$Theta - epsilon$	$=$	$TE =$ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อน e ขนาด $(NY \times NY)$

ตามกระบวนการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงหรือโมเดลลิสเรลนั้นต้องสร้างโมเดลที่เป็นโมเดลสมมติฐานก่อนแล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบ

ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในการวิเคราะห์จะแตกต่างไปจากสถิติทั่วไปที่การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลจะเน้นความสำคัญของเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม (variance – covariance matrix) ระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ในโมเดลอาศัยหลักการที่ว่า พยายามทำให้ค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่สังเกตได้ซึ่งคำนวณได้จากโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุดและรายงานดัชนีความสอดคล้อง ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลมีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ ดังนี้ *ประการแรก* ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหลายภายในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (linear) แบบบวก (additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) *ประการที่สอง* ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน รวมทั้งความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ และความคลาดเคลื่อนต่างๆ ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ *ประการที่สาม* ลักษณะความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน แบ่งออกเป็นความเป็นอิสระระหว่างความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรแฝง และความเป็นอิสระระหว่างความคลาดเคลื่อนด้วยกันเอง และ*ประการสุดท้าย* กรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลาที่มีการวัดมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือมระหว่างการวัด

จากข้อตกลงเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าในโมเดลลิสเรลนั้นมีการผ่อนคลายข้อตกลงของการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์อิทธิพลมากกว่าในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบลักษณะของโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (classical causal model) และโมเดลลิสเรล ดังตารางที่ 2.6 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ตารางที่ 2.6 เปรียบเทียบลักษณะของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมและโมเดลลิสเรล

โมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (classical causal model)	โมเดลลิสเรล (LISREL)
1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางเดียว แบบเส้นและแบบบวก	1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางเดียว สองทาง แบบเส้นและแบบบวก
2. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่	2. ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
3. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับศูนย์ (เป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนตัวอื่น)	3. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ได้ (ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

โมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิม (classical causal model)	โมเดลลิสเรล (LISREL)
4. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเท่ากับศูนย์ (ตัวแปรสังเกตได้และความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์กัน)	4. ความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าเท่ากับศูนย์
5. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด	5. ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีความคลาดเคลื่อนในการวัด
6. ตัวแปรมีระดับการวัดแบบอันตรภาคเท่านั้น	6. ตัวแปรมีการวัดตั้งแต่ระดับนามบัญญัติขึ้นไป
7. โมเดลมีเฉพาะตัวแปรสังเกตได้	7. โมเดลมีทั้งตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง
8. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล	8. วิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) พร้อมกัน
9. ต้องแยกคำนวณดัชนีวัดความกลมกลืน	9. คำนวณดัชนีวัดความกลมกลืนในกระบวนการวิเคราะห์
10. ใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์แบบกำลังสองน้อยที่สุด	10. มีวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลายแบบรวมทั้งวิธีกำลังสองน้อยที่สุดและวิธีไล่คิลิฮุดสูงสุด

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น โมเดลลิสเรลมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ 4 ประการ ดังนี้ *ประการแรก* หลักการในการวิเคราะห์โมเดล เป็นหลักการที่ตรงตามวิทยาการวิจัย คือ นักวิจัยได้มีการสร้างสมมติฐานในการวิจัยในรูปแบบของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรโดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โมเดลลิสเรลโดยการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์กลมกลืนกับโมเดลลิสเรลที่พัฒนาขึ้น *ประการที่สอง* ลิสเรลเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งการวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์แบบดั้งเดิม เนื่องจากโมเดลมีการรวมตัวแปรแฝงและมีการรวมข้อตกลงเบื้องต้นหลายประการ ซึ่งทำให้ข้อมูลสอดคล้องกับข้อตกลงทางสถิติได้ดีขึ้น เช่น การที่โมเดลลิสเรลยอมให้ตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนในการวัดและความคลาดเคลื่อนอาจสัมพันธ์กันได้ ในขณะที่ถ้าเป็นการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์พหุคูณ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมนั้น กำหนดว่าความคลาดเคลื่อนจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติสำหรับทุกค่าของชุดตัวแปรอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ ความแปรปรวนคงที่ เป็นอิสระจากความคลาดเคลื่อนอื่นๆ และเป็น

อิสระจากชุดของตัวแปรอิสระ และจะต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นในการวัดค่าของชุดตัวแปรอิสระ *ประการที่สาม* เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโมเดลลิสเรลนั้นครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม การวิเคราะห์โมเดลการวัดแบบต่างๆ และ*ประการสุดท้าย* การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทฤษฎีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ทั้งในด้านการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและการตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยสามารถพิจารณาได้จากดัชนีที่โปรแกรมเสนอไว้ในผลการวิเคราะห์ เช่น ไค - สแควร์ ดัชนีความสอดคล้อง (GFI) ดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (CFI) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษที่เหลือ (RMR) ดัชนีเหล่านี้จะบอกว่าโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้ายังไม่สอดคล้องผู้วิจัยสามารถปรับโมเดลโดยพิจารณาจากดัชนีการปรับโมเดล (MI) และดัชนี การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง

กระบวนการสร้างโมเดลโดยทั่วไป ขั้นแรกจะเป็นการสร้างโมเดลที่ได้มาจากการทบทวนเอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่อจากนั้นจะเป็นการตรวจสอบโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อดูว่าโมเดลที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับข้อมูลในสภาพการณ์จริงหรือไม่ ในขั้นนี้หากเลือกวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล จะมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ ขั้นตอนแรก เป็นการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรมลิสเรล สิ่งที่สำคัญ คือ การกำหนดค่าเมทริกซ์ ทั้ง 8 เมทริกซ์ให้สอดคล้องกับโมเดลการวิจัย เพื่อความสะดวกในการเขียนคำสั่งให้โปรแกรมลิสเรลประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลลิสเรลสามารถกำหนดค่าเมทริกซ์ได้ 3 แบบ (Joreskog and Sorbom, 1989 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ (1) พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameters) เมื่อโมเดลการวิจัยไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลตัวนั้นจะกำหนดให้มีค่าเป็นศูนย์ ใช้สัญลักษณ์ "0" (2) พารามิเตอร์บังคับ (constrained parameters) เมื่อโมเดลการวิจัยมีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร และพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลตัวนั้นเป็นค่าที่ต้องประมาณ แต่นักวิจัยมีเงื่อนไขที่ต้องกำหนดให้พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ เช่น มีค่าเท่ากับหนึ่งหรือมีค่าอื่นๆ กรณีเช่นนี้จะกำหนดค่าสมาชิกในเมทริกซ์ที่แทนค่าพารามิเตอร์นั้นเป็นพารามิเตอร์บังคับ (3) พารามิเตอร์อิสระ (free parameters) เป็นพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งใช้สัญลักษณ์ "*"

ขั้นตอนที่สอง การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model) ก่อนที่ผู้วิจัยจะประมาณค่าพารามิเตอร์จะต้องระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของพารา

มิเตอร์ก่อน เนื่องจากการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวและประมาณค่าพารามิเตอร์มีความเกี่ยวข้อง และการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวจะทำให้ผู้วิจัยทราบล่วงหน้าว่า โมเดลนั้นสามารถจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้หรือไม่ โดยไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล ซึ่งใช้เวลาในการวิเคราะห์มากกว่าโปรแกรมทั่วไป เงื่อนไขในการกำหนดความเป็นไปได้ค่าเดียวที่ต้องพิจารณา มี 3 ประเภท (Bollen, 1989; Long, 1983 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ (1) เงื่อนไขจำเป็น (necessary condition) โมเดลจะเป็นโมเดลระบุได้พอดี ต้องมีเงื่อนไขจำเป็นคือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง เงื่อนไขนี้เรียกว่า กฎที่ (t - rule) ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จาก $t < (1/2) (NI) (NI + 1)$ เมื่อ NI เป็นจำนวนตัวแปรสังเกตได้ เมื่อตรวจสอบได้ว่า t มีค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม สามารถที่จะบอกได้ว่าโมเดลมีโอกาสที่จะระบุได้พอดี แต่ยังไม่สรุปไม่ได้ ต้องมีการตรวจสอบเงื่อนไขพอเพียงต่อไป (2) เงื่อนไขพอเพียง (sufficient condition) เงื่อนไขพอเพียงสำหรับการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลมีหลายกฎ (Bollen, 1989 : 104, 247, 332 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เช่น กฎแรก เป็นกฎสำหรับโมเดลลิสเรลที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด เงื่อนไขพอเพียง ได้แก่ กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive rule) กล่าวว่า เมทริกซ์ BE ต้องเป็นเมทริกซ์ได้แนวทแยง และเมทริกซ์ PS ต้องเป็นเมทริกซ์แนวทแยง กฎที่สอง เป็นกฎสำหรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เงื่อนไขพอเพียง ได้แก่ กฎสามตัวบ่งชี้ (three-indicator rule) กล่าวว่า สมาชิกในเมทริกซ์ LX จะต้องมีความไม่เท่ากับศูนย์อย่างน้อยหนึ่งตัวในแต่ละแถว ในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 3 ตัว และเมทริกซ์ TD ต้องเป็นเมทริกซ์แนวทแยง และ กฎที่สาม เป็นกฎสำหรับโมเดลลิสเรลที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด เงื่อนไขพอเพียง ได้แก่ กฎสองขั้นตอน (two-step rule) กล่าวว่า ขั้นตอนแรกปรับโมเดลลิสเรลให้เป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการรวมตัวแปรภายใน และตัวแปรภายนอกให้เป็นชุดเดียวกันเสมือนหนึ่งเป็นตัวแปรภายนอกเพียงอย่างเดียว หลังจากนั้นจึงตรวจสอบโดยใช้กฎสามตัวบ่งชี้ หากพบว่า โมเดลระบุได้พอดี ให้ตรวจสอบขั้นที่สองโดยปรับโมเดลให้เป็นโมเดลลิสเรลที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด กล่าวคือ เอาตัวแปรเฉพาะตัวแปรภายในมารวมเป็นชุดเดียวกันเสมือนหนึ่งว่าเป็นตัวแปรสังเกตได้แล้วตรวจสอบด้วยกฎความสัมพันธ์ทางเดียว (3) เงื่อนไขจำเป็นและพอเพียง (necessary and sufficient condition) เป็นเงื่อนไขที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับเงื่อนไขสองประเภทแรก ซึ่งโมเดลจะเป็นโมเดลระบุได้พอดีก็ต่อเมื่อสามารถแสดงได้โดยการแก้สมการโครงสร้างว่า

พารามิเตอร์แต่ละค่าจะได้จากการแก้สมการที่เกี่ยวข้องกับความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของประชากร

ขั้นตอนที่สาม การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (parameter estimation from the model) จุดมุ่งหมายของการประมาณค่าพารามิเตอร์ คือ การหาค่าพารามิเตอร์ที่จะทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง (S) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ถูกสร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลสมมติฐาน (Σ หรือ Sigma) มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุด ถ้าหากเมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าโมเดลที่เป็นสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการกำหนดเงื่อนไขให้เมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกันใช้วิธีการสร้างฟังก์ชันความกลมกลืน (fit or fitting function) รูปแบบของฟังก์ชันทุกฟังก์ชันที่สร้างขึ้นต้องมีคุณสมบัติรวม 4 ประการ คือ (1) ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องเป็นสเกลาร์หรือเป็นตัวเลขจำนวน (2) ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับศูนย์ (3) ฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าเท่ากับศูนย์ เมื่อเมทริกซ์ S และ Σ มีค่าเท่ากันเท่านั้น และ (4) ฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นฟังก์ชันต่อเนื่อง (continuous function) วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการประมาณค่าที่ใช้ความกลมกลืน มี 5 แบบ คือ (1) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (unweighted least squares = ULS) การประมาณค่าด้วยวิธีนี้จะมีความคงเส้นคงวาและเหมาะสมกับข้อมูลที่มีลักษณะการแจกแจงแตกต่างไปจากการแจกแจงแบบพหุนาม แต่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นอิสระจากมาตรวัด (2) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generalized least squares = GLS) การประมาณค่าด้วยวิธีนี้ มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด กรณีที่ข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงที่ว่าด้วยการแจกแจงแบบพหุนามจะทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จะมีความลำเอียงเข้าหาศูนย์ (3) วิธีไลค์ลิตูดสูงสุด (maximum likelihood = ML) การประมาณค่าที่มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด (4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุด ถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generally weighted least squares = WLS) การประมาณค่าโดยวิธีนี้มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด แต่ถ้าเมทริกซ์มีขนาดใหญ่มากจะทำให้การประมาณค่าต้องใช้เวลาคอมพิวเตอร์มาก นอกจากนี้ยังไม่เหมาะสมกับเมทริกซ์ที่มีการตัดข้อมูลสูญหายแบบตัดเฉพาะคู่ที่ขาด และ (5) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (diagonally weighted least squares = DWLS) เป็นวิธีที่พยายามลดเวลาคอมพิวเตอร์ในการคำนวณโดยคำนวณเฉพาะเมทริกซ์ในแนวทแยง ผลที่ได้ทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ยังคงมีความคงเส้นคงวาและไม่เป็นอิสระจากมาตรวัด การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแต่ละวิธีข้างต้นขึ้น

อยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพราะในการประมาณค่าใช้ข้อมูลจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม หรือเมทริกซ์สหสัมพันธ์ และในฟังก์ชันความกลมกลืนทุกฟังก์ชันไม่มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างมาเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่สี่ การตรวจสอบความตรงของโมเดล (validation of the model) ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยหรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลหรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล ค่าสถิติที่ช่วยในการตรวจสอบความตรงของโมเดลมี 5 วิธี (Joreskog and Sorbom, 1989: 23 – 28 ; Long, 1983 : 61 – 64 ; Bollen, 1989 : 256 – 281, 335 – 338 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ (1) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ ซึ่งถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่และโมเดลการวิจัยอาจจะยังไม่ดีพอ ถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าสูงมากแสดงว่า โมเดลการวิจัยใกล้เคียงไม่เป็นบวกแน่นอน (non-positive definite) และเป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ (2) สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (multiple correlations and coefficients of determination) ค่าสถิติเหล่านี้จะต้องมีค่าสูงไม่เกินหนึ่งและค่าที่สูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง (3) ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit measures) ค่าสถิติกลุ่มนี้จะใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล ค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 4 ประเภท คือ ประเภทแรก ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเท่ากับศูนย์ ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเท่ากับศูนย์ ค่าสถิติไค-สแควร์ ถ้ามีค่าเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่ง Saris and Stronkhorst (1984 : 200 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เสนอว่าโมเดลอิสระที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไค-สแควร์ควรมีค่าเท่ากับองศาอิสระ ประเภทที่สอง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index = GFI) ค่าดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดล กับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ค่าดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 และเป็นค่าที่ไม่ขึ้นอยู่กับการขนาดของตัวอย่าง ค่าดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประเภทที่สาม ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) เป็นการนำค่าดัชนี GFI มาปรับค่าโดยคำนึงถึงขนาดขององศาความเป็นอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้ค่า AGFI ซึ่งค่า AGFI นี้มีคุณสมบัติเหมือน GFI และประเภทสุดท้าย ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual = RMR)

เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่า RMR ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (analysis of residuals) ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลลิสมัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะดูจากเมทริกซ์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืน (fitted residuals matrix) ถ้าค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานไม่เกิน 2.00 ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังดูได้จากกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับควอนไทล์ปกติ ถ้าเส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุมซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (5) ดัชนีดัดแปรโมเดล (model modification indices) เป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์แต่ละตัว หากปรับให้พารามิเตอร์นั้นเป็นอิสระหรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดจะทำให้ค่าไค-สแควร์มีค่าลดลง

ขั้นตอนที่ห้า การปรับโมเดล (model adjustment) ในกรณีที่ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลพบว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะต้องทำการปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนี ดัดแปรโมเดลเป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนสุดท้าย การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้วิจัยต้องทำหลังจากที่ได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เรียบร้อยแล้ว

4.2 การวิเคราะห์กลุ่มพหุ ด้วยลิสมัล

การวิเคราะห์กลุ่มพหุ (multi-sample or multi-group analysis) ด้วยลิสมัลเป็นการวิเคราะห์สำหรับกรณีที่ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลลิสมัลที่มาจากกรอบแนวคิดที่นักวิจัยสร้างขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มหรือไม่ (ประภัสสร พูลโรจน์, 2543) การวิเคราะห์กลุ่มพหุมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกันและได้มาโดยการสุ่มจากประชากรแต่ละกลุ่ม (Bollen, 1998 ; Joreskog and Sorbon, 1989 อ้างถึงใน วรวิณี แกมเกต, 2540)

การวิเคราะห์กลุ่มพหุมีจุดเด่นที่เหนือกว่าการวิเคราะห์โมเดลลิสมัลแบบเดิมสำหรับกลุ่มประชากรหนึ่งกลุ่มอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลแต่ละกลุ่มประชากร ค่าพารามิเตอร์นี้จะเป็นค่าที่บอกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลทั้งที่เป็น

ตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง ประโยชน์ที่ได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์นี้คือ จะใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร และประโยชน์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ และประการที่สองมีการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน (invariance) ของค่าพารามิเตอร์ในโมเดลระหว่างกลุ่มประชากรต่างกันได้ การทดสอบนี้เป็นการทดสอบว่า ค่าพารามิเตอร์ที่ได้ในแต่ละกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน มีความคงที่ทุกกลุ่มประชากรหรือไม่ ผลการทดสอบจะเป็นการยืนยันว่า โมเดลอิสระแต่แต่ละกลุ่มประชากรเป็นโมเดลรูปแบบเดียวกันและมีค่าพารามิเตอร์เท่ากันหรือไม่ (Bollen, 1989 ; Joreskog and Sorborn, 1989 อ้างถึงใน วรณี แกมเกตุ, 2540)

Joreskog and Sorborn (1989 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) กล่าวว่า โปรแกรมอิสระสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ประกอบด้วยประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มพร้อมกันได้ โดยที่กลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างอาจจะเป็นกลุ่มที่เกิดจากการจัดแบ่งกลุ่มตามตัวแปรจัดประเภท เช่น ตัวแปรเพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา ฯลฯ หรืออาจเป็นประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่มาจากประเทศหรือพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน และมีเงื่อนไขในการแบ่งกลุ่มว่าหน่วยตัวอย่างทุกหน่วยต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว โดยไม่เป็นสมาชิกร่วมกันในสองกลุ่ม (mutually exclusive) หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์กลุ่มพหุ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม โดยมีการกำหนดเงื่อนไขบังคับให้โมเดลอิสระที่ผู้วิจัยสร้างจากกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้น มีลักษณะแบบเดียวกันสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกกลุ่มและโมเดลมีลักษณะแบบเดียวกัน จะเรียกว่าโมเดลอิสระไม่แปรเปลี่ยนหรือมีความยั่งยืนระหว่างกลุ่ม (invariance across groups) ก็ต่อเมื่อผลการวิเคราะห์ให้ค่าไค-สแควร์ ในการทดสอบความกลมกลืนต่ำกว่าค่าวิกฤตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สำหรับการวิเคราะห์กลุ่มพหุเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ผู้วิจัยนำเสนอในสองส่วนคือ หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล และขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.1 หลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล เป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบของโมเดล (model form) และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดล (parameter values) โดยที่การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบของโมเดล หมายถึง การทดสอบว่าโมเดลตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในแต่ละ

กลุ่มนั้น ประกอบด้วยจำนวนตัวแปรและรูปแบบลักษณะโครงสร้างแบบเดียวกันทุกกลุ่ม หรืออาจกล่าวได้ว่าเมทริกซ์พารามิเตอร์ของโมเดลทุกกลุ่มเป็นแบบเดียวกัน มีขนาดเมทริกซ์เท่ากัน และสถานะของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์เป็นพารามิเตอร์กำหนด (fixed) อิสระ (free) และบังคับ (constrained) เหมือนกันโดยไม่จำเป็นต้องมีค่าพารามิเตอร์เท่ากัน

สำหรับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในโมเดลนั้น เป็นการทดสอบต่อจากการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบของโมเดลเมื่อทราบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีรูปแบบโมเดลเดียวกัน แล้วก็ทดสอบต่อว่าพารามิเตอร์ในแต่ละเมทริกซ์มีค่าเท่ากัน ทุกกลุ่มประชากร หรืออาจกล่าวได้ว่าค่าพารามิเตอร์ในโมเดลของประชากรทุกกลุ่มมีค่าเท่ากัน เมื่อเมทริกซ์พารามิเตอร์ของโมเดลทุกกลุ่มเป็นแบบเดียวกัน มีขนาดเมทริกซ์เท่ากัน และสถานะของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์เป็นพารามิเตอร์กำหนด (fixed) อิสระ (free) และบังคับ (constrained) เหมือนกันและต้องมีค่าพารามิเตอร์เท่ากันด้วย โดยหลักการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ มีหลายระดับซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับที่มีความเข้มงวดน้อยที่สุด (least restriction) ไปจนถึงการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์พารามิเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากที่สุด (most restriction) ตัวอย่าง การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลจากประชากร 3 กลุ่ม ที่มีตัวเลขในวงเล็บหลังค่าพารามิเตอร์บอกว่าเป็นประชากรกลุ่มใด แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 4 ระดับ คือ สมมติฐานที่สอง เป็นทดสอบสมมติฐานแรก รวมกับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเทอมความคลาดเคลื่อนในโมเดลการวัด สมมติฐานที่สาม เป็นทดสอบสมมติฐานที่สองทั้งหมด รวมกับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ BE และ GA และสมมติฐานสุดท้าย เป็นทดสอบสมมติฐานที่สาม รวมกับการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับพารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมในเมทริกซ์ PH และ PS ซึ่งมีความเข้มงวดเพิ่มขึ้นตามลำดับ สมมติฐานทั้ง 4 สามารถเขียนในรูปของสัญลักษณ์ได้ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. H_0 สำหรับ Λ : $\Lambda X(1) = \Lambda X(2) = \Lambda X(3)$
 $\Lambda Y(1) = \Lambda Y(2) = \Lambda Y(3)$
2. H_0 สำหรับ Λ และ Θ : $\Lambda X(1) = \Lambda X(2) = \Lambda X(3)$
 $\Lambda Y(1) = \Lambda Y(2) = \Lambda Y(3)$
 $\Theta X(1) = \Theta X(2) = \Theta X(3)$
 $\Theta Y(1) = \Theta Y(2) = \Theta Y(3)$

3. H_0 สำหรับ Λ และ Θ , β และ Γ :

$$\Lambda_{X(1)} = \Lambda_{X(2)} = \Lambda_{X(3)}$$

$$\Lambda_{Y(1)} = \Lambda_{Y(2)} = \Lambda_{Y(3)}$$

$$\Theta_{X(1)} = \Theta_{X(2)} = \Theta_{X(3)}$$

$$\Theta_{Y(1)} = \Theta_{Y(2)} = \Theta_{Y(3)}$$

$$\beta_{X(1)} = \beta_{X(2)} = \beta_{X(3)}$$

$$\Gamma_{Y(1)} = \Gamma_{Y(2)} = \Gamma_{Y(3)}$$

4. H_0 สำหรับ Λ และ Θ , β , Γ , Φ และ Ψ :

$$\Lambda_{X(1)} = \Lambda_{X(2)} = \Lambda_{X(3)}$$

$$\Lambda_{Y(1)} = \Lambda_{Y(2)} = \Lambda_{Y(3)}$$

$$\Theta_{X(1)} = \Theta_{X(2)} = \Theta_{X(3)}$$

$$\Theta_{Y(1)} = \Theta_{Y(2)} = \Theta_{Y(3)}$$

$$\beta_{(1)} = \beta_{(2)} = \beta_{(3)}$$

$$\Gamma_{(1)} = \Gamma_{(2)} = \Gamma_{(3)}$$

$$\Phi_{(1)} = \Phi_{(2)} = \Phi_{(3)}$$

$$\Psi_{(1)} = \Psi_{(2)} = \Psi_{(3)}$$

นอกจากนี้ Bryne (1998 : 261 อ้างถึงในจิตตพันธ์ ดิกุล, 2545) เสนอลำดับความสำคัญของการทดสอบที่แตกต่างไปจากการทดสอบข้างต้น กล่าวคือ Bryne (1998) ให้ความสำคัญในการทดสอบกับ พารามิเตอร์ของเมทริกซ์ประสิทธิ์การถดถอย (factor loading paths, Λ_x ; Λ_y) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายนอกแฝง (factor variance-covariance, Φ) ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง (structural regression paths, Γ) และให้ความสำคัญกับค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัด (error variance-invariance, disturbance terms : Θ_δ ; Θ_ϵ ; Ψ) น้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ

ขั้นตอนในการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุโดยลิสเรล ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการวิเคราะห์กลุ่มพหุไม่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ ขั้นตอนที่สอง เป็นการวิเคราะห์กลุ่มพหุมีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ และขั้นตอนสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์สรุป (Joreskog and Sorborn, 1989 : 255-259 ; Jaccard and Wan, 1996 : 24-31 ; Bollen, 1989 : 355-369 อ้างถึงในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยที่ขั้นตอนแรก การวิเคราะห์กลุ่มพหุไม่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่มโดยใช้กลยุทธ์กลุ่มพหุในโปรแกรมลิสเรลเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ในแต่ละกลุ่มประชากรแยกกันและทดสอบว่า โมเดลสำหรับประชากรแต่ละกลุ่มนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากผลการทดสอบพบว่า ค่าไค-สแควร์รวมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลแต่ละกลุ่มประชากรสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าพบว่าค่าไค-สแควร์รวมมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าประชากรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากได้ผลเช่นนี้จะต้องทำการปรับโมเดลให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามที่โปรแกรมลิสเรลรายงานในส่วนของดัชนีดัดแปร (modification indices) หรือปรับแก้ตามข้อสังเกตของนักวิจัยบนพื้นฐานของทฤษฎี จนได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วจึงดำเนินการขั้นที่สอง ขั้นตอนที่สอง การวิเคราะห์กลุ่มพหุแบบมีการกำหนดเงื่อนไขบังคับ ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดเงื่อนไขบังคับเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างประชากรแต่ละกลุ่ม การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะต้องกระทำหลายครั้งตามจำนวนสมมติฐานที่ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบ และขั้นตอนสุดท้าย การวิเคราะห์สรุป ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อคำนวณหาผลต่างของดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่สอง ระหว่างคู่ที่มีเงื่อนไขบังคับน้อยกับมีเงื่อนไขบังคับมาก ผลต่างของค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ได้จะนำมาตีความหมายเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลพบว่า มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ได้แก่

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2540) ได้ศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองการเป็นสมาชิกด้วยใจรักของครูระหว่างบุคลากรครู 2 กลุ่ม โดยประยุกต์ใช้การสร้างแบบจำลองสมการ

โครงสร้างชนิดกลยุทธ์กลุ่มพหุ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มครูหัวหน้าหมวดในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,938 และ 1,609 คน ตามลำดับ โดยมีการสุ่มครูผู้สอน 5-10 คน และหัวหน้าหมวด 5 คน จากโรงเรียนแต่ละโรงเรียน รวม 344 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่ามีความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการเป็นสมาชิกด้วยใจรักของครูระหว่างกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มครูหัวหน้าหมวด สำหรับความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์นั้น ผลการวิเคราะห์ในตอนแรกพบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ (LX, LY) และเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง (GA) ส่วนการวิเคราะห์เพื่อยืนยันในตอนที่สอง พบว่า โมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง (GA) เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ (LX, LY) เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง (PH) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในแฝง (PS) แต่มีความแปรเปลี่ยนในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายนอกสังเกตได้ (TD) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในสังเกตได้ (TE)

วรรณิ แกมเกต (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู โดยการประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลการใช้ประสิทธิภาพครู ซึ่งเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง (second order factor analysis model) มีความแปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มโรงเรียนต่างสังกัดอย่างไร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูผู้สอนจำนวน 10,168 คน จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1,290 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลประสิทธิภาพการใช้ครูทั้งโมเดลที่วัดตัวบ่งชี้ทางตรง และโมเดลที่วัดจากตัวบ่งชี้ทางอ้อมมีรูปแบบเดียวกันทุกสังกัด แต่มีความแปรเปลี่ยนของน้ำหนักองค์ประกอบ และความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ข้อค้นพบนี้แสดงว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครูของโรงเรียนแต่ละสังกัดในประเทศไทยไม่ควรใช้สูตรในการคำนวณในการหาค่าประสิทธิภาพการใช้ครูที่เป็นสูตรเดียวกัน เพราะแต่ละสังกัดมีน้ำหนักองค์ประกอบต่างกัน

จิราพร ผลประเสริฐ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้สถานภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในอาชีพ โดยการประยุกต์การวิเคราะห์โครงสร้างค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนร่วมแบบกลุ่มพหุที่มีตัวแปรแบบแผนทอม (phantom variables) กลุ่ม

ตัวอย่างที่ศึกษาเป็นกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มหัวหน้าหมวด จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนัก การศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประม ศึกษานแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1,066 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีความไม่แปรเปลี่ยนในรูปแบบของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวบ่งชี้สถานภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในอาชีพระหว่างกลุ่ม โรงเรียน 5 สังกัด แต่มีความแปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ทุกค่าที่ทดสอบ และมีความไม่แปร เปลี่ยนของรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้สถานภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจใน งาน และความผูกพันในอาชีพระหว่างกลุ่มครูผู้สอนและกลุ่มหัวหน้าหมวดในกลุ่มโรงเรียนแต่ละ สังกัด และค่าพารามิเตอร์ของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ แต่มีความแปร เปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์อื่น ๆ ที่เหลือทุกค่าที่ทดสอบ

ประภัสสร พูลโรจน์ (2543) ได้พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับของ สภาพการแก้ปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้ทดสอบความไม่เปลี่ยนแปลงของโมเดลเชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับของสภาพการแก้ปัญหา ในการทำวิจัยของนิสิตบัณฑิตศึกษาที่ศึกษาในสาขาที่ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นนิสิตระดับ ปริญญาโท ชั้นปีที่ 2-4 ปีการศึกษา 2543 จำนวน 428 คน จาก 4 กลุ่มสาขา คือ สาขาสังคม ศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ (ครุศาสตร์) สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพ ผลการศึกษาพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับของสภาพการแก้ปัญหาในการทำวิจัย ของนิสิตบัณฑิตศึกษาทั้ง 4 สาขาวิชาไม่มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบของโมเดล แต่ค่าพารา มิเตอร์ในโมเดลทุกค่าที่ทดสอบมีความแปรเปลี่ยนระหว่างนิสิตทั้ง 4 สาขาวิชา

จิตตานันท์ ดิกุล (2545) ได้พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความมีวินัยในตนเอง และ ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความมีวินัยในตนเองของนักศึกษาระดับ ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 1,241 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร คือ ความมีวินัยในตนเอง ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม ตัวแปรแฝงทั้งหมดวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามมีความเที่ยงในการวัดตัวแปรแต่ละตัวตั้งแต่ .50-.83 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ เชิงบรรยาย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ ผลการศึกษาพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุความมีวินัย ในตนเองมีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่ค่าพารามิเตอร์ในโมเดลทุกค่าที่ทดสอบมี ความแปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชา

จากผลการศึกษาที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ มีความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล แต่พบความแปรเปลี่ยนในพารามิเตอร์ ซึ่งมีทั้งความแปรเปลี่ยนทุกสมมติฐานที่ทดสอบ หรือมีความแปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์บางสมมติฐานที่ทดสอบ

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดและโมเดลสมมติฐานการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีหลักที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Robetson and Briggs (1998) Dimmock and Walker (2000) และ Steers (1997) ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยตรงต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะกรรมการสถานศึกษา ลักษณะครูผู้สอน การจัดการระบบสารสนเทศ และวัฒนธรรมโรงเรียน
2. ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน การจัดการระบบสารสนเทศ และวัฒนธรรมโรงเรียน
3. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่พัฒนาขึ้นน่าจะมี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน น่าจะไม่มี ความแปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดล และค่าพารามิเตอร์ที่ทดสอบ เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นหากเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างแท้จริงแล้ว ทั้งผู้บริหารและครูก็ควรที่จะมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

จากสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด และโมเดลสมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยในรูปแบบของโมเดลลิสเรล ดังแผนภาพที่ 2.7 ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรภายนอกแฝง คือ ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา วัดได้จากตัวบ่งชี้ ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การใช้อำนาจ และ

บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษา วัดได้จากตัวบ่งชี้ระดับการศึกษา การประกอบอาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา การมีบุตรหลานอยู่ในโรงเรียน การสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลิกลักษณะ ปัจจัยด้านครูผู้สอน วัดได้จากตัวบ่งชี้ ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการทำวิจัยชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหารของครู และบุคลิกลักษณะ ปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน วัดได้จากตัวบ่งชี้ ที่ตั้งโรงเรียน จำนวนนักเรียน/ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนครู/นักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ ปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ วัดได้จากตัวบ่งชี้ การจัดการทำข้อมูล และการนำผลข้อมูลไปใช้ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน วัดได้จากตัวบ่งชี้ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และการทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจระหว่างบุคลากร

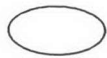
ตัวแปรภายในแฝง คือ ประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นวัดได้จากตัวบ่งชี้

- 1) โรงเรียนมีอิสระและศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวิชาการ
- 2) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
- 3) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการบริหารจัดการเงินงบประมาณ
- 4) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการบริหารงานทั่วไป
- 5) โรงเรียนบริหารโดยองค์คณะบุคคล
- 6) โรงเรียนมีระบบและบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคล องค์กร และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 7) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 8) โรงเรียนตอบสนองต่อผู้ปกครองและชุมชนในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการให้การศึกษแก่ผู้ปกครองและชุมชน
- 9) การบริหารโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดและยึดความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
- 10) การมีระบบบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ
- 11) การมีหลักการบริหารคุณภาพสถานศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เป็นระบบครบวงจรและเป็นวัฒนธรรมองค์กร และ
- 12) การจัดให้มีและใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในรูปแบบของโมเดลลิสรวด สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.8 โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลมีความหมายดังนี้



แทน ตัวแปรที่สังเกตได้



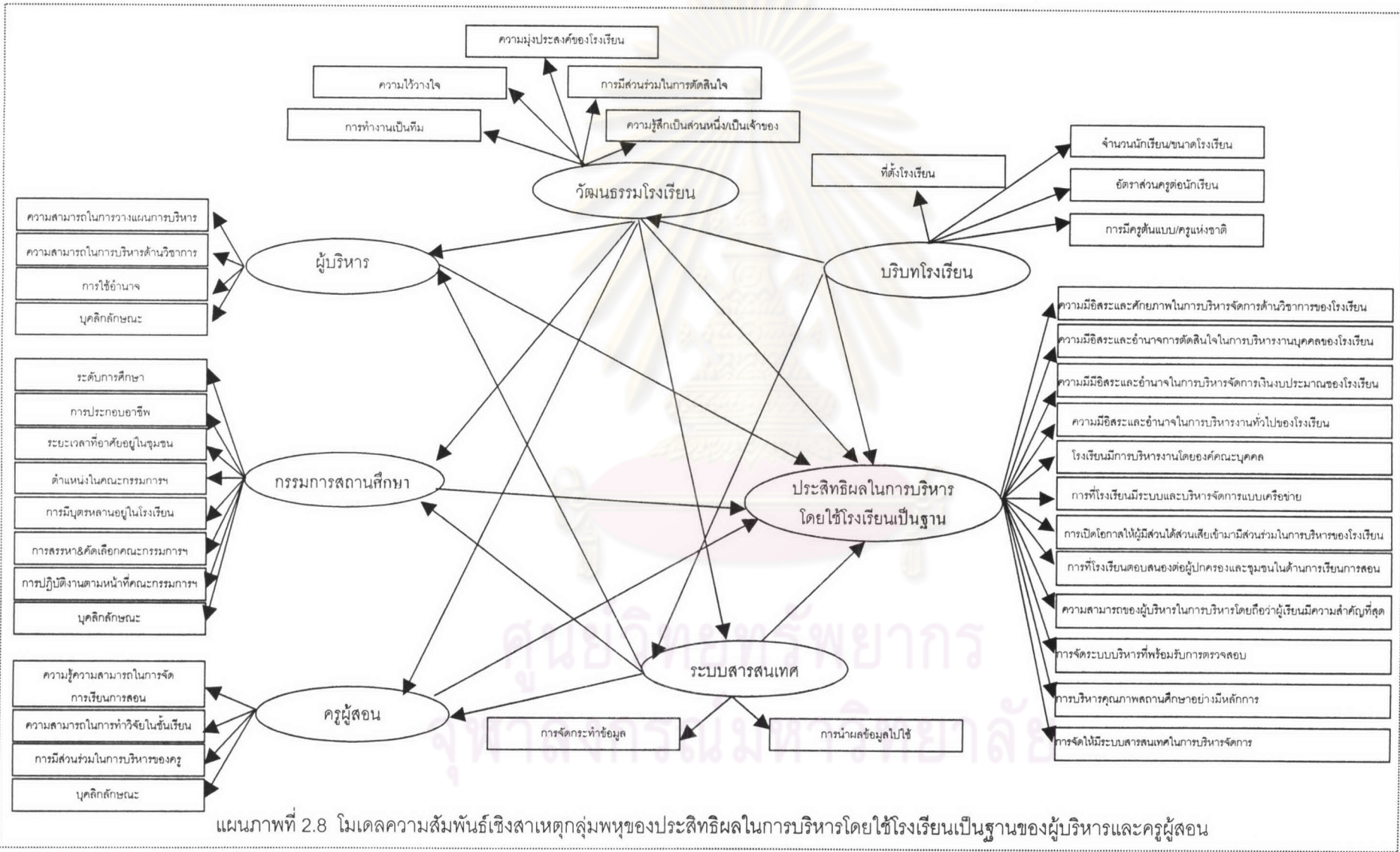
แทน ตัวแปรแฝง



แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ตัวแปรที่ปลายลูกศรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (สาเหตุ) ต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2.8 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลุ่มพหุของประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูผู้สอน

ผู้บริหารและครูผู้สอน