

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ช่วงที่ 1 ได้แก่ ผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี จำนวน 210 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตารางกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน จำนวน 136 คน ช่วงที่ 2 ประชากรได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มาวิเคราะห์ปัญหา ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

ช่วงที่ 1 ปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาหม่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี โดยภาพรวม พบว่ามีปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารตนเองเป็นด้านที่มีปัญหาในระดับมาก ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารตนเอง และด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชนมีปัญหาในระดับน้อย

ช่วงที่ 2 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาเมืองชัย อำเภอลานสั๊ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ โดยนำด้านที่มีปัญหาในระดับมากจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ปรับปรุงแก้ไข ส่วนด้านที่มีปัญหาในระดับน้อยจัดทำยุทธศาสตร์ดำรงรักษา

ยุทธศาสตร์ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ด้านการบริหารตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่จะต้องดำรงรักษาไว้ ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชน

ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำร่างรูปแบบการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำเสนอผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสนทนากลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และปรับปรุงแบบฉบับร่าง แล้วนำมาประมวลแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

สรุปรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาเมืองชัย อำเภอลานสั๊ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. กำหนดประเด็นปัญหาการบริหารการศึกษาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน ออกแบบสำรวจ สร้างเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหา บันทึกมาตรฐานที่ใช้ คือ แบบสำรวจ

2. เลือกประเด็นปัญหาตามระดับโดยนำด้านที่มีปัญหาในระดับมากมาปรับปรุงแก้ไข ส่วนด้านที่มีปัญหาในระดับน้อยดำรงรักษาไว้โดยคงกิจกรรมเดิมหรือพัฒนาให้ดีขึ้น บันทึกมาตรฐานที่ใช้คือ แบบบันทึกการวิเคราะห์ปัญหา

3. ปรับปรุงแก้ไขในด้านการบริหารตนเอง ด้วยวิธีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของตนเองให้เหมาะสม ทบทวนแก้ไขการจัดทำแผนกลยุทธ์ พัฒนาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของโรงเรียน เร่งปรับปรุงกระบวนการบริหาร เร่งปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพ ผลงานเด่นชัด และสร้างความตระหนักให้สมาชิก ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน บันทึกมาตรฐานที่ใช้คือ แบบบันทึกการประชุม แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ

4. ดำรงรักษาในด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชน ด้วยวิธีการดำเนินการจัดโครงสร้างการบริหารงานของตนเองให้มีการกระจายอำนาจ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนด ตามความต้องการของชุมชน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีอำนาจใน

การตัดสินใจในการทำงานต่างๆ ให้ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจของชุมชน ใช้รูปแบบการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการกระจายอำนาจ พัฒนาระบบการบริหารงานให้มีความสอดคล้องเหมาะสม ดำเนินการพัฒนางานให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ และสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานร่วมกัน บันทึกมาตรฐานที่ใช้คือ แบบบันทึกการประชุม แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ

5. สังเคราะห์รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยนำยุทธศาสตร์ปรับปรุงแก้ไขและยุทธศาสตร์ดำรงรักษามาดำเนินงานในการบริหารงาน บันทึกมาตรฐานที่ใช้คือแบบบันทึกการประชุม แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ

6. ประเมินผลด้วยวิธีการปรับปรุงและรายงานผล โดยใช้แบบประเมิน เลือกปัญหาที่ควรแก้ไขแล้วดำเนินการปรับปรุงจัดทำในชั้นตอนย่อยอีกครั้งหนึ่งบันทึกมาตรฐานที่ใช้คือแบบบันทึกการรายงานผลการดำเนินงาน

7. สรุปรายงานผลโดยการจัดทำเอกสารรายงาน และจัดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ บันทึกมาตรฐานคือวิทยานิพนธ์

อภิปรายผลการวิจัย

ช่วงที่ 1 จากการศึกษาปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาช่องชัย อำเภอลานสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี แยกอภิปรายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านการกระจายอำนาจ มีปัญหาในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจ โดยมีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีสถานะเป็นนิติบุคคล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีกรอบภารกิจที่ชัดเจนในโครงสร้างการบริหารงาน (กระทรวงศึกษาธิการ.2546:6-9) ทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัวสูง สามารถดำเนินงานและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ตามสภาพปัญหาและความต้องการของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักราข ฟ้าขาว (2540) ที่ได้วิจัยเรื่องการปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีของกรมการสถานศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน พบว่าความเป็นเอกภาพในการบริหารการศึกษา คณะกรรมการส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว และปรับปรุงระบบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุงกฎหมายทางการศึกษา กำหนดโครงสร้างทางการศึกษาให้ชัดเจน รัฐควรสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้น ควรแยกงานด้านการศึกษาออกจากงานด้านการศาสนาและวัฒนธรรม และ

ควรให้องค์กรบริหารเป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฟองจันทร์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการปรับปรุงโครงสร้าง ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พบว่า โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในระบบราชการเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งทางด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการเงิน และด้านวิชาการ เนื่องจากระบบราชการมีระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติมาก มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว และเพราะเป็นระบบที่รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ดังนั้นโครงสร้างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ(ออกจากระบบ) แต่เป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย บุคลากรมีฐานะเป็นพนักงานของรัฐ มีระบบการเงินที่คล่องตัวตรวจสอบได้ โดยการได้รับจัดสรรงบประมาณในรูปเงินก้อน เน้นการตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการและสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมที่สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ดี และจากงานวิจัยของธีรวัฒน์ หมูวิเศษ (2538) ที่ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามธรรมชาติของผู้บริหารการศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่พบว่า ในด้านรูปแบบของการบริหารนโยบายและแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและกำหนดขอบข่ายให้ชัดเจน รวมถึงการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้เบ็ดเสร็จในหน่วยงานเป็นสิ่งที่จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ

2. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วม มีปัญหาในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ในมาตรา 39 และ มาตรา 40 ซึ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา และเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ประกาศใช้มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจ เข้ามามีส่วนร่วม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานต่างๆ มากพอสมควร ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ วีระพงษ์ เดชบุญ และคณะ(2540) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตการศึกษา 10 ที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมในด้านการเห็นประโยชน์ของการศึกษาอยู่ในระดับมาก ด้านการมีความรู้เรื่องการศึกษา การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาและความพร้อมในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรันดร์ เกษรสุริยวงศ์ และคณะ(2541) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกลานสัก จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกลานสัก จังหวัดอุทัยธานี

โดยภาพรวมมีสภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และจากงานวิจัยของสุดสวาท ยังแจ่ม และคณะ (2541) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ตามทฤษฎีของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มผู้บริหาร/ครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น

3. ปัญหาด้านการบริหารตนเอง มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่เดิมโรงเรียนเคยเป็นแต่หน่วยปฏิบัติ รับคำสั่งมาปฏิบัติเพียงอย่างเดียว การที่โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารงานของตนเอง สามารถตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้ตามความต้องการ มีอิสระในการดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานออกมาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความชำนาญในหลักการบริหารและการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพราะผู้บริหารถือเป็นตัวจักรสำคัญที่สามารถนำองค์การให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ ทั้งตัวผู้บริหารเอง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างถ่องแท้ มีความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างชัดเจนเสียก่อน จึงจะสามารถนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ คาร์ลสัน (Carlson, 1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของครูใหญ่ในช่วงปี ค.ศ. 1989-1994 ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการปฏิรูปการบริหารโรงเรียนในชิคาโก ผลการวิจัยพบว่า ในอดีต การปฏิบัติ งานของครูใหญ่เป็นการบริหารงานแบบราชการมุ่งรับผิดชอบต่อเขตพื้นที่และหน่วยงานกลาง แต่ในปัจจุบันหลังจากปฏิรูปแล้ว ครูใหญ่มีบทบาทเด่น 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้จัดการศึกษาที่มีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จโดยรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการกับสิ่งอำนวยความสะดวก การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารต้นทุน การงบประมาณ และค่าใช้จ่าย 2) การอำนวยความสะดวกเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 3) การมีบทบาทคล้ายนักการเมือง จากผลการวิจัยคาร์ลสัน เสนอว่า ควรมีการปรับปรุงระบบการเตรียมครูใหญ่ก่อนประจำการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และควรมีระบบการให้ความช่วยเหลือแก่ครูใหญ่ระหว่างประจำการ เพราะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการกระจายอำนาจได้สร้างความแตกต่าง

และความคลุมเครือให้กับกระบวนการตัดสินใจ จึงควรมีการสร้าง ความชัดเจนว่า 1) จุดใด คือ จุดสิ้นสุดของนโยบาย และการปฏิบัติจะเริ่มต้น ณ จุดใด 2) เรื่องใดที่ต้องตัดสินใจ เรื่องใดไม่ต้องตัดสินใจ ทั้งนี้ เพื่อลดการแสวงหาอำนาจ 3) ครูใหญ่ควรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดลเนย์ (Delaney.1995) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับพัฒนาการของโรงเรียน ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยนี้คือ สไตล์ หรือแบบของภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และจากงานวิจัยของคิม(Kim.1998) ที่ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าสิ่งที่ต้องคำนึง ถึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้ ก็คือ ต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จากความสำคัญของผู้บริหารนี้ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) จึงได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้เกิดการบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล และนอกจากนี้การที่จะนำรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องได้รับการพัฒนา และสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและบทบาทหน้าที่ของตนให้ชัดเจน เพราะจากการศึกษาของพจนาน เทียนธาดา (2543) และ พูลศรี ไม้ทอง (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ได้ค้นพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชนคือ ชุมชนมีภารกิจมาก และโรงเรียนกับชุมชนมีเวลาว่างไม่ตรงกัน ชุมชนเห็นว่าเป็นหน้าที่ของโรงเรียน และแนวนโยบายของโรงเรียนไม่เอื้อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งจากงานวิจัยของสมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (2542) และศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542) ที่ได้ศึกษาวิจัยและมีข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นว่าปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นคือ ปัญหาการยอมรับจากภายนอกเกี่ยวกับความรู้และความสามารถขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นเองและความสามารถในการสนับสนุนด้านการศึกษายังมีข้อจำกัดใน

เรื่องของงบประมาณรวมทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการจัดการศึกษายังมีน้อยเพราะมีข้อจำกัดเนื่องจากขาดความรู้ในด้านการจัดการศึกษา

4. ปัญหาด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชน มีปัญหาในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของชุมชน และผู้ปกครอง และเน้นการมีส่วนร่วมและประชาสัมพันธการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจึงทำให้ชุมชนได้มีโอกาสรับทราบความเป็นไปของโรงเรียน มีส่วนร่วมและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนอยู่เสมอ ทำให้โรงเรียนได้รับทราบข้อมูลและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง สามารถดำเนินงานได้ตามความต้องการของชุมชน และทำให้ชุมชนมีความพึงพอใจ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของวิภพ จันทรา (2540) ที่ได้วิจัยเรื่องการบริหาร โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาด้านการวางแผน คือควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนจะทำให้ทราบถึงข้อมูลและความต้องการของชุมชน และสามารถดำเนินการได้ตรงความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉิมฉัตร สัยศรี(2545) ได้วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการ โรงเรียนที่มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้กรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกรอบของเนื้อหาในการอบรมจึงจะทำให้การอบรมเป็นไปตามความต้องการและมีประสิทธิภาพ และจากงานวิจัยของสตรีปลิง (Stribling.1992) ที่ได้วิจัยเรื่อง การริเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน พบว่า ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน การที่ผู้ปกครองกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ทำให้ผู้ปกครองร่วมมือมากขึ้นในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากขึ้น สรุปแล้วการดำเนินงานที่ผู้มีความต้องการหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจะช่วยให้สามารถทราบข้อมูลและความต้องการที่แท้จริง ทำให้สามารถดำเนินงานได้ตรงตามความต้องการของชุมชน และทำให้ชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนมากขึ้น

ช่วงที่ 2 รูปแบบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนวัดเขาฆ้องชัย อำเภอถานสงฆ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี มีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 4 ประเด็น และตามหลักการบริหารการศึกษาตามโครงสร้าง 7 ประเด็น ผู้วิจัยได้กำหนดจากทฤษฎีการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งกล่าวไว้ ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วม ในมาตรา 43 ว่าว่าการจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 81 ได้กำหนดหน้าที่ของรัฐในการสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.2541:25) และนอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษานั้นได้บัญญัติเกี่ยวกับเรื่องของการกระจายอำนาจไว้ในมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในการบริหารสถานศึกษานั้น ในมาตรา 40 ได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ เพราะรัฐมองเห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันเพื่อให้การจัดการศึกษาของประเทศไทยเป็นไปอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2542:21) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีหลักสำคัญ 4 ประการ คือหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตอบสนองความต้องการของชุมชน ซึ่งจากการวิจัยของ อ็อดเดน และวอลเลสเตอร์ (Odden and Wohlstetter. 1995) ที่ได้วิจัยเรื่อง ผลการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน 40 แห่งใน 13 เมือง ที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างน้อย 4 ปี ที่ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขที่จำเป็น 2 ประการที่จะทำให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารโรงเรียน เป็นฐาน คือบุคลากรของโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการ งบประมาณ การจัดการบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร และอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2542) ที่ได้วิจัยเรื่อง การบริหารและการจัดการศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไทยในด้านนิติ ควรกระจายทั้งในแนวตั้ง(ในหน่วยงาน) และในแนวนอน

(ระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน) และจากงานวิจัยของ ฟองจันทร์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการปรับปรุงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่พบว่า โครงสร้างของมหาวิทยาลัยในระบบราชการเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งทั้งด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการเงิน และด้านวิชาการ เนื่องจากระบบราชการมีระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติมาก มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว และเพราะเป็นระบบที่รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ดังนั้นโครงสร้างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ(ออกจากระบบ) แต่เป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย บุคลากรมีฐานะเป็นพนักงานของรัฐ มีระบบการเงินที่คล่องตัวตรวจสอบได้ โดยการได้รับจัดสรรงบประมาณในรูปเงินก้อน เน้นการตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการและสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมที่สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ดี ซึ่งระบบการจัดการศึกษาที่ดีต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่ดี สามารถบริหารจัดการในห้วงการขับเคลื่อนไปได้อย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารงานตามโครงสร้าง 7S ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบและวิธีการ ทักษะ และค่านิยมร่วม นับเป็นหลักการบริหารที่ดี โรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศได้ เมื่อได้กรอบภารกิจตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ประการ และหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ 7 ประการแล้วจึงออกแบบสำรวจ จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหา

2. การเลือกประเด็น ยุทธศาสตร์การปรับปรุงและดำรงรักษา ในขั้นตอนนี้เมื่อได้รับข้อมูลปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลับคืนมาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ประการ และหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ 7 ประการแล้ว จึงนำเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจเลือกประเด็นที่มีปัญหามากเพื่อนำไปสู่กระบวนการปรับปรุง และประเด็นที่มีปัญหาน้อยเพื่อนำไปสู่กระบวนการดำรงรักษา การดำเนินการในขั้นตอนนี้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกฝ่ายร่วมประชุม อภิปราย วิเคราะห์ปัญหา เสนอแนวคิด ออกความเห็น และลงความเห็น เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ดังที่ถวิล มาตรการเยี่ยม (2545:195) ได้กล่าวสรุปว่า การมีส่วนร่วมเกิดผลดี และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หลายประการ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมเป็นการระดมสรรพกำลังจากทรัพยากรมนุษย์สามารถนำเอาประสบการณ์ความรู้ และทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผน ทำให้แผนงานที่ดีสมบูรณ์ขึ้น และการนำไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้นเช่นกัน
2. การมีส่วนร่วมทำให้คุณภาพการตัดสินใจสูงขึ้น ทำให้ได้แผนงานที่เกิดจากหลาย ๆ ทัศนคติ และหลากหลายผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วม

อย่างเต็มที่ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ทำให้เกิดพันธะสัญญาพร้อมที่จะให้ตรวจสอบตลอดจนช่วยให้เกิดการสนับสนุนในการนำไปปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์ 3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เป็นมรรควิธีหนึ่งในการพัฒนา หรือเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร 4. การมีส่วนร่วมในการบริหารเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคล กลุ่มบุคคลเพิ่มพูนประสบการณ์ในวิชาชีพ และเสาะแสวงหาแนวทางพัฒนาวิชาชีพของตนเอง 5. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ เป็นการเปิดโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับโรงเรียนที่จะลดการต่อต้าน และปรับเปลี่ยนไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมถือเป็นความชอบธรรม หรือเป็นสิทธิของผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญจิตต์ โกมุตแดง(2538) ที่ได้วิจัยเรื่องการศึกษา ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศของครูมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าระดับค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ 9 ตัวแปรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ อันดับที่ 1 คือความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม อันดับที่ 2 การยอมรับความเปลี่ยนแปลง และอันดับที่ 3 คือการยอมรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ และจากการศึกษาของธิตติยา จันทพลาบูรณ์ (2536) ที่ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และพฤติกรรมการตัดสินใจ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสังการมากที่สุดแบบที่ 5 คือมีการประชุมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหา ประเมินร่วมทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกัน และจากงานวิจัยของวันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์ (2536) ที่ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการตัดสินใจสังการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธีร่วมประชุมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการใช้กระบวนการในการตัดสินใจในการบริหารนั้นนอกจากจะใช้หลักการตัดสินใจที่มีกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ยังใช้หลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

3. ปรับปรุงด้านการมีบริหารตนเอง ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเร่งดำเนินการปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน เร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของชุมชน และให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน และนอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่จะนำองค์การให้เกิดการ และดำเนินการพัฒนาครูให้มีความรู้ มี

ศักยภาพพร้อมที่จะร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของสมาน ศรีธรรม (2542) ที่ได้วิจัยเรื่องการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาศึกษา อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พบว่า ด้านการปฏิรูปหลักสูตรศักยภาพของครูและท้องถิ่นยังมีไม่มากนัก ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นน้อย และที่สำคัญโรงเรียนยังขาดข้อมูลและความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำราญ หาญประเสริฐ (2544) ที่ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า ปัญหาสำคัญของการมีส่วนร่วม คือ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่รู้หน้าที่ดีพอ ขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลให้มีส่วนร่วมน้อย ทำให้การดำเนินงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชนยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ดังนั้นการที่โรงเรียนจะสามารถบริการตนเองได้อย่างประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรให้ศักยภาพ และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบริการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. คำร้งรักษาด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตอบสนองความต้องการของชุมชน ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 ที่ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และในมาตรา 9 (2) ระบุว่า “มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (กระทรวงศึกษาธิการ.2546:6-9) ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การนำหลักการกระจายอำนาจ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน จะทำให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์ราช ฟ้าขาว (2540) ที่ได้วิจัยเรื่องการปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีของกรรมการสถานศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน พบว่าความเป็นเอกภาพในการบริหาร การศึกษา คณะกรรมการส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีหน่วยงานหลักเพียงหน่วยงานเดียว และปรับปรุงระบบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุงกฎหมายทางการศึกษา กำหนดโครงสร้างทางการศึกษาให้ชัดเจน รัฐควรสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้น ควรแยกงานด้านการศึกษาออก

จากงานด้านการศาสนาและวัฒนธรรม และควรวีหองค์กรบริหารเป็นนิติบุคคล เพื่อที่การดำเนินงานต่างๆ จะได้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวัฒน์ หมู่วิเศษ (2538) ที่ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารการศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่พบว่า ในด้านรูปแบบของการบริหารนโยบายและแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและกำหนดขอบข่ายให้ชัดเจน รวมถึงการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่า การมีหน่วยงานหลักหน่วยงานเดียวแล้วกระจายอำนาจให้โรงเรียนสามารถตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้ตามสภาพปัญหาและความต้องการ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งการกระจายอำนาจให้โรงเรียนตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ได้เองจะช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการที่โรงเรียนจะสามารถบริหารตนเองได้อย่างประสบผลสำเร็จ มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม ความรู้ และความสามารถของโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542) ที่ได้ศึกษาวิจัยและมีข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นว่าปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นคือ ปัญหาการยอมรับจากภายนอกเกี่ยวกับความรู้และความสามารถขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเอง และความสามารถในการสนับสนุนด้านการศึกษายังมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ และนอกจากนี้จากงานวิจัยของสมาน ศรีธรรม(2542) ซึ่งได้วิจัยเรื่องกรรณานโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา โรงเรียนปฏิรูปการศึกษาการศึกษา อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พบว่า ด้านการปฏิรูปหลักสูตรศักยภาพของครูและท้องถิ่นยังมีไม่มากนัก ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นน้อย จากข้อค้นพบเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการที่โรงเรียนจะสามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความพร้อม และศักยภาพของชุมชนและครูเป็นองค์ประกอบสำคัญจึงจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาประมวลสร้างรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน และสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารที่ฟาโยล (Fayol,อ้างถึงในสมคิด บางโม,2539:40) กล่าวไว้ 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม เมื่อนำมาประมวลเป็นรูปแบบพบว่า รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดเขาช่องชัย อำเภอลานสั๊ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

5.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เหมาะสม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน จัดแบ่งสายงานตามความสามารถของแต่ละคน และมีการกระจายอำนาจในการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

5.2 ทบทวน แก้ไขการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ และให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

5.3 ปรับปรุงพัฒนาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จัดหาสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5.4 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนให้มีการกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ

5.5 ปรับปรุงกระบวนการบริหารให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดเตรียมจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างพร้อมเพียง ใช้กระบวนการบริหาร และการนิเทศติดตามงานที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

5.6 ปรับปรุงทักษะและฝีมือในการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

5.7 ปรับปรุงวัฒนธรรมในการทำงานให้เหมาะสม โดยการสร้างความตระหนักและให้บุคลากรและ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดและสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน

6. การประเมินผล ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งตามกระบวนการบริหารของกลุ่มคุณภาพ 4 ขั้นตอนของเดมมิ่ง (PDCA) นั้นในการดำเนินงานต่างๆ ต้องเริ่มตั้งแต่มีการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง ดังนั้นเมื่อได้มีการดำเนินงานต่างๆตามแผนที่วางไว้แล้วต้องมีการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลสำเร็จเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคอะไร และจะมีวิธีดำเนินการแก้ไขอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รอดภัย (2545) ที่ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารตามธรรมนุญโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่สนับสนุนว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนบริหารธรรมนุญโรงเรียน โดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง(PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน(Plan) การดำเนินงานตามแผน(Do) การตรวจสอบ(Check)และการปรับปรุง(Action) ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจตน์ วิ่งไชยเรืองศรี (2545) ที่ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการนิเทศการนิเทศภายในของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพะเยาพบว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหาร จะมีคณะทำงานที่ประกอบด้วย

ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายในการแก้ปัญหาและความต้องการคือ การวางแผนร่วมกัน(Plan)ว่าจะต้องทำอะไร แต่งตั้งคณะทำงาน(Do) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล(Check) และร่วมมือแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามกระบวนการบริหารของเดมมิ่ง

7. การรายงานผล ในขั้นตอนนี้ดำเนินการสรุปรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพราะในการดำเนินงานต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานนั้น เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการแล้วต้องมีการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสาธารณชนได้รับทราบความก้าวหน้าหรือผลของการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร ประสพผลสำเร็จหรือไม่เพียงไร และมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง ซึ่งการรายงานนี้จะทำให้ทราบว่า สิ่งที่ได้ดำเนินการไปมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด คำนวณกับเวลา หรืองบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ และนอกจากนี้การรายงานยังมีประโยชน์ในการนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินการในครั้งต่อไป ให้การดำเนินงานงานพัฒนาหรือประสพผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารของกุลลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973:13, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545:21) ที่เรียกว่า “POSDCoRB” ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล(Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของพิสัย หิรัญวงษ์(2541) ที่ได้วิจัยเรื่อง การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการบริหารงานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และมีการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนให้ชุมชนทราบในระดับมาก ซึ่งสำหรับการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษานี้การรายงานผลให้ชุมชนทราบหรือความก้าวหน้าในการดำเนินงานต่างๆแล้วจะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่งผลให้มีความพึงพอใจและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน วัดเขาช่องชัย อำเภอลานสั๊ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้แก่ ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น จัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการปฏิบัติงานตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างถ่องแท้ และพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ชัดเจนเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเชิงลึกรายด้าน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยจำแนกตามสถานภาพต่างๆ
2. ควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียนแต่ละขนาด