

การบริหารงานสถานศึกษาระดับปฐมวัยเอกชนที่มีประสิทธิผลใน จังหวัดกาญจนบุรี

An Administrative for An Effective Early Childhood Private School in Kanchanaburi Province

นิตยา ศรีมกุฎพันธ์*, ขนิษฐา ศรีตะวัน

Nitaya Srimakutphun, Kanita Sritawan

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

*ผู้นิพนธ์หลัก e-mail : nitayasatit@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล ในจังหวัดกาญจนบุรีและเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล ในจังหวัดกาญจนบุรี รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (Mixed Method) มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การศึกษาข้อมูลการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล 2) การยกย่องรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล และ 4) การประเมินรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร สถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และ ผู้ปกครองนักเรียน จากสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ที่มีประสิทธิผล จำนวน 3 แห่ง ที่เลือกมาแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์ สถานศึกษาที่มีผลการประเมิน คุณภาพสถานศึกษา จากการประเมินของสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสาม ในระดับดีมาก ปีการศึกษา 2556 เป็นสถานศึกษาขอยอดนิยมนิยมนกลุ่มตัวอย่างที่ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชน ระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เป็นผู้บริหาร จากสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบร่างรูปแบบสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย และแบบประเมิน รูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับ ปฐมวัยที่มีประสิทธิผลผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการในช่วงปีการศึกษา 2559 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่มีองค์ประกอบย่อยคือ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการตอบสนองความต้องการของชุมชนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เรียน ผู้บริหารและครู จรรยาบรรณวิชาชีพของครู จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร และงบประมาณ สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการนั้นประกอบด้วยการบริหารจัดการหลักสูตรการเรียน การสอน และการวัดและประเมินผลด้านผลผลิต คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความพึงพอใจ ของผู้ปกครองนักเรียน

2. จากการประเมินรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีพบว่ารูปแบบนี้มีประโยชน์มีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ส่วนความเหมาะสม จำเป็นต้องพัฒนาจากขนาดของสถานศึกษารวมทั้งสถานศึกษาจะต้องแสดงความเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ในการบริหารจัดการให้ชัดเจนด้วย

คำสำคัญ : สถานศึกษาเอกชน ระดับปฐมวัย, รูปแบบการบริหารงาน

ABSTRACT

The objectives of this research were to study and develop an effective administrative model for early childhood private schools in Kanchanaburi Province. A mixed methods research was used by interviewing, questionnaire, focus group and connoisseurship. Interviewer comprise administrators and questionnaire for teacher/staff and parents in 3 early childhood private schools at Kanchanaburi Province, focus group by educational experts and connoisseurship by administrators, teachers and school boarders as purposive samples. The 4 steps were as follow : collecting data by interviewing administrators and questionnaire for teachers/staff and parent, to draft the model by using system theory and qualitative assurance as a framework, to examine the model by focus group from educational experts, and to evaluate the model by connoisseurship comprise from administrators, teachers and school boarders.

The results of the study were as follows :

1. The effective administrative model comprised three main components, were input, process and output. The input elements consisted of school environment, the response of IV community needs and learning sources, government policy, school board policy, students, administrators/teachers professional etiquette of teachers, professional etiquette of administrators and budgeting. The process elements consisted of curriculum management, learning, teaching, measurement and evaluation. The output elements consisted of students achievement, and parents satisfaction.

2. About model evaluation found that the model was useful, concordance, and feasible, however for using this model the user ought to aware of school size and school identity.

Keyword : early childhood private schools, effective administrative model

บทนำ

เด็กปฐมวัยส่วนใหญ่จะได้รับการดูแลจากพ่อ แม่และเครือญาติที่รวมอยู่ในครอบครัวใหญ่ เด็กจึงได้รับการดูแลทั้งทางร่างกายและจิตใจ มาตั้งแต่ยังเล็กจนกระทั่ง เจริญวัยให้มีพัฒนาการที่ดีและมีวิถีปฏิบัติที่ทำให้เด็กได้ซึมซับมาเป็นวิถีของตนโดยธรรมชาติ ซึ่งวิถีแห่งการเกื้อกูลหนุนเอื้อถ้อยที่ถ้อยอาศัยและความมีน้ำใจไม่ตรีผ่านกระบวนการใช้ชีวิตในแต่ละวัน ตลอดจนวิถีการอบรมบ่มสอนที่ให้ผู้ถึงทักษะการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่ออกมา อันถือเป็นวัฒนธรรมดำรงชีวิตของคนไทย ในวิถีแห่งคุณธรรม จริยธรรมโดยแท้จริง ปัจจุบันครอบครัวไทยทั้งในเมืองและชนบทเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตไปจากเดิม ลดความสำคัญลงด้วยเพราะสมาชิกของครอบครัวต้องทำงานนอกบ้าน จนไม่มีเวลาในการดูแลครอบครัวจึงนำลูกไปฝากไว้กับ สถานดูแลเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสถานศึกษาเอกชนระดับ ปฐมวัย ดังนั้นสถานศึกษาดังกล่าวจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดูแลเด็กปฐมวัยในทุกด้านแทนครอบครัว ดังนั้นการศึกษาปฐมวัย จึงเป็นการปูพื้นฐานการศึกษาและส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญาแก่เด็กเล็ก (อรรถชัย ต้นติเมธ, 2547, หน้า 25) นักจิตวิทยาและนักการศึกษาทั่วโลกต่างให้ความสำคัญและให้ความสนใจในด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัยด้วยความเชื่อว่ากระบวนการเรียนรู้ในช่วงปฐมวัย มีผลกระทบในระยะยาวต่อคุณภาพชีวิตของคน เพราะเป็นช่วงที่ระบบประสาทและสมองกำลังสร้างโครงสร้างที่มีการเจริญเติบโตในอัตราสูงสุดถึง ร้อยละ 80 ของวัยผู้ใหญ่ ดังนั้น สิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กในการดูแลอบรมเพื่อปลูกฝังสร้างเสริมพัฒนาการนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ต่อการ

บ่มเพาะบุคลิกภาพ อุปนิสัยและการเจริญเติบโตของสมองที่จะส่งผลสติปัญญาและความสามารถของเด็กอย่างถาวร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1) สถานศึกษาเอกชนจึงเป็นสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาในระบบปฐมวัยได้ และสถานศึกษาเอกชนมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครูผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 45 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับชั้นและทุกประเภทการศึกษาตามกฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมีมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษากำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพัฒนาด้วย มาตรา 46 กำหนดให้รัฐต้องให้การสนับสนุนโรงเรียนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้น ภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 26-28) และนโยบายของรัฐบาล (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี) ได้กำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปี โดยมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่สถานศึกษาและนักเรียนทุกคนได้รับเงินช่วยเหลือรายปี เป็นค่าอุปกรณ์การเรียน ค่าหนังสือเรียน ค่าเครื่องแบบนักเรียนและค่ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1) จากนโยบายของรัฐบาลจึงทำให้หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ จัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมากขึ้น และการที่รัฐออกค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้เรียนระดับปฐมวัยทำให้ผู้เรียนระดับปฐมวัยของสถานศึกษาเอกชนลดลงและจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาปฐมวัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พบว่าได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 2,240 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.05 และไม่ได้รับการรับรองจำนวน 304 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.95 จากจำนวนทั้งหมด 2,544 แห่ง (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557, หน้า 13) จากปัญหาดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาเอกชนระดับ ปฐมวัยต้องพิจารณาหาแนวทางทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถานศึกษาประเภทอื่นได้วิธีการหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลได้คือ การศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลโดยใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลได้

ทฤษฎีระบบตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, p. 24) กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นระบบสังคมที่เป็นองค์การในระบบที่เป็นทางการ (Formal Organization) อันประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรการบริหารคือ นโยบายสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (นโยบายการศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแผนการ

ศึกษาแห่งชาติความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น) บุคลากร ทุน เทคโนโลยีนวัตกรรมต่างๆ รวมถึงพันธกิจของสถานศึกษา กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ได้แก่ กระบวนการจัดการเรียนการสอนกิจกรรมส่งเสริมงาน การเรียนการสอน กระบวนการวัดและประเมินผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ความสำเร็จของผู้เรียนในระดับต่างๆ ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ความพึงพอใจในทางปฏิบัติของครูและบุคลากรและคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ทุกสิ่งทุกอย่างภายนอกสถานศึกษา ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา รวมถึงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถานศึกษาว่า บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดมีอุปสรรคข้อบกพร่องอะไรบ้างจากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยซึ่งแตกต่างกันในด้านขนาดของสถานศึกษา ด้านวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และระบบโครงสร้างของสถานศึกษา 4 รวมทั้งการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการศึกษา สถานศึกษาหลายแห่งได้รับรางวัลพระราชทานจากการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ บางแห่งผู้ปกครองไปสมัครเรียนให้บุตรหลานไว้ล่วงหน้าสถานศึกษาหลายแห่ง ได้รับการประเมินดีเยี่ยมทุกมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษา (องค์การมหาชน) สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีคุณลักษณะดังกล่าว แม้จะมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลแต่ก็ยังไม่มีความรู้หรือข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ประสบความสำเร็จได้โดยใช้ทฤษฎีทางการบริหารใดผู้วิจัยมีความเห็นว่า

ทฤษฎีระบบ (System Theory) น่าจะเป็นทฤษฎีทางการบริหารหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงสนใจที่จะใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) มาศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลหากผลการวิจัยยืนยันว่า ทฤษฎีระบบสามารถทำให้สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลก็จะนำ รูปแบบทฤษฎีระบบมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหาผู้วิจัยนำแนวคิดของทฤษฎีระบบของ Hoy & Miskel (2008, p. 292) มาปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีซึ่งประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่
 - 1.1 สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
 - 1.2 การสนองตอบความต้องการและแหล่งเรียนรู้ของชุมชน
 - 1.3 นโยบายของรัฐบาล
 - 1.4 นโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษา
 - 1.5 ผู้เรียน

- 1.6 ผู้บริหาร และครู
- 1.7 จรรยาบรรณวิชาชีพของครู
- 1.8 จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร
- 1.9 งบประมาณ
2. กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation process) ได้แก่
 - 2.1 การบริหารจัดการหลักสูตร
 - 2.2 กิจกรรมการเรียนการสอน
 - 2.3 การวัด และประเมินผล
3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่
 - 3.1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
 - 3.2 ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน

ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้ปกครองในสถานศึกษาปฐมวัยเอกชนในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 3 แห่ง 1,630 คน
2. กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารครูบุคลากรและผู้ปกครองในสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยในจังหวัดกาญจนบุรี ที่สุ่มแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 3 แห่ง ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้แก่สถานศึกษาที่ได้รับการประเมินดีมากทุกมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน (สมศ.) สถานศึกษาเอกชนที่ผู้ปกครองได้จองเรียนไว้ล่วงหน้าและสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานจากการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 310 คน
3. ขอบเขตระยะเวลา ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือนพฤษภาคม - ธันวาคม 2560

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้ง

1. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี

ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดยมีข้อคำถามจำนวน 50 ข้อ

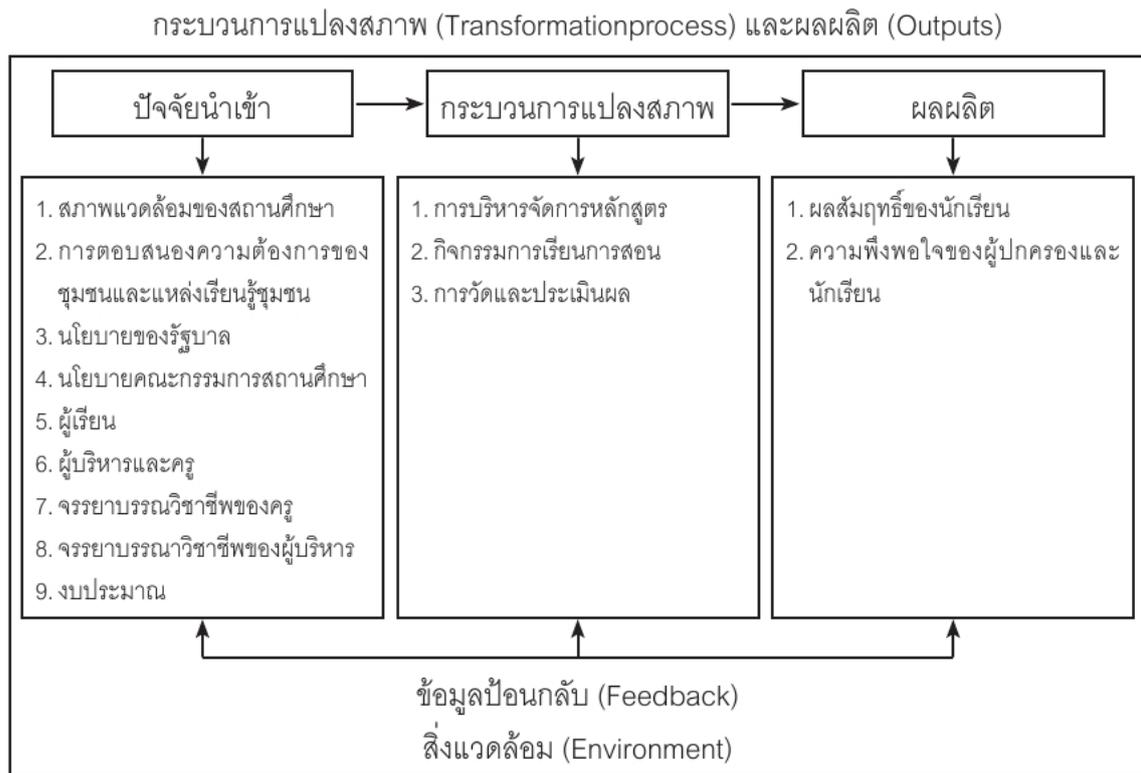
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการสอบถามครูบุคลากรทางการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน จำนวน 60 ข้อ

3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยใช้แนวคิด

เกี่ยวกับระบบเปิด (Open System) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเนื่องจากแนวคิดระบบเปิดเป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาห้วงองค์การกับสภาพแวดล้อมโดยที่องค์กรจะไม่แยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมซึ่งได้แก่ปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพเพื่อให้ได้รับผลผลิตตามที่ต้องการตามแนวคิดของฮอยและมิสเกิล (Hoy & Miskel, 2008, p. 292) กำหนดให้มีองค์ประกอบที่สำคัญของระบบคือปัจจัยป้อน (Inputs)



ภาพที่ 1.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี (ปรับปรุงจาก Hoy & Miskel, 2008, p. 292).

จากภาพที่ 1.1 แสดงว่าการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบมีองค์ประกอบได้แก่ ปัจจัยป้อน (Inputs) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation process) และผลผลิต (Outputs) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อม (Environment)

1. กรอบของสภาพแวดล้อม (Environment constraints) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีสังคมบรรยากาศสิ่งแวดล้อม เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 9 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการตอบสนองความต้องการของชุมชนและแหล่งเรียนรู้ของชุมชน นโยบายของรัฐบาลนโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษาผู้เรียนผู้บริหารและครูจรรยาบรรณวิชาชีพของครูจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารและงบประมาณ

2. กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation process) ได้แก่ กระบวนการแปลงสภาพของระบบสังคมในสถานศึกษาได้แก่ กระบวนการในการดำเนินการเรียนการสอนที่มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารจัดการหลักสูตรการเรียนการสอนการวัดและประเมินผล

3. ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยในจังหวัดกาญจนบุรีที่มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน

4. สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สิ่งทุกอย่างภายนอกองค์การที่เป็นระบบสังคมเปิดซึ่งสิ่งแวดล้อมอาจมีผลกระทบต่อปฏิบัติ

หน้าที่ตามภารกิจของสถานศึกษาได้หรืออาจเอื้ออำนวยด้านทรัพยากรค่านิยมเทคโนโลยีตามความต้องการของสถานศึกษาสิ่งแวดล้อมอาจจะเป็นด้านกฎหมายเศรษฐกิจการเมืองสังคม เพราะฉะนั้นสิ่งแวดล้อมจึงเป็นได้ทั้งข้อจำกัด (Constraints) และโอกาส (Opportunity) ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาได้

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feed back) ได้แก่ ผลกระทบที่ได้จากการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบแล้วสามารถนำไปพัฒนาสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยให้มีประสิทธิภาพได้
2. สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยอื่นๆ สามารถนำรูปแบบไปพัฒนาการบริหารจัดการและไปประยุกต์ใช้ได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดย :

ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้ปกครองในสถานศึกษาปฐมวัยที่เป็นของเอกชนในจังหวัดกาญจนบุรี 3 แห่ง มีจำนวน 1,630 คน และคัดเลือกเฉพาะ ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้ปกครอง จากสถานศึกษาที่ได้รับบริการประเมินดีมากทุกมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน (สมศ.) สถานศึกษายอดนิยมที่ผู้ปกครองได้จองเรียนไว้ล่วงหน้าและสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานจากการประเมินของ

กระทรวงศึกษาธิการ มาทำการศึกษาคำนวณทั้งสิ้น 310 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีที่ Key informant จำนวน 10 คน โดยมีข้อคำถามจำนวน 50 ข้อ

2. แบบสอบถาม ที่ใช้ในการสอบถามครูบุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คน จำนวน 60 ข้อ

3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติตรวจสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม ใช้ค่า α -Coefficient และ

3. วิเคราะห์ค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ ใช้ค่า IOC (Index of Congruence)

ผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีมีลักษณะการบริหารงาน ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้าสู่จากการศึกษาเอกสารพบว่าปัจจัยนำเข้าสู่หรือทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี ได้แก่ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการตอบ

สนองความต้องการของชุมชน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เรียน ผู้บริหาร และครู และงบประมาณ รวมทั้งหมด 7 องค์ประกอบย่อย

1.2 ด้านปัจจัยนำเข้าสู่จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการตอบสนองความต้องการของประชาชน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ทรัพยากร และการลงทุนนโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษา วัตถุประสงค์ และวิธีการจัดการเรียนรู้ รวม 9 องค์ประกอบย่อย

1.3 ด้านกระบวนการแปลงสภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่ามีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ คือระบบโครงสร้างของสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้เรียน คุณลักษณะ ของครู คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษา ระบบ วัฒนธรรมระบบการเมือง และการเรียนการสอน รวม 3 องค์ประกอบย่อย

1.4 ด้านผลผลิต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่ามีองค์ประกอบย่อยของผลผลิตที่สำคัญ คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จรรยาบรรณวิชาชีพครูจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร และความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน รวม 2 องค์ประกอบย่อย

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ครูและบุคลากรทางการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้าสู่ที่มีความคิดเห็นอยู่

ในลำดับสูงสุด คือ ผู้เรียน สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และผู้บริหาร และครู ด้านกระบวนการแปลงสภาพ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับสูงสุดคือการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับสูงสุดคือ จรรยาบรรณวิชาชีพครูผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และจรรยาบรรณ วิชาชีพผู้บริหาร

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม ผู้ปกครองนักเรียน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัด กาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือด้าน กระบวนการแปลงสภาพ และด้านผลผลิต ส่วนด้านปัจจัยนำเข้ามีค่าเฉลี่ยของความความคิดเห็นอยู่ใน ระดับปานกลาง ด้านปัจจัยนำเข้าที่มีความคิดเห็นในระดับสูงสุด คือ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู และนโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษาด้านกระบวนการแปลงสภาพ ที่มีความคิดเห็นในลำดับสูงสุด คือ การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับ สูงสุดคือจรรยาบรรณวิชาชีพครูผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร

1.7 การสังเคราะห์ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการสังเคราะห์ข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามจากครู และบุคลากรทางการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนสรุปได้ดังนี้

(1) ด้านปัจจัยนำเข้าองค์ประกอบย่อยที่สำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีคือ

(1.1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีที่ตั้งเป็นสัดส่วนห่างไกลแหล่งอบายมุข สิ่งรบกวนสภาพภายในมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ

(1.2) การสนองตอบความต้องการของชุมชน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ให้ท้องถิ่น และชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

(1.3) นโยบายของรัฐบาลสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยมีพันธกิจขยายภาระงานสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ

(1.4) นโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ดำเนินงาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งด้านการจัดองค์กรการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ รายงานประจำปี และการประกันคุณภาพสถานศึกษา

(1.5) ผู้เรียนของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย มีพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นผู้ดูแลอบรม ชี้นำ มีที่พักอาศัยอยู่ในชุมชน และสังคมที่ดี

(1.6) ผู้บริหาร และครู สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย มีผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีภาวะผู้นำ ศรัทธาในวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ครูมีวุฒิการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ มีความสามารถในการสอนระดับปฐมวัย มีคุณธรรมจริยธรรม และมีปริมาณเพียงพอ

(1.7) จรรยาบรรณวิชาชีพของครู สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย มีครูที่จบ

การศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม อุทิศตนเพื่อวิชาชีพ มีความรักศรัทธา ต่อวิชาชีพ สถานศึกษาและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง

(1.8) จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยมีผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพ มีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรี แห่งวิชาชีพ

(1.9) งบประมาณ สถานศึกษาเอกชน ระดับปฐมวัย มีงบประมาณเพียงพอ คุ่มทุน คุ่มค่าและเป็นระบบ มีการวางแผนใช้จ่าย งบประมาณอย่างเป็นระบบ การกำกับติดตาม และรายงานผลการใช้งบประมาณต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

(2) ด้านกระบวนการแปลงสภาพ องค์ประกอบย่อยที่สำคัญของกระบวนการแปลง สภาพ การบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับ ปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีได้แก่

(2.1) การบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ใช้หลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียน หลักสูตรปฐมวัยสอดคล้อง กับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรเน้น ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การจัดการกิจกรรมตามหลักสูตรเน้นการเรียนรู้ ได้ปฏิบัติจริงโดย ผ่านประสบการณ์ของผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเรียนรู้ ที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์การประเมินผล หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทุกปีการศึกษา

(2.2) การเรียนการสอน สถานศึกษา เอกชนระดับปฐมวัยจัดกระบวนการเรียนรู้

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนานักเรียนเป็นราย บุคคลเตรียมศักยภาพ ตามความถนัด และ ความสนใจแต่ละคน จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่งเสริมพัฒนาการ ด้านร่างกายจิตใจอารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีการวัด และประเมินผลรายงานผลการเรียน ต่อผู้ปกครองนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีระบบ การประกันคุณภาพภายใน และภายนอก

(2.3) การวัด และประเมินผลการเรียน การสอน สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย มีกระบวนการวัด และประเมินผลการเรียน การสอนที่หลากหลาย ประเมินจากการปฏิบัติ จริง และประเมินพัฒนาการทุกด้านของ ผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย รายงานผล การวัด และประเมินผลต่อผู้ปกครอง นักเรียนเป็นประจำปีการศึกษาและนำผลการวัด และประเมินผล มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) ด้านผลผลิต องค์ประกอบย่อย ที่สำคัญ ของผลผลิตที่ได้จากการบริหารงาน สถานศึกษา เอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล ในจังหวัดกาญจนบุรี

(3.1) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สถานศึกษา เอกชนระดับปฐมวัยมีผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาปฐมวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่ พึงประสงค์

(3.2) ความพึงพอใจของผู้ปกครอง นักเรียน สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยได้รับความชื่นชมจากผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับ คุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษา มีความรัก และศรัทธาต่อสถานศึกษาและสนับสนุนกิจกรรม การดำเนินงานของสถานศึกษา

1.8 การนำเสนอรูปแบบการบริหารงาน สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผล

ในจังหวัดกาญจนบุรีสรุปได้ว่าเป็นการบริหารงานที่ใช้ทฤษฎีระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน ระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่เป็นส่วนของทรัพยากร ที่ใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมสถานศึกษา การตอบสนองความต้องการของชุมชน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษาผู้เรียนผู้บริหาร/ครูจรรยาบรรณวิชาชีพครู จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร และงบประมาณที่มีกระบวนการแปลงสภาพ อันเป็นกระบวนการบริหารในสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการหลักสูตรการเรียน การสอน และการวัด และประเมินผล การเรียนการสอนทำให้เกิดผลผลิตของสถานศึกษาเอกชน ระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน

1.9 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปดังนี้

(1) ปัจจัยนำเข้า ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน เห็นชอบกับรูปแบบฯ ในส่วนขององค์ประกอบของปัจจัยนำเข้าโดยไม่มีแก้ไข

(2) กระบวนการแปลงสภาพ ผลการตรวจสอบรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบกับองค์ประกอบที่เป็นกระบวนการแปลงสภาพตามรูปแบบฯ โดยให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะเล็กน้อยไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบฯ

(3) ผลผลิต ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีผู้ทรงคุณวุฒิ

เห็นชอบกับองค์ประกอบของรูปแบบฯ ที่เป็นผลผลิตตามการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรส่งเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ให้กับสถานศึกษาเอกชนระบบปฐมวัยเพื่อให้สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยสรุปรูปแบบการบริหารงานเป็นที่ยอมรับตามหลักวิชาการ

2. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่ยังขาดความพร้อมในด้านบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาเหล่านั้น มีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษา โดยนำวิธีการบริหารเชิงทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน โดยปรับเนื้อหาสาระและองค์ประกอบบางส่วนให้เหมาะสมกับสภาพหรือบริบทของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยต้องดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของการบริหารงานเชิงระบบไปพร้อมๆ กัน ไม่ดำเนินการแยกส่วน โดยมีจุดเน้นอยู่ที่ผลที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียนและชุมชนเป็นหลัก

3. สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยจะต้องประยุกต์รูปแบบการบริหารงาน สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยที่มีประสิทธิผลในจังหวัดกาญจนบุรีให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยแต่ละแห่ง

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2547). **คู่มือหลักสูตรปฐมวัย**. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว. กรมอนามัย, กระทรวงสาธารณสุข. (2550). **ศูนย์เด็กเล็ก** น่าอยู่. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรมอนามัย, กระทรวงสาธารณสุข. (2541). **หลักสูตรการอบรมดำเนินการสถานเลี้ยงและพัฒนาเด็ก (แรกเกิด-3 ปี)**. กรุงเทพฯ.
- กนกธาดา ผงสูงเนิน. (2549). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงาน**. (2551). **คู่มือการประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2549). **ทฤษฎีเชิงระบบและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนา**. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2541). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด
- ดิเรกวรรณเศียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุษบง ตันติวงศ์. (2548). **หลักการและแนวคิดทางการปฐมวัยศึกษา**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2541). **ทฤษฎีระบบ**. เอกสารประกอบคำบรรยาย.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2547). **คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว
- อรรถชัย ตันติเมธ. (2547). **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Hill, D.A. (2008). **What makes Total Quality Management work: A study of obstacles and outcomes**. Dissertation Doctor of Philosophy in Management, Capella University
- House. Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein. (2004). **Educational Administration Concept and Practices (4th ed.)**. U.S.A: Thomson Learning Academic Resource
- Hoy, W.K,&C.G.Miskel. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice (6th ed)**. New York: McGraw-Hill.