

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมุ่งเน้นศึกษาเพื่อศึกษากระบวนการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ และเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครูของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงและเพื่อวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครูของสถานศึกษาซึ่งศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่จำนวน 11 คน ครู 216 คน และ คณะกรรมการสถานศึกษา 125 คนจากโรงเรียน 11 โรงเรียน

ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จัดเก็บ และได้รับคืนจากประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่จำนวน 11 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 11 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่จำนวน 125 คนได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 125 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 และครูของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่จำนวน 216 คนได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 216 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ส่วนใหญ่ มีอายุมากที่สุดระหว่าง 51-60 ปีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 63.64 และรองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 36.36 สำหรับประสบการณ์การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากกว่า 25 ปีจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมาผู้บริหารประสบการณ์การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

อยู่ระหว่าง 16-20 ปีจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 27.28 สำหรับประสบการณ์ทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้บริหารระหว่าง 1-5 ปี 11-15 ปีและ 21-25 ปีมี จำนวน 3 คนตามลำดับคิดเป็นลำดับร้อยละ 9.09 ส่วนคุณวุฒิของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 63.64 และรองลงมามีคุณวุฒิปริญญาตรีจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 36.36

คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมามีอายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปีจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 38.40 อายุระหว่าง 31-40 จำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 12.00 อายุระหว่าง 21-30 ปีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.60 และน้อยที่สุดคืออายุระหว่าง 60 ปีขึ้นไปจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 4.00 สำหรับประสบการณ์ การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนที่สังกัดของคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 6-10 ปีจำนวน 58 คนคิดเป็นร้อยละ 46.40 รองลงมาอยู่ระหว่าง 1-5 ปีจำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 34.40 ประสบการณ์ 11-15 ปีจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 16.00 และประสบการณ์น้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 16-20 ปีจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 3.20 สำหรับคุณวุฒิของคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 62 คนคิดเป็นร้อยละ 49.60 รองลงมามีคุณวุฒิปริญญาตรีจำนวน 56 คนคิดเป็นร้อยละ 44.80 และคุณวุฒิปริญญาโทจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5.60

ครูของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่มีอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 41-50 ปีจำนวน 95 คนคิดเป็นร้อยละ 43.98 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 54 คนคิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุระหว่าง 21-30 ปีจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 15.74 และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 51-60 ปีจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 15.28 สำหรับประสบการณ์ การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนที่สังกัดของครูพบว่าครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานหรือการมีส่วนร่วมอยู่ระหว่าง 1-5 ปีจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 22.22 รองลงมามีประสบการณ์หรือการมีส่วนร่วมอยู่ระหว่าง 6-10 ปีและ 11-15 ปีจำนวน 39 คนและ 39 คนคิดเป็นร้อยละ 18.06 และ 18.06 ตามลำดับ มีประสบการณ์ทำงานหรือการมีส่วนร่วมมากกว่า 25 ปีจำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 16.67 มีประสบการณ์ทำงานหรือการมีส่วนร่วมระหว่าง 21-25 ปีจำนวน 29 คนคิดเป็นร้อยละ 13.43และมีประสบการณ์ทำงานหรือการมีส่วนร่วมน้อยที่สุดระหว่าง 16-20 ปีจำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 11.57 สำหรับคุณวุฒิ

ของครูพบว่าครูส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรีจำนวน 183 คนคิดเป็นร้อยละ 84.72 และปริญญาโทจำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 15.28

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยด้านการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านระบบบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านการส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา และด้านระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ตามการบริหารจัดการแต่ละด้านจะนำเสนอ 4 ภารกิจหลักตามภารกิจด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปและการเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยด้านการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านระบบบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านการส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา และด้านระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ตามภารกิจด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปตามลำดับดังนี้

1. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการกระจายอำนาจ ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจ ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.528$) โดยคนละครึ่งเคยพบว่าการกิจด้านวิชาการประกอบด้วย โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและสังคม ($\mu = 3.496$) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย และยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน ($\mu = 3.048$) โรงเรียนมีการจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษา การแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนของตนเอง และกำกับติดตามเพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ($\mu = 3.376$) โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน ($\mu = 3.328$) ด้านงานงบประมาณ โรงเรียนระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ และมีอิสระในการใช้คนได้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\mu = 3.488$) ด้านงานบุคคล

โรงเรียนมอบหมายงานและภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาและครูได้อย่างเหมาะสม ($\mu = 3.280$) ด้านงานบริหารทั่วไป โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารงานของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานการบริหารทั่วไปได้อย่างเหมาะสม ($\mu = 3.368$) และโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและชุมชนร่วมสนับสนุนให้คำปรึกษาในการสำรวจข้อมูลความต้องการในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ($\mu = 3.440$) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจ ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมของสภาพที่เป็นจริงในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้บริหารมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.398$) และครูก็มีความคิดเห็นสอดคล้องว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.555$) ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.556$) สำหรับสภาพที่คาดหวังจากการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้บริหารคาดหวังว่าจะบริหารงานโดยโรงเรียนเป็นฐานให้อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.280$) และครูก็มีความคิดเห็นสอดคล้องว่าผู้บริหารควรมีระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.357$) ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.556$) โดยคณะผู้วิจัยพบว่ามีการะงาน 2 ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมดในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคืองานวิชาการ โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมของฝ่ายสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและสังคมสภาพเป็นจริงในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.496$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 3.363$) และครู ($\mu = 3.412$) ส่วนสภาพที่คาดหวัง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.320$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และครู ($\mu = 4.384$) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก และด้านบริหารทั่วไปโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและชุมชนร่วมสนับสนุนให้คำปรึกษาในการสำรวจข้อมูล ความต้องการในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น สภาพเป็นจริงในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.440$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 3.272$) และครู ($\mu = 3.263$) ส่วนสภาพที่คาดหวัง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.296$)

คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.454$) และครู ($\mu = 4.300$) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากตามลำดับ

2. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยคนละเอียดยพบว่า มีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ งานบุคคล บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน ($\mu = 3.528$) ด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษา และครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\mu = 3.512$) และโรงเรียนมีส่วนร่วมกับชุมชนสนับสนุนให้เด็กในพื้นที่บริการได้เข้ารับการศึกษาระดับพื้นฐานอย่างทั่วถึง ($\mu = 3.608$) ระดับของการปฏิบัติรองลงมาคือระดับของการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านงานวิชาการ โรงเรียนเปิดโอกาสให้วิทยากรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.152$) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมส่วนร่วมตามความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น ($\mu = 3.448$) ด้านงานงบประมาณ โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากรท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ($\mu = 3.592$) ด้านงานบริหารงานทั่วไป โรงเรียนมีและใช้ระบบบริหารจัดการแบบเครือข่ายบุคคลองค์กรและเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกเพื่อการบริหารโรงเรียน ($\mu = 3.456$) โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและครูอย่างสม่ำเสมอและนำมติที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ ($\mu = 3.400$) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมของสภาพที่เป็นจริงในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้บริหารมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.437$) และครูก็มีความคิดเห็น

สอดคล้องว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.346$) ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.648$)

สำหรับสภาพความคาดหวังในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.281$) คณะกรรมการสถานศึกษาคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในระดับมาก ($\mu = 4.489$) และครูคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.355$) โดยคนละเอียดพบว่ามีการะงานในสภาพความเป็นจริง ที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้วิทยากรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับ ปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.152$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 3.181$) และครู ($\mu = 2.949$) โรงเรียนมีส่วนร่วม กับชุมชนสนับสนุนให้เด็กในพื้นที่บริการได้เข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.608$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.272$) และครู ($\mu = 3.773$) ส่วนสภาพความคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันโรงเรียนเปิดโอกาสให้วิทยากรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.120$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และครู ($\mu = 4.152$) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมตามความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่นอยู่ในระดับมากผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.344$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และ ครู ($\mu = 4.277$) บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.272$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และครู ($\mu = 4.337$) และโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับมากผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.296$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.454$) และครู ($\mu = 4.337$)

3. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.518$) โดยคนละเอียดยพบว่า มีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมากจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ด้านงานวิชาการ โรงเรียนสามารถเลือกใช้แบบเรียนหนังสือ และสื่อประกอบการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ตามความต้องการ ($\mu = 3.504$) ด้านงานงบประมาณ โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการ การเงิน งบประมาณ ทรัพย์สิน และคนได้ต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\mu = 3.610$) ด้านงานบุคคล โรงเรียนมีการกำหนดอัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ($\mu = 3.552$) และด้านงานบริหารงานทั่วไป โรงเรียนได้สำรวจ วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน ($\mu = 3.552$) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทั้งด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ($\mu = 3.504$) โรงเรียนได้กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ($\mu = 3.528$) โรงเรียนได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งระดับฝ่ายบริหาร ระดับผู้ปฏิบัติ ($\mu = 3.600$) โรงเรียนได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระดับฝ่ายบริหารและระดับผู้ปฏิบัติ ($\mu = 3.512$) สำหรับระดับการปฏิบัติรองลงมา คือระดับการปฏิบัติระดับปานกลางคือ ด้านงานวิชาการ โรงเรียนมีการวัดผลการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับสาระ การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\mu = 3.272$) ตามลำดับ

เปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมของสภาพที่เป็นจริงในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือผู้บริหารมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.518$) และคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นสอดคล้องว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.667$) ส่วนครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.421$)

สำหรับสภาพความคาดหวังในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.286$) ครูคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.396$) สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.615$) โดยคนละเอียดยพบว่าในสภาพความเป็นจริงของการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงาน 1 ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องโรงเรียนได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งระดับฝ่ายบริหาร และระดับผู้ปฏิบัติซึ่งผู้บริหารมีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.600$) คณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.545$) และครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.638$) และโรงเรียนได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระดับฝ่ายบริหารและระดับผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.152$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 3.363$) และครู ($\mu = 3.365$) สำหรับความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคาดหวังที่สอดคล้องกันในภาระงานการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 ด้านคือโรงเรียนได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระดับฝ่ายบริหารและระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.320$) คณะกรรมการสถานศึกษามีความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.454$) และครูมีความคาดหวังในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.421$)

4. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.497$) โดยคนละครึ่งตอบว่ามีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านงานบุคคลโรงเรียนได้จัดกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ได้พบปะ สร้างขวัญกำลังใจและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ($\mu = 3.648$) และด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และ ชุมชน ร่วมจัดการสถานที่ ภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ($\mu = 3.552$) สำหรับระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านงานวิชาการโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู แสวงหาแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\mu = 3.488$) ด้านงานงบประมาณ โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษา ครูและชุมชน มีบทบาทในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.416$) ด้านงานบริหารทั่วไป โรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ($\mu = 3.464$) โรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาท ร่วมร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ($\mu = 3.424$) และโรงเรียนสร้างความเข้าใจให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เกี่ยวกับการถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ($\mu = 3.458$) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล นครเชียงใหม่ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมของ สภาพที่เป็นจริงในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้บริหารมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.497$) และครูมีความคิดเห็น สอดคล้องว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.417$) ส่วน

คณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.610$)

สำหรับสภาพความคาดหวังในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.282$) ครูคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.352$) และคณะกรรมการสถานศึกษาคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในระดับมาก ($\mu = 4.455$) โดยรายละเอียดพบว่าในสภาพความเป็นจริงของการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงาน 5 ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติจริงในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู แสวงหาแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\mu = 3.480$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.454$) และครูมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.370$)

โรงเรียนได้จัดกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้พบปะ สร้างขวัญกำลังใจและดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.648$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.000$) และครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.666$) โรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนโดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.464$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\mu = 3.454$) และครูเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.347$) โรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.424$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติโดย

ใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.454$) และครูเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.407$) และโรงเรียนสร้างความเข้าใจให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เกี่ยวกับการถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.488$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.454$) และครูเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.333$) สำหรับสภาพคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาว่า 5 ด้านในการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคาดหวังเห็นสอดคล้องกันในระดับการปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีคนเดียวคือโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู แสวงหาแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังระดับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.336$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.353$) และครู ($\mu = 4.347$) โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และชุมชน มีบทบาทในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังระดับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.288$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และครู ($\mu = 4.333$) โรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังระดับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.280$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.454$) และครู ($\mu = 4.333$) โรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังระดับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.264$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.454$) และครู ($\mu = 4.342$) โรงเรียนสร้างความเข้าใจให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เกี่ยวกับการถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังระดับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.232$) คณะกรรมการสถานศึกษา ($\mu = 4.363$) และครู ($\mu = 4.296$)

5. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.488$) โดยคนละครึ่งตอบว่ามีระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านงานงบประมาณ โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูร่วมตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการใช้เงินงบประมาณและเงินบริจาคให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ($\mu = 3.696$) ด้านบริหารงานทั่วไป โรงเรียนได้มอบหมายคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\mu = 3.512$) คณะกรรมการโรงเรียน ครู ร่วมติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\mu = 3.520$) สำหรับระดับของการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านงานวิชาการ โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูร่วมดำเนินการจัดระบบนิเทศและติดตามกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ($\mu = 3.464$) ด้านบริหารงานบุคคลโรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาทในการกำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานของบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมาย ($\mu = 3.400$) โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและสะดวกต่อการใช้งานของบุคลากร ($\mu = 3.464$) ด้านงานบริหารทั่วไปโรงเรียนมีข้อตกลงและแผนพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ($\mu = 3.448$) โรงเรียนได้ร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษา และครูในการจัดทำแนวทางการประเมินผลของโรงเรียน ($\mu = 3.400$) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ในสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมของสภาพที่เป็นจริงในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือผู้บริหารมีระดับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.488$) และครูมีความ

คิดเห็นสอดคล้องว่าผู้บริหารมีระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.406$) ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.636$)

สำหรับสภาพความคาดหวังในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.279$) ครูคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.432$) และคณะกรรมการสถานศึกษาคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในระดับมาก ($\mu = 4.363$) โดยรายละเอียดพบว่าในสภาพความเป็นจริงของการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงาน 5 ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติจริง ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียน โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูร่วมดำเนินการจัดระบบนิเทศและติดตามกิจกรรมการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.464$) คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.363$) และครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\mu = 3.407$) โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูร่วมตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้เงินงบประมาณและเงินบริจาคให้เป็นไปตามแผนประจำปี ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.696$) ($\mu = 4.181$) และ ($\mu = 3.725$) ตามลำดับ

โรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาทในการกำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานของบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.400$) ($\mu = 3.272$) และ ($\mu = 3.152$) ตามลำดับโรงเรียนมีข้อตกลงและแผนพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในการบริหาร

สถานศึกษา ($\mu = 3.448$) ($\mu = 3.454$) และ ($\mu = 3.314$) ตามลำดับและโรงเรียนได้มอบหมายคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 3.512$) ($\mu = 3.909$) และ ($\mu = 3.546$) ตามลำดับสำหรับสภาพคาดหวังในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานพบว่ามี 6 ด้านในการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคาดหวังเห็นสอดคล้องกันในระดับการปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารซึ่งมีรายละเอียดคือโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครูร่วมดำเนินการจัดระบบนิเทศและติดตามกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.272$) ($\mu = 4.363$) และ ($\mu = 4.328$) ตามลำดับ

โรงเรียนได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา และครู มีบทบาทในการกำกับติดตามประเมินผล ทบทวนผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานของบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.360$) ($\mu = 4.363$) และ ($\mu = 4.384$) ตามลำดับ

โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้อง ตรงกับความต้องการและสะดวกต่อการใช้งานของบุคลากรผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.264$) ($\mu = 4.272$) และ ($\mu = 4.365$) ตามลำดับโรงเรียนมีข้อตกลงและแผนพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.224$) ($\mu = 4.272$) และ ($\mu = 4.287$) ตามลำดับโรงเรียนได้ร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษา และครู ในการจัดทำแนวทางการประเมินผลของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.224$) ($\mu = 4.272$) และ ($\mu = 4.300$) ตามลำดับและคณะกรรมการ

โรงเรียน ครู ร่วมติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นคาดหวังว่าต้องการผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการบริหารสถานศึกษา ($\mu = 4.280$) ($\mu = 4.454$) และ ($\mu = 4.402$) ตามลำดับ

6. สาเหตุปัญหาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ด้านการบริหารงานแบบกระจายอำนาจพบว่าในงานวิชาการการจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ไม่มีการนำเอาผลการประเมินบุคลากรมาใช้พัฒนานุเคราะห์การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะการจัดแผนการปฏิบัติงานวิชาการมีการปรับเปลี่ยนบ่อย และผู้ปกครองไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่ามีความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณ และมีขั้นตอนในการเบิกจ่ายมาก บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องของการเงินและการดูแลตรวจสอบ และการจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าบุคลากรมีภาระงานนอกเหนือจากงานสอนมากจึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย ภาระหน้าที่งานของบุคลากรไม่ชัดเจน ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากร

ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่า โรงเรียนขาดการประสานงานในการทำงานเป็นทีมงาน และขาดการวางแผนที่ชัดเจนในการวางแผนแนวทางของการปฏิบัติงาน ขาดสาธารณูปโภคที่จำเป็นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และขาดการประเมินที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งขาดการนำเอาผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

7. แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และควรมีการจัดทำแผนงานให้สมบูรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและมีการจัดทำแผนพัฒนาระยะสั้น

ระยะยาวเพื่อใช้ในการพิจารณาเบิกจ่ายงบประมาณ ควรมีการประสานงานกับชุมชนเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษาและนักเรียน ควรจัดสรรบุคลากรที่มีความชำนาญในการงานให้ตรงกับงานเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการศึกษาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่ามีข้อสังเกตที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการกระจายอำนาจตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป ผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ เรืองวณิชกุล (2531:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่เกี่ยวกับความต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการเฝ้าฯ 6 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวิชาการ และงานกิจกรรมการนักเรียนในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ ทำการตัดสินใจ ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับผู้บริหาร ยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนตัดสินใจ สำหรับเพ็ญชัย หิรัญดิษฐ์ (2536:บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษา 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในส่วนการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการ และการเงิน อยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานอาคารสถานที่ และบริหารความสำคัญชุมชน อยู่ในระดับปานกลางการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการกระจายอำนาจแสดงให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และครูต้องมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้ตรงตามหลักสูตรและเป็นการกระตุ้นให้ครูได้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารเพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับและการติดตามประเมินผล

การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในหลากหลายยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน โดยจัดให้มีระบบฐานข้อมูล แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน การจัดระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษาการแก้ปัญหา ด้าน การเรียน การสอนและการกำกับติดตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ผลการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งการบริหารงานงบประมาณที่กระจายอำนาจในการระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ โดยมีอิสระในการใช้จ่ายได้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง สำหรับการบริหารงานบุคคลในการมอบหมายงานและ ภาระหน้าที่การปฏิบัติงานให้คณะกรรมการ สถานศึกษาและครู มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานทั่วไป มีการกระจายอำนาจการบริหารงานของโรงเรียนในระดับปานกลาง คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและชุมชนให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาในการสำรวจข้อมูลความ ต้องการในการจัดการศึกษา ของท้องถิ่น ยังไม่เต็มที่ตามความคาดหวังในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการกระจายอำนาจตาม ภารกิจ 4 ด้าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับ ปานกลาง และคาดหวังที่จะให้มีการบริหารจัดการ ในระดับ มาก ซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุของความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกันในการ บริหารงาน โดยการกระจายอำนาจ ซึ่งส่วนมากเข้าใจว่าการดำเนินงานทุกด้านเป็นอำนาจการบริหาร จัดการ สั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นในการบริหารงาน โดยการกระจายอำนาจตามหลักการ โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และครู ควรทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ควรมีรูปแบบวิธีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ การพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลตามที่ร่วมกันกำหนดขึ้น จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนบริบทและ

ความต้องการของชุมชน ออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

2. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ เจียมพดล ไชยาลักษณ์ (2542:บทคัดย่อ) ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในด้านการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา ในปัจจุบันประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับปานกลาง แต่ความต้องการของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในระดับมากในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านการจัดทำแผนที่ตั้งของโรงเรียน ด้านการกำหนดขนาดของโรงเรียน ด้านการกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายและการบริหารโรงเรียน และด้านการให้มืองค์กรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและอุทัย บุญประเสริฐ (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมน้อยมากส่วนใหญ่มักมีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียนและกิจกรรมที่โรงเรียนจัด จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาและครูตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษาและครมมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผู้บริหารจำเป็นต้องจัดบทบาทในการมีส่วนร่วมให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครูอย่างเหมาะสม

การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้วิทยากรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้ความรู้แก่นักเรียน และให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมตามความต้องการ และความจำเป็นของท้องถิ่นในระดับปานกลาง บริหารงานงบประมาณ โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และให้การสนับสนุนทรัพยากรท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง การบริหารงานบุคคลในการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ มีการดำเนินงานระดับปานกลาง เช่นเดียวกันกับการบริหารงานทั่วไปที่มีระดับปฏิบัติปานกลาง ในการใช้ระบบบริหารจัดการแบบเครือข่ายบุคคล องค์กรและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอก จัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและครู

พร้อมนำมติที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เด็กในพื้นที่บริการได้เข้ารับการศึกษาระดับพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามภารกิจ 4 ด้าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับปานกลาง และคาดหวังที่จะให้มีการบริหารจัดการในระดับมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นจากการสังเคราะห์ข้อมูล การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ งานงบประมาณ บุคคล และงานทั่วไป ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างเหมาะสม อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการยังขาดกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกร่วมกันของมีความมุ่งมั่นผูกพัน และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาโดยส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความไม่มั่นใจในศักยภาพของบุคคลทางด้านทักษะ และประสบการณ์ในการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารควรทำความเข้าใจชี้แจง และสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เอกภาพสิทธิพื้นฐานซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับความสามารถของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จัดกิจกรรมสร้างความกระตือรือร้น เต็มใจ อุทิศทุ่มเท เสียสละเวลาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา กับสถานศึกษา

3. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับพอสอดคล้องกับปรกณกิตติ ม่วงประสิทธิ์ (2548:บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 2 ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้พฤติกรรมตัดสินใจแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญ ๆ ได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ชัยวัฒน์ เรืองวานิชกุล (2531:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ที่เกี่ยวกับความต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตั้งกัศกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวิชาการ และงานกิจกรรมการนักเรียนในระดับผู้บริหาร ร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ ทำการตัดสินใจ ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับผู้บริหาร ยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนตัดสินใจ

สว่าง คำภีระ (2544:บทคัดย่อ) พบว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผน มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนชุมชน ครู และนักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบ ประเมินโครงการกิจการนักเรียน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารแผน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บริหารงานร่วมกันแก้ปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ให้ตัวแทนชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณ มีการปรับเปลี่ยนภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการดำเนินการสรรหาและจัดหางบประมาณจากหน่วยงานอื่น ที่มีหน่วยงานของทางราชการ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานบุคลากร ใช้วิธีอภิปรายปัญหา

ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงาน บุคลากรใช้วิธีอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานธุรการการเงินและงานอาคารสถานที่ อาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีตัดสินใจ โดยประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานวิชาการ งานบุคลากร และงานธุรการการเงินนั้น ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็น สอดคล้องกันจากแนวโน้มดังกล่าวจะเห็นว่าระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและ ความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษารวมทั้งครูต้อง การให้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษา เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทั้งใน เรื่องของการวางแผน การตัดสินใจ และอิงความ เป็นประชาธิปไตย ในการบริหารงานสถานศึกษา

ระบบการบริหารจัดการศึกษาด้านงานวิชาการ ได้แก่ การใช้สื่อการเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ตามความ ต้องการ รวมทั้งการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ทางด้านงานงบประมาณโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการบริหาร จัดการ ทางการเงินงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ต่าง ๆ ในระดับมาก เช่นเดียวกับการบริหารงาน บุคคลที่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ ของโรงเรียน ในระดับมาก ส่วนระบบการบริหารจัดการงานทั่วไป โรงเรียนมีระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทั้งภารกิจ 4 ด้านและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งฝ่ายบริหารและผู้ ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนที่มีการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ โรงเรียนได้สำรวจ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค และกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน พร้อมทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยระบบการบริหาร จัด การศึกษาของโรงเรียนตามภารกิจ 4 ด้าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก และคาดหวังที่จะให้

มีการบริหารจัดการในระดับ มากถึงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นว่ามีการบริหารจัดการในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนอยู่ในการกำกับของหน่วยงาน 2 ส่วน คือ ส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานศึกษา เทศบาลนครเชียงใหม่ ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งได้มอบนโยบายแนวทางดำเนินงาน การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาพุทธศักราช 2542 ซึ่งโรงเรียนจะได้รับการตรวจสอบ ประเมินผลการจัดการศึกษาภายในเป็นประจำทุกปี และพร้อมกันนั้นยังได้รับการประเมินผลภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษารอบแรกทุกโรงเรียน และรอบสองในบางโรงเรียน จึงมีผลให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนในระดับหนึ่ง ส่วนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามภารกิจ 4 ด้าน ให้เป็นไปตามความคาดหวังในระดับมากที่สุดนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะดำเนินการในวงจรของการทำงาน (PDCA-Cycle) ในระบบบริหารจัดการตามขั้น ตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การกำกับตรวจสอบ (Check) การประเมิน และสะท้อนผลงานที่ดำเนินการ (Action) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษา ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไปโดย ภาพรวมอยู่ในระดับว่านกลางถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสรี พุทธปวน (2546:57) ที่ศึกษาพบว่าการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับมาก และดำรง มาตี (2547:57) พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาอยู่ในรูปแบบการมีส่วนร่วมแบบบางส่วนทุกด้านจะเห็นได้ว่าผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและชุมชน ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษาและครูมีความต้องการเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผู้บริหารจำเป็นต้องจัดบทบาทในการมีส่วนร่วมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและชุมชน

การส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาด้านวิชาการ ได้แก่ โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ชุมชน แสวงหาแหล่งเรียนรู้ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา

และด้านงบประมาณโดยระดมทรัพยากรเพื่อใช้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีระดับการปฏิบัติปานกลาง ส่วนงานบริหารบุคคลจัดกิจกรรมกระตุ้นและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ได้พบปะสร้างขวัญกำลังใจและดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยมีการปฏิบัติในระดับมาก และงานทั่วไปที่มีการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความบาทในการร่วมตัดสินใจตามภารกิจ 4 ด้าน และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ภารกิจออนไลน์ อำนวยการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ส่วนการบริหารจัดการที่ได้ดำเนินการในระดับมาก ได้แก่ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ชุมชน ร่วมจัดอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับปานกลาง และคาดหวังที่จะให้มีการบริหารจัดการในระดับมาก ซึ่งแนวทางพัฒนาจากผลวิเคราะห์ของผู้วิจัยมีข้อสังเกตจากข้อมูลที่มีการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังขาดการส่งเสริมบทบาทจากบุคคลภายนอกอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะได้รับการส่งเสริมเฉพาะกิจกรรม เช่น งานประเพณี วันสำคัญทางพุทธศาสนา วันสำคัญของชาติ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างบุคคล วางแผนงาน พันธกิจที่จะต้องดำเนินการร่วมกัน ตลอดปีการศึกษา ระบุรายละเอียดความชัดเจนในโครงการ กิจกรรม ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทุกฝ่าย ที่จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการพร้อมทั้งเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม สถานภาพของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบกิจการและความเคลื่อนไหว กระตุ้นให้เกิดความตระหนักในหน้าที่ที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

5. การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับ สิริ นมะหุต (2538:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานวิชาการตามลักษณะทั้ง 9 งาน เป็นปัญหาระดับปานกลาง ลักษณะงานที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความสำคัญและสนใจเป็นอย่างมาก การปรับปรุงได้แก่ ด้านการจัดห้องเรียนและห้องประกอบสื่อ เช่น ห้องสมุด ห้องวิทยาศาสตร์ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอน มีความพร้อม และไม่เพียงพอสำหรับนักเรียนและครู ครูด้านการแนะแนวไม่มีเวลาพอสำหรับนักเรียน และครูด้านการแนะแนวไม่มีเวลาพอสำหรับปัญหาและแก้ไขติดตาม ด้านการจัดกิจกรรม มีข้อจำกัดเกี่ยวกับงานที่ ครูขาดความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ด้านการนิเทศวิชาการ ได้รับการนิเทศไม่ต่อเนื่อง ไม่จริงจัง และขาดความรู้ด้านนิเทศ ด้านการวางแผน การจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความรู้และทักษะของครูผู้สอน หลักสูตรและเอกสาร การใช้หลักสูตร การปรับปรุงวิชาการ และการวัดประเมินผลยังเป็นปัญหาในทางปฏิบัติของผู้บริหารและครูอาจารย์ อยู่บ้างการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังข้อเสนอแนะ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ด้านงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ ซึ่งงานที่กระบวนการที่หลากหลายในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ในด้านงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิรูป การติดตามประเมินผล และการส่งเสริม สนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัดส่วนกลาง เขตพื้นที่ บุคคล ชุมชน องค์กรและสถาบันทางสังคมอื่นๆจะมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการในสถานศึกษา

ระบบการตรวจสอบ และประเมินคุณภาพด้านงานวิชาการ ได้แก่ โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครู ร่วมดำเนินการจัดระบบนิเทศและติดตามกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนโรงเรียน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารจัดการงบประมาณในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้เงินงบประมาณ และเงินบริจาคให้เป็นไปตามแผนประจำปี บริหารจัดการในระดับมาก งานบุคคลมีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง ได้แก่ การกำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานของบุคลากรในโรงเรียน และการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและสะดวกต่อการใช้งาน สำหรับการบริหารทั่วไปในระบบการตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนมีข้อตกลงและแผนพัฒนาสอดคล้อง

กับมาตรฐานการศึกษา โดยได้ร่วมมือกับทุกฝ่ายในการจัดแนวทางการประเมินผล ซึ่งมีระดับการปฏิบัติปานกลาง และการบริหารจัดการในระดับมาก ได้แก่ โรงเรียนได้มอบหมายคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยระบบการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ตามภารกิจ 4 ด้าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับปานกลาง และความคาดหวังที่จะให้มีการบริหารจัดการในระดับมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการใช้เงิน และระบบการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า อาจมีสาเหตุมากจากการที่โรงเรียนมีคณะกรรมการที่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และต้องได้รับการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องตามกำหนด พร้อมทั้งจัดทำรายงานการประเมินตนเองเมื่อสิ้นปีการศึกษา ส่วนการพัฒนาการดำเนินงานระบบตรวจสอบและประเมินคุณภาพให้บรรลุผลตามความคาดหวังที่ต้องการ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าควรจะมีการจัดการโดยใช้การดำเนินในวงจรของการทำงาน (PDCA-Cycle) ตามภารกิจ 4 ด้าน พร้อมทั้งวางแผนโครงสร้างองค์กรการบริหารและการจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างชัดเจนพร้อมทั้งนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting:PBB) ในลักษณะของการคุ้มทุน คุ้มค่า และสามารถนำส่งผลงานอย่างมีคุณภาพ มาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณและจัดพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารให้เป็นพื้นฐานการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือพัฒนาการศึกษาร่วมกัน ขจัดซึ่งการใช้ความคิดเห็นบนความรู้ลึกและประสบการณ์ ทำความเข้าใจในข้อมูลเหตุผลต่าง ๆ มาขยายผลสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและของทางราชการ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานควรคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 6 ประการ มาประกอบด้วย ซึ่งจะช่วยให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส

หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และบทบาทผู้บริหาร เป็นผู้กระตุ้น และประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร ผู้บริหารต้องมีเทคนิคการบริหารจัดการ ใช้วิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นผลงาน แก้ปัญหาได้ทันการ ระดมใช้ทรัพยากรบุคคลภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีหลักการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อำนาจความสะดวก การตัดสินใจ ใช้หลักการกระจายอำนาจ ภูมิบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วม สนับสนุนโรงเรียนเสนอแนะแนวทาง แก้ปัญหาบรรยากาสกรทงาน เน้นทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและเคารพ จันทามติ การประเมินผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input, Process และ Output

การศึกษาวิจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนด สิ่งที่พบจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งข้อมูลในการวิจัยการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ และจากประสบการณ์การบริหารงานของผู้วิจัย สรุปได้ดังนี้

ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนต้องชัดเจน ปฏิบัติได้ตามระยะเวลาที่กำหนด บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมกำหนด รับรู้ ร่วมปฏิบัติ และร่วมดำเนินงาน
2. การบริหารโรงเรียนตามหลัก SBM คือ
 - 2.1 การกระจายอำนาจ
 - 2.2 การมีส่วนร่วม
 - 2.3 การบริหารตนเองอย่างมีระบบ
 - 2.4 การพึ่งตนเอง
 - 2.5 การประสานงานส่งเสริมบทบาทหน้าที่
 - 2.6 หลักความต่อเนื่อง และหลากหลาย
 - 2.7 หลักการตรวจสอบ ถ่วงดุล และประเมินผล
3. ใช้หลักการบริหาร โดยภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อำนาจความสะดวก การตัดสินใจ ใช้หลักการกระจายอำนาจ
4. กำหนดหลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

5. เทคนิคการบริหารจัดการ ใช้วิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นผลงาน การแก้ปัญหา การพัฒนา การตัดสินใจ โดยใช้พื้นฐานของข้อมูล ระดมใช้ทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

6. บทบาทผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้น และประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร

7. บทบาทครูเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ริเริ่มและเป็นผู้ปฏิบัติ

8. บทบาทผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วม สนับสนุน โรงเรียน สถานศึกษา แนวทางแก้ปัญหา

9. บรรยากาศการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและเคารพกันตามมติ

10. การประเมินผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input, Process และ Output

การนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

1. สร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

2. พัฒนาบุคลากร ให้ความรู้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาทุกฝ่าย ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

3. ร่วมกันวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา จุดเด่น จุดด้อย ปัจจัยแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ผลผลิตทางการศึกษา ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4. การดำเนินงานโดยยึดหลักการบริหารวงจร PDCA

4.1 การร่วมมือกันวางแผน (Plan)

4.2 การร่วมมือกัน ปฏิบัติตามแผน (Do)

4.3 การร่วมมือกันตรวจสอบ (Check)

4.4 การร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง (Action)

เทคนิคและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วิธีดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

2. จัดตั้งทีมงานที่มีคุณภาพหลากหลาย

3. พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4. พัฒนาระบบข่าวสารข้อมูล

5. สร้างแรงจูงใจ ให้เกียรติยกย่อง

6. ยกย่องผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ
7. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี

เงื่อนไขการนำ SBM ไปสู่ความสำเร็จ

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการ โรงเรียน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
3. มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ในการบริหารงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร
4. เน้นการพัฒนาวิชาชีพให้บุคลากรในโรงเรียนและคุณภาพการจัดกระบวนการเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ

สอนเป็นหลักสำคัญ

5. สร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
6. ใช้ระบบคุณธรรม โปร่งใสในการให้รางวัล
7. เน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยการประเมินผลตามสภาพจริง
8. สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชน

ประโยชน์ของการบริหารแบบ SBM

1. สามารถตอบสนองความต้องการของโรงเรียน นักเรียน และท้องถิ่นได้ดีขึ้น
2. สามารถระดมผู้มีประสบการณ์ ช่วยเหลือ ได้มากขึ้นในรูปของคณะกรรมการ
3. ครูมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ได้มีโอกาส คิดเอง ทำเอง และแสดงออก
4. เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เป็นการร่วมตัดสินใจ
5. สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ
6. เพิ่มการติดต่อสื่อสาร
7. บรรเทาการใช้งบประมาณ
8. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
9. เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี เพราะมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทุกจังหวัดเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้มีศักยภาพในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเทศบาลให้มีศักยภาพเท่า
เทียมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่