

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณภาพในการดำเนินงานบริหารตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานบริหารตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสะเมิง 2 ในด้านการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตรวจสอบถ่วงดุล ประชากรที่ใช้ประกอบด้วยผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสะเมิง 2 ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 143 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้สภาพการดำเนินงานบริหารตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสะเมิง 2 ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติโดยแยกตามมาตรฐานได้ดังนี้ ด้านการบริหารและจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจ พบว่า ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุด คือ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป รองลงมาคือกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลำดับต่อมาคือการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นระบบต่อเนื่อง ส่วนประเด็นที่มีค่าร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ จัดทำแผนงานติดตาม กำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุง เปรียบเทียบกับเป้าหมาย รองลงมาคือจัดทำแผนปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัด มีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นระบบต่อเนื่อง สำหรับประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ การจัดทำแผนงานติดตาม กำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุง เปรียบเทียบกับเป้าหมาย รองลงมาคือกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน การกระจาย

อำนาจการรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด และการพัฒนาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นระบบต่อเนื่อง สภาพปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ บุคลากรในองค์กรไม่เข้าใจการบริหารจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนของแผนงาน บุคลากรมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานบ่อยทำให้ระบบการทำงานไม่ต่อเนื่อง และสุดท้าย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ถูกต้อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือให้มีการอบรมสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ เพิ่มงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานสร้างความตระหนัก และ ความสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ และให้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางแผนไว้

สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุด คือทำงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลสารสนเทศ มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดนโยบายและจัดงบประมาณ ลำดับต่อมาคือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้ ส่วนประเด็นที่มีค่าร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ การพัฒนาทีมงานให้เกิดความตระหนัก และติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมาย ภารกิจ กระบวนการ ผลผลิตอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือการเปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตของการดำเนินงาน ลำดับต่อมาคือ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ และทำงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และเปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตของการดำเนินงาน รองลงมาคือนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดนโยบายและจัดงบประมาณ ลำดับต่อมาคือ ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมาย ภารกิจ กระบวนการ ผลผลิตอย่างเป็นระบบ สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ การมอบหมายงานตามภาระหน้าที่มักจะมอบให้แก่บุคคลเดิม โดยไม่มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง ไม่มีระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะ ความรู้เฉพาะในภาระงานที่รับผิดชอบ และสุดท้ายไม่มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีบทบาทในการทำงานตามความถนัด และความสนใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่ ภาระงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สร้างทีมงาน มีผู้นำฝ่ายคอยชี้แนะ ช่วยเหลือ และเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจัดแบ่งภาระงานอย่างทั่วถึง มีการสับเปลี่ยนภาระงานที่รับผิดชอบ

ส่วนการมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมี ร้อยละสูงสุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นไปตามสัดส่วนที่กฎหมายกำหนดขอบข่ายภาระ งานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษา ลำดับต่อมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจ 4 ด้าน ส่วนประเด็นที่มีค่าร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ คณะกรรมการสถานศึกษามี ส่วนร่วมทุกขั้นตอน รองลงมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ อย่างมี ประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ เสียสละ มุ่งมั่นใส่ใจใช้ศักยภาพสูงสุด ลำดับต่อมา คือ คณะกรรมการ สถานศึกษามีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจ 4 ด้าน สำหรับประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามี การปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน รองลงมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจ 4 ด้าน คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ เสียสละ มุ่งมั่นใส่ใจใช้ศักยภาพสูงสุด และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษา ลำดับต่อมา คือ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นไปตามสัดส่วนที่กฎหมายกำหนด ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการขาดการ แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ค่อยเข้าร่วม กิจกรรมการพัฒนาร่วมกับโรงเรียน และคณะกรรมการขาดความสนใจ ไม่ให้ความสำคัญของ โรงเรียนเท่าที่ควร ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ อธิบาย การทำงานให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วน ร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ตามภาระงานของ คณะกรรมการสถานศึกษา และสุดท้ายจัดประชุม อบรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการ สถานศึกษา

ด้านรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุด คือ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด รองลงมาคือ กำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ลำดับต่อมาคือ ใช้ข้อมูลการดำเนินงานของรอบปีที่ผ่านมาในการกำหนด ความสำเร็จของงาน ส่วนประเด็นที่มีค่าร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ ใช้ข้อมูลการ ดำเนินงานของรอบปีที่ผ่านมาในการกำหนดความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ นำผลการ ดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ สำหรับประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ ประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินการ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์

รองลงมาคือ จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด ลำดับต่อมาคือ ใช้ข้อมูลการดำเนินงานของรอบปีที่ผ่านมาในการกำหนดความสำเร็จของงาน และกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ทำงานแบบให้เสร็จ โดยขาดการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรยังยึดติดกับการทำงานตามวิธีการเดิมๆ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของงาน ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดการเรียนการสอนไม่ตรงตามมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางที่กำหนด และบุคลากรยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ สร้างความตระหนักและชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน จัดทำการประเมินการปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อพัฒนาการทำงานในครั้งต่อไป ใช้กระบวนการ P D C A มาใช้ในกระบวนการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กระตุ้นให้บุคลากรทำงานตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน จัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน และสุดท้ายการพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

ขณะที่การตรวจสอบและถ่วงดุล ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ ทำแผนการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี รองลงมาคือ กระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลำดับต่อมาคือ มีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่วนประเด็นที่มีร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ ทำแผนการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม และแผนการควบคุมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาคือบุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ลำดับต่อมาคือ มีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ สรุปผลการดำเนินงานประจำปี และมีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ บุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน รองลงมาคือ แผนการควบคุมการบริหารความเสี่ยง มีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน ลำดับต่อมาคือ มีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง



โปร่งใส ตรวจสอบได้ สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรรู้สึกว่าการดำเนินการด้านการตรวจสอบและถ่วงดุลเป็นการจับผิดการทำงาน มากกว่าการประเมินการทำงาน การดำเนินการตรวจสอบและถ่วงดุลไม่มีบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร มักจะใช้อารมณ์ ความรู้สึกในการตัดสินใจการทำงาน ไม่มีการดำเนินงานเพื่อการตรวจสอบและพัฒนาอย่างจริงจัง ไม่มีการนำผลจากการตรวจสอบไปใช้แก้ไขปรับปรุงการทำงาน และการดำเนินการตรวจสอบไม่เป็นไปตามสภาพจริง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการตรวจสอบและถ่วงดุล จัดระบบการตรวจสอบที่มีหลักฐานเอกสารรองรับ และดำเนินการตรวจสอบตามสภาพจริงของการปฏิบัติงาน และนำผลมาแก้ไขปรับปรุงการทำงาน

ในการใช้ผลการประเมินด้านคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพ ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ การดำเนินการจนส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลของปีที่ผ่านมา และมีการใช้ผลการทดสอบระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม เฉลี่ยตามเกณฑ์ ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุดคือ สถานศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานที่ 1-8 อยู่ในระดับพอใช้และระดับดี รวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนยกระดับคุณภาพผู้เรียน ลำดับต่อมาคือ มีการวิเคราะห์ผลคุณภาพผู้เรียนในมาตรฐานที่ 1-8 สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ครูและบุคลากรยังขาดความเข้าใจเรื่องมาตรฐานผู้เรียน ขาดแผนปฏิบัติการที่เน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐาน ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดข้อมูลพื้นฐานที่แท้จริง โรงเรียนไม่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้ดีขึ้น และสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์ และการจัดทำแผนยกระดับคุณภาพผู้เรียน ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามาประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จัดทำ การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลมาจัดทำแผนยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสุดท้ายจัดอบรม เพื่อสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของคุณภาพการศึกษา

### อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานบริหารตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสะเมิง 2 รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายดังนี้

การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสะเมิง 2 พบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั่วไป

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจ ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุด คือ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป รองลงมาคือกำหนดขอบเขต บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลำดับต่อมาคือการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นระบบต่อเนื่อง ผลจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพราะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ความสำคัญกับงานด้านการบริหารที่กระจายอำนาจภาระงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย คืองานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป โดยงานทั้งหมดมีการกำหนดขอบข่าย หน้าที่ ภาระงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนเองมีความถนัด และสนใจได้อย่างอิสระ ดังที่ ดิเรก วรรณเศียร (2544 , หน้า 41) กล่าวว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษารับผิดชอบจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เช่นเดียวกับ บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 9) ให้ความเห็นว่าการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระในการตัดสินใจ ด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาส่งผลให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของทุกฝ่าย ซึ่งคล้ายกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 16-17) ที่ว่าการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยปฏิบัติ จะทำให้เกิดความอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง มีความรับผิดชอบ รู้จักพึ่งตนเองและช่วยเหลือตนเองได้ สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างท่วงทีและเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 ที่ได้กำหนดให้กระทรวงกระจาย

อำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอำนาจความรับผิดชอบ และมีความอิสระ โรงเรียนจะเป็นฐานของการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ปัญญา แก้วกีฐ และสภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการกระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างแท้จริง โดยการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องจากทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังที่ สฤษฎี กุลภา (2547, หน้า 130) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า การรับรู้ว่าการกระจายอำนาจของบุคลากร ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับความพึงพอใจในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องสุทธิรักษ์ ศรีวรรณ (2549, หน้า 73-75) ได้ศึกษาการดำเนินงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า หลักการกระจายอำนาจควรพยายามสอนงานให้คนกลุ่มใหม่ๆ เพื่อจะได้มาช่วยในการการบริหารงานในฝ่ายต่างๆ ควรมีการกระจายอำนาจในแต่ละฝ่ายงานได้บริหารจัดการด้วยตนเองอย่างเต็มที่

ในตัวเองชี้ด้านการจัดทำแผนงานติดตาม กำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีคำร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติและไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติที่สูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานด้านการติดตาม กำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นงานที่โรงเรียนขาดความสนใจ และให้ความสำคัญ มีการปฏิบัติงานแต่ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน

สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุด คือทำงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลสารสนเทศ มีการนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการกำหนดนโยบายและจัดงบประมาณ ลำดับต่อมาคือกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ ผลจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ภาระงาน ซึ่งผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาบริหารจัดการภายในโรงเรียน และให้การสนับสนุนงบประมาณที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานจึงทำงานอย่างเต็มความสามารถ เช่นเดียวกับสว่าง คำภีระ (2544, หน้า 60-64) ได้ศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ในการวางแผนได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนชุมชน ครูและนักเรียนได้มีส่วนร่วมวางแผน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบ ประเมินโครงการ ด้านการบริหารแผน ผู้บริหารและ

ผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆที่เกิดขึ้นได้ เป็นการส่งเสริมให้ชุมชน ผู้ปกครอง ได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับโรงเรียน ดังที่ กรมสามัญศึกษา (2543 , หน้า 12) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการ การศึกษาด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้วยโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการ เกิดความมีอิสระคล่องตัวในการบริหารโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา ส่วนอุทัย บุญประเสริฐ (2543 , หน้า 35) ได้เสนอแนวคิดหลักการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ และร่วมกันจัดการศึกษาโดยเชื่อว่าการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังที่ สมพิศ ไซ้เฮ็ง (2549, หน้า 67-74) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมการวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา

ส่วนประเด็นที่มีค่าร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ การพัฒนาทีมงานให้เกิดความตระหนัก และติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมาย ภารกิจ กระบวนการ ผลผลิตอย่างเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และเปรียบเทียบความคุ้มค่าของต้นทุนผลผลิตของการดำเนินงาน ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษาส่วนใหญ่มักมุ่งปฏิบัติงานตามโครงการที่วางแผนไว้ แต่การจัดระบบการประเมินผลการดำเนินงานยังขาดการประเมิน ติดตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณเท่าที่ควร ทำให้ไม่ทราบความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงาน

ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นไปตามสัดส่วนที่กฎหมายกำหนดขอข่ายภาระงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ลำดับต่อมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจ 4 ด้าน ผลจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพราะ โรงเรียนมีการดำเนินการด้านการจัดสรรคณะกรรมการสถานศึกษาตามโครงการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และการคัดเลือก แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนได้ดำเนินการ โดยผ่านคณะกรรมการของโรงเรียน ส่วนประเด็นที่มีค่า

ร้อยละของการ ไม่ได้ปฏิบัติสูงสุดและไม่แน่ใจสูงสุดคือ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน รองลงมาคือ คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ เสียสละ มุ่งมั่นใส่ใจใช้ศักยภาพสูงสุด ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงานของโรงเรียนในบางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจในภาระหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังที่ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 16-17) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะต้องนำบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษามาร่วมบริหารจัดการศึกษาโดยเริ่มจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนดำเนินการและแก้ไขปัญหา การทำงานมีลักษณะเป็นทีมงาน ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และมีความตั้งใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ส่วน อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 65-71) เสนอแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก คือการเพิ่มการรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ หทัยวรรณ หาญกล้า (2547, หน้า 115-119) ที่ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้านยังไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ด้านการมีส่วนร่วมยังขาดการเข้ามามีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษา ด้านการบริหารตนเองยังขาดการร่วมมือด้านทรัพยากรจากชุมชน ดังที่ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2546, หน้า 23) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนและสถานศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง (Central Authority) ที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันในระดับหน่วยปฏิบัติ (School site) ระหว่างกลุ่มผู้ให้บริการการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู บุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน องค์กรประเภทต่างๆ ทั้งนี้ให้มีการตัดสินใจอย่างมีอิสระ (Autonomy) สูงขึ้น และมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อบทบาทและภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณและวิชาการ

ส่วนรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด รองลงมาคือ กำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งอาจเป็นเพราะทางโรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการในการจัดสรรงบประมาณ และดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้ โดยมีการนำข้อมูลของรอบปีที่ผ่านมาใช้

ในการประกอบการกำหนดแผนงานในปีต่อไป ส่วนประเด็นที่มีคำร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ ใช้ข้อมูลการดำเนินงานของรอบปีที่ผ่านมาในการกำหนดความสำเร็จของงาน ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีคำร้อยละสูงสุด คือ ประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินการ และนำผลการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้เพราะการทำงานของโรงเรียนยังมุ่งแต่เพียงดำเนินงานให้สำเร็จตามโครงการที่วางแผนไว้เท่านั้น ยังขาดการนำผลการดำเนินงานมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่มากขึ้น ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 7) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่าต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คือ หัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริงมีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน ดังที่ วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา ดังที่ สฤกษ์ กุลภา (2547, หน้า 130) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าข้าราชการครู รับรู้ว่าการกระจายอำนาจทำให้โรงเรียนต้องรับผิดชอบมากขึ้น จึงต้องปรับใช้ทรัพยากร และปรับวิธีการทำงานให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนมากขึ้น เพื่อที่นักเรียนและผู้ปกครองจะได้มีความพึงพอใจในระดับสูง ต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการศึกษาจะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนในโรงเรียนโดยอาศัยการวิจัยเป็นเครื่องมือ ด้วยการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน การปฏิบัติกรวิจัยทางการบริหารในโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคลากรการบริหาร โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงจะประสบความสำเร็จด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ ทำแผนการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี รองลงมาคือ กระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลำดับต่อมาคือ มีกระบวนการในการควบคุม กำกับให้การดำเนินงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นเพราะการปฏิบัติงานของโรงเรียนทำตามขั้นตอน คือ มีการทำแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดขอบข่ายของงานประเมินผล

งาน โครงการไว้อย่างเป็นระบบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆได้ เพราะมีการ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 3) ได้ให้หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ไว้ว่าเมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมาก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่วนสถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 16-17) มีหลักการแลแนวความคิดตามหลักการความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้ว่าเมื่อสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ ก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ เกิดขึ้น และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใสและ จัดทำรายงานการดำเนินงานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 35) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ ตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ว่าส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุม มาตรฐาน มุ่งองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มี คุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ เช่นเดียวกับ ปัญญา แก้วกิติย และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมุ่งองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้เป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งตรงกับ ททัยวรรณ หาญกล้า (2547, หน้า 115-119) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า หลักการในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน คือหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจอยู่ในระดับ มาก ด้านการกระจายอำนาจโรงเรียนยังไม่ได้อิสระในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณและ งานบริหารทั่วไปอย่างชัดเจน ด้านการมีส่วนร่วมยังขาดการเข้ามามีส่วนร่วมจากคณะกรรมการ สถานศึกษา ด้านการบริหารตนเองยังขาดการร่วมมือด้านทรัพยากรจากชุมชน ด้านการตรวจสอบ และถ่วงดุลนั้นทางโรงเรียนยังขาดการประเมิน ติดตามงานประกันภายในที่เป็นระบบขาดการ ต่อเนื่องของการดำเนินงาน การดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถปรับปรุง พัฒนาระบบงานให้ดีขึ้นได้โดยแก้ไขปัญหตามหลักการดังกล่าวที่ได้ศึกษา

ส่วนประเด็นที่มีร้อยละของการไม่ได้ปฏิบัติสูงสุด คือ การทำแผนการควบคุมการบริหาร ความเสี่ยง รองลงมาคือ บุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน และบุคลากรในโรงเรียนนำแผนการควบคุมและบริหารความเสี่ยงไปใช้ใน

การปฏิบัติงาน ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุด คือ และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนเป็น เพราะผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่นำข้อมูลการควบคุมและความเสี่ยงที่ได้จากการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการคำนวณความคุ้มค่าของการจัดสรรงบประมาณ และการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีของปีต่อมา ทำให้ยังขาดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนการใช้ผลการประเมินด้านคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนากระดับ ประเด็นที่มีการปฏิบัติโดยมีร้อยละสูงสุดคือ การดำเนินการจนส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลของปีที่ผ่านมา และมีการใช้ผลการทดสอบระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม เฉลี่ยตามเกณฑ์ เป็นเพราะโรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการมีการจัดโครงการ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนให้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น ส่วนประเด็นที่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติหรือไม่ที่มีค่าร้อยละสูงสุดคือ สถานศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานที่ 1-8 อยู่ในระดับพอใช้และระดับดี รวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีการจัดการด้านยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้แก่นักเรียนทุกปี แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนยังไม่ถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งผู้เรียนยังมีคะแนนในวิชาหลักทั้ง 5 สาระวิชาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังที่กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 5) ได้อธิบายว่าการจัดการศึกษาที่มุ่งให้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยเป็นฐานในเรื่องวิชาการ หลักสูตร การเรียนการสอน งบประมาณ/ทรัพยากร การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ตลอดจนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทุกด้านดีที่สุด และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องโดยตรง คือผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ดังที่ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 23) กล่าวไว้ว่าสถานศึกษามีผลการประเมินด้านคุณภาพผู้เรียนจาก 8 มาตรฐาน 33 ตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สถานศึกษาดำเนินการ และมีข้อมูลยืนยันใน SAR มีการวิเคราะห์ จัดทำแผนยกระดับคุณภาพผู้เรียนที่ส่งผลให้คุณภาพสูงขึ้น โดยเปรียบเทียบกับผลของปีที่ผ่านมา

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาละเมิง 2 อำเภอละเมิง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทางโรงเรียนและผู้สนใจที่จะศึกษาในหัวข้อที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา

1. ผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาควรจัดการประชุม ปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อหาแนวทางจัดการศึกษา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
2. มีการอบรมสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง
3. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมร่วมกับคณะครู
4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ารับการอบรม เพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ พร้อมทั้งสามารถผลิตผู้เรียนได้ตรงกับความต้องการของสังคมได้
5. ผู้บริหาร และคณะครูควรกำหนดโครงสร้างภาระงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายงานอย่างละเอียด ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามภาระหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง
6. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการจัดการศึกษา
7. ผู้บริหาร และคณะครูควรจัดระบบการตรวจสอบภายในและการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นระบบและชัดเจน เป็นการประเมินการดำเนินงานการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานต่อไปตามวงจรคุณภาพ P-D-C-A

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบข้อมูลตามมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่มและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด