

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาการปฏิบัติงานและทัศนะต่อหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 ในหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน หน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน หน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหาร หน้าที่รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน หน้าที่ประสานงานกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน และหน้าที่แต่งตั้งที่ปรึกษา และ/หรือคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 2 ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ซึ่งมีทั้งหมด 14,543 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ ในปีการศึกษา 2540 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 502 คน ได้ข้อมูลกลับมา ร้อยละ 85 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตามเกี่ยวกับ สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การปฏิบัติตามหน้าที่ และทัศนะต่อหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายพร้อมกราฟ

ผลการวิจัยปรากฏว่า การปฏิบัติจริงคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ และมีความเห็นว่าการปฏิบัติให้ได้น่ามาก สำหรับทัศนะ คณะกรรมการมีทัศนะที่ดีต่อหน้าที่ทุกหน้าที่ ซึ่งในแต่ละหน้าที่คณะกรรมการให้ความเห็นที่น่าสนใจดังนี้

หน้าที่กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติจริงโดยรวมทุกคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมปรากฏว่ามีการปฏิบัติเหมาะสมมาก คือกิจกรรมวิเคราะห์สภาพปัจจุบันจากข้อมูลต่างๆมาประกอบการกำหนดนโยบาย แผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน และในกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ กำหนดความประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

ลำดับรองลงมาเป็นวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการพัฒนาก่อนการกำหนดนโยบายแผนแม่บท และแผนพัฒนาของโรงเรียนและศึกษานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนประกอบการกำหนดนโยบาย แผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน สร้างทางเลือกเพื่อกำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญอันดับต้นๆ ทั้งสิ้น สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ที่ควรจะเป็นหรือหน้าที่นี้ควรปฏิบัติ นั้น คณะกรรมการได้ให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้ได้มากทุกกิจกรรม และกิจกรรมที่คณะกรรมการให้ความสำคัญมาก คือกำหนดความประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

หน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติโดยรวม คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่า คณะกรรมการปฏิบัติได้เหมาะสมมาก คือทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน และในกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ การร่วมอภิปรายในที่ประชุมเพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ควรปรับปรุง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจให้ความเห็นชอบ และการทำความเข้าใจกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นในหน้าที่นี้ คณะกรรมการได้ให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้ได้มากในทุกกิจกรรม และที่คณะกรรมการให้ความสำคัญมากคือ ร่วมอภิปรายในที่ประชุมเพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

หน้าที่ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารฯ พบว่า การปฏิบัติโดยรวมคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่ามีการปฏิบัติที่เหมาะสมมาก คือ เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการต่างๆ และในกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน และ สนับสนุนด้านทรัพยากรให้แก่โรงเรียน สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นที่คณะกรรมการให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้ได้มากทุกกิจกรรม และที่คณะกรรมการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ การสนับสนุนทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญหลักของการจัดการศึกษา

หน้าที่รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนฯ พบว่า การปฏิบัติโดยรวมคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่ามีการปฏิบัติที่เหมาะสมมาก คือ ร่วมจัดระบบในการติดตามผลความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงเรียน

และในกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ รับทราบการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน รองลงมาเป็นการรับทราบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นต่างๆ จากผู้ปฏิบัติงานตามแผน และร่วมประชุมกับผู้รับผิดชอบทั้งหมด เพื่อผลการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งรับทราบข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนครั้งต่อไป สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นคณะกรรมการให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้ได้มากในทุกกิจกรรม และที่คณะกรรมการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ รับทราบข้อมูลเพื่อจัดทำแผนครั้งต่อไป

หน้าที่ประสานงานกับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า การปฏิบัติโดยรวมคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่ามีการปฏิบัติที่เหมาะสมมาก คือ สนับสนุนให้โรงเรียนเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน สำหรับกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ซึ่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อจัดกิจกรรมทางสังคม ประสานทำความเข้าใจเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น และเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการประสานงานกับองค์กรท้องถิ่น ส่วนการปฏิบัติที่ควรจะเป็นนั้น คณะกรรมการได้ให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้ได้มากในทุกกิจกรรม และที่คณะกรรมการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อจัดกิจกรรมทางสังคม

หน้าที่แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานฯ พบว่า การปฏิบัติโดยรวมคณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ปรากฏว่ามีการปฏิบัติที่เหมาะสมมาก คือร่วมสำรวจคุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาหรืออนุกรรมการ สำหรับกิจกรรมอื่นๆ คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ซึ่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 กิจกรรม ได้แก่ ร่วมพิจารณากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นกรรมการที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ รองลงมาเป็นการเสนอชื่อบุคคลที่ควรจะได้รับแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาและหรืออนุกรรมการ และร่วมกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษา และอนุกรรมการของโรงเรียน ส่วนการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของหน้าที่นี้ คณะกรรมการได้ให้ความเห็นว่า ควรจะปฏิบัติให้ได้มากในทุกกิจกรรมและที่คณะกรรมการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ร่วมพิจารณากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นกรรมการที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการและร่วมพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษา และอนุกรรมการของโรงเรียน

สำหรับทัศนะต่อหน้าที่ในแต่ละหน้าที่ คณะกรรมการก็มีทัศนะที่ดีในทุกหน้าที่ ซึ่งสามารถเรียงลำดับ 3 หน้าที่แรก ได้แก่ หน้าที่รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน ตามด้วยหน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และหน้าที่ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหาร เท่ากับหน้าที่ประสานงานกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน และเมื่อพิจารณาในแต่ละทัศนะทั้ง 6 หน้าที่เป็นรายข้อ ส่วนใหญ่มีทัศนะที่ดี

อภิปรายผล

จากพื้นฐานของข้อมูล และผลสรุปของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำประเด็นที่เป็นข้อสังเกตสำคัญๆ บางประการซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริง การปฏิบัติที่ควรจะเป็น รวมทั้งทัศนะต่อหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 ซึ่งปรากฏผลที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

การปฏิบัติจริงกับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของคณะกรรมการโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า คณะกรรมการให้ความสำคัญและต้องการจะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้สูงกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง ทั้ง 6 หน้าที่ และจากที่ผลการวิจัยปรากฏในภาพรวมว่า การปฏิบัติจริงที่คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ทุกหน้าที่ในขณะนั้นนั้น อาจเนื่องมาจากที่ผ่านมา ยังมีประเด็นที่มาจากสาเหตุของระบบการจัดการศึกษายังเป็นการสั่งการนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติถึงผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ ผู้ปฏิบัติยังคิดกำหนดนโยบายและแผนต่างๆ ขึ้นใช้เองไม่ได้เป็นส่วนใหญ่ หรือบางที่อาจคิดเองได้แต่ยังติดขัดอยู่กับข้อจำกัดอีกหลายอย่างไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนหน่วยงานต้นสังกัดก็ไม่สามารถดูแลการบริหารจัดการในระดับสถานศึกษาที่ปฏิบัติการอยู่ในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง จึงต้องมีการเริ่มต้นกระจายอำนาจผ่านลงมาในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อให้โรงเรียนและชุมชนได้มีโอกาสช่วยกันคิดกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับพื้นที่ชุมชนตรงนั้นใช้เอง แต่ก็ยังไม่ได้ให้อำนาจการตัดสินใจดำเนินการ ในหน้าที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการจัดการศึกษาโดยตรง ในเรื่องของการจัดการด้านบุคลากร งบประมาณ และหลักสูตรวิชาการ และด้วยเหตุที่ผู้ปฏิบัติยังไม่มีโอกาสในบางส่วนจึงทำให้กรรมการไม่ค่อยจะสนใจการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง จึงทำให้ไม่มีการชี้ชวนชักนำชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากนัก และอาจเป็นเพราะบางครั้งเมื่อมีการให้คำปรึกษา กำหนดแนวทางที่เหมาะสมให้ไปแล้ว แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติไม่ตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงทำให้ผลการเปลี่ยนแปลง ในทิศทางที่พึงประสงค์ ก็ยังไม่เกิดขึ้นกับการจัดการศึกษาในเขตนี้ได้เท่าที่ควร

จากทัศนะของคณะกรรมการ ได้แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการมีทัศนคติที่ต่อน้ำที่ทุกหน้าที่ซึ่งจะส่งผลดีไปยังการปฏิบัติหน้าที่ในโอกาสต่อไป แต่เหตุผลที่ยังตัดสินใจไม่ได้เกี่ยวกับการปฏิบัติจริงที่ผ่านมานั้นอีกประการอาจเนื่องมาจาก ความไม่ชัดเจนในการรับทราบ ถึงบทบาทที่ต้องแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานจริง เพราะเป็นการปฏิบัติในช่วงแรกของการรับระเบียบนี้ไปปฏิบัติจึงยังไม่พร้อมทางด้านทักษะในกระบวนการคิดที่เหมาะสมกว่านี้ เมื่อยังไม่มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ ไม่คิดแสวงหาเทคนิควิธีที่เหมาะสมได้เอง จึงทำให้การปฏิบัติเป็นเรื่องที่คณะกรรมการยังตัดสินใจไม่ได้ ทำให้ผลผลิตทางการศึกษาก็ยังอยู่ในสภาพเดิม ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้เห็นในสิ่งที่พึงปรารถนาได้ในขณะนี้ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือต้นสังกัดจะต้องมีแผนเชิงรุกเพื่อสนับสนุนเพิ่มทักษะหรือศักยภาพของคณะกรรมการโดยด่วน จึงจะได้เห็นการปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลถึงผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ จากฝีมือการปฏิบัติงาน หรือบริหารจัดการการศึกษาของคณะกรรมการเหล่านี้ได้

และผู้วิจัยคิดว่า บุคคลสำคัญก็คือผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องแสดงภาวะผู้นำก่อน จึงจะสามารถชักนำกำกับกรรมการให้มาช่วยกันคิดกำหนดนโยบาย แผนต่างๆ แล้วจึงมาช่วยกันปฏิบัติช่วยกันติดตาม ปรับปรุงพัฒนา และทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง โดยดึงศักยภาพของกรรมการออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน โดยการศึกษาหาความรู้คิดค้นรูปแบบกระบวนการบริหาร แบบมีส่วนร่วมให้ลึกซึ้งเป็นอย่างดี และให้ความสำคัญกับเรื่องประชาธิปไตย ความสอดคล้องสัมพันธ์กับการบริหารส่วนท้องถิ่น การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมของบุคคลในระดับปฏิบัติการ และต้องเปิดกว้างให้โอกาสกับกรรมการส่วนอื่นๆ ได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการวินิจฉัยตัดสินใจได้ทุกเรื่อง โดยไม่ต้องกลัวสูญเสียอำนาจจากสภาพเดิม ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม หากยังไม่เป็นเช่นนั้น ระเบียบนี้ก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญนี้ ถึงจะได้ชื่อว่าเป็นแกนนำสู่การปรับเปลี่ยนได้อย่างแท้จริง มีขีดความสามารถในกระบวนการคิดค้นหาความรู้และแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงพัฒนา จากข้อจำกัดในด้านปัจจัยหลักต่างๆ ให้สามารถพึ่งตัวเองได้ด้วยความสามารถภูมิใจ

เมื่อพิจารณาเป็นรายหน้าที่ ปรากฏผลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

หน้าที่กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน จากผลการวิจัย

โดยรวม พบว่า คณะกรรมการต้องการจะปฏิบัติหน้าที่นี้ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ได้สูงกว่าที่ผ่านมา สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นนั้น คณะกรรมการให้ความสำคัญและต้องการปฏิบัติให้ได้มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมพบว่า มีกิจกรรมที่ปฏิบัติให้ได้มาก คือวิเคราะห์สภาพปัจจุบันจากข้อมูลต่างๆ ประกอบการกำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน และคณะกรรมการให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่นี้ตามลำดับค่าเฉลี่ยของกิจกรรม ซึ่งรองลงมา ได้แก่ กำหนดความประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันตามด้วยการศึกษานโยบายของต้นสังกัดของโรงเรียน ประกอบในการกำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการให้ความสำคัญและสนใจปฏิบัติในกิจกรรมหลักของการกำหนดนโยบายและแผน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญที่ได้เปิดโอกาสให้หลายๆ ฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนต่างๆ สำหรับชุมชนของตนเองได้ตามความต้องการพัฒนาการศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาไม่ได้เปิดโอกาสให้อย่างนี้

เนื่องจากคณะกรรมการได้มีโอกาสเข้ามากำหนดความต้องการพัฒนาการศึกษา และเห็นความสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน ถือเป็นภาระของตนเองในฐานะเป็นเจ้าของพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์และผลกระทบเหล่านั้นเอง เพื่อจะได้มาช่วยกันปรับปรุงสภาพการศึกษาจากปัจจุบันให้ดีขึ้น เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันโรงเรียนต้องการกำหนดแนวทางและวางแผนต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องทราบความต้องการพัฒนาการศึกษาของชุมชนให้ชัดเจน ก่อนที่จะไปทำแผนต่างๆ เพื่อจะรองรับได้ถูกต้อง ดังนั้น จึงได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนในการคิด กำหนด แนวทางที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการพัฒนาการศึกษาของชุมชน เพื่อให้โรงเรียนได้นำไปปฏิบัติได้ถูกต้องสำหรับปัจจุบันและอนาคต ให้เป็นไปตามธรรมชาติของสังคม

ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ประเวศ วะสี (2539) ได้กล่าวว่า ประชาชนต้องเป็นผู้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของตนเอง และเพื่อให้มีการบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยความมีเหตุมีผลเหมาะสมแล้วจะส่งผลถึงผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดซึ่งหมายถึงความถึงคุณภาพสูงจากการศึกษาที่มีประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2536) ได้กล่าวว่า เพื่อให้มีการตัดสินใจในการบริหารจัดการเป็นไปอย่างรอบคอบ มีเหตุมีผล และยุติธรรม โดยมุ่ง

ที่จะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด และจากการที่ได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการเช่นนี้ ได้ส่งผลดีถึงผลการปฏิบัติงานบริหารของโรงเรียน โดยคณะกรรมการซึ่งได้ผลิตความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพ เพราะงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นี่ จำเป็นต้องระดมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยกันทำเป็นคณะทำงาน เพื่อสร้างความสมดุลกับทุกๆ ฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อุทัย หิรัญโต (2532) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2536) ที่กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการมักจะผลิตความคิดใหม่ๆ จากการประชุมและใช้คณะกรรมการเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพราะงานบางอย่างจะสำเร็จได้ต้องระดมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่างๆ และต้องทำงานกันเป็นทีม ซึ่งตรงกับผลดีของการบริหารงานโดยคณะกรรมการที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวถึง ผลดี ไว้ว่าเป็นการทำงานที่ระดมพลังความคิดดีๆ จากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ได้ช่วยกันวินิจฉัย ตัดสินใจ วางแนวทางในการบริหาร ให้เป็นไปด้วยเหตุผล เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดี ตามหลักการบริหารในระบอบประชาธิปไตย เพราะทำให้คณะกรรมการได้มีส่วนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ อันก่อให้เกิดประโยชน์และคุณภาพสูงสุด และยังช่วยการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการพัฒนาของแต่ละท้องถิ่น และ กำธร กิตติภูมิชัย (2524) ธงชัย สันติวงษ์ (2523) และ สำราญ ถาวราบุตร (2510) ก็ได้กล่าวถึงผลดีของการบริหารโดยคณะกรรมการไว้ในทำนองเดียวกันนี้

จากผลการวิจัยเป็นรายกิจกรรมจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมมาก ตามค่าเฉลี่ยของกิจกรรมคือวิเคราะห์สภาพปัจจุบันจากข้อมูลต่างๆ ประกอบการกำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียนที่กล่าวแล้วนั้นเป็นการปฏิบัติด้วยวิธีที่เหมาะสม ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญตามหน้าที่นี้ สอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติที่ บัญชา อึ้งสกุล (2538) ได้เสนอไว้ว่า วิธีที่เหมาะสมมีองค์ประกอบสำคัญตามลำดับ คือ วิเคราะห์สภาพการณ์ก่อน แล้ววิเคราะห์ปัญหา พัฒนาทางเลือก ประเมินทางเลือก วางแผนดำเนินการ ดำเนินการ ประเมินผล แล้วย้อนกลับไปยังสภาพการณ์อีก หากผลยังไม่เป็นที่พอใจ และผู้วิจัยมีความเห็นว่าความตระหนักถึงภาระหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการที่จะต้องรู้และเข้าใจตลอดจนดำเนินการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนเหมาะสมกับหน้าที่อย่างแท้จริง เพื่อความรอบคอบมีเหตุมีผลและยุติธรรม โดยมุ่งประสิทธิผลและคุณภาพ จึงจะทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเจตนารมณ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติที่สลับซับซ้อนระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการบริหารงานโดยคณะกรรมการ ดังที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวไว้ว่า เพื่อให้มีการตัดสินใจในการบริหารงาน เป็นไปอย่างรอบคอบ มีเหตุผล และยุติธรรม โดยมุ่งที่จะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด

หน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จากผลการวิจัยโดยรวม คณะกรรมการต้องการจะปฏิบัติหน้าที่นี้เพื่อพัฒนาการศึกษาให้ได้สูงกว่าที่ผ่านมา สำหรับการปฏิบัติเป็นรายกิจกรรมนั้นที่ได้ปฏิบัติมาก คือกิจกรรมทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนกิจกรรมอื่นๆ ยังตัดสินใจไม่ได้ ได้แก่ ร่วมอภิปรายในที่ประชุมเพื่อชี้ให้เห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงในแผนต่างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจให้ความเห็นชอบแล้วจึงมาทำความเข้าใจกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้รอบคอบก่อนที่จะมีการอนุมัติแผน แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญและต้องการปฏิบัติหน้าที่นี้ไว้สูงกว่าที่ได้ปฏิบัติจริงเท่าที่ผ่านมา ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเข้าใจวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติอันเป็นพื้นฐานในการร่วมพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นโรงเรียนเมื่อรับนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาของโรงเรียนไปแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญและทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้เค้าโครงตรงกับนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนา โดยมีการระบุดานที่ ผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน และประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะต้องการโน้มน้าวให้แผนปฏิบัติการ ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งตรงกับทฤษฎีสร้างความเห็นชอบในการวางแผน ดังที่ สุรพล บัวพิมพ์ (2536) ได้เสนอไว้ว่า การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในแผนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และมีขั้นตอนสำคัญคือขั้นพิจารณาให้ความเห็นชอบเค้าโครงแผน ขั้นกำหนดหน่วยปฏิบัติและผู้ปฏิบัติ ขั้นการประสานความร่วมมือและกำหนดเครือข่าย และในขั้นสุดท้ายเป็นการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ส่วนหน้าที่ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหาร จากผลการวิจัย เมื่อสรุปโดยรวมแล้วพบว่า คณะกรรมการให้ความเห็นว่าควรจะปฏิบัติหน้าที่นี้ให้มากกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า คณะกรรมการมีความต้องการพัฒนาการศึกษาให้เหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ สำหรับหน้าที่นี้ ในกิจกรรมที่คณะกรรมการต้องการปฏิบัติให้มากตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ สนับสนุนทรัพยากรให้แก่โรงเรียน การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้

กำหนดไว้และการให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของโรงเรียน รวมทั้งช่วยตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องต่อเนื่องกับบทบาทของการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีปัจจัยต่างๆ และค่อนข้างซับซ้อน จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการแล้วจึงช่วยกันปฏิบัติและติดตามการปฏิบัติ รวมทั้งช่วยตรวจสอบ ช่วยกันดูแลให้การศึกษา ไปถึงจุดหมายที่ต้องการ ตามความประสงค์ได้

ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการบริหารการศึกษามีความสลับซับซ้อน จึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือการบริหารโดยคณะกรรมการ ซึ่งหลายฝ่ายมีส่วนในการวินิจฉัยตัดสินใจในส่วนที่มีความสำคัญ และต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยการทำความเข้าใจกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการพัฒนา แล้วมาพิจารณาใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ สมาน อัสวภูมิ (2537) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบที่เหมาะสม โรงเรียนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร นโยบายและแผน ที่กำหนดไว้ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และจะเห็นได้ว่าปัจจัยหรือทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก ที่คณะกรรมการให้ความสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนและท้องถิ่นยังไม่มีความพร้อมในเรื่องที่เป็นปัจจัยทางด้านบุคลากร และเศรษฐกิจก็เป็นได้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ประเวศ วะสี (2539) ที่ได้กล่าวว่าลงทุนเพื่อการศึกษา สามารถแก้ปัญหาได้สารพัดนึก ดังนั้นทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงความสำคัญนี้ ฉะนั้น ในหน้าที่นี้ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผน ติดตามได้ทุกเรื่อง รวมทั้งด้านงบประมาณ ถ้าไม่เช่นนั้น หน้าที่นี้ก็ไม่มีความประโยชน์อะไร

หน้าที่รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนฯ จากผลการวิจัยเมื่อได้สรุปโดยรวมแล้ว คณะกรรมการมีความต้องการปฏิบัติหน้าที่นี้ เพื่อพัฒนาการศึกษาไว้สูงกว่าที่ได้ปฏิบัติจริงในช่วงที่ผ่านมา เพื่อจะได้มาช่วยกันปรับปรุงให้การจัดการศึกษาเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน กิจกรรมที่คณะกรรมการต้องการให้มีการปฏิบัติมากในหน้าที่นี้คือ รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการทุกระยะ และร่วมประชุมกับผู้รับผิดชอบทั้งหมด เพื่อสรุปผลการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งรับทราบข้อมูลเพื่อจัดทำแผนครั้งต่อไปเพื่อความเหมาะสม แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญกับการรับทราบผลการดำเนินงาน ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ และการที่ได้อนุมัติแผนหรือให้ความเห็นชอบไปแล้ว

ดังนั้น จึงต้องการรับทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่างๆ ระยะ เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมของหน้าที่นี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรกตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการทุกระยะดังกล่าวแล้วนั้น เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการต้องการทราบผลงานที่ออกมาว่าตรงตามที่ต้องการพัฒนาหรือตรงจุดหมายที่วางไว้หรือไม่ และต้องการทราบว่านโยบายดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลข้างเคียงหรือผลกระทบที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน โดยเฉพาะผลกระทบในทางที่ไม่พึงประสงค์ต่อชุมชนหรือเปล่า ซึ่งสอดคล้องกับที่ ทศพร สิริสัมพันธ์ (2539) ได้เสนอไว้ว่า ตัวนโยบายแม้จะได้มีการแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติและเกิดผลผลิตออกมาตามเป้าหมายที่ต้องการแล้ว ก็ยังไม่ได้หมายความว่านโยบายดังกล่าวก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือบรรลุลักษณะตามที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นยังเป็นไปได้ที่นโยบายดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลข้างเคียงหรือผลกระทบในเชิงลบก็ได้ และอาจเป็นเพราะว่าที่ผ่านมาชุมชนยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผน หรือการดำเนินการของโรงเรียนเท่าที่ควร เพราะถ้าหากทุกฝ่ายได้รับทราบผลของการดำเนินงานต่างๆ ทุกระยะ เมื่อเจอปัญหาจะสามารถช่วยกันปรับแก้ได้ถูกต้องตามสาเหตุ และช่วยกันอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวถึงการบริหารงานโดยคณะกรรมการที่ว่าเป็นคณะบุคคลทำหน้าที่ประชุมช่วยกันคิดค้นหาแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาให้ได้ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของส่วนรวม

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากรรมการจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา ตระหนักถึงปัญหา สาเหตุและจุดหมายที่ต้องการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม การปกครองและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กันก่อน แล้วจึงช่วยกันคิดช่วยกันปฏิบัติ และช่วยกันติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพกระแสของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สำหรับหน้าที่ประสานงานกับองค์กรอื่นในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชนฯ จากผลการวิจัยสรุปโดยรวมแล้วคณะกรรมการมีความคิดที่จะปฏิบัติหน้าที่นี้ไว้สูงกว่าที่ได้ปฏิบัติจริง จะเห็นได้จากการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นนั้น คณะกรรมการให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้อยู่ในระดับมากกว่าที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดในหน้าที่นี้ เป็นรายการกิจกรรม คณะกรรมการต้องการปฏิบัติมากตามลำดับค่าเฉลี่ยของกิจกรรม ได้แก่ ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมทางสังคม ตามด้วยสนับสนุนให้โรงเรียนเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน และประสานทำความเข้าใจเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น

แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการได้ให้ความสำคัญเพื่อเชื่อมโยงโรงเรียนและชุมชน ให้มี

ความสัมพันธ์เอื้อประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกันเพื่อสันติสุขของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลดีของการบริหารการศึกษาโดยคณะกรรมการ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวว่า เป็นการช่วยกันระดมพลังความคิดจากหลายๆ ฝ่าย ซึ่งจะทำงานมีคุณภาพ สร้างความสมดุลระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีส่วนช่วยบริหาร ประสาน วินิจฉัยตัดสินใจวางแผนทางการบริหารให้เป็นไปได้ด้วยเหตุผล และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยเห็นว่าควรจัดการทุกอย่างให้สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบันปัญหาและความต้องการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการศึกษาก็เป็นสังคมในท้องถิ่นนั่นเอง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กรรมการผู้ว่างานต่างๆ ในแผนที่ร่วมกันทำมีอะไรบ้าง และงานที่ต้องทำต้องการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจากที่ไหนบ้าง จึงทำให้คณะกรรมการได้รู้วัตถุประสงค์ และให้ความสำคัญมาก เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการประสานงานที่ดี ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้และมีส่วนร่วมในการประสานงานด้วย ดังที่สมาคมศึกษานิเทศก์แห่งประเทศไทย (2536) ได้สรุปว่า กระบวนการประสานงานที่ดี มี 3 ขั้นตอนคือ กำหนดแผนงานสำหรับทุกคน ในหน่วยงานขึ้นก่อน แล้วให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนงาน คือให้รู้ว่าใคร หน่วยงานใด ทำหน้าที่อะไร และต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับใครบ้าง แล้วให้ทุกคนเต็มใจรับงาน โดยถือว่า ตัวเองเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วม และการประสานงานที่ดี ย่อมต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ระวีวรรณ เสวตามร (2532) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรต่างๆ ไม่ได้อยู่โดดเดี่ยว เพราะจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ที่เข้ามาติดต่อ เกี่ยวข้อง ในหน่วยงานหรือองค์กร อาจจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการได้รับความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เพราะการศึกษาต้องเปิดกว้างเพื่อคนทั้งมวล ได้มีโอกาสสื่อสารช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางด้านปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งจัดความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน ทั้งที่เป็นองค์กรและบุคคล

ส่วนหน้าที่แต่งตั้งที่ปรึกษาและ/หรือคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานฯ จากผลการวิจัยโดยภาพรวมคณะกรรมการมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่นี้ไว้สูงกว่าการที่ได้ปฏิบัติจริง สำหรับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือควรปฏิบัตินั้นคณะกรรมการให้ความเห็นว่าควรปฏิบัติให้มากขึ้นจากที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมที่คณะกรรมการมีความเห็นว่าควรปฏิบัติใน

หน้าที่นี้ให้เหมาะสมมากตามลำดับได้แก่ ร่วมพิจารณากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นที่ปรึกษา หรือคณะกรรมการ ร่วมพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาและคณะกรรมการ ร่วมสำรวจคุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถด้านต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ และร่วมกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกที่ปรึกษาและคณะกรรมการ รวมทั้งเสนอชื่อบุคคลที่ควรได้รับการแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการแต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนในเขตการศึกษา 2 เพราะคณะกรรมการโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความรู้ ความสามารถที่เชี่ยวชาญเฉพาะ รวมทั้งชินกับสภาพของท้องถิ่น จึงไม่กระตือรือร้นที่จะปรับเปลี่ยน หากได้มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และเป็นที่เคารพเชื่อถือ เพื่อมาจุดประกาย ชี้ประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันกำหนดวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ในอนาคต ดังนั้นจึงต้องค้นหาที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในและนอกชุมชน ซึ่งคณะกรรมการมีข้อมูล ว่าแหล่งที่ปรึกษามีอยู่ที่ไหนบ้าง เพื่อนำมาแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาในคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนในด้านข้อมูล ข้อคิดทางวิชาการ และอื่นๆ

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ อุทัย หิรัญโต (2532 หน้า 129 - 130) ที่ว่าการตั้งกรรมการขึ้นเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งนั้น เป็นเรื่องจำเป็นทางการบริหาร เพราะงานบางอย่างจะทำได้สำเร็จได้ต้องระดมบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถช่วยกันทำและต้องทำกันเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานที่มอบให้คณะกรรมการทำควรเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้มากมายหลายสาขา หรือความถนัดเฉพาะอย่าง จึงจะได้ผลตามที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับวิธีการที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้คณะกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการให้เป็นไปโดยได้ผลดีที่สุดนั้น ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการก่อน แล้วเลือกเฟ้นตัวบุคคล ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการ ประสบการณ์ และอื่นๆ โดยเฉพาะการคัดเลือกตัวประธานและที่ปรึกษา นอกจากที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำที่จะทำให้คณะทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังต้องพิจารณาถึงความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย ฉะนั้น การพิจารณากำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติผู้ที่มีความสามารถ ได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษา และคณะกรรมการเพื่อดำเนินงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

ทักษะต่อหน้าที่ในแต่ละหน้าที่ จากผลการวิจัย คณะกรรมการก็มีทักษะที่ดีในทุกหน้าที่ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 หน้าที่แรก ได้แก่ หน้าที่รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนฯ ตามด้วยหน้าที่ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และหน้าที่ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารเท่ากับหน้าที่ประสานงานกับองค์กรอื่นในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน และเมื่อพิจารณาในแต่ละทักษะทั้ง 6 หน้าที่เป็นรายข้อ ส่วนใหญ่มีทักษะที่ดี แสดงให้เห็นว่าการบริหารโดยคณะกรรมการเป็นการจัดการศึกษาที่พึงปรารถนาของคณะกรรมการโรงเรียน จากการที่คณะกรรมการมีทักษะที่ดีมากต่อหน้าที่ในทุกหน้าที่ ก็จะส่งผลดีต่อแนวโน้มในอนาคตของการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ของเขตการศึกษา 2 และทักษะของคณะกรรมการที่มีต่อหน้าที่จะมีอิทธิพลกับการปฏิบัติตามหน้าที่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คณะกรรมการทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพราะการที่จะให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมได้อย่างจริงจังตั้งใจนั้น งานบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ ทักษะและเจตคติของสังคมในพื้นที่นั้น

ดังนั้น จึงส่งผลดีต่อการบริหารการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งจะส่งผลถึงผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลต่อไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาจากหลายๆ ฝ่าย และได้มีการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ต้องการที่จะพัฒนาการศึกษา โดยได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือคณะกรรมการ จึงมีความสนใจที่จะใช้ความรู้จากประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ จึงได้แสดงออกมาให้เห็นถึงทักษะ ซึ่งเป็นแนวโน้ม พฤติกรรมของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับทักษะของคณะกรรมการนั่นเอง จึงได้แสดงความรู้สึกลึกต่อหน้าที่ในทางบวก และถ้าจะดำเนินการเปลี่ยนพฤติกรรมของคณะกรรมการ ให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นก็ต้องดำเนินการเปลี่ยนทักษะของคณะกรรมการในเรื่องที่ต้องการนั้นก่อน

ทั้งนี้ จึงสามารถยืนยันได้ว่า ทักษะต่อหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้ กล่าวคือ เมื่อคณะกรรมการมีทักษะที่ดีมากต่อหน้าที่ทุกหน้าที่ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการก็ต้องมีการปฏิบัติได้ดีมากขึ้นตามซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ เฉลียว บุรีภักดี (2516) และ อารมย์ เพชรชื่น (2527) ที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ทักษะเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นความรู้สึกลึกของคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีความรู้สึกลึกในทางบวกนั้น คือมีทักษะที่ชอบที่ดีต่อสิ่งนั้น และถ้าต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ก็ต้องเปลี่ยนทักษะ

ของบุคคลนั้นเสียก่อน จะเป็นแนวโน้มหรือเตรียมการของพฤติกรรมและพฤติกรรมทุกอย่างของบุคคลเกี่ยวข้องกับทักษะของบุคคลนั้น สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2534) ได้อธิบายให้เห็นถึงการก่อตัวทางทักษะว่า ทักษะจะก่อตัวขึ้นมาและเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การสนใจทางร่างกาย ข่าวดารข้อมูล การเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ประสบการณ์ ลักษณะท่าทางหรือบุคลิกภาพ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยนี้ คณะกรรมการมีทักษะที่ดีมากต่อหน้าที่ทุกหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลถึงการให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เหตุที่ยังตัดสินใจไม่ได้ในการปฏิบัติขณะนี้นั้น เนื่องจากการปฏิบัติงานในช่วงปีแรกของคณะกรรมการชุดนี้ หลังจากที่ได้เปลี่ยนระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน ทำให้ยังไม่ชัดเจนในหน้าที่และบทบาท รวมทั้งยังไม่มีทักษะในการคิดหรือการกำหนดแผนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และจากสภาพสังคม เศรษฐกิจไม่ดีที่เป็นอยู่ขณะนี้ ทำให้คณะกรรมการไม่ค่อยมีเวลาร่วมประชุมบ่อย ส่วนผู้บริหารโรงเรียนก็ยังไม่ตระหนักถึงภาวะผู้นำเพื่อที่จะชักนำ กำกับ คณะกรรมการให้มาช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และควรให้ฐานะทางกฎหมายเกี่ยวกับสิทธิและอำนาจแก่คณะกรรมการอย่างชัดเจน สำหรับหน้าที่ทั้ง 6 หน้าที่นั้น ยังไม่ครอบคลุมต่องานพัฒนาการศึกษา บางหน้าที่ที่กำหนดไว้นั้นอาจรวมกันได้กับหน้าที่อื่น แต่หน้าที่ที่สำคัญที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในระบบกระจายอำนาจนั้น คือ อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ

และจะเห็นได้ว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญว่าควรปฏิบัติให้ได้มากในทุกหน้าที่ แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มในอนาคต คณะกรรมการมีความคิดว่าควรมีการปฏิบัติให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากขึ้นตาม หากคณะกรรมการผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยกันคิด ช่วยกันปฏิบัติ และช่วยกันติดตามอย่างจริงจัง ตั้งใจ ด้วยความสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน เมื่อการศึกษามีคุณภาพแล้วสังคมก็จะดีขึ้น รวมทั้งสุขภาพ เศรษฐกิจ จิตใจ การปกครอง และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ก็จะปรับดีขึ้นได้โดยง่าย

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงโครงสร้างระบบการจัดการศึกษาเพื่อความเหมาะสมเรื่อยมา แม้จะยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ด้วยเหตุผลหลายประการ แต่ก็นับได้ว่าเป็นการเริ่มต้นทบทวนทิศทางการศึกษาของสังคมไทยในอนาคต ให้ตรงตามจุดหมายที่ต้องการพัฒนา และสามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าหากทุกคน ทุกฝ่ายช่วยกันทำเป็นกระบวนการ โดยใช้ความตั้งใจจริง ร่วมกันสร้างสรรค์ ทุกสิ่งทุกอย่างก็เกิดขึ้นได้ตามความประสงค์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องรับรู้ ทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ให้มีความสำคัญและถือเป็นภารกิจของตัวเองด้วย

1.2 ควรให้สิทธิอำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายที่ชัดเจนแก่คณะกรรมการ ในการบริหารจัดการกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ

1.3 ควรมีการปรับปรุงหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา สำหรับการปฏิบัติตามหน้าที่ของคณะกรรมการในทุกหน้าที่ ควรมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ตั้งใจและต่อเนื่อง

1.4 ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรมแก่คณะกรรมการโรงเรียน

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงความเป็นผู้นำก่อน แล้วจะสามารถชักนำกำกับ กรรมการอื่นๆ ให้มาช่วยกันคิด ปฏิบัติ และติดตาม จัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา ด้วยความตั้งใจจริง และควรมีการกำหนดภาพความสำเร็จและมาตรฐานตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของแต่ละหน้าที่ ตามเป้าหมาย และควรมีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติตามหน้าที่

1.6 ควรมีการให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ เพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจ ให้กับกรรมการโรงเรียนที่ปฏิบัติภารกิจได้ผลสำเร็จ และควรมีมาตรการลงโทษ หากปฏิบัติหน้าที่ไม่ถึงเกณฑ์ โดยทางอ้อม และควรมีคำตอบแทนให้กรรมการตามความเหมาะสม

1.7 ควรมีระบบการให้งบประมาณตามคุณภาพ เช่น คุณภาพดีมาก ให้งบประมาณสูงสุดตามความเหมาะสมและลดลงตามระดับคุณภาพ โดยมีองค์กรอิสระ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนด้วยความเป็นจริง และยุติธรรม

1.8 จัดระบบการเงินเพื่อการศึกษาในรูปแบบใหม่ โดยให้เงินเป็นรูปอุปโภคบริโภคกับผู้เรียน ให้โอกาสผู้เรียนนำไปเลือกสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เรียนได้เอง แล้วโรงเรียนก็จะได้เงินมาก น้อยตามคุณภาพที่ชุมชนเชื่อถือ เพราะการจัดการศึกษาระดับประถม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน ที่รัฐต้องจัดให้ ไม่ใช่ภาคบังคับ และจะเป็นการแก้ปัญหาเรื่องการงบประมาณของโรงเรียนได้ด้วย

1.9 ควรมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาจากที่อื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ตรงตามความต้องการพัฒนาการศึกษาของแต่ละโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้โรงเรียนสังกัดอื่นๆ หรือระดับอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยครอบคลุมเป็นภาพรวมที่ชัดเจน และสมบูรณ์ยิ่งขึ้นสำหรับในเขตการศึกษา 2 และเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการ โรงเรียนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพ การนำเสนอรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โรงเรียนระหว่างโรงเรียนดีเด่นกับโรงเรียนทั่วไป