

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่องการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และ ประธานกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน โดยศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 74 คน และประธานกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 74 คน โดยรวบรวมกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 352 คน รวม 500 คน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มี 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามถึงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ตอนที่ 3 สภาพ ปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สำหรับประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปีขึ้นไปมากที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร ด้านการให้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร

ด้านความเป็นอิสระในการบริหารนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ควรมีการกำหนดอัตราเจ้าหน้าที่ให้กับทางโรงเรียนเพื่อปฏิบัติงานพิเศษและงาน รุกรการอย่างเป็นทางการ ร่องลงมาคือ การลดปริมาณงานพิเศษและงานรุกรการลง ทำให้โรงเรียนปฏิบัติภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และโรงเรียนควรมีอำนาจในการอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้มากขึ้น สำหรับด้านการให้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร มีความเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ควรมีการนำผลการประเมินงานตามแผนไปปรับปรุงแก้ไขการวางแผนพัฒนาโรงเรียนต่อไป ร่องลงมาคือ ควรมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกระยะทุกชั้นตอน และแผนยุทธศาสตร์ ควรเป็นแผนที่มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร มีความเห็นด้วยมากในเรื่องการมีองค์คณะบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากร ในชุมชน ร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ร่องลงมาคือ ควรระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และควรจัดให้โรงเรียนเป็น ศูนย์กลางความรู้ ข่าวสาร และบริการอาคารสถานที่แก่ชุมชน

ส่วนสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน เป็นดังนี้

ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร พบว่า สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน มีการดำเนินการมากที่สุด เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการให้ข้อเสนอแนะ โรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตรงกับภารกิจ และความต้องการของโรงเรียน โดยการฝึกอบรม สัมมนา การให้คำปรึกษาแนะนำ การประชุม และการศึกษาด้วยตนเอง ส่วนการศึกษาต่ออนั้น มีน้อยที่สุด โรงเรียนมีการจัดระบบภายในใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพปริมาณงานและภารกิจของ โรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้ตามความต้องการ และความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สปอ/สปจ. ได้จัดบริการอำนวยความสะดวก ด้านการจัดสรรงบประมาณและการเบิกจ่ายให้โรงเรียนอย่างสะดวก และรวดเร็วตามความต้องการ โรงเรียนกำหนดและเสนอขอของงบประมาณได้ด้วยตนเอง โรงเรียนมี

อำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกำหนดตำแหน่งให้แก่บุคลากร โดยให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและเป็นผู้ประเมินผลงาน ส่วนที่มีการดำเนินการน้อยคือ โรงเรียนดำเนินการกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างอิสระตามความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น โดยโรงเรียนทำในส่วนของการปรับหรือพัฒนาหลักสูตรด้วยตนเอง แต่การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นน้อยที่สุดสำหรับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วม แต่ในกรณีที่มีส่วนร่วมนั้น มีแต่เฉพาะการเสนอแนะให้ความคิดเห็นเท่านั้น

ด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร พบว่า สภาพปัจจุบันมีการดำเนินงานมากที่สุดเกี่ยวกับโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับแนวโน้มของการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมในชุมชนมาวางแผนยุทธศาสตร์ รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เน้นเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้สูง บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน มีการร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการทำในลักษณะร่วมจัดทำในบางขั้นตอนเท่านั้น ส่วนที่ร่วมทั้งกระบวนการมีน้อย มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนเพื่อกำหนดเป็นความต้องการของชุมชนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการนำผลการประเมินผลตามแผนไปวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาโรงเรียน

สำหรับในส่วนที่มีการดำเนินการเป็นส่วนน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการโดยวิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน และการดูจากรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากร ประชาชน และองค์กรท้องถิ่นได้ทราบทุกระยะ โดยมีการทำเป็นบางครั้ง ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามแผน และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนเป็นบางส่วน

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารส่วนใหญ่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน และชี้แจงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้คณะกรรมการเข้าใจอย่างชัดเจน รองลงมาคือ โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ ผู้ปกครอง ประชาชน องค์กรท้องถิ่น เข้ามาใช้บริการของโรงเรียน ผู้นำชุมชน/องค์กรท้องถิ่น และประชาชนให้ความร่วมมือสนับสนุนในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาพัฒนาโรงเรียน รวมทั้ง

โรงเรียนได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนมาเป็นแหล่งความรู้ ในการจัดการเรียนการสอน สำหรับ ประชาชน/องค์กรท้องถิ่น และผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการ โรงเรียน และจัด โรงเรียนให้เป็นแหล่งความรู้ด้านวิชาการและให้บริการแก่ประชาชน องค์กรท้องถิ่น โดยผู้นำชุมชน องค์กรท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และประเมินคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียน สำหรับคณะกรรมการ โรงเรียน มีบทบาทในการกำหนดงบประมาณและติดตามตรวจสอบการใช้งบ งบประมาณของโรงเรียน โดยคณะกรรมการ โรงเรียน ร่วมกันวางแผนพัฒนาโรงเรียน และให้ความ เห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

โรงเรียนมีการศึกษาบทบาท อำนาจหน้าที่ ของผู้นำชุมชน/องค์กรท้องถิ่น และมีการจัด ทำข้อมูลไว้อย่างมีระบบ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดในการมีคณะกรรมการ โรงเรียนร่วมดำเนิน งานตามแผนงาน/โครงการ/กิจการ และรับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ทุกขั้นตอน

สำหรับด้านปัญหาในการดำเนินการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ ปัญหาความเป็นอิสระในการบริหาร ปัญหาด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร และปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ บริหาร ซึ่งมีปัญหาในระดับน้อยเกี่ยวกับการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน และการ รายงาน ประชาสัมพันธ์ ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และปัญหาด้านโรงเรียนเข้าไปร่วมกิจกรรม ในชุมชน

ส่วนข้อเสนอแนะในการดำเนินการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษา สรุปได้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะการสร้างความเป็นอิสระในการบริหารงานโรงเรียนในส่วนของการบริหาร งานบุคคล ควรให้สถานศึกษามีโอกาสคัดเลือกบุคลากรเอง เพื่อได้ตามความต้องการของโรงเรียน ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าอบรม สัมมนาเพื่อนำมาพัฒนางานด้าน การเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ตรงกับความสามารถและภารกิจ รวมทั้งควรให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารตนเอง ส่วนด้านการบริหารการเงิน และงบประมาณ ควรมีการบริหารการเงินตามความต้องการของโรงเรียนได้ การบริหารการเงิน และงบประมาณ ต้องยึดหลักกระเบียบทางราชการและความ ถูกต้อง ควรมีการรายงานการเงิน และงบประมาณ ให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตร อยู่ตลอดเวลา โดยมีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ และควรมีการจัดการ เรียนการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีโอกาสดำเนินการสอนกิจกรรมเสริมด้วย ตนเอง เพื่อเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ตลอดจนมีการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการ ตรวจสอบ การดำเนินการใช้หลักสูตรเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการจัดทำหลักสูตร ท้องถิ่นของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นชุมชน

สำหรับข้อเสนอแนะการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนด้านการจัดทำแผนนั้น ชุมชน โรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียน ควรร่วมจัดทำแผนเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยโรงเรียน ควรมีการจัดทำแผนในแต่ละปีอย่างต่อเนื่องกันทุกปี และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของ ชุมชนในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำไปกำหนดลักษณะงาน เป้าหมายของงาน และกำหนดหน้าที่ของบุคคล ให้สอดคล้องเหมาะสมกับงาน ในส่วนของผู้บริหารควรประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน คณะ กรรมการโรงเรียนในการจัดทำแผน ส่วนด้านการปฏิบัติตามแผน ควรมีการติดตามผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ควรมีการ พัฒนาและปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน ตลอดจนบุคลากร ควรมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองปฏิบัติอย่างแท้จริง สำหรับด้านการประเมินผลและ รายงานผลการปฏิบัติตามแผนควรมีการประเมินผลทุกระยะ ทุกขั้นตอน เพื่อสามารถแก้ไข ปรับปรุง ได้ตลอดเวลา ควรมีการประเมินผลและรายงานผลเมื่อสิ้นสุดของแผนงาน เพื่อปรับปรุงแผนการ ปฏิบัติในครั้งต่อไป

ส่วนข้อเสนอแนะการสร้างความสัมพันธ์และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ บริหารโรงเรียนนั้น ชุมชนควรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานของโรงเรียน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น วันสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้ชุมชนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของ โรงเรียน และโรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจงและพบปะปรึกษากับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ควรให้ ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการร่วมพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียน โดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียน และชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในบางโอกาส เช่น เป็นวิทยากร พิเศษ ช่วยจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับด้านโรงเรียน ให้บริการแก่ชุมชน

โรงเรียนควรให้ชุมชนได้ใช้บริการทางด้านอาคารสถานที่ สื่อ-อุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนตามโอกาส และเหมาะสม และผู้บริหารควรให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมใน กิจกรรม/ประเพณีต่าง ๆ ในชุมชน ตลอดจนมีการแจ้งข่าวสาร และติดต่อกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่องการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา โดยมีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ด้านความเป็นอิสระในการบริหารว่า ควรมีการกำหนดอัตราเจ้าหน้าที่ให้กับทางโรงเรียน เพื่อปฏิบัติงานพิเศษและงานธุรการอย่างเป็นเอกเทศ และลดปริมาณงานพิเศษและธุรการลง เพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติภารกิจหลักได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากหากมีเจ้าหน้าที่เฉพาะงานด้านธุรการก็จะทำให้ครูนั้นมีเวลาเตรียมการสอนได้เพิ่มขึ้น ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ส่วนด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร ส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยในเรื่องการนำผลประเมินการปฏิบัติตามแผนไปปรับปรุงแก้ไข วางแผนพัฒนาโรงเรียนต่อไป และควรมีการตรวจสอบประเมินผลทุกระยะ ทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ที่กล่าวว่า แผนกลยุทธ์นั้น ต้องมี 3 องค์ประกอบ คือ (1) แผนกลยุทธ์ต้องมุ่งเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือพื้นฐานขององค์การ (2) แผนดำเนินงาน จะต้องสนใจพิจารณาในส่วนปฏิบัติว่า ปฏิบัติตามแผนสำเร็จหรือไม่ และ (3) การจัดผลสำเร็จจะพิจารณาเกี่ยวกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งนี้ได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา หรือโรงเรียนให้มีอิสระ ความคล่องตัวในการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินงบประมาณ และการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน มีการจัดระบบการวางแผน และนำแผนพัฒนามาเป็นหลักในการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยต้องได้รับความร่วมมือในการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกส่วนของสังคมชุมชนท้องถิ่นอย่าง เป็นรูปธรรม เพื่อให้โรงเรียนเป็นสถาบันตัวแทนของสังคม ในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สำหรับชุมชนท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, 2542) ที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาไว้ว่า เป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มีความเป็นเอกภาพในนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ โดยให้กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรท้องถิ่น องค์กรเอกชน ตลอดจนสถาบันต่าง ๆ ของสังคม เพื่อที่จะระดมทรัพยากรจากแหล่ง ต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อสถานศึกษาหรือโรงเรียนจะได้พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาของตนเองให้ได้มาตรฐานตามกำหนดของสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา ทั้งนี้ ต้องเกิดจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาด้วย จึงจะนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดที่ รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 244-311) ได้เสนอแนวคิดการปฏิรูปการศึกษา ในส่วนของการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในระดับโรงเรียน โดยการคืนอำนาจให้โรงเรียน หรือ สถานศึกษาต้องกระจายอำนาจจัดการศึกษาให้โรงเรียน มีอำนาจในการปฏิบัติกรอย่างสูงสุด โดยกำหนดให้มีแผนแม่บทหรือธรรมนูญโรงเรียนเป็นแนวทางในการบริหารและต้องให้อิสระในการ ตัดสินใจ สั่งการในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินงบประมาณ และการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน พร้อมทั้งการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ โดยการสนับสนุน ช่วยเหลือของผู้ปกครอง ประชาชน องค์กรชุมชนในท้องถิ่น ในการบริหารการจัดการศึกษาของ โรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2539, หน้า 30) ได้เสนอแนวคิดและแนวทาง การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาไทย ไว้ว่า ต้องกระจายอำนาจการบริหารไปสู่สถานศึกษาและ ชุมชนท้องถิ่นให้สามารถริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้ และจัดการศึกษาเอง โดยการสนับสนุนงบประมาณ ให้ จึงจะเกิดการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาที่ตรงจุดหมายที่ต้องการได้

สำหรับสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในโรงเรียน ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร ด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร และด้านการ มีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร ส่วนใหญ่ได้มีการดำเนินงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร ส่วนใหญ่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน และโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถ ตรงกับภารกิจและความต้องการของ โรงเรียน โดยการฝึกอบรม สัมมนา ด้วย เชื่อว่า ถ้าหากมีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมด้วยแล้ว จะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2525, หน้า 14) ที่กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ

ของการบริหารให้ดีขึ้น เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการใช้กระบวนการให้ทีมงานมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์ ในลักษณะของการใช้อำนาจ หน้าที่ร่วมกัน เพื่อร่วมมือกันในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตาม ที่ต้องการ

แต่ในขณะเดียวกัน ส่วนใหญ่โรงเรียนไม่สามารถกำหนดความต้องการบุคลากรได้เอง และไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น บุคลากรที่ได้มาบางครั้งอาจไม่ตรงตามความ ต้องการและตรงตามภารกิจของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ อุทัย ดุลยเกษม (2539, หน้า 104 - 112) ที่กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาที่อยู่ภายใต้ระบบราชการแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ ส่วนกลาง สายงานบังคับบัญชาที่ยาวหลายชั้นตอน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและ ล่าช้า โดยเฉพาะ กระบวนการบริหารงานบุคคล โรงเรียนไม่มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามที่ต้องการได้เลย ได้แต่ เพียงการรับโอนย้าย ดูแลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้น หากจะปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ต้องมี การเปลี่ยนแปลงด้านการให้ความเป็นอิสระ ในการบริหารงานตามหลักการกระจายอำนาจของ ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ (2541, หน้า 32-33) กล่าวว่า องค์อำนาจที่ส่วนกลาง ควรกระจายให้แก่องค์ กรนั้น ควรประกอบด้วย อำนาจการบริหารงานวิชาการ อำนาจการบริหารงานบุคลากร อำนาจ การบริหารการเงินและงบประมาณ อำนาจการบริหารการจัดการ กำหนดนโยบาย แผนงานใน โรงเรียน

○ ถ้าหากโรงเรียนมีอำนาจอิสระในการบริหารงานในโรงเรียน ย่อมส่งผลให้คุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนสูงขึ้นไปด้วย

ด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร ส่วนใหญ่โรงเรียนได้ใช้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ แนวโน้มของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมในชุมชนมาวางแผนยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ที่เน้นเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้สูง โดยความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันจัดทำแผน ทั้งนี้ได้เห็นความสำคัญ ของกระบวนการบริหารโรงเรียน ที่ต้องมีการวางแผน จึงจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไป อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งตรงกับที่สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 หน้า 14 - 17) ได้กำหนดแนวทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพไว้ว่า การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการรับรู้ร่วมกันขององค์คณะบุคคลในโรงเรียน

ร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเพื่อกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงานการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ตามที่ต้องการ ในขณะเดียวกัน แนวทางการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนตาม แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (สพช. , 2539, หน้า 4-5) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้คือ บุคลากรทุกฝ่ายและคณะกรรมการโรงเรียน ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพสังคมชุมชน แนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม ความต้องการของชุมชน เพื่อคาดคะเน และกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ความต้องการของชุมชน เพื่อคาดคะเนและกำหนดนโยบายเป้าหมาย ความต้องการของแผนโรงเรียน ประชุมคณะครู คณะกรรมการโรงเรียน ร่วมกัน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ร่วมกันปฏิบัติตามแผน แนวทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ต่อคณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนได้รับทราบ

แผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน แต่ในขณะเดียวกัน พบว่าการปฏิบัติตามแผนทุกชั้นตอนนั้น จัดทำเป็นส่วนน้อย ส่วนการปฏิบัติตามแผนและประสบผลสำเร็จเป็นบางส่วนของแผนนั้น มีเป็นส่วนใหญ่ และที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งหมดของแผนอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ดี แต่กระบวนการปฏิบัติตามแผนไม่เป็นไปตามขั้นตอน และมีอุปสรรคที่เป็นปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายไม่ได้ตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย ภาวะแวดล้อม ดังที่กรมวิชาการ (2540, หน้า 16) กล่าวถึงหลักการและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง คือ การทำงานให้เข้มแข็ง การสร้างโอกาส เป้าหมายสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ สร้างแรงจูงใจผลักดันให้งานเดิน และภารกิจของหน่วยงาน การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน การประมาณสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งหมดดังกล่าวเป็นปัจจัยให้แผนพัฒนาโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษา ส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน และชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณะกรรมการเข้าใจอย่างชัดเจน ในการเข้ามา มีบทบาทและส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทั้งนี้ มีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือของชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น ต่อการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษานั้นมีความเป็นมาตั้งแต่อดีต เพราะโรงเรียนประถมศึกษาเป็นตัวแทนของสถาบันสังคมที่ทำหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับ

ประชาชนมากที่สุด จึงทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ผู้ปกครองชุมชน มีความ รู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความสัมพันธ์กันมาโดยตลอด ทั้งการเป็นทั้งผู้ให้และรับบริการซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นโรงเรียนประถมศึกษาก็จะแปลกแยกออกจากชุมชนไม่ได้ ดังที่ ภิญญู สาร (2526, หน้า 315) กล่าวถึงโรงเรียนประถมศึกษาว่า ในฐานะเป็นหน่วยงานทางสังคมหน่วยหนึ่ง และตั้งอยู่บนสังคมประชาธิปไตย โรงเรียนควรเป็นของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งจะต้องให้ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น เอกชน สถาบันทางสังคม เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ในด้านการเรียนการสอน การบริหารการเงินงบประมาณ และการระดมทรัพยากร สิ่งบริการอำนวยความสะดวกต่อการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่ตรงจุดตามความต้องการของชุมชน

ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 2 - 3) ได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนไว้เพื่อ การปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้คณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันคิดร่วมกันพัฒนาโรงเรียน โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการประสานงาน และความร่วมมือจากชุมชนในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาช่วยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ และมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติต่อไป

ด้านปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิรูประบบบริหาร ด้านความเป็นอิสระ ในการบริหาร พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหาบุคลากรให้ได้เพียงพอเหมาะสมกับภารกิจ และมีความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการของโรงเรียน จากกานี้โรงเรียนไม่มีอำนาจในการคัดเลือกบุคลากรได้เอง จึงได้บุคคลที่ไม่ตรงกับภารกิจและไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ดังที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530, หน้า 3-6) กล่าวถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการบริหารบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปริมาณและภารกิจขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับปัญหาด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์นั้น มีปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับคณะกรรมการและการกำหนดความต้องการของชุมชน ในแผนพัฒนาโรงเรียนให้ชัดเจนได้ ทั้งนี้เป็นเพราะเหตุว่า แผนยุทธศาสตร์นั้นจะต้องเกิดจากกระบวนการของการร่วมมือจากทุกฝ่าย ตามที่แนวทางการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2539) มีแนวทางดังนี้ การรวบรวมข้อมูล การประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ

ประเมิน ทั้งนี้จะต้องมีขั้นตอนดำเนินการคือ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทาง กำหนดเป้าหมาย ประชุมระดมสมอง กำหนดแผนงานโครงการ จัดทำแผนภูมิภาพรวมโรงเรียน เตรียมลงมือปฏิบัติ จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการจัดทำแผนมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียน ถ้าแผนนั้นก็มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ส่วนปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร ส่วนใหญ่มีปัญหาในการดำเนินการน้อยเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน โรงเรียนเข้าไปร่วมกิจกรรมชุมชน และการรายงานประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ ที่เป็นเช่นนี้ก็คงเป็นเพราะเหตุว่าโรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีอยู่คู่กับชุมชนมาช้านาน จนทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงทำให้การดำเนินงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีปัญหาน้อย เพราะเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นวัฒนธรรมระหว่างโรงเรียนประถมกับชุมชนมาโดยตลอด ซึ่งเป็นไปตามแนวทางหรือกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนของ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2529, หน้า 93-106) ที่กล่าวว่า จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครู และผู้ปกครอง โดยจัดกิจกรรมร่วมกัน สร้างความศรัทธาโรงเรียน โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ การประชาสัมพันธ์ สื่อสารโรงเรียนทุกระยะ และการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลหรือกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา 2539 ไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แต่ก็ยังพบปัญหามากเกี่ยวกับการให้ชุมชนและองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นเพราะเหตุว่า แนวทางการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน เน้นความถูกต้องโปร่งใส การมีส่วนร่วมของชุมชนเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนอย่างมีระบบ และขั้นตอนตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา (สมศักดิ์ ลินธุระเวชญ์, 2542, หน้า 8 - 9) ที่กล่าวว่า จะต้องตรวจสอบและการแทรกแซงคุณภาพการศึกษา โดยการประเมินความก้าวหน้าของ โรงเรียนและรายงานต่อประชาชนด้วย

ส่วนข้อเสนอแนะในการดำเนินการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในด้านความเป็นอิสระในการบริหารที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนนั้น มีความเกี่ยวข้องกัน ที่จะนำไปสู่คุณภาพและมาตรฐานโรงเรียน ส่วนใหญ่ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานให้มีการกำหนดอัตราบุคลากรของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพ

ปริมาณงาน โดยเฉพาะงานธุรการของโรงเรียน ควรมีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านนี้ เพื่อปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกให้แก่คณะครูผู้ทำการสอน ซึ่งจะช่วยลดภาระหน้าที่งานอื่นลง จะได้มุ่งปฏิบัติหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ และมีการดำเนินงานด้านการบริหารการเงินและงบประมาณให้ยึดถือระเบียบเป็นหลัก ให้รวดเร็ว ถูกต้อง มีการชี้แจงและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อความโปร่งใส และการตรวจสอบจากคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการงบประมาณของโรงเรียน ตลอดจนให้มีการดำเนินงานการนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรอยู่ตลอดเวลา โดยมีการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ และควรมีการจัด การเรียนการสอนตามหลักสูตรของท้องถิ่นที่สอดคล้องกับสภาพของชุมชน องค์กรท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวโน้มของพระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานรัฐสภา, 2542) ที่กล่าวถึงการ จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาที่ว่า เป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเอกภาพในด้านนโยบาย และการกระจาย อำนาจการบริหารงานบุคคล การบริหารงานหลักสูตร การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา มี อำนาจตัดสินใจได้ด้วยการสนับสนุนของ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งรูปแบบของการบริหารการ จัดการโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น ในระดับสถานศึกษาหรือโรงเรียน ยังไม่ ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งรูปแบบและเนื้อหา จึงอาจกล่าวได้ว่า แนวโน้มแนวทางการบริหารการ จัดการโรงเรียนจะไปทางใดและมีรูปแบบลักษณะใดนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาได้คำนึงถึง และมีแนวคิด แนวทางที่ชัดเจนอย่างไรกับการบริหารงานการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็น สถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดในทางปฏิบัติ โดยหลักการแนวคิดของนักการศึกษา กล่าวถึง ระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดในทางปฏิบัติโดยหลักการ แนวคิดของนักการศึกษา ทั้งหลาย ตลอดจนหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและ หลักการแนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหลักการ แนวทางให้มีการกระจายอำนาจการบริหารทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล การเงินและงบประมาณ และการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน (คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา, 2542) แต่ก็ยังมองไม่เห็นรูปแบบ และเนื้อหาที่ชัดเจนในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนว่า จะเปลี่ยนแปลง ไปจากปัจจุบันนี้อย่างไร

ด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่ได้เสนอแนะแนวทางในการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับด้านการจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน ควรให้ชุมชนและคณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันจัดทำแผนเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น และโรงเรียนควรมีการจัดทำแผนในแต่ละปีให้ต่อเนื่องกัน เพื่อที่จะได้แผนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช, 2541) ที่ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในด้านมาตรฐานการบริหารไว้ว่า มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องดำเนินการคือ จัดระบบข้อมูลข่าวสารครบถ้วนถูกต้องและเหมาะสมต่อความต้องการในการใช้งานแผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนสอดคล้องกับสภาพโรงเรียน เป้าหมายชัดเจน และมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน

การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการได้ ต้องอาศัยความร่วมมือ การดำเนินงานตามแนวทางการใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน (สปช, 2539, หน้า 4-5) กล่าวคือ บุคลากรทุกฝ่ายและคณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทางโครงการพัฒนาของโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน ร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลไปปรับปรุงแก้ไข แนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสรุป ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์และ รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการโรงเรียน ชุมชนให้ได้รับทราบ

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร เสนอแนะว่า ควรสร้างแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คือ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน การประชุมอย่างสม่ำเสมอ จัดกิจกรรมของโรงเรียน ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน ส่วนด้านโรงเรียนให้บริการแก่ชุมชน ได้แก่ โรงเรียนควรบริหารชุมชนให้ใช้สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ได้อย่างเต็มที่ และผู้บริหารควรร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนา โดยเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

การสร้างศรัทธาและความเชื่อถือของประชาชนต่อโรงเรียนนั้น ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินงานจัดการศึกษาของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนก็ตาม จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน ตลอดจนถึงการที่โรงเรียนเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมทางสังคมในชุมชน ทุกฝ่ายต้องจัดการดำเนินการให้เป็นไปโดยราบรื่น ดังที่ เสาวนีย์ เสนาสู (2529, หน้า 109-113) กล่าวถึง แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน กล่าวคือการนำเอาชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน โดยการเชิญบุคคลภายนอก ผู้ปกครอง มาเป็นวิทยากร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การจัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง และศิษย์เก่า และอีกประการหนึ่งคือการนำโรงเรียนไปสู่ชุมชน โดยการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การไปเยี่ยมบ้านนักเรียนผู้ปกครอง การสำรวจชุมชน การใช้แหล่งวิทยากรในชุมชน และนอกจากนั้น แนวทางสำหรับการให้องค์กรชุมชนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมการบริหารโรงเรียน (สปช, 2539, หน้า 2-3) กล่าวคือ โรงเรียนต้องจัดทำข้อมูล องค์กรท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดถึงแหล่งความรู้ สถานประกอบการต่าง ๆ การศึกษาบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรท้องถิ่นอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โรงเรียนควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ควรมีการประสานงานกับองค์กรท้องถิ่น และผู้นำชุมชน แต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนให้เหมาะสม พร้อมทั้งการชี้แจงทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการให้ชัดเจน จัดกิจกรรมยกโรงเรียนให้เป็นของชุมชน จัดกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน ให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้ได้แสดงบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1. ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร โรงเรียนควรผลักดันให้ฝ่ายนโยบายมอบอำนาจในการกำหนดและสรรหาบุคลากรแก่โรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดอัตราเจ้าหน้าที่ธุรการของโรงเรียนให้เป็นเอกเทศ โดยการมอบอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจในการคัดเลือกตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานการบริหารด้านการบริหารบุคคล การบริหารการเงินงบประมาณ การบริหารการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนได้อย่างเบ็ดเสร็จ

2. ด้านการใช้แผนยุทธศาสตร์ โรงเรียนควรดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคล ซึ่งเป็นกรรมการโรงเรียน อย่างมีระบบตามขั้นตอน โดยการนำข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการตามสภาพของชุมชนมากำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้สูง การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ควรมีการปฏิบัติและประเมินทุกระยะ ทุกขั้นตอน เพื่อให้แผนนั้น เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้มากที่สุด

3. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหาร โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาท ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน การพัฒนาโรงเรียน และการเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นอิสระในการบริหาร เฉพาะพื้นที่หรือเน้นเป็นรายโรงเรียน ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ