

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของ คณะกรรมการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอหลักการและแนวคิดจากการศึกษาเอกสาร ตำรา กฎกระทรวง พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน กฎระเบียบว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียนเอกชน

คำว่า " การบริหาร " มีคำศัพท์นิยามใช้อยู่ 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ความแตกต่างของ 2 คำนี้อยู่ที่ว่า การบริหาร มักเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย ส่วน การจัดการ นั้นเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำเป็นส่วนใหญ่ ถ้าพิจารณาในด้านความนิยมแล้ว จะพบว่า การบริหาร นิยมใช้ในการบริหารราชการ และคำว่า การจัดการ นิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำ 2 คำนี้อาจใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน (สุวี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน ริงสิโยฤกษ์, 2539 : 1)

ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 3) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิก (2538 : 18) การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

Simon (1966 : 3) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

ดังนั้น การบริหารจึงหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินการโดยอาศัยกระบวนการและเทคนิคต่างๆรวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของโรงเรียนเอกชน

มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กล่าวในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 ว่า โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถาบันหรือสถานที่ที่เอกชน คณะบุคคลหรือมูลนิธิลงทุนจัดขึ้นเพื่อจัดการให้การศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกิน 7 คนขึ้นไป

จรัส นองมาก (2538 : 15) โรงเรียนเอกชน หมายถึงสถานศึกษาที่บุคคลจัด การให้การศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าชั้นปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกิน 7 คนขึ้นไป

ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจึงหมายถึง สถาบันที่เอกชน คณะบุคคล องค์กรหรือมูลนิธิลงทุนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 และอยู่ในความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มโดยอาศัยกระบวนการและเทคนิคต่างๆรวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

2. แนวนโยบายในการบริหารการศึกษาเอกชน

นโยบายของรัฐในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539 : 56-96) ที่ระบุว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนา "คน" ให้เป็น "มนุษย์" ที่มีคุณภาพ มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีพัฒนาการที่สมดุลทั้งปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ กระบวนการศึกษาจึงมี "ผู้เรียน" เป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนทั้งมวลให้กว้างขวางและสูงขึ้นถึงระดับมัธยมศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
2. เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคล ชุมชนและประเทศ ให้ผู้เรียนได้มีการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
3. เพื่อให้การศึกษาไทยสร้างศักยภาพของประเทศในการพึ่งพาตนเอง และสร้างความก้าวหน้าและมั่นคงของเศรษฐกิจไทยในประชาคมโลก บนฐานแห่งความเป็นไทย

เพื่อให้การพัฒนาการศึกษาของประเทศในช่วงปี 2540-2544 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 จึงกำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษามีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. เร่งขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนทั้งมวล มุ่งให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพอย่างกว้างขวางโดยเสมอภาคเท่าเทียม
2. ปฏิรูประบบการเรียนการสอน มุ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตามจุดประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยมีพื้นฐานความรู้ความสามารถและทักษะพื้นฐานที่ดีและเข้มแข็งพอที่จะออกไปประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่การเรียนรู้ มีระเบียบวินัยและมีคุณธรรมในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม
3. เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและสูง มุ่งสร้างศักยภาพของประเทศไทยในการพึ่งพาตนเอง และสร้างความก้าวหน้าและมั่นคงของเศรษฐกิจไทยในประชาคมโลกบนฐานความเป็นไทย
4. ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการการศึกษา มุ่งปรับเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการของรัฐใหม่ เพื่อให้การจัดการการศึกษามีอิสระและเสรีมากขึ้น ปรับเปลี่ยนการตัดสินใจจากกรมในส่วนกลางเป็นการตัดสินใจในพื้นที่ทุกส่วนของสังคม ตั้งแต่ประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน ธุรกิจเอกชน และองค์กรภาครัฐ มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย มีการจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพและสร้างความเป็นธรรมแก่คนในสังคมมากขึ้น สามารถสนองตอบความต้องการของบุคคล สังคม และประเทศได้อย่างรวดเร็วตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

อีกทั้งแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้กำหนดแผนงานหลัก ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาเอกชนเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายในการพัฒนา การศึกษา คือ

1. การยกระดับการศึกษาพื้นฐานของปวงชน กล่าวคือมีการประสานความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและสถานประกอบการในการสนับสนุนการศึกษาและฝึกอบรมให้สามารถ ขยายขอบเขตการให้บริการได้อย่างเพียงพอ แนวทางปฏิบัติ คือ ขยายการศึกษารับพื้นฐานตาม แนวระบบโรงเรียนจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า โดยรัฐลงทุนจัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นเป็นแบบให้เปล่า และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาโดยรัฐอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อ หัวในอัตราเดียวกับการศึกษาของรัฐในรูปแบบที่เหมาะสม ให้ประโยชน์ถึงตัวเด็กมากที่สุด ขยายการ ศึกษาออกโรงเรียนและมี กอบรมเพื่อยกระดับความรู้พื้นฐานและทักษะอาชีพแก่แรงงานและประชาชน ทั่วไป โดยสถาบันการศึกษาทั้งรัฐและเอกชน ภาคธุรกิจ ร่วมมือกันจัดการฝึกอบรมแก่กำลังแรง งานให้สอดคล้องกับภาวะการมีงานทำและความต้องการของตลาดแรงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และ พัฒนาระบบการเรียนรู้อะนึ่งและขยายเครือข่ายการเรียนรู้อองชุมชน โดย รัฐและเอกชนส่งเสริม และพัฒนาระบบการเรียนรู้อองชุมชน

2 การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน กล่าวคือ ผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับและ ประเภทการศึกษา มีการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพและอย่างมีคุณภาพ แนว ทางปฏิบัติคือ พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร โดยสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาเร่ง พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ทำการจัดให้เป็นวิชาเฉพาะที่ต้องปรับวิธีการเรียนการสอนและ สอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งจัดกิจกรรมเสริมทุกประเภท

3. การระดมสรรพกำลังเพื่อจัดการศึกษา กล่าวคือ รัฐเน้นการลงทุนการศึกษารับ พื้นฐาน และจัดการศึกษาในระดับและพื้นที่ที่ภาคเอกชนไม่สนใจลงทุนพร้อมทั้งอุดหนุนภาคเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้ภาคเอกชน ชุมชน สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น และลดบทบาทรัฐในการจัดการศึกษา ให้น้อยลง โดยสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาเอกชนเพิ่มปริมาณการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน โดยเฉพาะในสาขาที่ตลาดมีความต้องการสูง

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

หลังจากการเปลี่ยนแปลงเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2516 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ตามข้อเสนอของกระทรวงศึกษาธิการให้แต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษาเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2517 (สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา, 2539) มีสาระที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน คือ การจัดการศึกษาเอกชนในระยะยาว ให้รัฐเป็นผู้รับภาระจัดการศึกษาภาคบังคับให้สมบูรณ์ตาม เจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญ ให้เอกชนที่มีจุดสนใจในการศึกษาและมีความสามารถเข้ามาร่วมรับ

ภาวะจัดการศึกษาที่มีขีดจำกัดบังคับได้ โดยมีเงื่อนไขว่าไม่เป็นการมุ่งหากำไร และต้องอยู่ภายใต้ความควบคุมดูแลของรัฐ โดยดำเนินการดังนี้

1. ในระยะแรกจะรับขยายและจัดตั้งสถานศึกษาเอกชนใหม่ในระดับที่เป็นการศึกษาภาคบังคับ และเริ่มโอน ชื่อ หรือเช่าชื่อ สถานศึกษาเอกชนระดับนี้ที่มีคุณภาพต่ำพร้อมทั้งประเมินผลเพื่อทบทวนนโยบายและมาตรการระยะยาวเพิ่มขึ้น ต่อไปจะได้ดำเนินเช่นเดียวกันกับสถานศึกษาเอกชนในระดับนี้ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ ขณะเดียวกันก็ขยายการจัดตั้งโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐให้กว้างขวางและทั่วถึง

2. วางนโยบายระยะยาวเกี่ยวกับสัดส่วนที่จะเปิดโอกาสให้เอกชนจัดการศึกษาที่มีขีดจำกัด

3. ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนทุกระดับ ทุกประเภทมีความคล่องตัวในการบริหาร และการพัฒนาทางวิชาการ โดยยึดหลักบริหารในรูปคณะกรรมการภายใต้ความควบคุมดูแลของรัฐ พร้อมให้สถานศึกษาที่มีคุณภาพค่อยๆ เพิ่มอัตราค่าเล่าเรียนให้เหมาะสมและเป็นธรรม

4. ส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนที่มีได้จัดการศึกษาภาคบังคับในด้านวิชาการด้วยวิธีการหลายๆ อย่าง แต่มีใช้ด้วยการช่วยเหลือด้านการเงิน

5. รัฐต้องประกันสิทธิและสวัสดิการให้กับครูในสถานศึกษาเอกชนให้ทัดเทียมกับของรัฐ

ต่อมาเมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) โดยมุ่งหวังการปฏิรูปออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา (2) การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน (4) การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา และยังได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการ สำหรับโรงเรียนในอุดมคติ เพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรมชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียน

หลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนมีดังนี้ (สมาคมศึกษาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2539 : 5-10)

1. การพัฒนาการจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงจากการกำหนดนโยบายจากเมืองบนสู่ของสถานศึกษาเบื้องล่าง มาเป็นจากสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดทำจากเบื้องล่างขึ้นสู่เมืองบนจึงจะสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาอย่างแท้จริงเพราะผู้ทำเป็นผู้วางแผนเอง

2. ต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันมาร่วมใจพัฒนา เพื่อผนึกกำลังในการดำเนินงานอย่างเข้มแข็งโดยมีต้องพึ่งงบประมาณจากราชการแต่เพียงอย่างเดียว

3. การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาจะต้องดำเนินงานระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และทำอย่างเป็นระบบ

4. หลักการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องให้อิสระแก่สถานศึกษาพัฒนาเต็มศักยภาพ มีความยืดหยุ่นในการบริหาร (Flexibility) แต่ต้องสามารถให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาตรวจสอบคุณภาพได้ (Accountability)

5. การดำเนินงานได้กำหนดระยะเวลาของการพัฒนา ตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปี 2550 เพื่อให้เป็นแผนระยะยาว โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกประเภทและระดับ ทั้งของรัฐและเอกชน ต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ในปีงบประมาณ 2539 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้เร่งรัดส่งเสริมการศึกษาเอกชนตามนโยบายของรัฐ และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดนโยบายเป็นกรอบการดำเนินงาน เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ คือ เร่งรัดส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการศึกษา ให้โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดหรือมาตรฐานกำหนด โดยจัดทำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพโรงเรียนให้ครบทุกประเภท ส่งเสริมให้สมาคมและชมรมการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชน รวมทั้งกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ให้มีบทบาทในการพัฒนาและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน , 2540 : 5)

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย

1. ให้โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและจัดการแบบพัฒนาวิชาชีพครู
2. รัฐส่งเสริมแบบเน้นตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
3. ให้โรงเรียน ชุมชน และรัฐร่วมพัฒนาโดยอาศัยกระบวนการปฏิรูปการศึกษา 3 ชั้น

ตอน ดังนี้

- 3.1 การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
- 3.2 การพัฒนางานตามธรรมนูญโรงเรียน
- 3.3 การรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ดำเนินโครงการด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3 โครงการ เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา คือ

1. โครงการรับรองคุณภาพการศึกษา

ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและจัดทำคู่มือการพัฒนาคุณภาพตามแนวปฏิรูปการศึกษามับโรงเรียนและคณะกรรมการร่วมพัฒนา อบรมบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เมื่อโรงเรียนประเมินและพัฒนาตนเองจนมั่นใจแล้ว จึงมีคณะกรรมการไปตรวจสอบให้การรับรองคุณภาพการศึกษาต่อไป นอกจากนี้ยังได้เตรียมดำเนินการในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอีกด้วย

2. โครงการจัดกิจกรรมนักเรียนตามนโยบายรัฐบาล

จัดกิจกรรมให้นักเรียนโรงเรียนเอกชนแสดงความสามารถ ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอันจะนำไปสู่ลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทยในอนาคต

3. โครงการสร้างขวัญและกำลังใจ

กำหนดแนวทางและวิธีการในการสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่าย ทั้งบุคลากรจากโรงเรียนเอกชนและบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนสามารถพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพ สามารถสร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยจะให้รางวัลยกย่องชมเชย

3. ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนเอกชน

ในการดำเนินการเพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติตามภารกิจและขอบข่ายงานที่กำหนด โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษานั้น

สำหรับโรงเรียนเอกชนได้นำแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มากำหนดเป็นขอบข่ายในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพ เรียกว่า " มาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน " ซึ่งครอบคลุมงาน 6 ด้านคือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2535 : 5-7)

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานบริหารบุคคล
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานความสัมพันธ์กับชุมชน
6. งานบริหารอาคารสถานที่

ในแต่ละด้าน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จำแนกรายละเอียด ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

งานวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งหมายถึงการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่างๆ ให้กับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านครบถ้วนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบด้วยงานที่สำคัญดังนี้

1. การพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์ / หลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและชุมชน
2. การจัดทำแผนการสอน / บันทึกการสอน
3. การจัดการเรียนการสอน

4. การผลิตสื่อการเรียน
5. การสอนซ่อมเสริม
6. การวัดและประเมินผล
7. การนิเทศภายใน
8. การจัดการห้องสมุด

งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานบริการนักเรียนและกิจกรรมนักเรียน การจัดการบริการให้นักเรียนเพื่อให้เกิดความสะดวก ปลอดภัย และให้ผลเต็มที่ต่อการเพิ่มพูนความสมบูรณ์และประสบการณ์ชีวิตโดยตรงแก่นักเรียนเป็นอย่างดีและทั่วถึง อีกทั้งเป็นไปในทิศทางที่สังคมปรารถนาสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การจัดการบริการเพื่อเสริมสุขภาพ
2. การรักษาความปลอดภัย
3. การจัดการบริการแนะแนว
4. การจัดสวัสดิการช่วยเหลือนักเรียน
5. การจัดกิจกรรมนักเรียน

งานบริหารบุคลากร หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทำหน้าที่สอนและผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เป็นการปฏิบัติเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ และคุณภาพเหมาะสมมาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างการบริหาร
2. การจัดบุคลากรทำงานตรงความสามารถ
3. การพัฒนาบุคลากร

งานบริหารธุรการและการเงิน เป็นกลไกสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนดำเนินงานไปได้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ประกอบด้วย

1. การจัดระบบของเอกสาร
2. การจัดงานพัสดุครุภัณฑ์
3. การจัดทำงบประมาณ บัญชีการเงินและการควบคุมตรวจสอบ

งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่ช่วยเสริมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้สอดคล้องและสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือ / บริการแก่ชุมชน
2. การได้รับความร่วมมือ / สนับสนุนจากชุมชน

3. การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
4. การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน

งานบริหารอาคารสถานที่ เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมและเกื้อกูลงานด้านอื่นๆของโรงเรียน โดยเฉพาะการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

1. การดูแลบริเวณโรงเรียน
2. การจัดสภาพห้องเรียน
3. การจัดอาคารสถานที่

งานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อการศึกษาของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการ เทคนิคการจัดการ ทรัพยากรบุคคล และสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ให้ลุล่วงด้วยดี สร้างเด็กให้เติบโตขึ้นเป็นสมาชิกที่ดี ที่มีคุณภาพของสังคม เพื่อเป็นพลังของชาติต่อไป

4. โครงการรับรองคุณภาพการศึกษาเอกชน

โครงการรับรองคุณภาพการศึกษาเอกชน เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่จะทำให้บรรลุผลเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยยึดหลักการร่วมพัฒนา ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชนและภาครัฐเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสถานการณ์หรือความต้องการของแต่ละโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ

1. เพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. เพื่อการดำเนินงานที่มีแผน สอดคล้องและต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวการดำเนินงานหลัก ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมของโรงเรียน

โรงเรียนจะต้องตระหนักและเข้าใจกระบวนการในการดำเนินงาน โดยเตรียมความพร้อมของตนเองที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่การมีคุณภาพ โดยมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ประชุมคณะครู บุคลากร เพื่อสร้างความตระหนักและเห็นสำคัญในการพัฒนาและชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียน
2. กำหนดเกณฑ์ กรอบชี้วัดคุณภาพของงานของโรงเรียน โดยทุกฝ่ายจะต้องยอมรับเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกัน
3. วิเคราะห์สภาพของโรงเรียนตามเกณฑ์ หรือแนวทางที่โรงเรียนกำหนด

4. นำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องพัฒนา ก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 การเข้าร่วมโครงการรับรองคุณภาพ

โรงเรียนที่เตรียมพร้อมแล้วสามารถแสดงความจำนงในการเข้าร่วมโครงการได้ โดยโรงเรียนในส่วนกลางแจ้งยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โรงเรียนในส่วนภูมิภาคแจ้งยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่โรงเรียนตั้งอยู่

ขั้นที่ 3 การจัดตั้งกรรมการโรงเรียน

โรงเรียนจัดตั้งกรรมการโรงเรียนจำนวนตามความเหมาะสมกับสภาพโรงเรียนโดยมีโครงสร้างของบุคลากร 3 ฝ่าย คือ โรงเรียน ชุมชน และภาครัฐ คณะกรรมการโรงเรียนจะพัฒนาโรงเรียนร่วมกับบุคลากรของโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

ธรรมนูญโรงเรียนเป็นเอกสารแสดงข้อตกลงร่วมกันของคณะกรรมการโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

1. ภาพของโรงเรียน
2. ภาระงานของโรงเรียน
3. แผนปรับปรุงโรงเรียน
4. ข้อกำหนดของบุคลากรในโรงเรียน
5. ข้อกำหนดและหลักปฏิบัติของนักเรียน

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน

โรงเรียนจะดำเนินงานตามสาระที่กำหนดในธรรมนูญโรงเรียน ตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชุมชี้แจงบุคลากรในโรงเรียน
2. จัดทำแผนปฏิบัติงาน
3. ประชุมบุคลากรวิเคราะห์แผน
4. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี
5. มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ
6. จัดทำแฟ้มสะสมผลงาน
7. ติดตามตรวจสอบผลการทำงานเป็นระยะๆ

ขั้นที่ 6 การจัดทำรายงานความก้าวหน้าประจำปี

คณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันจัดทำรายงานความก้าวหน้าประจำปี ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ รายงานความก้าวหน้าประจำปี โดยเน้นคุณภาพของนักเรียน และรายงานตรวจสอบทางด้านการบริหารและการเงิน

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบคุณภาพโรงเรียน

โรงเรียนสามารถที่จะขอรับการตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1. การขอตรวจสอบคุณภาพ
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเขตการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียน
3. คณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนประเมินโรงเรียน และเขียนรายงานการตรวจสอบ
4. คณะกรรมการตรวจสอบส่งรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อพิจารณาอนุมัติผล

ขั้นที่ 8 การให้การรับรองคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนพิจารณาผลการตรวจสอบคุณภาพและออกไปรับรองคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนด กรณีที่โรงเรียนยังมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุง โรงเรียนต้องดำเนินการปรับปรุงในส่วนที่กรรมการตรวจสอบเสนอแนะ เพื่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจะได้พิจารณาให้การรับรองคุณภาพต่อไป โรงเรียนที่ได้การรับรองคุณภาพแล้วจะต้องมีการพัฒนาต่อเนื่อง

จากแนวนโยบายการจัดการศึกษาที่รัฐพยายามสนับสนุนให้ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเองได้พัฒนานโยบาย กำหนดแผนงาน โครงการ ในการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับ การช่วยเหลือ อุดหนุนด้านการเงิน ส่งเสริมด้านการพัฒนาคุณภาพ และการจัดทำแผนดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งการกำหนดการบริหารโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งการกำหนดการบริหารโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ

การบริหารองค์กรทั่วไป การจัดสายบังคับบัญชาหรือโครงสร้างขององค์กร ได้ถูกแบ่งเป็นหลายรูปแบบ โครงสร้างแบบคณะกรรมการ (committee organizational structure) จัดเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีกรรมการกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่แทนผู้บริหาร คณะกรรมการกลุ่มนี้จะเป็นผู้พิจารณาวาง

นโยบายและแก้ปัญหาต่างๆของหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำนโยบายมาปฏิบัติอีกทีหนึ่ง

1. ความหมายของคณะกรรมการ

สมยศ นาวิการ (2538 : 27) กล่าวถึงคณะกรรมการว่า คณะกรรมการเป็นกลุ่มบุคคลที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน หรือจากหน่วยต่างๆที่ประชุมกันเป็นระยะเพื่อประสานกิจกรรมของหน่วยงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน คณะกรรมการมักจะถูกจัดขึ้นเพื่อประสานงานและแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมากจนเกินไป ที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสายงานปกติ

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 41) ให้ความหมายว่า คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลคณะหนึ่งที่องค์กรได้แต่งตั้งขึ้นเป็นคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณางานต่างๆขององค์กร ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการแทนผู้เชี่ยวชาญ

ดังนั้นคณะกรรมการเป็นกลุ่มคนจากฝ่ายต่างๆที่เข้ามารวมกัน เพื่อช่วยงานด้านการบริหาร และพิจารณาปัญหาภายในองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 10) ได้กล่าวถึงการทำงานแบบคณะกรรมการว่า ผู้บริหารอาจใช้คณะกรรมการเพื่อ

1. เป็นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล
2. เป็นที่ประมวลความคิด
3. ให้ข้อเสนอแนะและวิธีทำงาน
4. เป็นที่ร่วมตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายการทำงาน
5. ประเมินผลงานหรือประเมินสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง
6. เป็นที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร
7. สอดแทรกอิทธิพลของผู้เ้า
8. เป็นที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านสังคมและด้านการงานที่

เกี่ยวข้อง

กองโรงเรียนสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 1) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในแนวความคิด หลักการของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน

2. เพื่อฝึกให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนในเรื่องการจัดการดำเนินการประชุมและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน

4. เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ตลอดจนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประสบการณ์ร่วมกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คณะกรรมการใช้เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ร่วมกันศึกษาประเด็นสำคัญในสิ่งที่จะทำและร่วมกันพัฒนาความคิดด้วยกัน

3. ข้อดี และข้อจำกัดของการบริหารงานโดยคณะกรรมการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 332-333) สรุปถึงประโยชน์หรือข้อดีของการใช้คณะกรรมการ ดังนี้

1. ช่วยให้การตัดสินใจต่างๆสามารถกระทำได้ดีขึ้นด้วยการอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานและให้มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติตามแผนและนโยบาย
3. ช่วยในการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 9) ได้กล่าวถึงข้อดีของการบริหารงานของคณะกรรมการดังนี้

1. ทำให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่างๆ
2. เป็นการกระจายอำนาจไปสู่ฝ่ายปฏิบัติ
3. เป็นการตัดสินใจและกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่างๆ โดยผ่านการพิจารณาโดยคณะบุคคล
4. ทำให้ได้ข้อคิดเห็นในหลายๆฝ่ายที่ร่วมกันเป็นกรรมการ

ถึงแม้การใช้คณะกรรมการจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลดีหลายประการก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติผลเสียเนื่องจากการใช้คณะกรรมการก็มีเช่นกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 333-334) กล่าวถึงข้อเสียของการใช้คณะกรรมการดังนี้

1. เป็นการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย
2. อาจมีอันตรายนอกจากการตัดสินใจปัญหาที่เป็นไปในลักษณะที่พยายามจะประนีประนอมกันมากกว่าด้วยเหตุผล
3. เป็นการยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้
4. ก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและไม่สามารถหาข้อยุติ

5. อาจถูกรอบคลุมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

Jackson and Others (1986 : 121) ได้กล่าวถึงการทำงานของคณะกรรมการว่า
การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการถูกกล่าวหาว่าทำให้เสียเวลา ก้าวก้างานของสายบังคับบัญชาแต่
คณะกรรมการจะทำให้เกิดการประนีประนอมในการทำงาน และช่วยพัฒนาความร่วมมือและความคิด
สร้างสรรค์

ดังนั้นการบริหารการศึกษาโดยคณะกรรมการจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น
บุคคลที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจในหลักการปฏิบัติงานให้ดี มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความ
สับสนหรือปัญหาต่างๆขึ้นได้

Newman (1963 : 249) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ
คณะกรรมการ สรุปได้ดังนี้

1. จะต้องมีการชี้แจงหน้าที่และอำนาจอย่างชัดเจน
2. เลือกคณะกรรมการให้ตรงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. มีเจ้าหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน
4. กำหนดวิธีการทำงานที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพ
5. มีการแต่งตั้งประธานคณะกรรมการที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 337-338) ได้เสนอวิธีการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเพิ่ม
เติมจากข้างต้นว่า ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการและต้องมีการกำหนดระเบียบ
วาระการประชุมด้วย

4. องค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียน

กรรมการโรงเรียนได้กำหนดขึ้นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช
2464 โดยใช้คำว่า " กรรมการศึกษา " (วิทยุ สสาร : 2519 : 326) จนเมื่อโรงเรียนประถม
ศึกษาโอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523
กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถม
ศึกษา พ.ศ. 2525 ได้กล่าวถึงที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการศึกษาไว้ดังนี้

คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา ควรเลือกจากบุคคลต่อไปนี้

1. กำนันหรือผู้ใหญ่ในหมู่บ้านที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. ผู้นำทางศาสนาของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
3. ข้าราชการของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นนั้น เช่น ข้าราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน กรมอนามัย กรมการปกครอง เป็นต้น

4. ประธานกรรมการศึกษาของหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง ในกรณีที่โรงเรียนตั้งอยู่ในหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง

5. ข้าราชการบำนาญที่มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องถิ่น
6. ผู้ปกครองนักเรียน
7. ศิษย์เก่าของโรงเรียน
8. ประชาชนในท้องถิ่น

โดยให้มีคณะกรรมการประจำโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนละอย่างน้อย 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจจะได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้

ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาใหม่ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 (ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ : 2539) กล่าวคือ

ให้มีคณะกรรมการโรงเรียนทุกโรงเรียน อย่างน้อยโรงเรียนละ 9 คน และไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วย 3 ส่วนเท่าๆกันดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูในโรงเรียน
 2. ผู้ปกครองและศิษย์เก่าของโรงเรียน
 3. ผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน ผู้นำทางศาสนา บุคคลในองค์กรปกครองท้องถิ่น และหรือ ข้าราชการอื่นที่ไม่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- ให้คณะกรรมการโรงเรียนมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี

สำหรับโรงเรียนเอกชนนั้น พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 25 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2525 : 3) ได้กำหนดประเภทจำนวนบุคคลที่เป็นคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนว่าประกอบไปด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน
2. ผู้จัดการโรงเรียน เป็นกรรมการ
3. ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
4. บุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความประพฤติเรียบร้อย ไม่บกพร่องในศีลธรรมอันดี จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ในจำนวนนี้อย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียน 1 คน และเป็นผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน 1 คน เป็นกรรมการ
5. ครูใหญ่ เป็นกรรมการและเลขานุการ

วาระของคณะกรรมการอำนวยการเป็นดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2535 : 2)

1. กรรมการโดยตำแหน่ง คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ไม่ได้กำหนดวาระไว้ ดังนั้นจึงเป็นกรรมการอำนวยการโดยตำแหน่งทันทีตลอดเวลาที่ยังอยู่ในตำแหน่ง

2. กรรมการโดยการแต่งตั้ง ผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แต่งตั้ง ได้แก่ ผู้แทนครูในโรงเรียนและผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จะมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี แต่สำหรับผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการอาจสลับเปลี่ยนหมุนเวียนจากข้าราชการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตามความเหมาะสม

เมื่อมีการกำหนดแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการระยะ พ.ศ. 2539 - 2550 นำมาสู่กระบวนการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน โดยมีเครื่องมือสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในระดับโรงเรียนคือ แผนปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Plan) ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน จัดทำเพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียนนั้น มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน
2. การประเมินความต้องการในการพัฒนา
3. การสร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน
4. การปฏิบัติตามแผนและทำให้เกิดผลจริง
5. การรายงานความก้าวหน้าต่อประชาชน
6. การประเมินและปรับปรุงให้เป็นแผนต่อเนื่อง

ในส่วนของการจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน กระบวนการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนได้ให้ความสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียนว่า การจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียนเป็นการกระจายอำนาจให้ผู้อยู่ใกล้กับเด็กเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหาร เป็นหลักการที่เชื่อว่าจะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและสร้างคุณภาพในการเรียนของเด็กได้อย่างดี จึงกำหนดให้การบริหารสถานศึกษาอยู่ภายใต้การบริหารของบุคคลคือ กรรมการโรงเรียน

กรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีสัดส่วน ประชาชน : ครู : ผู้บริหาร = 3 : 2 : 1 หากต้องการจำนวนกรรมการมากกว่า 6 คน ก็ให้ประชาชนกับครูอยู่ในสัดส่วน 3 : 2 และรวมกับผู้บริหารโรงเรียนอีก 1 คน ก็จะเป็น 6 : 4 : 1 หรือ 9 : 6 : 1 ส่วนการได้มาซึ่งคณะกรรมการโรงเรียน ให้บุคคลแต่ละประเภทเลือกกรรมการจากบุคคลในกลุ่มของตนเข้ามาเป็นกรรมการโรงเรียน คือ ประชาชนเลือกประชาชน ครูเลือกครู โดยให้คณะกรรมการเลือกกรรมการจากผู้ปกครองคนหนึ่ง เป็นประธานกรรมการโรงเรียน และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเลขานุการคณะกรรมการ กรรมการอยู่ในวาระคราวละไม่เกิน 3 ปี

องค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียนตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ได้จัดโครงสร้างของคณะกรรมการโรงเรียน ดังนี้

1. ใช้คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนตามระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด คือ มีผู้แทน สข. 1 คน และเพิ่มเติมคณะกรรมการจากชุมชน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า (อาจพิจารณาจำนวนได้ตามความเหมาะสม) ในคณะกรรมการชุดนี้

2. ในกรณีที่โรงเรียนยังไม่มีคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาใหม่ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

2.1 ฝ่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู

2.2 ฝ่ายผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนตามความเหมาะสม

2.3 ผู้แทน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน

5. หน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (อ่างในเปลี่ยน ศิริวังสรรคกุล, 2527 : 19 - 20) ได้กล่าวถึงงานในหน้าที่ของกรรมการศึกษา ดังนี้

1. กรรมการศึกษามีหน้าที่ให้คำแนะนำในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการเสนอแนะในการจัดโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนภายในขอบเขตแผนนโยบายการศึกษาของประเทศหรือของจังหวัด

2. กรรมการศึกษาช่วยเหลือในการแก้ปัญหาบางประการที่โรงเรียนประสบอยู่ และต้องการความช่วยเหลือจากชุมชน

3. กรรมการศึกษาช่วยเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ช่วยให้ประชาชนเข้าใจจุดหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน ช่วยกระตุ้นให้ประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือแก่โรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 33) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการโรงเรียนกับโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

2. มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงานของโรงเรียน

3. สนับสนุนให้หาทางช่วยเหลือโรงเรียนด้านการเงิน

4. เคารพในความคิดเห็นที่มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมของคณะกรรมการ

5. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการศึกษาแสดงออกในงานสำคัญๆของโรงเรียน

ทองอยู่ แก้วไทรอะ (2539 : 16) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่ปรึกษาสถานศึกษา ว่ารับผิดชอบในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การอนุมัติหลักสูตร การประเมินผลการเรียน การประเมินความสามารถของครู ให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณการใช้จ่ายของสถานศึกษา การแสวงหาทรัพยากรและงบประมาณเพิ่มเติมให้สถานศึกษา

ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาและการดำเนินการอื่นๆตามระบบการปรับปรุงและตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

กองโรงเรียนสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 2) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนไว้ดังนี้

1. หน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 28 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525
 - 1.1 ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติเอกชนและกฎหมายอื่นๆ
 - 1.2 พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู นักเรียน หรือผู้ปกครองนักเรียน
 - 1.3 เสนอความคิดเห็นและให้คำแนะนำแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของโรงเรียน
2. หน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียน และช่วยเหลือครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2533 ได้แก่
 - 2.1 พิจารณาอนุมัติงบประมาณการอุดหนุนบัญชีและงบดุลของโรงเรียนซึ่งคณะกรรมการตรวจและพิจารณาในเรื่อง การใช้จ่ายเงินอุดหนุน และ/หรือ เงินเพิ่มพัฒนาของปีที่ผ่าน มา งบประมาณการของงบประมาณการจ่ายเงินอุดหนุน และ/หรือ เงินเพิ่มพัฒนาของปีการศึกษาที่ถัดไป
 - 2.2 ควบคุมดูแลบัญชีการเงินและบัญชีอื่นที่โรงเรียนต้องจัดทำตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
 - 2.3 ให้ความเห็นชอบในสถิติจำนวนครูและนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนครูตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานกำหนด
3. หน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน และการนำเอกสารเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1 บทบาท อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน
 - 3.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการซึ่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี
 - 3.3 การแต่งตั้งกรรมการอำนวยการแทนเมื่อครบวาระ 2 ปี
 - 3.4 การจัดเตรียม และการประชุม
 - 3.5 การนำส่งรายงานการประชุม

6. หน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชน

หน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน,2540 : 27)

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน ตรงตามความต้องการและตามศักยภาพของโรงเรียน
2. วางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนตามลำดับความสำคัญที่จะต้องพัฒนา ก่อน - หลัง
3. ตรวจสอบความก้าวหน้า และหาแนวทางปรับปรุงโรงเรียน
4. สนับสนุนการหาทุน และทรัพยากรมาช่วยโรงเรียน
5. เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนให้เป็นที่รู้จักและศรัทธาของประชาชนผู้ปกครอง/หน่วยงานต่างๆ

การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนตรงตามความต้องการและตามศักยภาพของโรงเรียน

การกำหนดนโยบาย

นโยบายเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน เพราะเป็นแนวทางที่จะช่วยชี้ให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (สุรีย์ สุเมธินฤมิตร, 2538 : 238)

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของนโยบายไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 1) กล่าวว่า นโยบายได้แก่อะไรก็ตามหรือสิ่งที่กำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางของการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา ดำเนินการ

ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกระทำขั้นต้นในการกำหนดสิ่งที่จำเป็น แนวทางสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติการกิจต่างๆได้

หลักการพิจารณาการกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดทิศทางที่สำคัญยิ่งขององค์การ จึงต้องใช้ความพยายามและรอบคอบมาก วิธีการกำหนดสามารถทำได้หลายวิธี ดิลก บุญเรืองรอด (2539 : 102) กล่าวว่าแต่หากเป็นไปได้ควรกำหนดด้วยวิธีการวิจัย ซึ่งผู้บริหารสามารถประมวลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจนสามารถมองอนาคตว่าควรเป็นเช่นใด และกำหนดเป็นนโยบายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 88-89) ได้ให้หลักในการพิจารณาการกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. ตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการดำเนินการที่เข้าใจกันคืออยู่แล้ว
2. นโยบายรองต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก

3. นโยบายที่ดีต้องมีลักษณะประสานสัมพันธ์กับนโยบายอื่นขององค์การ
4. นโยบายที่ดีจะต้องกระชับรัดกุม เข้าใจง่าย กำหนดไว้เป็นถาวรลักษณะอักษร
5. นโยบายที่ดีควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ในตัว แต่มีหลักการแน่นอน
6. นโยบายที่ดีต้องมีเหตุผลและครอบคลุมสิ่งที่ต้องประสงค์
7. นโยบายที่ดีควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริง

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 12) ได้แบ่งการกำหนดนโยบายเป็น 2 ลักษณะ

1. การกำหนดเป็นแนวกว้างๆ (Blessive) ซึ่งเป็นการกำหนดแบบกว้างๆ และระบุทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานนั้นๆ ในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติเลือกทางเลือกได้มากกว่า 1 ทางเลือก
2. การกำหนดแบบจำเพาะเจาะจง (Indicative) มีข้อความชี้แนวทางการดำเนินการชัดเจนแน่นอนและเจาะจง โดยให้ทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ระบุ และจะบอกให้ทราบว่าต้องการให้ทำสิ่งใด เห็นสิ่งใด ส่งเสริมสิ่งใด และบางกรณีอาจเสนอแนะมาตรการที่เหมาะสมไว้ด้วย นโยบายโรงเรียนซึ่งเป็นนโยบายระดับปฏิบัตินิยมกำหนดในลักษณะเช่นนี้

กลยุทธ์สำคัญในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนควรให้ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนด และเมื่อกำหนดแล้วต้องชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบและยอมรับเพื่อเป็นการสื่อสารงานไปสู่การปฏิบัติและการวางแผนในลำดับต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 12) ที่กล่าวว่ากรณีที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีครูมากอาจตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อกำหนดนโยบายของโรงเรียนก็ได้ แต่อย่างน้อยต้องประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย และครูผู้สอน

ดังนั้นการกำหนดนโยบายของโรงเรียนควรเป็นหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อความเข้าใจในการพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน

ชนิดของนโยบาย

Steiner (อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 176) ได้แบ่งชนิดของนโยบายออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. นโยบายหลัก ซึ่งจัดทำโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ จะระบุแนวทางที่เกี่ยวกับจุดหมายและจรรยาบรรณของหน่วยงาน
2. นโยบายรอง เป็นนโยบายทั่วไปจัดทำโดยเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง มีขอบเขตแคบกว่านโยบายหลัก

3. นโยบายสำหรับหน้าทำงาน เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับหน้าทำงานด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะ
4. นโยบายย่อย เป็นนโยบายที่สำคัญน้อยกว่าและเล็กกว่า มักจะเป็นเรื่องราวละเอียดของ

งาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 15) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติอาจกำหนดได้ทุกระดับชั้นขององค์การ เช่น นโยบายระดับประเทศ นโยบายระดับสาขา งาน นโยบายระดับภาค ระดับหน่วยงานและระดับสาขาเป็นต้น

ดังนั้นนโยบายประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารจะถูกกำหนดขึ้นในระดับต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานขององค์การ

ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

ในการกำหนดนโยบายนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 15) ได้จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่

1. การเตรียมการขั้นต้น เป็นการตั้งคณะกรรมการศึกษาภาวะแวดล้อม ประเมินสถานการณ์ ภารกิจขององค์การ
2. การกำหนดแนวทางนโยบาย ประมวลความคิดเห็นจากทุกฝ่าย กำหนดเกณฑ์ ข้อตกลง
3. ขั้นการร่างและกำหนดนโยบาย นำผลที่ได้จากการดำเนินการขั้นต้นมาพิจารณาร่างตัวนโยบาย เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานต่อไป

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 10-12) กำหนดขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นขั้นตอนที่ทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นปัญหาของโรงเรียน ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับนโยบายหรือมาตรฐานงานนั้น
2. วิเคราะห์ปัญหา เป็นการนำประเด็นปัญหาและความต้องการมาพิจารณาให้ต้องแท้ว่าเป็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ ขั้นตอนนี้อาจใช้วิธีการหลายวิธี เช่น การระดมความคิด การวิเคราะห์โดยแผนภูมิแกงปลา
3. วิเคราะห์ทางเลือก เพื่อจะได้ทราบว่ามีปัญหาและความต้องการจะมีทางเลือกเพื่อแก้ไขได้โดยวิธีใดบ้าง โดยพิจารณาจาก ความพร้อมของบุคลากร งบประมาณ ข้อจำกัดด้านเวลา ความริบถ้วนของปัญหาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและวัสดุอุปกรณ์
4. กำหนดนโยบาย เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงทำการร่างนโยบาย พิจารณาปรับปรุง

ดังนั้นสรุปได้ว่าขั้นตอนการกำหนดนโยบาย ควรปฏิบัติดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพแวดล้อม สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ประเมินสถานการณ์และภารกิจขององค์การ
2. ขั้นการกำหนดแนวทางนโยบาย เป็นการนำประเด็นปัญหา ความต้องการมา พิจารณา โดยประมวลความคิดเห็นจากทุกฝ่าย กำหนดเป็นเกณฑ์ข้อตกลง โดยอาศัยข้อมูลและข้อ จำกัดขององค์การ
3. ขั้นการร่างและกำหนดนโยบาย เป็นการนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการร่างนโยบาย

การกำหนดเป้าหมาย

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 7) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง ระดับ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

การกำหนดเป้าหมายจะเป็นการระบุถึงผลสำเร็จของงานที่ทำแต่ละด้านซึ่งเป็นการระบุที่ ชัดเจนและง่ายต่อการวัดผลความสำเร็จ

ลักษณะของเป้าหมายที่ดีนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 46) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. สามารถบรรยายความออกมาเป็นระดับต่างๆของความสำเร็จตามที่ต้องการ
2. มีการเน้นหรือระบุเกี่ยวกับเวลาที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ
3. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. สอดคล้องกับเป้าหมายอื่นๆ

โดยทั่วไปเป้าหมายประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ กิจกรรม ปริมาณหรือ คุณภาพของกิจกรรมที่จะดำเนินการ และเงื่อนไขในการดำเนินการ เป้าหมายอาจกำหนดได้ทั้งเป้าหมายระยะยาว และเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะยาวเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาใน ช่วยเวลาหนึ่งอาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของแผน ส่วนเป้าหมายระยะสั้นเป็นเป้าหมายย่อยที่กำหนดดำเนินการเป็นรายปีหรือในช่วงเวลาหนึ่งของแผน

วิธีการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายสามารถทำได้หลายวิธี วัฒนา พัฒนพงศ์ (2534 : 73-76) กล่าวว่าทำได้ 3 วิธี คือ

1. การกำหนดจากบนลงล่าง โดยยึดถือตามสายการบังคับบัญชา เริ่มจากเป้าหมายขององค์การ ลงมาถึงเป้าหมายระดับแผนก ฝ่าย ระดับหน่วยงาน จนถึงเป้าหมายของปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารอธิบายเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการหรือตัวผู้บริหารเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปกำหนดเป้าหมายรองต่อไป

2. การกำหนดโดยวิธีประสานในแนวราบ เป็นการฟังความคิดเห็นคนในองค์กรทั้งหมด เป็นกรณีที่เป็นเป้าหมายนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน

3. การกำหนดเป้าหมายแรก โดยบุคลากรสายงานหลัก จากนั้นให้บุคลากรสายงานช่วยอำนวยความสะดวกมีส่วนร่วมกำหนดด้วย

ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือ ความสามารถที่จะทำให้เป้าหมายเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา (ชงชัย สันติวงษ์ , 2537 : 502) ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2538 : 140) ที่กล่าวว่า เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกัน จะได้รับการยอมรับมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาคนเดียว ดังนั้นโรงเรียนควรตั้งคณะทำงานขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อทำการศึกษองค์ประกอบด้านต่างๆแล้วกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นอย่างครบถ้วน

ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 7-8) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน จะกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. แนวโน้มของการพัฒนา เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นไปได้หรือที่เกิดขึ้นในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วัฒนธรรม ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ประชากร และอื่นๆ ว่ามีสภาพเป็นอย่างไรในอนาคต แล้วสรุปเป็นแนวโน้มการพัฒนาของชุมชนที่ตั้งโรงเรียน

2. ความต้องการของชุมชน เป็นการศึกษาความต้องการของประชาชน ผู้ปกครอง นักเรียนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ทั้งการสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกต รวมทั้งความต้องการจำเป็น ความต้องการของชุมชนในด้านต่างๆ

3. แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นการศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งปรัชญาการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษานโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายเจ้าสังกัด โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์จะเป็นตัวชี้้นำการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4. ศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพทั่วไปของโรงเรียนว่ามีความพร้อมเพียงใด รวมทั้งศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระยะเวลาที่ผ่านมา จะช่วยให้ทราบโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนด้วย

การกำหนดเป้าหมายในโรงเรียนเอกชน เป็นการกำหนดโดยนำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มาวางแผนแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2538 : 18)

1. จำนวนความสามารถของบุคลากร
2. ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ

3. ข้อจำกัดของหลักสูตร อาคารสถานที่ ครูภัณฑ์
4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ
5. ข้อมูลสภาพปัจจุบัน

ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย ควรมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการของโรงเรียน ชุมชน นโยบายต่างๆ รวมทั้งศักยภาพของโรงเรียน
2. ขั้นการกำหนดแนวทาง เป็นการนำข้อมูลต่างๆที่ได้มาพิจารณา เพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมาย
3. ขั้นการกำหนดเป้าหมาย

การวางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนตามลำดับความสำคัญที่จะต้องพัฒนา ก่อน - หลัง

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานในแบบที่เป็นระบบ เน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ของระบบงานหรือของหน่วยงานโดยตรง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538 : 5)

ความหมายของการวางแผน

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ในลักษณะที่ต่างกันไป ดังนี้

สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (เอกสารประกอบการบรรยาย :9) การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 24) การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Koontz และ Wehrlich (1990 : 44-45) ให้ความหมายการวางแผนว่า เป็นการเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์และการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีการดำเนินการในอนาคต โดยกำหนดล่วงหน้าว่าใครเป็นผู้ทำ ทำอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวางแผนส่วนมากมักจะกระทำกันทั้งในสายงานปฏิบัติ และฝ่ายให้คำปรึกษา ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ส่วนวิธีการวางแผนนั้นพบว่า หลายกรณีกระบวนการวางแผนดำเนินไปได้จนเสร็จสิ้นโดยอาศัยวิธีการที่ไม่เป็นทางการก็ได้ แต่การจัดให้มีระบบงานวางแผนที่เป็นทางการนับว่าเป็นวิธีถูกต้อง และในปัจจุบันได้แพร่หลายในหน่วยงานต่างๆซึ่งทำให้แผนงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 31-32)

วิธีการทำงานวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ดังนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 4 -12) กล่าวว่าการทำงานด้านการวางแผนจึงต้องพิจารณาสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการงานแบบรอบด้าน ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย

1. วิเคราะห์หรือทบทวนภารกิจของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
3. กำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาหน่วยงาน
4. วิเคราะห์ ตรวจสอบทิศทาง แนวปฏิบัติ นโยบาย และแผนจากหน่วยงานต้นสังกัด
5. กำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติหรือจัดทำในระยะสั้น ระยะยาว และสิ่งที่เป็นเรื่องเฉพาะกิจ
6. จัดทำเป็นแผน แผนงาน โครงการ

ประเภทของแผน

โดยทั่วไปแล้วแผนงานทั้งหมดที่กำหนดขึ้นสามารถแยกเป็นประเภทได้หลาย ๆ ทาง ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 : 25-27)

1. ถ้าพิจารณาจากความถี่ของแผนที่ใช้งาน จะถูกแยกเป็นแผนงานที่ใช้ประจำและแผนงานที่ใช้ครั้งเดียว
2. แผนซึ่งแบ่งด้วยระยะเวลา แยกเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลางและแผนระยะยาว
3. แผนตามระดับองค์การ แบ่งเป็นแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง ระดับกรม สำนักงาน กอง
4. แผนตามสาขางานในองค์การ แบ่งเป็นแผนงานด้านวิชาการ แผนงานด้านกิจการนักเรียน แผนด้านบุคลากร แผนด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2538 : 82) เสนอแนวทางของการแยกประเภทแผนงานอีกอย่างหนึ่ง คือ แบ่งเป็นการวางแผนปฏิบัติงาน และการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนปฏิบัติงาน (Operating Plan) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าทรัพยากรต่างๆขององค์กรจะถูกใช้อย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือแผนยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรโดยส่วนรวมคืออะไร และนโยบายอะไรบ้างที่ให้แนวทางกับองค์กรในการดำเนินตามเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว

การจัดทำแผนปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 21) ได้เสนอแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนดังนี้

1. วางแผนอย่างมียุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ให้ชุมชนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งการประเมินสภาพปัจจุบัน ปัญหา การกำหนดขอบข่ายและการรวบรวมข้อมูล
2. นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ งานโครงการ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จต้องมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนสามารถมองเห็นภาพในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
3. จัดทำในลักษณะเป็นการพัฒนาตามเป้าหมายเบ็ดเสร็จในระดับหนึ่ง ระยะเวลาการดำเนินงานมากน้อยว่า 3-5 ปี ขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงเรียน
4. แผนพัฒนาโรงเรียนเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน
5. เป้าหมายของแผนควรกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น (ประจำปี) ด้วยจึงจะสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 233 - 236) กล่าวว่า การดำเนินงานวางแผนพัฒนาโรงเรียน จำเป็นต้องมีองค์กรหรือคณะกรรมการ กลุ่มทำงาน คณะทำงาน ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบการประสานงานการวางแผนและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งเท่าที่จำเป็นหรือที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้มีงานในหน้าที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบายและทิศทางพัฒนาโรงเรียน พิจารณาแผนและโครงการ กำหนดและควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรและการเงินของโรงเรียน ส่วนการจัดทำร่างแผนพัฒนาโรงเรียนจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบทำหน้าที่ประสานและมีตัวแทนจากฝ่ายงานต่างๆในโรงเรียนเป็นกรรมการ ทำหน้าที่จัดทำร่างแผนติดตามการปฏิบัติตามแผนและปรับแผนแล้วเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนจะต้องนำเป้าหมายและนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการพัฒนา ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันตลอด (กรมวิชาการ, 2539 : 20) โรงเรียนสามารถกำหนดแผนปรับปรุงได้หลายวิธี แต่วิธีการปรับปรุงโดยการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นวิธีที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้

เสนอให้เป็นวิธีที่ควรนำไปปฏิบัติมากที่สุด เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางให้การดำเนินงานเป็นไปตามลำดับ และประสบผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งโรงเรียนจะกำหนดจัดเป็นแผน 3-5 ปี ตามความเหมาะสม โดยกล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2540: 35 -38)

1. การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์
3. การกำหนดภารกิจหลัก
4. การกำหนดเป้าหมาย / ยุทธศาสตร์ และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
5. การกำหนดแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม
6. การกำหนดวิธีประเมินผล

การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน

ในการทำแผนยุทธศาสตร์สิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก คือ การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนซึ่งสามารถใช้เทคนิควิธีการได้หลายอย่าง เช่น เทคนิค SWOT การวิเคราะห์โรงเรียนที่จะให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ควรใช้วิธีการระดมความคิดจากคณะบุคคลในระดับผู้บริหารโรงเรียน คณะครูอาจารย์ และคณะกรรมการโรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนจะทำการวิเคราะห์ทั้งสภาพภายในและภายนอก

1. การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนรู้ว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพอย่างไร มีจุดเด่น จุดด้อยด้านใด และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การวิเคราะห์จึงควรทำทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา หรือตามบัญญัติ 10 ประการ

2. การวิเคราะห์สภาพภายนอกโรงเรียน ควรมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมนโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ สังคม ตลาดแรงงาน การจัดการศึกษาของหน่วยงานอื่น การวิเคราะห์จะทำให้รู้ว่าสภาพสังคมในปัจจุบันเป็นอย่างไร ทำให้โรงเรียนรู้ว่าขณะนี้โรงเรียนยืนอยู่ตรงจุดไหนของสังคม คือ รู้จุดยืนของโรงเรียน การรู้สภาพภายนอกทำให้รู้ว่าอะไรเป็นโอกาสและอุปสรรค แนวโน้มของสภาพสังคมในอนาคตจะมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนต่อไป

การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นความตั้งใจ ความมุ่งมั่น หรือสิ่งที่โรงเรียนควรจะเป็นในอนาคต เพื่อสนองหลักการหรือปรัชญาในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่เป็นจริงทั้งภายในและภายนอกโดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส

โรงเรียนควรจัดประชุมระดมความคิดจากบุคลากรของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อกำหนดภาพลักษณ์ของโรงเรียนในอนาคต ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความเชื่อมั่น

ค่านิยม และวัฒนธรรมของโรงเรียน

การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรกำหนดเป็นช่วงระยะเวลาให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์

การกำหนดภารกิจหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2540 : 50) กล่าวว่า ภารกิจหลัก คือ บทบาท หน้าที่สำคัญของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยระบุเป้าหมาย วิธีการ และผลที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน ภารกิจหลักจะต้องดำเนินในลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จะครอบคลุมค่านิยม ความเชี่ยวชาญเฉพาะ และทักษะพิเศษขององค์กร โดยรวมการดำเนินกิจการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 63) ได้กล่าวถึงการพิจารณาภารกิจหลัก ว่าอาจพิจารณาได้จากอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ระบุว่าเป็นของหน่วยงาน สายงาน หรือฝ่ายต่างๆที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นการประมวลภาพรวมที่แสดงถึงผลสำเร็จจากงานที่ได้ระบุไว้ว่าเป็นอำนาจหน้าที่

เนื้อหาของภารกิจหลักประกอบด้วย เป้าหมายในการทำงาน บัญญัติที่ทำงานสำเร็จ หลักการสำคัญของงาน

การกำหนดเป้าหมาย / ยุทธศาสตร์ และจัดลำดับเป้าหมาย

เป้าหมาย เป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จโดยระบุเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพให้ชัดเจนพร้อมกำหนดช่วงเวลาที่น่านอน

ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป้าหมายนั้น โรงเรียนอาจจะมีภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการหลายด้าน และมีเป้าหมายในการดำเนินงานหลายอย่าง ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพจึงควรมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายตามความสำคัญและความจำเป็นของงานก่อนหลัง เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อกองงานที่ทำ

ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 68) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นฐานสำคัญสำหรับการจัดทำแผนทำงาน (Action Plan) หรือแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ต่อไป

การกำหนดแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม

เมื่อกำหนดภารกิจหลัก และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานแล้วจะมีการระบุโครงการ กิจกรรม ระยะเวลาและงบประมาณที่ใช้ ผลหรือคุณภาพความสำเร็จของงาน แผนงานที่กำหนดช่วง

ระยะเวลา 3-5 ปี ในส่วนของโครงการ กิจกรรม ต้องจัดทำเป็นรายปี ซึ่งอาจเป็นโครงการที่จบภายในปีเดียวหรือเป็นโครงการต่อเนื่องจนสิ้นแผนยุทธศาสตร์ก็ได้

การกำหนดวิธีประเมินผล

เป็นการติดตาม ควบคุม กำกับการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผน ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจปรับปรุง แก้ไข ในการประเมินผลจะปฏิบัติดังนี้

1. โรงเรียนจัดประเมินแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ปฏิบัติไปแล้วในเชิงปริมาณ คุณภาพ ภายในเวลาที่กำหนด โดยใช้เทคนิค วิธีการประเมินที่เหมาะสม
2. มีการเสนอผลการประเมินเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแผนให้ทันสมัยเสมอ และหาวิธีการแก้ไขเพื่อปรับแผนต่อไป ในการพัฒนาแผนเพื่อปรับปรุงโรงเรียน จะต้องพิจารณาลำดับความสำคัญ การมุ่งผลและการปรับปรุงอย่างเป็นระบบในระยะยาว
3. เสนอรายงานการประเมินผลต่อผู้บริหาร กรรมการโรงเรียน

ดังนั้นในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน ซึ่งจะต้องนำนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน มากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ

การตรวจสอบความก้าวหน้าและหาแนวทางปรับปรุงโรงเรียน

การตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นการตรวจติดตามคุณภาพของงาน อัจฉรา พุ่มฉัตร (2540 : 21- 22) กล่าวว่า การดำเนินงานที่เป็นระบบต้องมีขั้นตอนซึ่งได้กำหนดไว้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการ ที่จำเป็นต้องสร้างความมั่นใจในคุณภาพของผลงานจึงต้องมีกิจกรรมการตรวจติดตามคุณภาพด้วย การติดตามคุณภาพอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน เป็นการตรวจเกี่ยวกับระบบงาน วิธีการผลิตภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ซึ่งเป็นความต้องการในการตรวจสอบคุณภาพโดยองค์การนั่นเอง โดยใช้บุคลากรภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ได้ เพื่อเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับคุณภาพขององค์การ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา เกิดแนวคิดใหม่และทำให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

2. การตรวจติดตามคุณภาพหน่วยงานภายนอก เป็นการที่องค์การมอบหมายให้บุคลากรขององค์การเอง หรือองค์การอิสระทำการตรวจติดตามคุณภาพของหน่วยงานอื่นที่องค์การนั้นให้บริการอยู่ เพื่อประเมินว่าสามารถปฏิบัติงานได้คุณภาพตามที่ได้ตกลงกันหรือไม่

3. การตรวจสอบคุณภาพองค์การโดยเป็นความต้องการจากภายนอก เช่น จากลูกค้า ตัวแทนของลูกค้า หน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลตามกฎหมาย การตรวจแบบนี้ต้องทำอย่างเป็นทางการมีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระเบียบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2540 : 67 - 81) กล่าวถึงการตรวจสอบความก้าวหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร และเพื่อจะได้ทราบจุดเด่น-จุดอ่อนของโรงเรียนและแนวทางแก้ไขเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแผนและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้แนะนำว่าเป็นบุคคล 2 ประเภท คือ

1. บุคคลที่ได้รับมอบหมาย / แต่งตั้ง ให้เป็นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ
2. ผู้บริหาร / องค์กรอิสระ / ผู้ตรวจสอบมืออาชีพ

วิธีการตรวจสอบความก้าวหน้า

สำหรับวิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าได้มีผู้ให้แนวคิดหลายวิธี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเสนอให้ใช้วิธีการนิเทศภายในและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การนิเทศภายในโรงเรียนสามารถพิจารณาลักษณะของงานทั้ง 2 ด้าน คือ

1. งานที่เป็นขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานสัมพันธ์ชุมชน โดยให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งแจ้งแนวทางแก้ไขและพัฒนางาน

2. การนิเทศการเรียนการสอน ได้แก่ การส่งเสริมให้มีระบบการนิเทศภายในที่ถูกต้อง การนิเทศการเรียนการสอนในเรื่องที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การจัดทำแผนการสอนและการจัดประเมินผลการเรียน

ส่วนขั้นตอนการตรวจสอบประกอบด้วย

1. การตั้งวัตถุประสงค์การตรวจสอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบของวัตถุประสงค์ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจริงและผลงาน

2. การวางแผนการตรวจสอบ ประกอบด้วย การระบุขั้นตอนการตรวจสอบ ผู้รับผิดชอบ การระบุเนื้อหาในการลงมือตรวจสอบโดยพิจารณาจากข้อมูลตรวจสอบ

3. การรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การระบุวิธีการหาข้อเท็จจริง และข้อมูล การระบุเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

4. การวิเคราะห์และสรุปผล ได้แก่ การระบุผลการวิเคราะห์ ภาพรวมที่แสดงถึงผลสำเร็จของการบริหารและปัญหาอุปสรรค

5. การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ได้แก่ การระบุวิธีการแก้ไขและผลที่คาดว่าจะได้รับหากมีการแก้ไข

สรุปได้ว่าวิธีการตรวจสอบคุณภาพประกอบด้วย การเตรียมการ การเตรียมแบบฟอร์มสำหรับเก็บข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล การดำเนินการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลเพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงคุณภาพ

การหาทุนและทรัพยากรมาช่วยโรงเรียน

การบริหารการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามต้องการของโครงการและแผนงานและต้องมีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ(วิจิตร ศรีอำน,2534:43)

ความหมายของทรัพยากร

ทรัพยากรตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 (2539 : 379) หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง เงินตรา สมบัติสถาน สิ่งที่มีค่า ซึ่งอาจไม่มีรูปร่างก็ได้

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 5) สรุปความหมายของทรัพยากรว่า ได้แก่สิ่งที่เป็นตัวกลางซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่น ๆที่จะเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานขององค์การสำเร็จได้

ดังนั้นทรัพยากรเป็นตัวกลางที่ทำให้กิจการขององค์การดำเนินไปได้โดยมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจขององค์การ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ประเภทของทรัพยากร

วิจิตร ศรีอำน (2534 : 43) ให้นิยามว่าในทางการบริหารการศึกษา ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรทางการบริหารเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. คน
2. เงิน
3. วัสดุสิ่งของ
4. การจัดการ

ซึ่งผู้รับผิดชอบในการบริหารจะต้องดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือได้รับมาให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุด

กระบวนการบริหารทรัพยากร

การบริหารทรัพยากร เป็นการบริหารที่ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ในองค์การทั้งหมด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2536 : 20-21) ได้สรุปกระบวนการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาด้วยหลักการกว้างๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานว่าต้องทำอะไร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพและจะต้องวิเคราะห์งานหรือกิจกรรมว่า หากจะต้องการบรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องกระทำงานหรือภารกิจอะไรบ้าง

2. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ เมื่อกำหนดเป้าหมายกิจกรรมแล้วจะต้องพิจารณาว่า กิจกรรมเหล่านั้นใช้ทรัพยากรเท่าไร โดยพยายามจำแนกทรัพยากรออกเป็นหมวดหมู่ประการสำคัญ คือ การกำหนดหรือวางแผนว่าจะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นเมื่อไร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมและการแสวงหา

3. แสวงหาทรัพยากร การแสวงหาทรัพยากรนั้นอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดตั้งงบประมาณขอจากทางราชการ การขอบริจาค การขอความช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้อง หรือการระดมทรัพยากรจากฝ่ายต่างๆ

4. การจัดสรรทรัพยากร เมื่อได้ทรัพยากรแล้วผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรตามเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากหลักการดังนี้

- 4.1 ตามความริบถ้วนของงาน
- 4.2 เพื่อสืบต่อกิจกรรมเดิม
- 4.3 เพื่อจัดกิจกรรมเดิมหรือกิจกรรมปกติซึ่งจะต้องทำ
- 4.4 เพื่อพัฒนางานใหม่
- 4.5 เพื่อทดแทนของเก่า

5. การควบคุม ผู้ที่ได้รับการจัดสรรจะนำไปใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการควบคุมเพื่อให้การใช้ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. การประเมิน เพื่อประเมินดูว่าการใช้ทรัพยากรนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ประสิทธิภาพที่ได้คุ้มกันหรือไม่ และมีปัญหาประการใด เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2536 : 25 - 26) ได้เสนอแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา ดังนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน

2. เงินนอกงบประมาณ
3. เงินจากการลงทุน
4. ทรัพยากรจากชุมชน
5. แหล่งทรัพยากรจากต่างประเทศ

สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการบริหารการศึกษามี 3 แหล่ง คือ

1. จากภาครัฐบาล ได้จากงบประมาณแผ่นดิน เงินสนับสนุนจากภาครัฐ
2. จากเอกชน ได้จากการลงทุน การบริจาคทั้งชุมชนหรือหน่วยงานในและต่างประเทศ
3. จากการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ จึงสามารถจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักการใช้แหล่งทรัพยากรเหล่านั้น

การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้เป็นที่รู้จักและศรัทธาของประชาชน ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ

ความหมายของการประชาสัมพันธ์

ภิญโญ สาธร (2526 : 424) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับประชาชน ซึ่งกลุ่มบุคคลนั้นมีหน้าที่ต้องรับใช้หรือให้บริการ

พจนานุกรม Webster's New Collegiate (อ้างใน วิวิธ ลภวิรัตนกุล, 2538 : 5) อธิบายถึงความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า คือ ธุรกิจที่ช่วยชักนำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และนิยมชมชอบต่อบุคคลหรือหน่วยงานสถาบันนั้น

ดังนั้นการประชาสัมพันธ์จึงเป็นการสร้างความนิยมนแก่กลุ่มประชาชนต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การด้วยวิธีการต่างๆ

งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 27) กล่าวถึงความสำคัญของการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์โรงเรียน เนื่องจาก โรงเรียนในฐานะเป็นสังคมหน่วยหนึ่ง มีหน้าที่ให้ความรู้ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกที่ดี ได้รับความไว้วางใจ ความร่วมมือ การสนับสนุนจากผู้ปกครองในการส่งบุตรธิดา เข้ามาศึกษา รวมทั้งได้รับเงินสนับสนุนจากภาษีของราษฎร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนในการแจ้งข่าวสารของโรงเรียนในด้านต่างๆให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ

ดังนั้นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนจึงเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่มบุคคลผู้ทำหน้าที่อยู่ในโรงเรียนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ หรือกับผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา รวมทั้งองค์การหรือบุคคลภายนอกที่มีส่วนสัมพันธ์กับโรงเรียน โดยการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน ต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

อัปษรศรี ปลอดเป็ลื้อว (2533 : 18 -19) กล่าวว่าเป้าหมายที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ ความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอันเป็นรากฐานในการพัฒนาการศึกษา วัตถุประสงค์และความมุ่งหมายที่สำคัญ สรุปได้ 10 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ทุกคนเป็นเจ้าของและเป็นหน้าที่ของแต่ละคนที่ต้องให้ความร่วมมือในการจัดและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
2. เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารต่างๆให้ประชาชนทราบความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน นักเรียน การจัดการศึกษา
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และประชาชนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. เพื่อสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ความนิยมและความมั่นใจในโรงเรียนให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน
5. เพื่อส่งเสริมให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาของเด็กทั้งทางโรงเรียนและทางบ้าน
6. เพื่อให้ครู นักเรียนและผู้ปกครอง เข้าใจในระเบียบ กฎเกณฑ์และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีกฎระเบียบ
7. เพื่อประเมินความต้องการของผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่นที่มีต่อการศึกษา เพื่อโรงเรียนจะได้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชน
8. เพื่อช่วยแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งที่มีต่อโรงเรียนและพยายามสร้างสิ่งทีประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี ก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสโรงเรียนอย่างแท้จริง
9. เพื่อเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
10. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนหรือชักชวนให้ผู้ปกครองและประชาชนเข้ามามีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการด้านต่างๆ เพื่อโรงเรียนได้บรรลุผลในการจัดการศึกษาคตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์โรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราศุภย์ (2534 : 29) ได้กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างจากงานประชาสัมพันธ์ด้านธุรกิจ โดยเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆที่จะจัดดำเนินงานมุ่งความเข้าใจ เชื่อถือ ศรัทธา และความผูกพันโดยไม่หวังผลกำไร โดยแบ่งเป็นงานด้านต่างๆดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล

1.1 บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงาน นักเรียน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ประชาชน

1.2 กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้แก่ สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษา สมาคมต่างๆในชุมชน กลุ่มอิทธิพลในชุมชน สมาคมวิชาชีพครู

2. ด้านการจัดสิ่งต่างๆให้เป็นสื่อไมตรีสัมพันธ์กับประชาชน ได้แก่

2.1 กิจกรรมต่างๆของนักเรียน

2.2 สิ่งพิมพ์และเอกสารต่างๆของโรงเรียน

2.3 สื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

2.4 อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา

2.5 กิจกรรมและบริการพิเศษต่างๆของโรงเรียน

3. ด้านการจัดรายการต่างๆของโรงเรียนทั้งในด้านการศึกษา การอาชีพ และการหย่อนใจ ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมโดยตรงบ้างตามสมควร

สำหรับหลักในการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์โรงเรียนนั้น เอกชัย กิสุขพันธ์ (2527 : 68) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนถือเป็นหน้าที่ของครูทุกคนที่ต้องร่วมรับผิดชอบ แม้ว่าจะโรงเรียนจะมอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่

2. การประชาสัมพันธ์ต้องเป็นไปเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3. โรงเรียนต้องรู้จักเลือกสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม

4. การประชาสัมพันธ์ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดปี

5. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนถือเป็นกระบวนการสองทาง ควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นด้วย

6. โรงเรียนควรจัดให้มีการประเมินผลกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานต่อไป

กิติมา ปริติติลล (2532 : 253) กล่าวถึงหลักการประชาสัมพันธ์ที่ดีมีดังนี้

1. ผู้ร่วมงานต้องเข้าใจเป้าหมาย และหน้าที่ของโรงเรียนในการให้การศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง
2. ผู้ทำงานประชาสัมพันธ์จะต้องทราบกฎหมาย ระเบียบต่างๆ และอำนาจหน้าที่ทางการศึกษาที่มีอยู่
3. โครงการประชาสัมพันธ์ต้องครอบคลุมชุมชนทั้งหมด
4. ต้องมีแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และรับฟังข้อเสนอจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแผน
5. ผลสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของประชาชนที่มีต่อโรงเรียน
6. ความสนใจและทัศนคติของประชาชนเกี่ยวกับการศึกษาจะทราบได้โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเท่านั้น
7. โครงการประชาสัมพันธ์จะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับขวัญของคณะครูเป็นสำคัญ
8. โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียนควรควบคุมกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียน ตามอัตราส่วนที่เหมาะสม

จากหลักการจัดประชาสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์โรงเรียน ได้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวางแผน มีนโยบายและโครงการตลอดจนมีวิธีการป้องกันและแก้ไขความรับผิดชอบอันเกิดขึ้นได้
2. การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ต้องอาศัยสื่อที่เหมาะสมในการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ และข้อเท็จจริงต่างๆด้วยความบริสุทธิ์ใจ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ถือเป็น การสื่อสารแบบสองทาง
3. ควรมีการประเมินผลกิจกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพและปัญหาการปฏิบัติของคณะกรรมการโรงเรียนเอกชน เพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพการศึกษาเอกชน ไม่ปรากฏมีผู้ใดได้ศึกษาไว้ แต่มีการวิจัยหลายเรื่อง ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกรรมการศึกษา และคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ดังนี้

เปลี่ยน ศิริรังสรรค์กุล (2527 : 98) ได้สรุปบทบาทของคณะกรรมการศึกษาใน ทัศนะของครูและคณะกรรมการศึกษา ประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลกว่า กรรมการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาระดับประถมศึกษา

เป็นอย่างมาก เช่น การให้ความร่วมมือกับครูใหญ่และครูเพื่อปรับปรุงโรงเรียน ให้คำปรึกษาหารือในการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา ส่วนหน้าที่อื่นๆได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราวหรือน้อยมาก

ประกอบ คุณารักษ์ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความร่วมมือขององค์กรชุมชน (คณะกรรมการศึกษา) ต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา เพื่อตอบคำถามในเรื่องสภาพปัจจุบันของคณะกรรมการศึกษาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ บทบาทที่ได้รับมอบหมายเพียงใด และตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการศึกษาได้แก่อะไรบ้าง ส่งผลต่อกันในลักษณะใด จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการศึกษาปฏิบัติงานตามหน้าที่และมีความพึงพอใจในผลงานของตัวเองอยู่ในระดับต่ำค่อนข้างมาก กรรมการกับโรงเรียนมีความผูกพันกันค่อนข้างดี เมื่อมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือประการใดมักจะให้ความร่วมมือเสมอมา เพียงแต่ว่าระดับของความทุ่มเทให้แก่กันและกันยังอยู่ในระดับต่ำ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานยังมีความสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนบุคคลของคณะกรรมการศึกษาด้านความสำนึกในหน้าที่และเห็นประโยชน์ของงานหรือกิจการของโรงเรียน

สุนทร ขอบท่าดี (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของคณะกรรมการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า คณะกรรมการศึกษาส่วนใหญ่มีบทบาทในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชุมผู้ปกครองนักเรียน ประสานงานให้มีการเผยแพร่ข่าวสารในที่ชุมชนและขอความร่วมมือให้ผู้ปกครองมาเยี่ยมโรงเรียน ในด้านการร่วมกิจกรรมของชุมชน มีบทบาทขอความร่วมมือให้โรงเรียนจัดกิจกรรมประเพณีท้องถิ่น ให้ครู นักเรียนร่วมพัฒนาชุมชนและสนับสนุนให้โรงเรียนจัดกิจกรรมร่วมกับประชาชน ในด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน มีบทบาทขอความร่วมมือประชาชนร่วมกิจกรรมวันสำคัญที่โรงเรียน ช่วยพัฒนาโรงเรียนและแสวงหาความช่วยเหลือนักเรียน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามบทบาทของคณะกรรมการศึกษา กรรมการศึกษามีปัญหาการประกอบอาชีพส่วนตัวไม่มีเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ประสานงาน แสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และไม่ทราบว่าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ส่วนประชาชนไม่กล้าบอกกิจกรรมของตนและยากจนไม่อาจช่วยเหลือได้

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า กรรมการศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำ การพัฒนาอาคารสถานที่ การจัดหารายได้บำรุงการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย ส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนและกรรมการศึกษาดูการประชาสัมพันธ์และมีวัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการไม่เพียงพอ พร้อมทั้งขาดบุคลากรที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน

จุฬาทรร ดิสคณธ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " การศึกษาสภาพและ ปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ " ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานและปัญหาในการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการระบุสูงสุดในแต่ละหน้าที่ 4 ประการ คือ

1. ให้คำปรึกษาแนะนำในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า กรรมการศึกษาให้ คำปรึกษาแนะนำน้อย และโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามคำแนะนำของคณะกรรมการได้
2. ขอความช่วยเหลือและความร่วมมือจากประชาชน หน่วยงานและส่วนราชการจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่มีในท้องถิ่น จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์มาให้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย หาวิธีการให้ผู้ปกครอง เอาใจใส่นักเรียนและดูแลแจ้งความประพฤติของนักเรียน ปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า ประชาชน ส่วนมากยังไม่ได้ให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนเท่าที่ควร
3. เสนอแนะและประสานงานให้โรงเรียนเข้าร่วมงานประเพณีในชุมชน ให้ชุมชนอาศัย สถานที่ของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมชั่วคราว วรรณคดีการเลือกตั้ง การบริการข้อมูล ข่าวสาร ให้ ยืมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและเข้าร่วมพัฒนาหมู่บ้าน ปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า โรงเรียนขาดความ พร้อมในการปฏิบัติงาน
4. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดกิจกรรมวันสำคัญและจัดงานหาเงินเพื่อพัฒนาโรงเรียน ปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า คณะทำงานมีเวลาปฏิบัติงานน้อยมาก

สมัค ชินบุตร (2538 : 102-108) ได้ศึกษา " บทบาทของคณะกรรมการศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี " พบว่า บทบาทของกรรมการศึกษาเกี่ยวกับการ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของกรรมการศึกษาและบทบาทที่ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่า ด้วยการแต่งตั้งกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2525 มีดังนี้

1. การจัดการประชุม เรื่องที่ประชุมเป็นเรื่องการสรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนใน รอบปีที่ผ่านมา การชี้แจงนโยบายของโรงเรียน และแจ้งความประสงค์เรื่องที่โรงเรียนต้องการ กรรมการศึกษาจะมาประชุมครบเป็นบางครั้ง และกรรมการศึกษาที่มาจากประชาชนจะเป็นผู้แสดง ความคิดเห็นมากกว่า
2. เรื่องเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ส่วนใหญ่ทราบว่ามีแต่ไม่มีส่วน เกี่ยวข้อง ด้านกิจกรรมการเรียนการสอนจะมีส่วนแนะนำน้อย แต่เกือบทั้งหมดมีส่วนร่วมในกิจกรรม การพัฒนาโรงเรียน
3. เรื่องการจัดกิจกรรม กิจกรรมที่ร่วมกับชุมชนนั้น ประชาชนบางพื้นที่ให้ความช่วย เหลือและสนับสนุนโรงเรียนดี ส่วนหน่วยงานหรือส่วนราชการจะให้ความช่วยเหลือบางเรื่อง ด้านการ ให้บริการแก่ชุมชน โรงเรียนส่วนใหญ่ให้บริการหลาย ๆ ด้านโดยกรรมการศึกษาทำหน้าที่ประสานงาน ด้านกิจกรรมในโรงเรียนส่วนใหญ่จะแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน คือ 1) ด้านให้คำปรึกษาแนะนำ ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนพบว่า กรรมการศึกษาให้ความสนใจในด้านการศึกษาน้อย บางแห่งให้ความสำคัญกับการประชุมบ่อย รวมทั้งการที่โรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกรรมการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 2) ด้านการแสวงหาความช่วยเหลือและความร่วมมือกับประชาชน หน่วยงาน และส่วนราชการ เพื่อพัฒนาโรงเรียนพบว่า กรรมการศึกษาให้ความสนใจน้อยมาก 3) ด้านการเสนอแนะและประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หน่วยงาน และส่วนราชการ พบว่า บางแห่งเท่านั้นที่โรงเรียนให้บริการ ส่วนการประสานงานจะประสบผลเฉพาะการประสานงานกับชุมชนเท่านั้น ส่วนหน่วยงานและส่วนราชการจะไม่ค่อยประสบผลเท่าที่ควร 4) ด้านการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย พบว่า กรรมการศึกษาและผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ช่วยกิจกรรมไม่ค่อยมีเวลามากนัก

สุภัทรา ชุตรีเพริศ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " บทบาทและแนวการปฏิบัติของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร " ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนเอกชนมีบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ในระดับมาก มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่ามีการประชุมบ่อยครั้งทำให้ขาดการติดตามผลงาน การคัดเลือกผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ไม่มีมาตรการที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะที่สามารถช่วยพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆได้
3. กรรมการอำนวยการโรงเรียนไม่มีความรู้และประสบการณ์พอที่จะชี้แจงแนะนำให้โรงเรียนได้พัฒนาในด้านบริหารและวิชาการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย