

การวิเคราะห์เชิงสังคมิวิทยาและเสนอแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนใน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่กับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการ
ศึกษา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกรณี
ศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน โดยศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทการทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

- บทบาทที่คาดหวัง (Expected Role) เป็นบทบาทหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- บทบาทที่รับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่กรรมการรับรู้รับทราบตามข้อกำหนด หรือตามระเบียบแนวปฏิบัติงานในหน้าที่กรรมการสถานศึกษา
- บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Actual Role) เป็นบทบาทที่กรรมการสถานศึกษาแสดงออกตามความรู้สึก และที่ปฏิบัติจริง

1. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์เจาะลึก ในประเด็น เรื่องความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเภทของบทบาท คือ การรับรู้และการแสดงบทบาทตามความคาดหวัง

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้และการแสดงบทบาท ในขั้นแรก ผู้วิจัยจัดระดับการรับรู้และการแสดงบทบาท ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย ตามการระบุของกรรมการแต่ละคนที่ได้จากการสัมภาษณ์ ขั้นที่สอง ผู้วิจัยทำการประเมินเพื่อวัดระดับการรับรู้ และการแสดงบทบาท โดยจะนับคะแนนรวมจากความถี่ในแต่ละหน้าที่ ซึ่งผู้วิจัยจะประเมินระดับตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับน้อย จะให้คะแนนเท่ากับ 1

ระดับปานกลาง จะให้คะแนนเท่ากับ 2

ระดับคะแนนมาก จะให้คะแนนเท่ากับ 3

แล้วนำผลรวมของคะแนนทั้งหมดที่ได้มาหาค่าพิสัย เพื่อจัดลำดับชั้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำคะแนนสูงสุด ลบด้วยคะแนนต่ำสุด และหารด้วยจำนวนชั้นทั้งหมด ดังสูตรต่อไปนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นทั้งหมด}}$$

แล้วนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยร้อยละอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจะได้หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ เป็น 3 ระดับ คือ

ระดับ	ผลรวมคะแนน
น้อย	1.0 – 1.6
ปานกลาง	1.7 – 2.3
มาก	2.4 – 3.0

สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของความขัดแย้งทางบทบาท การประเมินว่า ธรรมชาติมีการขัดแย้งภายในบทบาทหรือไม่ ในขั้นแรกจะวิเคราะห์จากความสอดคล้องกันของ ระดับการรับรู้บทบาท และการแสดงบทบาท ดังนี้

หากระดับของการรับรู้และการแสดงบทบาทมีความถี่ตรงกัน เช่น มีระดับการรับรู้มาก และมีระดับการแสดงบทบาทมาก จะถือว่า การรับรู้และการแสดงบทบาทมีความสอดคล้องกัน และจะไม่ใช่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความขัดแย้งภายในบทบาท แต่หากระดับของการรับรู้และการแสดงบทบาทมีความถี่ไม่ตรงกัน เช่น มีระดับการรับรู้ปานกลาง และมีระดับการแสดงบทบาทมาก จะถือว่า การรับรู้และการแสดงบทบาทมีความไม่สอดคล้องกัน ต่อมาจะนำบทบาทที่มีความไม่สอดคล้องกันมาใช้วิเคราะห์เพื่อหาความขัดแย้งภายในบทบาทที่มีความไม่สอดคล้องกันนั้น เป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เนื่องจากธรรมชาติไม่สามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้บทบาทของตนเอง

ผู้วิจัยแบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยแยกศึกษาเป็นรายกรณี ตามกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ดังนี้

ตัวอย่างวิธีการวิเคราะห์บทบาทด้านวิชาการ ข้อ1 ให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง จำนวนผู้ให้ข้อมูล 10 คน ดังนี้

กรรมการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	เฉลี่ย
คะแนน												
การรับรู้	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	24	2.4
การแสดง	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21	2.1

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนประถม 1 อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

โรงเรียนประถม 1 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 15 คน กรรมการที่ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน

1. การรับรู้การแสดงบทบาทด้านวิชาการ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	2.4	2.1
2. ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	2.5	2.2
3. จัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1.5	1.1
รวม	2.1	1.8

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในฐานะที่เป็นกรรมการสถานศึกษาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.1$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ ให้ออกเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 2.5$) รองลงมาได้แก่ ให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.4$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุดคือ จัดระบบและดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.5$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านวิชาการตามความคาดหวังได้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.8$) บทบาทที่มีระดับการแสดงผลออกมากที่สุด คือ การให้ออกเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.2$) รองลงมาได้แก่ ให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.1$) บทบาทที่แสดงผลออกต่ำสุด คือ จัดระบบและดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.1$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในบทบาทระดับปานกลาง และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง เช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

2. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านงบประมาณ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	2.2	2.0

2.ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือ ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตาม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	2.6	2.8
รวม	2.4	2.4

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0-1.6 = ระดับน้อย 1.7-2.3 = ระดับปานกลาง 2.4-3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในด้านงบประมาณในระดับมาก ($\bar{X}=2.4$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุดคือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.6$) บทบาทที่รับรู้ต่ำ คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.2$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านงบประมาณตามความคาดหวังได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.4$) บทบาทที่มีระดับการแสดงออกมากที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X}= 2.8$) ส่วนบทบาทที่แสดงออกได้น้อยที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.0$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับมาก และแสดงบทบาทได้ในระดับมากเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทได้ดีตามการรับรู้ของตนเอง

3. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารบุคคล

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.4	1.1
รวม	1.4	1.1

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบนอธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.4$) และกรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทในระดับน้อยเช่นกัน

จากการเปรียบเทียบผลของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาในด้านบุคลากร อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

4. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารทั่วไป

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	1.2	1.5

<p>2. รับผิดชอบต่อให้เห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น</p>	2.5	2.2
<p>3. รับผิดชอบต่อเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษารวมทั้งการปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	2.5	2.5
<p>4. รับผิดชอบต่อเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษา ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	1.2	1.0
<p>5. รับผิดชอบต่อเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา ในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p>	1.0	1.3

6.ปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.0	1.0
รวม	1.5	1.6

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0-1.6 = ระดับน้อย 1.7-2.3 = ระดับปานกลาง 2.4-3.0 = ระดับมาก

จากการตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาได้รับบทบาทตามความคาดหวังในด้านการบริหารทั่วไปในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.5$) บทบาทที่รับรู้มากที่สุดคือ รับผิดชอบต่อความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นและรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.5$) เท่ากับ บทบาทให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.5$) การรับรู้ที่รองลงมา คือ ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) บทบาทที่รับรู้รองลงมาคือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.2$) บทบาทที่รับรู้ต่ำสุด 2 บทบาท คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.0$) และบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.0$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านการบริหารทั่วไปตามความคาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.6$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.5$) บทบาทที่แสดงออกทรงลงมาคือ รับผิดชอบต่อความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.5$) การให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.5$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.3$) บทบาทที่แสดงออกต่ำที่สุด 2 บทบาท คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการทำงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.0$) และปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.0$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับน้อย และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ไม่ได้ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

สรุป กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนประถม 1 อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 1 มีการรับรู้ในบทบาทและการแสดงบทบาทในระดับที่ไม่มีการขัดแย้งภายใน ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 8 สรุปบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ด้านวิชาการ	2.1	1.8
2. ด้านงบประมาณ	2.4	2.4
3. ด้านบริหารบุคคล	1.4	1.1
4. ด้านบริหารทั่วไป	1.5	1.6
รวม	1.9	1.7

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับน้อย 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

การรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 1 จากค่าเฉลี่ยคะแนนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทของตนเอง และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านวิชาการปานกลาง เนื่องจากกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (2) ด้านงบประมาณ กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับมาก หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการด้านการเงินและการหารายได้ของโรงเรียนมาก เนื่องจากโรงเรียนกำลังจะเปิดอาคารเรียนหลังใหม่ ซึ่งต้องใช้เงินนอกงบประมาณ (บริจาค) ต่อเติมส่วนที่ยังขาดให้สมบูรณ์ขึ้น เช่น ปูนกระเบื้องพื้นอาคาร การปรับดินและปลูกหญ้ารอบอาคาร (3) ด้านบริหารบุคคล กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนน้อยสืบเนื่องจากข้อบัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) ด้านการบริหารทั่วไป กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนปานกลาง กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจในเรื่องการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอน และการระดมทรัพยากรในส่วนที่ขาดแคลน เช่น การบริการน้ำดื่ม การจัดอาคารสถานที่ และความปลอดภัยของนักเรียน

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนประถม 2 อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก

โรงเรียนประถม 2 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน กรรมการที่ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ดังนี้

1. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านวิชาการ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	2.0	1.4
2. ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	2.4	1.9
3. จัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1.1	1.1
รวม	1.8	1.5

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.8$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.4$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.0$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุดคือ จัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.1$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านวิชาการตามความคาดหวังได้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.5$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุด คือ การให้

ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 1.9$) บทบาทที่มีระดับการแสดงรองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.4$) บทบาทที่มีระดับการแสดงต่ำสุดคือ การจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.1$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา พบว่า กรรมการมีการรับรู้ในระดับปานกลาง แต่แสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้แสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง เมื่อพิจารณาในแต่ละบทบาท พบว่า บทบาทที่เกิดความขัดแย้งคือ (1) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยมีระดับการรับรู้ปานกลาง ($\bar{X} = 2.0$) แต่มีระดับการแสดงบทบาทน้อย ($\bar{X} = 1.4$) (2) การให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีระดับการรับรู้มาก ($\bar{X} = 2.4$) แต่มีระดับการแสดงบทบาทน้อย ($\bar{X} = 1.4$)

2. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านงบประมาณ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	2.5	1.8
2. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหา รายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือ ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	2.3	2.0
รวม	2.4	1.9

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษาได้รับทราบตามความคาดหวังในด้านงบประมาณในระดับมาก ($\bar{X} = 2.4$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.5$) รองลงมาคือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.3$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านงบประมาณตามความคาดหวังได้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.9$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุด คือการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.0$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.8$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับมาก แต่แสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง ถือว่ามีการขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้แสดงบทบาทตามการรับรู้ของตนเอง เมื่อพิจารณาในแต่ละบทบาท พบว่าบทบาทที่ถือเป็นการขัดแย้งภายใน คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา โดยมีระดับการรับรู้มาก ($\bar{X} = 2.5$) แต่มีระดับการแสดงบทบาท ปานกลาง ($\bar{X} = 1.8$)

3. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารบุคคล

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.3	1.1
รวม	1.3	1.1

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหาร บุคคลากรตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X}= 1.3$) คือ การปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา

ส่วนการแสดงผลการรับรู้และการแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ($\bar{X}= 1.1$)

จากการเปรียบเทียบผลการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้ในระดับน้อย และแสดงผลการรับรู้ในระดับน้อย เช่นกัน ไม่ถือว่าเป็น ความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาแสดงผลการรับรู้ได้ตามการรับรู้ของตนเอง

4. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารทั่วไป

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	1.1	1.1

<p>2. รับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น</p>	1.2	1.1
<p>3. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษารวมทั้งการปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	2.4	2.2
<p>4. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษา ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	1.1	1.1
<p>5. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา ในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p>	1.0	1.0

6.ปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.0	1.0
รวม	1.3	1.2

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหารทั่วไปตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.3$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษา ไข้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.4$) รองลงมา คือ การรับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) การให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.1$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินการด้านต่างๆของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.1$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.0$) และการปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.0$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านการบริหารทั่วไปในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.2$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุดคือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้อำนาจและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.2$) บทบาทที่แสดงรองลงมา คือ การให้ความเห็นเสนอแนะและให้ คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.1$) การรับทราบให้ความเห็นและ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อ สถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.1$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด = 1.0 และการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ใน ชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.0$) การปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ($\bar{X} = 1.0$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในระดับน้อย และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย เช่นกัน ไม่ถือว่าการขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาท ได้ตามการรับรู้ของตนเอง เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท พบว่าบทบาทที่ถือว่าการขัดแย้งภายใน คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะประสานส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา รวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษา ให้อำนาจและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด โดยมีระดับการรับรู้มาก ($\bar{X} = 2.4$) แต่มีระดับการแสดง บทบาทปานกลาง ($\bar{X} = 2.2$)

สรุป กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนประถม 2 อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 2 มีการรับรู้ในบทบาทและการแสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 9 สรุปบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ด้านวิชาการ	1.8	1.5
2. ด้านงบประมาณ	2.4	1.9
3. ด้านบริหารบุคคล	1.3	1.1
4. ด้านบริหารทั่วไป	1.3	1.2
รวม	1.7	1.4

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับน้อย 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

การรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 2 จากค่าเฉลี่ยคะแนนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทของตนเองปานกลาง แต่แสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ถือว่ามีความขัดแย้งภายในบทบาท หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านวิชาการน้อย ทั้งๆ ที่รู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ เนื่องจากกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และความขัดแย้งในกลุ่มกรรมการ ทำให้ขาดการประสานความร่วมมือในการทำงาน (2) ด้านงบประมาณ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทหน้าที่มาก แต่แสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการด้านการเงินและการหารายได้ของโรงเรียนปานกลาง เนื่องจากความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาบางคนไม่เห็นด้วยกับการใช้เงินในการสร้างสระว่ายน้ำ โดยมีความเห็นว่าควรใช้เงินในการปรับปรุงพื้นที่ของโรงเรียนมากกว่า เพราะน้ำท่วมเกือบทุกปี ทำให้กรรมการบางคนไม่มีส่วนร่วมในการใช้งบประมาณของโรงเรียน (3) ด้านบริหารบุคคล กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนน้อยสืบเนื่องจากข้อบัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) ด้านการบริหารทั่วไป กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนน้อย เนื่องจากความขัดแย้งในกลุ่มกรรมการสถานศึกษา ทำให้ขาดความสนใจ

และไม่เข้าร่วมในการจัดกิจกรรมการต่างๆ ของโรงเรียน และไม่มาประชุมร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยม 1 ตำบลศรีจุฬา อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

โรงเรียนมัธยม 1 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 คน ผู้ให้ข้อมูล 7 คน การวิเคราะห์บทบาทแต่ละด้าน ดังนี้

1. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านวิชาการ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	2.2	2.1
2. ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	2.6	2.5
3. จัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	2.0	1.9
รวม	2.3	2.2

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับ 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านวิชาการตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.3$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.6$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.2$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุด คือ การจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.0$)

ส่วนการแสดงผลภาพในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงผลภาพในด้านวิชาการตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.2$) บทบาทที่มีระดับการแสดงผลมากที่สุด คือ การให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.5$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.1$) บทบาทที่แสดงต่ำสุด คือ การจัดระบบ และการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.9$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงผลภาพของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับปานกลาง และแสดงผลภาพได้ในระดับปานกลางเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงผลภาพได้ตามการรับรู้ของตนเอง

2. การรับรู้และการแสดงผลภาพด้านงบประมาณ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงผลภาพ
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	2.4	2.5
2. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการระเบียบข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	2.5	2.7
รวม	2.4	2.6

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในด้านงบประมาณในระดับมาก ($\bar{X} = 2.4$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุดคือ ให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้

ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.5$) บทบาทที่รับรู้รองลงมา คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.4$)

ส่วนการแสดงผลบทรอบในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงผลบทรอบด้านงบประมาณ ตามความคาดหวังได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.6$) บทบาทที่มีระดับการแสดงผลออกมากที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร การเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.7$) ส่วนบทบาทที่แสดงผลออกได้น้อยที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.5$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงผลบทรอบของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับมาก และแสดงผลบทรอบได้ใน ระดับมากเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาแสดงผล บทรอบได้ดีตามการรับรู้ของตนเอง

3. การรับรู้และการแสดงผลบทรอบด้านบริหารบุคคล

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงผลบทรอบ
1. ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ สถานศึกษา	2.0	1.9
รวม	2.0	1.9

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหาร บุคลากรตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.0$) คือ การปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ สถานศึกษา

ส่วนการแสดงผลบทรอบ กรรมการสถานศึกษาแสดงผลบทรอบได้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.9$)

จากการเปรียบเทียบผลการรับรู้และการแสดงผลบทรอบของกรรมการสถานศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้ในระดับปานกลาง และแสดงผลบทรอบได้ในระดับปานกลาง เช่นกัน ไม่ถือ

ว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรมสถานศึกษาแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

4. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารทั่วไป

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	1.3	1.5
2. รับทราบ ให้ความเห็นและขอเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น	2.3	2.2

3. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษารวมทั้งการปกครองดูแลบำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	2.5	2.5
4. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษา ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนว ปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	1.4	1.4
5. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา ในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและ ท้องถิ่น	1.4	1.2
6. ปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.4	1.2
รวม	1.7	1.7

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหารทั่วไป ตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.7$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.5$) รองลงมา คือ การรับทราบ ให้ความเห็นและ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อ

สถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของ
กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.2$) การให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาใน
การจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของ
กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.5$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้
คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินการด้านต่างๆของ
สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.2$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้
ต่ำสุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) และการปฏิบัติตามหน้าที่อื่น
เกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.2$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านการบริหารทั่วไป
ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.7$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุดคือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ
ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล
บำรุงรักษา ไข้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ
ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.5$) บทบาทที่แสดงรองลงมา คือ การให้ความเห็นเสนอแนะและให้
คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย
และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.2$) การรับทราบให้ความเห็นและ
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้
สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของ
กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อ
สถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของ
กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.5$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา
ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ
สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.4$) และการให้ความเห็น
ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับ
สถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) การปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ($\bar{X}=1.2$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา
ผลการศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในระดับปานกลาง และแสดงบทบาทได้ใน
ระดับปานกลางเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นการขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถ
แสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

สรุป กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยม 1 ตำบลศรีจุฬาอำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 1 มีการรับรู้ในบทบาทและการ
แสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 10 สรุปบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ด้านวิชาการ	2.3	2.2
2. ด้านงบประมาณ	2.4	2.6
3. ด้านบริหารบุคคล	2.0	1.9
4. ด้านบริหารทั่วไป	1.7	1.7
รวม	2.1	2.1

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

การรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 1
จากค่าเฉลี่ยคะแนนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทของ
ตนเอง และแสดงบทบาทได้ในระดับมาก หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษาด้านวิชาการมาก เนื่องจากกรรมการสถานศึกษาให้ความสนใจด้านการจัดการเรียนการ
สอนมาก เช่น กรรมการผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้งบประมาณในการจ้างครูตลอดปี 1
อัตรา มอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่เรียนดี เพื่อเรียนต่อระดับอุดมศึกษา กรรมการผู้แทน
ผู้ปกครองช่วยสอนวิชาอาชีพ โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (Top Star) แต่ยังคงขาดความรู้
ความในเรื่องระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (2) ด้านงบประมาณ กรรมการ
สถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับมาก หมายความว่า กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วม
ในการจัดการด้านการเงินและการหารายได้ของโรงเรียนมาก เนื่องจากโรงเรียนก่อตั้งขึ้นจากความ
ร่วมมือของชุมชน ทำให้ชุมชนสนใจและร่วมมือในการดำเนินงานด้วย (3) ด้านบริหารบุคคล
กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามี

ส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนน้อยสืบเนื่องจากข้อบัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) ด้านการบริหารทั่วไป กรรมการสถานศึกษา รับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนน้อย กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจในเรื่องการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการระดมทรัพยากรในส่วนที่ขาดแคลน เช่น การบริการน้ำดื่ม อาหารกลางวัน

กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนมัธยม 2 ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

โรงเรียนมัธยม 2 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก คณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 9 คน กรรมการที่ให้ข้อมูลจำนวน 7 คน การวิเคราะห์บทบาทแต่ละด้าน ดังนี้

1. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านวิชาการ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	1.9	1.5
2. ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	2.0	1.8
3. จัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1.4	1.0
รวม	1.8	1.4

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับน้อย 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านวิชาการตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.8$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.0$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.9$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุด คือ การจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.4$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทในด้านวิชาการตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.4$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุด คือ การให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 1.8$) รองลงมา คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.5$) บทบาทที่แสดงต่ำสุด คือ การจัดระบบ และการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 1.0$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับปานกลาง แต่แสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้แสดงบทบาทตามการรับรู้ของตนเอง เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท พบว่าบทบาทที่เป็นการขัดแย้งภายใน คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยมีการรับรู้ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.9$) แต่บทบาทที่แสดงออกน้อย ($\bar{X} = 1.5$)

2. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านงบประมาณ

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	2.1	2.0

2.ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารการเงิน และการจัดหารายได้จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวกับเรื่องนี้ตาม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด	2.2	2.0
รวม	2.2	2.0

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับน้อย 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า ในภาพรวมกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทตามความคาดหวังในด้านงบประมาณในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.2$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุดคือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.2$) บทบาทที่รับรู้รองลงมา คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.1$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านงบประมาณตามความคาดหวังได้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.0$) บทบาทที่มีระดับการแสดงออกมากที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.0$) ส่วนบทบาทที่แสดงออกได้น้อยที่สุด คือ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.0$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้บทบาทในระดับปานกลาง และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลางเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทได้ดีตามการรับรู้ของตนเอง

3. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารบุคคล

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	1.0	1.0
รวม	1.0	1.0

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 - 1.6 = ระดับน้อย 1.7 - 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 - 3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างต้น อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหาร บุคลากรตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.0$) คือ การปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา

ส่วนการแสดงบทบาท กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.0$)

จากการเปรียบเทียบผลการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้ในระดับน้อย และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย เช่นกัน ไม่ถือว่าเป็น ความขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรมกสถานศึกษาแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง

4. การรับรู้และการแสดงบทบาทด้านบริหารทั่วไป

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาใน การจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	1.2	1.0

<p>2. รับผิดชอบต่อความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น</p>	1.7	2.0
<p>3. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษารวมทั้งการปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	2.2	2.0
<p>4. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษา ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ สถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	1.4	1.2
<p>5. ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษา ในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p>	1.2	1.2

6.ปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.2	1.2
รวม	1.6	1.4

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0-1.6 = ระดับน้อย 1.7-2.3 = ระดับปานกลาง 2.4-3.0 = ระดับมาก

จากตารางข้างบน อธิบายได้ว่า กรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทด้านการบริหารทั่วไปตามความคาดหวังในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.6$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.2$) รองลงมา คือ การรับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.7$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินการด้านต่างๆของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.4$) บทบาทที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุด คือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) และการปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.2$)

ส่วนการแสดงบทบาทในภาพรวม กรรมการสถานศึกษาแสดงบทบาทด้านการบริหารทั่วไปในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.4$) บทบาทที่มีระดับการแสดงมากที่สุดคือ การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล

บำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 2.0$) บทบาทที่แสดงรองลงมา คือ การให้ความเห็นเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.0$) การรับทราบให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) การให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ($\bar{X} = 1.2$) และการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 1.2$) การปฏิบัติตามหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 1.2$)

จากการเปรียบเทียบผลรวมของการรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในระดับน้อย และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อยเช่นกัน ไม่ถือว่าเป็นการขัดแย้งภายในบทบาท เพราะกรรมการสถานศึกษาสามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ของตนเอง



สรุปกรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนมัธยม 2 ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 2 มีการรับรู้ในบทบาทและการแสดงบทบาท ทั้ง 4 ด้าน ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 11 สรุปบทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทที่คาดหวัง	ค่าเฉลี่ยคะแนน	
	การรับรู้บทบาท	การแสดงบทบาท
1. ด้านวิชาการ	1.8	1.4
2. ด้านงบประมาณ	2.2	2.0
3. ด้านบริหารบุคคล	1.0	1.0
4. ด้านบริหารทั่วไป	1.6	1.4
รวม	1.6	1.4

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.0 – 1.6 = ระดับน้อย 1.7 – 2.3 = ระดับปานกลาง 2.4 – 3.0 = ระดับมาก

การรับรู้และการแสดงบทบาทของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 2 จากค่าเฉลี่ยคะแนนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านวิชาการ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทของตนเองปานกลาง แต่แสดงบทบาทได้ในระดับน้อย ถือว่ามีความขัดแย้งภายในบทบาท หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านวิชาการน้อย ทั้งๆ ที่รู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ เนื่องจากกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับกรรมการในเชิงลบ ทำให้ขาดการประสานความร่วมมือในการทำงาน (2) ด้านงบประมาณ กรรมการสถานศึกษารับรู้ในบทบาทหน้าที่ปานกลาง และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง หมายความว่า กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการจัดการด้านการเงินและการหารายได้ของโรงเรียนปานกลาง เนื่องจากความร่วมมือในกลุ่มกรรมการสถานศึกษาน้อย ประกอบกับโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของกรรมการสถานศึกษา ไม่มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ (3) ด้านบริหารบุคคล กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนน้อยสืบเนื่องจากข้อบัญญัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) ด้านการบริหารทั่วไป กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย หมายความว่า กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนน้อย เนื่องจากสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับกรรมการไม่ดี ในการประชุมกรรมการมาน้อย โรงเรียนจัดกิจกรรมต่างๆ โดยไม่มีชุมชน กรรมการ

สถานศึกษา หรือผู้ปกครองร่วมงานเลย และบุคลิกภาพของผู้บริหาร ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่เข้าร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และไม่มาประชุมร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ

ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intrarole Conflict)

จากผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน พบว่า มีการขัดแย้งภายในบทบาท ของโรงเรียนประถม 2 และโรงเรียนมัธยม 2 ในด้านวิชาการ เหมือนกัน

การไม่สามารถแสดงบทบาทได้ตามการรับรู้ ถือว่าเป็นการขัดแย้งภายในบทบาท จากข้อมูลที่ได้ เป็นการขัดแย้งด้านวิชาการที่พบจากการศึกษา ดังนี้

โรงเรียนประถม 2

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถม 2 มีความขัดแย้งภายในบทบาทด้านวิชาการ เนื่องจากกรรมการสถานศึกษารับรู้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเอง จากการศึกษาเอกสารและความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี กรรมการสถานศึกษาจึงมุ่งเน้นที่แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดบรรยากาศ และสนับสนุนด้านงบประมาณ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และเนื่องจากลักษณะงานของกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ ไม่สามารถมาร่วมประชุมได้ทุกครั้ง และยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การวัดผลประเมินผล รวมทั้งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การทำหน้าที่ด้านวิชาการจึงแสดงบทบาทได้น้อย เกิดความขัดแย้งในตนเอง และต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในด้านนี้ให้มากขึ้น นอกจากนี้ ในส่วนของสถานศึกษายังพบว่า ผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมความรู้ และสร้างความเข้าใจให้กรรมการสถานศึกษาในด้านวิชาการสอดคล้องกับงานวิจัยของ นริวรรณ พรหมชุมและคณะ (2537 : ก - ค) ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาในการมีส่วนร่วมของกรรมการศึกษาว่า กรรมการศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับงานและบทบาทของตน ไม่มีเวลามีส่วนร่วม และมีแต่ถูกขอบริจาคทรัพย์สินและสิ่งของ ส่วนปัญหาของกรรมการศึกษาเกือบครึ่งหนึ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ออกโอกาสในการมีส่วนร่วม และขาดความร่วมมือจากประชาชนในการไปติดต่อกับเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียน

โรงเรียนมัธยม 2

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า กรรมการสถานศึกษาขาดความสัมพันธ์ในการร่วมมือพัฒนางานด้านวิชาการร่วมกับโรงเรียน สืบเนื่องจากปัญหาของกรรมการสถานศึกษาชุดเก่าที่เคยไม่พอใจการทำงานของผู้บริหาร ทำให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น โรงเรียนไม่ค่อยเต็มใจที่จะจัดประชุม เพราะกรรมการสถานศึกษามาน้อย ในขณะที่เดียวกันกรรมการไม่เต็มใจจะมาประชุมด้วย

ความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน โดยบุคลิกของผู้บริหารที่เชื่อมั่นในตนเอง และสภาพชุมชนที่เป็นชนบท ชุมชนมีฐานะยากจน กรรมการสถานศึกษายังขาดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในส่วนของอำนาจหน้าที่ หรือบทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่แสดงจึงเกิดการขัดแย้งภายในบทบาทขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเกิด ควรเจริญ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น พบว่า ที่มีปัญหา มากคือ กรรมการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และกรรมการไม่มีเวลาให้สถานศึกษา และได้เสนอแนะว่า กรรมการสถานศึกษาควรได้ศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตน

สรุป การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 โรงเรียนว่า โดยภาพรวมกรรมการรับรู้และแสดงบทบาทในแต่ละด้าน (1) ด้านวิชาการกรรมการสถานศึกษา รับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง และมีความขัดแย้งภายในบทบาทด้านวิชาการของ โรงเรียนประถม 2 และมัธยม 2 (2) ด้านงบประมาณ กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับมาก (3) ด้านการบริหารบุคคล กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับน้อย (4) ด้านการบริหารทั่วไป กรรมการสถานศึกษารับรู้และแสดงบทบาทได้ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่กับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การปฏิรูปการศึกษาไทย

ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษา ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจ มาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นการเปลี่ยนแปลงการศึกษาตามแนววิถีชีวิต ที่บุตรหลานเรียนรู้ ถ่ายทอดวิชาชีพจากครอบครัว และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง มาเป็นการศึกษาตามแนวระบบในโรงเรียน การปฏิรูปการศึกษาครั้งที่ 2 โดยคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2517 ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาคณะนี้ ส่งผลให้แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2520 กำหนดให้การศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการจัดการศึกษานอกระบบมากขึ้น มีการปรับระบบการศึกษาเป็น 6 - 3 - 3 โดยกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับ 6 ปี

การปฏิรูปการศึกษาแต่ละครั้งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาทำให้บทบาทที่ชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจที่สำคัญเปลี่ยนมาเป็นเพียงการสนับสนุน หรือส่งเสริมด้านวัตถุเท่านั้น ความอ่อนแอของชุมชนประกอบกับการจัด

การศึกษาของโรงเรียนที่ไม่ได้สนองตอบความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหา ด้านการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนกับโรงเรียนมากขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือเป็นแม่บทกฎหมายด้านการศึกษาของไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 กำหนดให้รัฐจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีสาระที่สำคัญ ดังนี้

หมวด 1 จุดมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา (4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

ระบบ เพื่อการอยู่รอด การศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ภายในระบบการศึกษาเองก็มีปัญหา ทำให้เกิดความตึงเครียด ที่การทำหน้าที่ของการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นอกจากนี้ ผลจากภายนอกระบบ สภาพแวดล้อม ระบบสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ ระบบข้อมูลข่าวสารที่เคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ประกอบกับกระแสประชาธิปไตย กระแสสิทธิมนุษยชน สิทธิของชุมชนที่เรียกร้องในการดูแลตนเอง มีผลกระทบอย่างมาก และก่อให้เกิดความกดดัน เกิดความตึงเครียดที่ระบบการศึกษาต้องป้องกันตนเอง จากการแทรกแซง หรือการทำลายจากระบบอื่น (boundary maintenance) จำเป็นต้องแก้ไขทั้งภายในระบบการศึกษา และให้สัมพันธ์สอดคล้องกับระบบย่อยอื่นๆ ในสังคมเพื่อการอยู่รอด

2.1 การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ของ Talcott Parsons

ผู้วิจัยใช้แนวคิดในการวิเคราะห์ระบบการศึกษา ด้วยข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ของ Talcott Parsons โดยพิจารณาจากระบบใหญ่สู่ระบบย่อย คือ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาของประเทศ ไปสู่หน่วยงานย่อยที่เป็นหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งจะวิเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์บทบาทที่รับรู้ และการแสดงบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้วย ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่

Talcott Parsons ได้เสนอแนวคิดเรื่องข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ โดยเขาเห็นว่าแต่ละระบบมี "ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่" คือการสร้างบูรณาการระหว่างระบบบุคลิกภาพ วัฒนธรรมและสังคม หากระบบกระทำการดำรงอยู่ได้ โดยสามารถรักษาดุลยภาพ และบรรลุข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่แล้ว จะต้องแก้ปัญหาสำคัญอันจำเป็นต่อเนื่องกัน 4 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptation : A)
2. การแสวงหาวิถีทางบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment : G)
3. การประสานกลมกลืนหรือบูรณาการภายในระบบ (Integration : I)
4. การขัดเกลาและการควบคุมทางสังคม (Latency : L)

1) การวิเคราะห์ระบบใหญ่ : กระทรวงศึกษาธิการ

การจัดการศึกษาในอดีต ที่มีการขยายอำนาจในการจัดการศึกษาของรัฐ จากส่วนกลางไปสู่นิวเมือง โดยใช้วิธีการดึงเด็กออกจากพ่อแม่ ครอบครัว และชุมชน เข้าสู่การศึกษาในระบบโรงเรียน ส่งผลให้ชุมชนเริ่มสูญเสียอำนาจในการจัดการศึกษา ประกอบกับการประกาศใช้

พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ที่กำหนดการศึกษาภาคบังคับให้เด็กที่มีอายุ 7 - 14 ปี บริบูรณ์ต้องเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้รัฐบาลส่วนกลางอยู่ในฐานะเป็นเจ้าของ หรือผู้จัดการศึกษาของชาติ ขณะเดียวกันรัฐก็ได้กำหนดบทบาทของประชาชน และชุมชนให้เป็นเพียงผู้สนับสนุนการจัดการศึกษาเท่านั้น ส่วนการจัดการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาทั้งหมด อยู่ในความควบคุมของรัฐฝ่ายเดียว

การที่รัฐเข้าไปผูกขาดการศึกษา มุ่งจัดการเรียนการสอนเพื่อสนองต่อความต้องการของรัฐ คือ การผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านป้อนเข้าสู่ภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชนที่เติบโตขึ้น ทำให้ความหลากหลาย ความเป็นองค์รวมของความรู้ลดบทบาทและความสำคัญลง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ความต้องการของชุมชน ในระยะแรกๆ ไม่ค่อยมีการกล่าวถึงสิ่งเหล่านี้ เพราะชุมชนสมัยก่อนอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ คนไม่เดือนร้อนเรื่องการทำมาหากิน ปัญหาทางการศึกษาจึงยังไม่ถูกหยิบยกขึ้นมา จนกระทั่ง 20 - 30 ปีมานี้ ประเทศไทยได้ติดต่อกับและเข้าสู่การแข่งขันกับสังคมโลกมากขึ้น ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมลงไปมาก คนในชนบทเริ่มประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกันจนไม่อาจแก้ไขได้ ทำให้คนในสังคมเริ่มตระหนัก และมีความเห็นร่วมกันว่า ปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาที่ผิดพลาด

แนวทางการแก้ไขปัญหาในระบบการศึกษา คือ การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ เพื่อให้ระบบการศึกษา ที่เปรียบเสมือนระบบย่อยของระบบสังคมไทย สามารถรักษาคุณภาพของตนเองไว้ได้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวคิด เพื่อแสวงหาวิธีการ ให้ระบบสามารถรักษาคุณภาพได้

การแก้ปัญหาสำคัญอันต่อเนื่องกัน 4 ประการของระบบการศึกษาไทย คือ การกำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา (Goal Attainment : G) ตามมาตรา 6 ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากความมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กล่าวมา ทำให้ต้องมีการปรับตัว (Adaptation : A) โดยการปรับหรือโครงสร้างการบริหารการศึกษาทั้งระบบ ตามมาตรา 31 ให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งติดตามตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา การปรับหรือโครงสร้างการบริหารใหม่ ผนวกกับความเชื่อที่ว่าระบบการศึกษาที่ดีควรต้องตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคม จึงเกิดการบูรณาการ (Integration : I) จัดรูปแบบการบริหารใหม่ เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษา เพื่อสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น นำสังคมกลับคืนสู่ภาวะสมดุล (Equilibrium) มาตรา 32 การจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวงให้มืองค์กรหลักสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ คณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็น หรือให้คำแนะนำแก่รัฐมนตรี หรือ คณะรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด การจัดการที่จะทำให้เกิดภาวะ สมดุลย์ รักษาเสถียรภาพขององค์กรไว้ได้ ลดความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (Latency : L) จึงให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษา มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2) การวิเคราะห์ระบบย่อย : การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปรับเชื่อมการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้รวมกันเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 รูปแบบ คือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต้องสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม การดำรงชีวิตอยู่อย่างมี ความสุข ดังนั้นการจัดการศึกษาระดับนี้จึงมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สังคม พึงประสงค์ คือ เป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสุข (Goal Attainment : G) สถานศึกษาที่จัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุน ทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การจัด การศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่น ผนวกกับแนวคิดการกระจายอำนาจ ลงสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ สถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องปรับตัว (Adaptation : A) เปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการใหม่เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ทำให้ต้องมีการบูรณาการ (Integration : I) ด้วยการ ประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน บริหารจัดการศึกษาร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผลประโยชน์ ลด ความตึงเครียด (L : Latency) ในการทำงานร่วมกัน โดยมีกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) การวิเคราะห์ระบบย่อย : ระดับสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนประถม 1 อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

การจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยการทาบทามจากโรงเรียน ส่วนหนึ่งเคยเป็นกรรมการอยู่แล้ว ด้วยสภาพชุมชนที่อยู่ในเมือง กรรมการส่วนใหญ่จึงเป็นนักธุรกิจมีกิจการร้านค้า มีฐานะทางเศรษฐกิจดี นอกจากการร่วมบริหารงานแล้ว ยังให้การช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ดี รูปแบบการบริหารจึงเป็นไปในแนวคณะกรรมการที่ปรึกษาและบริหาร รายละเอียดดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางการศึกษา พัฒนางาน ให้อิสระทางความคิด และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจในงานของโรงเรียน การบริหารบุคลากรเป็นแบบประชาธิปไตย มีการเลือกตั้งหัวหน้างาน และเน้นการทำงานเป็นทีม บทบาทหน้าที่ของกรรมการได้รับการชี้แจงจากผู้บริหาร โรงเรียนมีการจัดทำแผนคุณภาพ หรือธรรมนูญโรงเรียน เพื่อให้เป็นหลักในการบริหารงาน มีการประชุมปรึกษาการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ เช่น งานวันไหว้ครู งานวันพ่อ ฯลฯ กิจกรรมทุกประเภทจะมีกรรมการและผู้ปกครองร่วมงานด้วย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เอกสารการสอน เอกสารสรุปงาน มีการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนางาน โรงเรียนจัดทำสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อแจ้งข่าวสารของโรงเรียน ผลงานของครู และนักเรียน กรรมการได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ปรากฏว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในบทบาท และการแสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวิชาการ การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ด้านงบประมาณ การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก
- 3) ด้านบริหารบุคคล การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย
- 4) ด้านบริหารทั่วไป การรับรู้บทบาทและการแสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก

นโยบายการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของการศึกษา คือ เก่ง ดี มีสุข (Goal Attainment : G) โรงเรียนต้องดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา ตามกฎและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใช้ระบบการรับสมัครและเลือกตั้งบุคคลในแต่ละกลุ่มอาชีพ แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลา และความรู้ ความเข้าใจ ผนวกกับ

ความไม่พร้อมของชุมชน ทำให้ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้ง โรงเรียนจึงใช้กระบวนการสรรหาจากการประชุมครูและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีการเสนอชื่อ บุคคลในกลุ่มอาชีพที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว จากคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารและครูในโรงเรียน

“ผมทำตามระเบียบนะ แต่ไม่มีใครมาสมัครเลย ความรู้สึกว่าเป็นกรรมการต้องมาเสียเงินช่วยโรงเรียนยังมีอยู่ ผมใช้วิธีประชุมครูที่เป็นหัวหน้าสาย ให้เสนอชื่อคนที่รู้จัก แล้วไปเชิญให้มาเป็น แล้วส่งไปเซตพื้นที่แต่งตั้งเป็นทางการ” (ผู้อำนวยการ, เมื่อ 15 พ.ย.47)

“พี่อยู่นี่ตั้งแต่บรรจเลย บ้านอยู่ข้างโรงเรียน รู้จักคนแถวนี้เยอะ ตอนประชุมมีการเลือกตั้งกันเป็นกรรมการฝ่ายครู (กรรมการครู, เมื่อ 7 ม.ค 48)

ในส่วนของกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง กล่าวว่า

“ผมได้รับการทาบทามมา เดิมเป็นกรรมการอยู่แล้ว ตั้งแต่สมัยยังไม่มีกฎระเบียบการศึกษา ตอนนั้นถือว่าทำหน้าที่ช่วยหาเงิน และสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน แต่สมัยนี้ต้องร่วมคิดร่วมทำ หลายด้าน” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ, เมื่อ 24 พ.ย. 47)

รูปแบบของคณะบุคคลที่เกิดขึ้นใหม่ ตามข้อกำหนดดังกล่าว ทำให้คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมาจากหลากหลายอาชีพ และสถานภาพทางสังคมแตกต่างกันมาก การทำงานร่วมกันทั้งฝ่ายคณะกรรมการสถานศึกษาและโรงเรียน ต้องปรับตัวเข้าหากัน (Adaptation : A) ส่วนของกรรมการต้องเสียสละเวลา ทรัพย์สิน การใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน เพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมชี้แจง ให้กรรมการทราบถึงความเป็นมา ซึ่งสืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษา ให้กรรมการทราบบทบาทหน้าที่ และร่วมกันวางแผนแนวทางการทำงานร่วมกัน จากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

“ กรรมการมาจากหลายอาชีพ เป็นทหารก็มี ข้าราชการบำนาญ พระ ผู้นำชุมชน ผมต้องพยายามให้ทุกคนเข้าใจตรงกันก่อน โดยเฉพาะหน้าที่ของกรรมการ ” (ผู้อำนวยการ, เมื่อ 15 พ.ย.47)

“ตอนแรกทุกคนที่มาประชุมคิดเหมือนๆ กัน โรงเรียนคงให้ช่วยหาเงินสร้างอาคารเรียนใหม่ แต่พอมาประชุมแล้ว รู้เลยว่างานหนัก บางเรื่องต้องบอกว่าไม่รู้ แต่ทุกคนตั้งใจ ทำความเข้าใจร่วมกัน ตอนทำธรรมนูญโรงเรียน ผมปวดหัวมาก คนอื่นเป็นไงไม่รู้ แต่ผมงมงายมาก คำบางคำไม่รู้ว่าแปลว่าอะไร” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ,เมื่อ 24 พ.ย. 47)

ด้วยกรรมการมาจากหลายอาชีพ ทั้งนักธุรกิจ ข้าราชการ พ่อค้า พระสงฆ์ การทำงานร่วมกัน นอกจากการต้องปรับตัวเข้าหากันแล้ว ในการทำงานร่วมกันเพื่อมิให้ขัดกับอาชีพ และการทำงานของแต่ละคน กรรมการมีการวางแผนการทำงาน บูรณาการการทำงาน (Integration :I) โดยการแบ่งกลุ่มคณะกรรมการออกเป็นกลุ่มย่อยๆ 4 กลุ่ม เช่น ฝ่ายการเงิน ดูแลการใช้เงิน การหา

รายได้ หรือการบริจาคทรัพย์สินอื่นๆ ของโรงเรียน ฝ่ายกิจกรรมนักเรียน ดูแลพิจารณาเรื่องการจัดกิจกรรมพิเศษ หรือกิจกรรมตามหลักสูตรของโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมีคณะครูเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

“โรงเรียนมีอนุกรรมการทำงาน ตามสายงานด้วย โดยมีกรรมการโรงเรียนร่วมเป็นกรรมการ เวลาประชุม บางครั้งไม่ต้องเชิญกรรมการมาทั้งหมด เพราะเสียเวลา หลายคนต้องลงงาน มาประชุม เวลาว่างไม่ตรงกัน ช่วยให้ทุกคนสบายใจมากขึ้น กรรมการบางคนมาประชุมทุกครั้งก็มี หลวงพ่อไม่ค่อยว่างมาร่วมประชุม ท่านมีกิจของสงฆ์เยอะ แต่รับรู้ เพราะเรามีครูไปบอก” (รองผู้อำนวยการ, เมื่อ 27 พ.ย. 47)

“โรงเรียนจัดกลุ่มแบบนี้ดีเหมือนกัน กรรมการบางคนอยู่ไกล ไม่ว่างมาทุกครั้ง พอแบ่งงานกันแล้ว ทำให้ทำงานในส่วนของเราได้เต็มที่ แต่พอสิ้นปีสรุปรวมกันหมด” (กรรมการผู้ปกครอง, เมื่อ 24 พ.ย. 47)

“ส่วนการใช้งบประมาณเป็นไปตามระเบียบราชการอยู่แล้ว ส่วนเงินบริจาค โรงเรียนแต่งตั้งกรรมการกับครูเราเป็นผู้ดูแลเงิน จะใช้ หรือเบิกจ่ายอะไร จะอยู่ในการพิจารณา มีการทำบัญชีรับ – จ่าย ถูกต้อง เรื่องเงินนี้สำคัญมาก” (รองผู้อำนวยการ, เมื่อ 27 พ.ย. 47)

การทำงานในหน้าที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อกำหนดทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเข้าใจกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการปฏิรูปการศึกษา การช่วยลดความเครียดในการทำงาน (Latency : L) หรือเป็นการควบคุมการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน คือ การจัดการประชุม ให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มกรรมการ เป็นการฝึกหัดการทำงาน การร่วมประชุม ฝึกแสดงบทบาท และการทำหน้าที่กรรมการ โรงเรียนจัดประชุม อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล มีการเชิญกรรมการประชุมหลายครั้ง เนื่องจากอาคารเรียนหลังใหม่ กำลังจะเสร็จ มีการปรึกษาเรื่องการจัดห้องเรียน การตกแต่งอาคารเรียน เช่น ปูกระเบื้องพื้น ปรับปรุงห้องน้ำ ห้องส้วมใหม่ การประชุมช่วยทำให้กรรมการทราบหน้าที่ของตนเองมากขึ้น และพร้อมให้ความคิดเห็น และร่วมมือกันในการทำงาน เกิดระบบธรรมาภิบาลภายในโรงเรียน ทุกคนต่างเคารพซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ และยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยลดความตึงเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และกรรมการ

“เวลาประชุมจะมีวาระแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ที่นี่จะมีกรรมการเก่าๆ ที่เคยเป็นมาแล้วร่วมด้วย บางเรื่องถือว่ากรรมการไว้ใจผม เพราะผมจะพูดตรงๆ เสมอ ทุกคนรู้จักผมดี เรา

ทำงานกันได้ ประชุมบ่อยมากก็ไม่ได้ ต้องทำมาหากิน แต่อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง" (ผู้อำนวยการ, เมื่อ 15 พ.ย. 47)

"ช่วงนี้ประชุมบ่อย พวกเราเข้าใจ ผ.อ. ท่านอยากให้อาคารเสร็จแล้วดูดีสะอาด เพราะที่นี้ฝุ่นเยอะมาก ปลุกหญ้าไม่ทัน อาคารที่ได้มาต้องมาปรับแต่งเอง ต้องใช้เงิน หน้าที่กรรมการตามตัวหนังสือ อ่านแล้วไม่ค่อยเข้าใจ แต่จากการประชุมกันหลายครั้งแล้ว ผมว่าหน้าที่ของกรรมการคือช่วยกันคิด อะไรที่คิดว่าดีสำหรับลูกเรา ช่วยกันวางแผน ทั้งโรงเรียนเลย ครูผู้สอนด้วยสำคัญนะ ผมเน้นให้ ผ.อ. ให้ความใส่ใจกับครูและนักเรียนมาก"

สรุป การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 1 จากกรณีวิเคราะห์ (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และ (3) การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ พบว่า โรงเรียนประถม 1 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาที่แต่งตั้งจากการทาบทามบุคคลหลากหลายอาชีพ ตามระเบียบและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านได้ดี ตามการรับรู้บทบาทหน้าที่ และการแสดงบทบาทตามหน้าที่สอดคล้องกัน ไม่มีความขัดแย้งภายในบทบาท การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อรักษาคุณภาพ และบรรลุข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ดังนี้ การแสวงหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษา (Goal Attainment : G) คือ การทำให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โรงเรียนและกรรมการสถานศึกษามีการปรับตัวเข้าหากัน (Adaptation : A) โดยการเสียสละเวลา ทรัพยากร การใช้เวลา ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน เพื่อช่วยการทำงานร่วมกัน เกิดการบูรณาการ (Integration : I) การใช้ความคิด ความเข้าใจในการทำงาน โดยการแบ่งกลุ่มคณะทำงานเป็นกลุ่มย่อย ตามความรู้ ความสามารถ มีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ให้เกียรติกันในการทำงาน ลดความตึงเครียด (Latency : L) ช่วยให้การกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่มากขึ้น

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนประถม 2 อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถม 2 มีรูปแบบเหมือนกับโรงเรียนประถม 1 กล่าวคือ โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง ฐานะเศรษฐกิจของชุมชนค่อนข้างดี นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ใช่นักเรียนในเขตพื้นที่ที่ตั้งโรงเรียน เนื่องจากมีโรงเรียนเอกชน อยู่ใกล้เคียง มีผลการเรียนที่เน้นภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ นักเรียนที่นี่เป็นนักเรียนที่มาจากเขตรอบนอก เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กๆ การคมนาคมของนักเรียนจะมีรถรับจ้างจากหมู่บ้านมารับ - ส่ง เสียค่าโดยสารเป็นรายเดือน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน แต่งตั้งจากการทาบทาม และเกิดความขัดแย้งในกลุ่มกรรมการ เนื่องจากกรรมการเลือกประธานกรรมการที่มาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นญาติของผู้บริหารโรงเรียน และสถานภาพทางสังคมไม่เป็นที่ยอมรับของกรรมการอื่นๆ ทำให้กรรมการบางคนปฏิเสธการเป็นกรรมการ เมื่อผู้วิจัยไปขอสัมภาษณ์จึงไม่ให้สัมภาษณ์ และแสดงความรู้สึกไม่พอใจการบริหารงานของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนในพื้นที่ มีฐานะดี ใช้การบริหารแบบสั่งการ ไม่ให้อิสระในการทำงาน การจัดสายงานมีการเลือกหัวหน้างาน และมอบหมายตามความเห็นของผู้บริหาร การทำงานเป็นแบบแบ่งกลุ่ม แบ่งฝ่าย และควบคุมโดยผู้บริหาร มีความขัดแย้งในกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน กรรมการไม่ศรัทธาในบทบาทของประธานกรรมการ บางคนปฏิเสธการเป็นกรรมการ การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน มิได้เกิดจากกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ แต่เกิดจากผู้บริหารและครูบางคน มีการจัดเครือข่ายผู้ปกครอง โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง เพื่อทดแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่มาร่วมประชุม ผู้ปกครองเสียเงินมาก ค่าใช้จ่ายมาก เช่น ค่าว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ครูรู้สึกถูกแบ่งแยก มีการปรับบุคลากรทำงานด้านต่างๆ มาก การประเมินผลตามสภาพจริงเกิดขึ้นจากการต้องจัดทำผลงานส่วนตัว ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ มีการจับผิดกันในกลุ่มครู เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม โรงเรียนมีสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน และเว็บไซต์ของผู้บริหาร แต่ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน คณะกรรมการฯไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง และเกิดความรู้สึกไม่โปร่งใสในการบริหารงานของโรงเรียน กรรมการจึงไม่มาประชุม

ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ปรากฏว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในบทบาท และการแสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวิชาการด้านวิชาการ การรับรู้ในระดับปานกลาง การแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย
- 2) ด้านงบประมาณ การรับรู้มาก การแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ด้านบริหารบุคคล การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย

4) ด้านบริหารทั่วไป การรับรู้บทบาทและการแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย

นโยบายการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของการศึกษา คือ เก่ง ดี มีสุข (Goal Attainment : G) โรงเรียนต้องดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา ตามกฎและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใช้ระบบการรับสมัครและเลือกตั้งบุคคลในแต่ละกลุ่มอาชีพ แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลา และความรู้ ความเข้าใจ ผนวกกับความไม่พร้อมของชุมชน ทำให้ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้ง โรงเรียนจึงใช้กระบวนการสรรหาจากการประชุมครูและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีการเสนอชื่อ บุคคลในกลุ่มอาชีพที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว แต่เกิดความขัดแย้งกันในกลุ่มกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากการไม่ยอมรับในสถานภาพของประธานกรรมการที่เป็นญาติกับผู้บริหารโรงเรียน และสถานภาพทางสังคมของประธานที่ประกอบอาชีพ ขายสลากกินแบ่งของรัฐบาล จากคำสัมภาษณ์ของกรรมการและครูในโรงเรียน

“ตอน ผ.อ บอกให้เป็นกรรมการ ไม่ได้บอกอะไรมาก ผมเป็นลูกพี่ลูกน้องกัน เขาอยากให้เป็นก็เป็น ตอนหลังถึงบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง กรรมการคนอื่น บางคนอาจไม่ค่อยพอใจ คิดว่าเราเป็นญาติกัน จะช่วยเหลือกัน” (ประธานกรรมการ เมื่อ 17 พ.ย. 47)

“ผมเป็นนายก (อบท) ตามระเบียบเป็นได้แค่กรรมการ แต่ผมว่าประธานน่าจะดูดีกว่านี้ หรือมีความรู้ ความสามารถหน่อย กรรมการอื่นไม่ยอมมาร่วมงานด้วย” (กรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เมื่อ 31 มี.ค.48)

“หนูไม่รู้จักกรรมการเลยที่ อาจจะเห็นหน้ากันรู้จักกัน แต่ไม่รู้ว่าเป็นกรรมการโรงเรียน คนที่ที่ถามถึง เป็นญาติกับ ผ.อ. เดิมเป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง แต่ตอนนี้เห็นชายห่วยอยู่หน้าตลาด ตอนสร้างสระว่ายน้ำ คนนี้เป็นผู้รับเหมา” (ครูชั้น ป. 6 เมื่อ 25 ม.ค. 48)

จากการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชุดนี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มกรรมการ ด้วยความไม่พอใจของกรรมการบางคนที่มีชื่อว่า การทำงานจะไม่ไปรุ่งไร เพราะประธานกรรมการเป็นญาติกับผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองในแต่ละระดับชั้น และให้เครือข่ายผู้ปกครองเข้าร่วมประชุมด้วย โดยการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกรรมการเครือข่าย เพื่อป้องกันการวิพากษ์วิจารณ์ที่กรรมการสถานศึกษาไม่มาร่วมประชุม

รูปแบบของคณะบุคคลที่เกิดขึ้นใหม่ การทำงานร่วมกันทั้งฝ่ายคณะกรรมการและโรงเรียน ต้องปรับตัวเข้าหากัน แต่จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกของกรรมการบางคนที่ไม่พอใจ การแต่งตั้งประธานกรรมการฯ เมื่อคณะบุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในที่มงาน การทำงานคงไม่เกิดขึ้น เมื่อโรงเรียนเชิญประชุม กรรมการจึงไม่มาร่วมประชุม ด้วยเกรงว่าต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ถ้าเกิด

ปัญหาขึ้น ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนเกิดการปรับตัว (Adaptation : A) เปลี่ยนแนวทางการทำงาน พยายามให้โปร่งใส โดยให้กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองร่วมประชุมด้วย โรงเรียนรับฟังข้อเสนอแนะ และถือเป็นเรื่องที่ประชุม จากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

“ตอนประชุมกรรมการตัวจริงไม่มา ผมไม่ทำอะไร ให้โอกาสกรรมการผู้ปกครองเข้าร่วมประชุมด้วย ผมไม่อยากให้ใครว่าผมเผด็จการ ทุกเรื่องเป็นเรื่องที่ประชุมทั้งนั้น” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 23 ธ.ค. 47)

“ลูกอยู่ชั้น ป. 4 เรียนว่ายน้ำมา 2 ปีแล้ว ยังว่ายน้ำไม่เป็นเลย ฉันว่า ผ.อ. สร้างมาไม่คุ้ม อยากให้เรียนหนังสือมากกว่า แต่คนอื่นว่าดี ฉันต้องยอมตามเขา” (ผู้ปกครองนักเรียน เมื่อ 31 มี.ค. 48)

“ผมเชิญหมดเลยนะ ผู้ปกครองเครือข่าย กรรมการด้วย แต่จะมาเท่าไรไม่รู้ อาจารย์มาวันนั้นแล้วกัน จะได้เจอกรรมการด้วย” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 23 ธ.ค. 47)

“กรรมการบางคนไม่เคยมาประชุมเลย ผมไม่รู้จะทำไม้อาจจะไม่อยากร่วมงานด้วย หรือไม่ว่าง เวลาประชุม ผ.อ.ถามเสมอให้ที่ประชุมเสนอแนะ แต่ไม่ค่อยมีใครเสนออะไร แต่กลุ่มผู้ปกครองเสนอเยอะเกี่ยวกับลูกตัวเอง” (กรรมการครู เมื่อ 16 ก.พ. 48)

ด้วยกรรมการมาจากหลายอาชีพ ทั้งนักธุรกิจ ข้าราชการ พ่อค้า พระสงฆ์ การทำงานร่วมกันจึงต้องมีความเข้าใจและพอใจซึ่งกันและกัน แต่กรรมการชุดนี้ เกิดความไม่พอใจ ไม่อยากร่วมงานด้วย แต่เนื่องจากการแต่งตั้งโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ทำให้กรรมการพยายามไม่สร้างปัญหาให้โรงเรียนในฐานะที่เป็นทีมบริหาร จึงใช้วิธีการวางเฉย รับรู้การทำงานของโรงเรียน (Integration : I) แต่ไม่มีข้อเสนอแนะ หรือร่วมปรึกษาหารือด้วย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการและครู ดังนี้

“ครูที่นี่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ส่วนใหญ่จะพูดกันส่วนตัว เหมือนแบ่งฝ่ายกัน ใครพวกใคร ผ.อ. เอาคนของตัวเองเป็นหัวหน้าสายชั้นหมด ความรู้สึกพูดแล้วติดลบเลยไม่พูด แต่ไปพูดกันเอง” (ครูชั้น ป.4 เมื่อ 4 มี.ค. 48)

“ผมมาประชุม มารับฟังว่าทำอะไรกันบ้างเท่านั้น ในฐานะกรรมการ” (กรรมการชุมชน เมื่อ 7 มี.ค. 48)

ความไม่พอใจที่เกิดขึ้นกับกรรมการและครูบางคน ทำให้บรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนไม่เกิดความร่วมมือ ครูจะคุยเฉพาะกลุ่มของตนเอง การมีสายงานบังคับบัญชา และการอยู่ในระบบราชการทำให้บุคลากรทุกคนรู้จักควบคุมตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัย ไม่ก้าวล่วงงานของผู้อื่น (Latency : L) เมื่อไม่สามารถประสานการทำงานกันได้ ต่างฝ่ายต่างทำงานในหน้าที่ของ

ตนเอง เพื่อความอยู่รอด และลดปัญหาการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครู และกรรมการ

“ที่นี่แบ่งงานตามสายชั้น เลือกหัวหน้าสายชั้นกันเอง แต่ ผ.อ.จัดคนมาลงเกลี้ยศรทุกสายชั้นเลย ตั้งแต่ ป1 – ป 6 พี่ไม่รู้ว่าเขาคิดอย่างไร แต่ส่วนใหญ่จะไม่มีใครพูด บางคนต้องลาออกจากงานที่เคยทำ เพราะไม่ถูกใจเขา อย่างงานสหกรณ์ งานอาหารกลางวัน เขาให้ภรรยาเขาทำ” (ครูชั้น ป.2 เมื่อ 7 มี.ค. 48)

“โรงเรียนของรัฐ ทำงานแบบนี้ ไม่ขาดทุนหรอก ถ้าเป็นเอกชน อาจมีคนถูกให้ออกจากงาน ผมไม่ไปยุ่งกับใคร ทำงานตามหน้าที่เท่านั้น” (ครูดนตรี, เมื่อ 4 มี.ค. 48)

สรุป การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถม 2 จากการวิเคราะห์ (1)การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และ(3) การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ พบว่า โรงเรียนประถม 2 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในรูป คณะกรรมการสถานศึกษาที่แต่งตั้งจากการทาบทามบุคคลหลากหลายอาชีพ ตามระเบียบและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่เกิดความขัดแย้งในกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา จากการแต่งตั้งประธานกรรมการ ซึ่งเป็นญาติกับผู้บริหารโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านน้อย ตามการรับรู้บทบาทหน้าที่ และการแสดงบทบาทตามหน้าที่ไม่สอดคล้องกัน มีความขัดแย้งภายในบทบาทด้านวิชาการ และงบประมาณ เนื่องจากมีการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ แต่ไม่แสดงบทบาท การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อรักษาคุณภาพ และบรรลุข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ดังนี้ การแสวงหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษา (Goal Attainment : G) คือ การทำให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โรงเรียนมีการปรับตัว (Adaptation : A) ด้วยการแต่งตั้งเครือข่ายกรรมการผู้ปกครองและให้เข้าร่วมประชุม รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง แทนกรรมการที่ไม่มาร่วมประชุมเป็นการบูรณาการ (Integration : I) ลดสิ่งเครียด (Latency : L) ด้วยการทำงานในหน้าที่ของตน กรรมการมาร่วมประชุมบ้าง แต่มาเพื่อรับฟังรายงานผลการทำงานเท่านั้น

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยม 1 ตำบลศรีจุฬา อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนมัธยม 1 มีรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เป็นไปตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา และมอบหมายผู้รับผิดชอบงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน้าที่ของผู้ปกครอง นักเรียน และผู้บริหาร

ผู้บริหารไม่ใช่คนในพื้นที่ แต่ศึกษาข้อมูลของชุมชน และพยายามเข้าหาชุมชน เพื่อการทำงานร่วมกัน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานใช้การทำงานเป็นทีม และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมของบุคลากร โรงเรียนขาดครูหลายวิชา แต่ได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน โดยการเป็นวิทยากรท้องถิ่นช่วยสอนวิชาชีพ ได้รับความช่วยเหลือ จาก อบต. จ้างครูให้ 1 อัตรา และทุนการศึกษาแก่นักเรียนยากจนอีก ในการทำงานใช้ระบบการประชุมปรึกษาหารือ มีกรรมการสถานศึกษาร่วมประชุมด้วย กรรมการส่วนใหญ่ไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง แต่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดีทุกเรื่อง โรงเรียนมีแผนคุณภาพที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำของครูและกรรมการสถานศึกษา มีโครงการพัฒนาผู้เรียน และระบบดูแลช่วยเหลือ Top Star โรงเรียนมีการประเมินผลงานตามสภาพจริง มีแผนการสอน และสรุปงาน มีสารประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข่าวสารของโรงเรียน และ หอกระจายข่าว เพื่อให้ชุมชนได้รับรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนและโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ปรากฏว่า กรรมการสถานศึกษามีการรับรู้ในบทบาท และการแสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวิชาการด้านวิชาการ การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ด้านงบประมาณ การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก
- 3) ด้านบริหารบุคคล การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับมาก
- 4) ด้านบริหารทั่วไป การรับรู้บทบาทและการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง

นโยบายการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของการศึกษา คือ เก่ง ดี มีสุข (Goal Attainment : G) โรงเรียนต้องดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา ตามกฎและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใช้ระบบการรับสมัครและเลือกตั้งบุคคลในแต่ละกลุ่มอาชีพ แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลา และความรู้ ความเข้าใจ ผนวกกับความไม่พร้อมของชุมชน ทำให้ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้ง โรงเรียนจึงใช้กระบวนการสรรหาจากการ

ประชุมครูและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีการเสนอชื่อ บุคคลในกลุ่มอาชีพที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว จากคำสัมภาษณ์ของกรรมการและครูในโรงเรียน

"ต้องทำให้เด็กเอาตัวรอดได้ การเรียนการสอนโรงเรียนต้องตั้งใจ ผมเป็นกรรมการมาหลายปี ช่วยเหลือมาตลอด" (กรรมการชุมชน, เมื่อ 5 ก.ค. 47)

"ผมเป็นกรรมการผู้ปกครอง ช่วยสอนวิชาชีพทำเหล็สดัด อยากรให้เด็กมีวิชาติดตัว" (กรรมการผู้ปกครอง เมื่อ 25 ก.ย. 47)

"ชุมชนช่วยเหลือเราดี อยากรให้เด็กเราเก่ง จบแล้วมีงานทำ หรือเรียนต่อที่อื่นได้" (ครูสังคม เมื่อ 19 ส.ค. 47)

รูปแบบของคณะบุคคลที่เกิดขึ้นใหม่ ตามข้อกำหนดดังกล่าว ทำให้คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมาจากหลากหลายอาชีพ และสถานภาพทางสังคมแตกต่างกันมาก การทำงานร่วมกันทั้งฝ่ายคณะกรรมการและโรงเรียน ต้องปรับตัวเข้าหากัน (Adaptation : A) โดยผู้บริหารโรงเรียนมักไปหากรรมการที่บ้าน และให้กรรมการได้รับรู้ปัญหาของโรงเรียนและร่วมกันแก้ไข กรรมการเองเสียสละเวลามาประชุม และร่วมแสดงความคิดเห็น มีการประชุมชี้แจง ให้กรรมการทราบถึงความจำเป็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้กรรมการทราบบทบาทหน้าที่ และร่วมกันวางแผนแนวทางการทำงานร่วมกัน จากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

"ตอนที่ ผ.อ. มาบอกให้เป็นกรรมการโรงเรียน ผมไม่รู้ว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ผมคิดเองว่าคงช่วยทุกเรื่องที่โรงเรียนขอมา อย่างปัญหานักเรียนหนีเรียน ชู้สาวมีบ้าง โรงเรียนขอให้ผมเป็นวิทยากรอบรมนักเรียน ผมไปโรงเรียนพูดคุยกับนักเรียน อธิบายให้ฟัง ช่วยกันแก้ไขไปตามเหตุการณ์ มีกรรมการดีกว่าไม่มี เรื่องการขอบริจาคไม่มีแล้ว ผมว่าอยู่ที่การสรรหากรรมการมากกว่า ความรู้กรรมการ ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ รู้บ้างมีประชุมอะไร เรื่องอะไรเวลาประชุม ผมไม่อยากรให้ใครขาดประชุม เรามีตัวเลือกกรรมการไม่มาก ผมบอก ผ.อ. ให้เอาข้าราชการบ้านาญ ผู้เสียสละเวลา เพราะปัญหาของชุมชนเรา บางครั้งไม่มาประชุม บางทีเล่นพวกกัน คนละขั้วกัน เป็นการเมือง " (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ, เมื่อ 21 ส.ค. 47)

ด้วยกรรมการมาจากหลายอาชีพ ทั้งนักธุรกิจ ข้าราชการ พ่อค้า พระสงฆ์ การทำงานร่วมกัน นอกจากการต้องปรับตัวเข้าหากันแล้ว ในการทำงานร่วมกัน (Integration : I) เพื่อมิให้ขัดกับอาชีพ และการทำงานของแต่ละคน คณะกรรมการมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เวลาประชุมจะจัดเลี้ยงกันเอง ไม่ให้โรงเรียนต้องเสียเงิน โดยกรรมการนำอาหารมาคนละอย่าง เลี้ยงครูและนักเรียนด้วย ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

"บางเรื่องไม่เข้าใจหรอก ครูเค้ารู้ดีกว่าเรา แต่ให้ช่วยอะไรบอกมาฉันช่วยตลอด ตั้งแต่ตั้งโรงเรียน ญาติพี่น้องฉันให้ทุนนักเรียนทุกปี เวลาไปประชุม เอาข้าว เอาแกงไปเลี้ยงครู เลี้ยงเด็กทั้งโรงเรียน ครูทุกคนรู้จักกันดี" (กรรมการชุมชน, เมื่อ 18 ก.ค. 47)

“ประชุมผู้ปกครองก่อนเปิดเทอม จะบอกว่าเด็กเราจบไปเรียนอะไร รับ ม.1 ได้เท่าไร บางทีพ่อแม่พาเข้าเมือง ไม่มองชุมชนตนเอง เราช่วยกันเวลาประชุมผู้ปกครอง มีรุ่นพี่ได้โควต้าเกินกว่าครึ่ง เป็นผลงานของโรงเรียน ” (รองผู้อำนวยการ, เมื่อ 20 ก.ย.47)

การทำงานในหน้าที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อกำหนดทั้งหมด 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ และต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเข้าใจกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการปฏิรูปการศึกษา การช่วยลดความเครียดในการทำงาน(Latency : L) หรือเป็นการควบคุมการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน คือ การจัดการประชุม ให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มกรรมการ เป็นการฝึกหัดการทำงาน การร่วมประชุม ฝึกแสดงบทบาท และการทำหน้าที่กรรมการ โรงเรียนจัดประชุม อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

“งานมากขึ้นนะที่ ผ.อ.ได้โครงการ Top Star มาอีก บางวิชาไม่มีครูสอน วิชาเคมี ผ.อ.สอนเอง ทำงานกันเหมือนพี่น้องกัน ประชุมครูเกือบทุกอาทิตย์ บางครั้งกรรมการมาร่วมประชุมด้วย เอาข้าวมาเลี้ยงครู เลี้ยงเด็ก ชุมชนที่นี้ใจดี เวลาเรามีงานเราก็ไปช่วย” (ครูวิทย์ เมื่อ 1 ก.ค.47)

“ถ้าโรงเรียนเราเป็นเพชรอยู่ในป่าเด็กก็มา แต่ผมเคยประชุมหลายครั้ง บอกเลยครูอาจารย์บางคนอย่าถือว่าเตจะต้องไม่ได้ ให้ผมช่วยปิดกวาดบ้าน จะได้สะอาดขึ้น มีครูบางคนพูดว่าทำไม ผม anti ครู ครูเขาจบปริญญาตรี เรียนจบมาสูงๆ ผมบอกใช่เป็นครู เป็นปัญญาชนแต่ครูก็เกิดจากคน มีทั้งดีไม่ดี ถ้าดีก็ดี แต่ไม่เท่ากัน ทดสอบเด็กด้วยพัฒนาเด็ก แล้วก็มาถึงผู้ปกครองด้วย ครู เด็ก ชุมชน โรงเรียนนั้นเป็นเพชรแน่นอน อยู่ที่ไหนก็มีคนเห็นที่ดี”(กรรมการชุมชน เมื่อ 7 ส.ค. 47)

สรุป การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 1 จากการวิเคราะห์

(1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และ (3) การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ พบว่า โรงเรียนมัธยม 1 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาที่แต่งตั้งจากการทาบตามบุคคลหลากหลายอาชีพ ตามระเบียบและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านได้ดี ตามการรับรู้บทบาทหน้าที่ และการแสดงบทบาทตามหน้าที่สอดคล้องกัน ไม่มีความขัดแย้งภายในบทบาท การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อรักษาคุณภาพ และบรรลุข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ดังนี้

การแสวงหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษา (Goal Attainment : G) คือ การทำให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โรงเรียนและกรรมการสถานศึกษามีการปรับตัวเข้าหากัน (Adaptation : A) โดยการเสียสละเวลา ทรัพยากร การใช้เวลา ใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน เพื่อช่วยการทำงานร่วมกัน เกิดการบูรณาการ (Integration : I) การใช้ความคิด ความเข้าใจในการทำงาน โดยการแบ่งกลุ่มคณะทำงานเป็นกลุ่มย่อย ตามความรู้ ความสามารถ มีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ให้เกียรติกันในการทำงาน ลดความตึงเครียด (Latency : L) ช่วยให้การกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่มากขึ้น

กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนมัธยม 2 ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

โรงเรียนมัธยม 2 จัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จัก และตามข้อกำหนดของระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน การทำงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาไม่ราบรื่น เนื่องจากบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ให้เกียรติกรรมการ และจากการเคยมีปัญหาเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดก่อน ทำให้ความรู้สึกระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่ดี แม้ว่าจะมีกรรมการชุดใหม่แล้ว แต่ภาพพจน์ และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้กรรมการชุดใหม่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และไม่มาประชุม นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความสัมพันธ์ของคนในชุมชนเอง ที่แบ่งเป็น 2 ฝ่าย ตามสภาพบทบาททางการเมืองท้องถิ่น โรงเรียนไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลที่มาเป็นกรรมการตามความพอใจได้ ด้วยข้อกำหนดของระเบียบและข้อจำกัดของบุคลากรในชุมชน ทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่ราบรื่น

โดยบุคลิกของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ทำให้กรรมการส่วนใหญ่ ไม่มาร่วมประชุม และความรู้สึกของกรรมการบางคนที่รู้สึกว่าตนเองด้อยกว่า ทางวุฒิการศึกษา และความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการศึกษา ผู้บริหารจัดการบริหารโดยการสั่งการ เนื่องจากโรงเรียนขาดครูหลายวิชา ต้องใช้งบประมาณในการจ้างครู ครูบางคนสอน 5 วิชา ในเรื่องการเรียนการสอน ผู้บริหารมีนโยบายไม่ให้นักเรียนตก แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละวัน โดยเฉพาะปัญหานักเรียนหนีเรียน ด้วยการเสียนติ ปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา การจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนไม่มีชุมชน หรือผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมเลย โรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของกรรมการ ความรู้สึกของกรรมการในเรื่องความรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาด้อยกว่าครู และผู้บริหาร ทำให้ไม่อยากจะมาร่วมประชุม ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ตามสภาพการเมืองท้องถิ่น

ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนด้วย โรงเรียนมีการจัดทำแผนคุณภาพ โดยฝ่ายแผนงานของโรงเรียน กรรมการไม่ได้ร่วมคิด ร่วมทำ แต่รับทราบจากฝ่ายแผนงานของโรงเรียนที่ไปหาที่บ้าน

ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา ปรากฏว่า กรรมการสถานศึกษา มีการรับรู้ในบทบาท และการแสดงบทบาททั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านวิชาการด้านวิชาการ การรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง การแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย
- 2) ด้านงบประมาณ การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ด้านบริหารบุคคล การรับรู้และการแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย
- 4) ด้านบริหารทั่วไป การรับรู้บทบาทและการแสดงบทบาทอยู่ในระดับน้อย

นโยบายการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของการศึกษา คือ เก่ง ดี มีสุข (Goal Attainment : G) โรงเรียนต้องดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา ตามกฎและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใช้ระบบการรับสมัครและเลือกตั้งบุคคลในแต่ละกลุ่มอาชีพ แต่ด้วยข้อจำกัดของเวลา และความรู้ ความเข้าใจ ผนวกกับความไม่พร้อมของชุมชน ทำให้ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้ง โรงเรียนจึงใช้กระบวนการสรรหาจากการประชุมครูและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีการเสนอชื่อ บุคคลในกลุ่มอาชีพที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าว แต่เกิดความขัดแย้งกันในกลุ่มกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากการไม่ยอมรับในสถานภาพของประธานกรรมการที่เป็นญาติกับผู้บริหารโรงเรียน และสถานภาพทางสังคมของประธานที่ประกอบอาชีพ ขายสลากกินแบ่งของรัฐบาล จากคำสัมภาษณ์ของกรรมการและครูในโรงเรียน

“นักเรียนเราเก่งหลายคน ปีที่แล้วได้โควต้า เกือบหมด บางคนไปทำงานแล้ว ไม่เรียนต่อก็มี” (ครูภาษาอังกฤษ , เมื่อ 23 ก.ค. 47)

“ผมอยากให้เด็กเรามีความสุข เวลามาโรงเรียน ที่บ้านไม่มีที่เล่น ผมพยายามหาอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอ” (ผู้อำนวยการ, เมื่อ 21 มิ.ย. 47)

รูปแบบของคณะบุคคลที่เกิดขึ้นใหม่ ตามข้อกำหนดดังกล่าว ทำให้คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมาจากหลากหลายอาชีพ และสถานภาพทางสังคมแตกต่างกันมาก การทำงานร่วมกันทั้งฝ่ายคณะกรรมการและโรงเรียน ต้องปรับตัวเข้าหากัน โดยผู้บริหารโรงเรียนปรับเปลี่ยนบทบาท (Adaptation : A) จากที่เคยไม่เข้าหาชุมชน มาเป็นยอมรับฟังความคิดเห็น และมีการประชุมชี้แจงจากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ดังนี้

"ที่ว่าโรงเรียนกับชุมชนต้องไปด้วยกัน ผมเห็นด้วย แต่การบริหารจัดการโรงเรียน ชาวบ้านจะมารู้ดีกว่าผมได้อย่างไร เรื่องบางเรื่องครูเรายังไม่รู้ ชาวบ้านจะรู้ได้อย่างไร" (ผู้อำนวยการ เมื่อ 21 มิ.ย. 47)

"ผ.อ. จะไม่ค่อยเข้ากับชุมชน ไม่เข้าหาด้วย โดยบุคลิกภาพ จะเป็นคนไม่จ้อคน อวดมาไปหาชอคุยปรึกษาเรื่องให้นักเรียนมาเข้าค่ายปฏิบัติธรรม ตอนแรกท่านก็ไม่ส่งเสริม มาตอนหลังดีขึ้น" (กรรมการพระ, เมื่อ 16 ก.ย.47)

"ปกติจะประชุมไม่บ่อย และใช้เวลาไม่มาก รับฟังอย่างเดียว ท่านจะเรียกถามบางคน"

"โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับกรรมการชุดก่อน อวดมาว่าไม่พอใจกันถึงขนาดไปแจ้งความ พอดีตั้งชุดใหม่ ผ.อ.มาบอกให้อวดมาเป็นกรรมการ คราวก่อนไม่ได้ไป มีอาจารย์มาหาให้เซนต์ในสมุด ตั้งแต่เป็นมาประชุมครั้งเดียว" (กรรมการพระ, เมื่อ 16 ก.ย.47)

"ผมไม่ค่อยอยากประชุม ให้คนเอาหนังสือไปให้เซนต์รับทราบเท่านั้น เวลาประชุมที่ยุ่งยากต้องเลี้ยงข้าวกัน ลงทุน 2 – 3 พัน โรงเรียนขนาดเล็กอย่างนี้ จะมีเงินให้จัดเลี้ยงบ่อยๆ มียผไปหากรรมการที่บ้านดีกว่า" (ผู้อำนวยการ เมื่อ 5 ส.ค. 47)

ด้วยกรรมการมาจากหลายอาชีพ ทั้งนักธุรกิจ ข้าราชการ พ่อค้า พระสงฆ์ การทำงานร่วมกัน นอกจากการต้องปรับตัวเข้าหากันแล้ว ในการทำงานร่วมกันต้องอาศัยความพอใจในการทำงานร่วมกันด้วย เมื่อเกิดความรู้สึกไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน โรงเรียนจึงเลี่ยงการประชุม ลดการเผชิญหน้ากัน (Integration : I) โรงเรียนจึงไม่ค่อยจัดประชุม ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ดังนี้

"ผมไม่ค่อยอยากประชุม ให้คนเอาหนังสือไปให้เซนต์รับทราบเท่านั้น เวลาประชุมที่ยุ่งยากต้องเลี้ยงข้าวกัน ลงทุน 2 – 3 พัน โรงเรียนขนาดเล็กอย่างนี้ จะมีเงินให้จัดเลี้ยงบ่อยๆ มียผไปหากรรมการที่บ้านดีกว่า" (ผู้อำนวยการ, เมื่อ 21 มิ.ย 47)

"ผมเป็นกรรมการโรงเรียนนี้ จากอาจารย์...มาบอกให้เป็น และขอรับรองให้เป็น ความจริงผมยุ่งมาก ช่วงนั้นเป็นตอนเลือกตั้ง ผมยังไม่เคยไปประชุมเลย ถ้าจะให้ไปประชุมร่วมแสดงความคิดเห็น บางอย่างผมว่าครูเก่งกว่าผม มีคนพูดว่าครูเรียนมาสูงๆ ทั้งนั้น บางคนจบปริญญาโท ผมแค่ ปวช. ไม่กล้าไปให้ความเห็นอะไรหรอก" (กรรมการ อบต. เมื่อ 30 ส.ค. 47)

"การเมืองที่นี้แรง กรรมการเราแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ถ้าฝ่ายหนึ่งมาประชุม อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่มา แต่เราจะตามไปที่บ้านให้รับรู้รับทราบทุกเรื่อง" (รองผู้อำนวยการ เมื่อ 18 ก.ย.47)

การทำงานในหน้าที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามข้อกำหนดทั้งหมด 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ และต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเข้าใจกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนต้องจัด

ประชุม อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง แต่เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกัน และเคยมีเรื่องกันเนื่องจาก การประชุม ทำให้ผู้บริหารไม่อยากประชุม เพื่อไม่ให้เกิดความเครียด และความขัดแย้ง (Latency : L) โรงเรียนจะใช้วิธีการแจ้งให้ทราบ โดยผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนไปหาที่บ้านกรรมการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นักเรียนและครู

“ไม่ค่อยประชุม เวลาฟังผลสอบ ลูกมาบอกแต่ไม่ได้ให้พ่อแม่ไป เวลาเปิดเทอม ตอนมอบตัว ได้พบครูเหมือนกัน แต่ไม่ได้คุยอะไร” (ผู้ปกครอง, เมื่อ 16 ม.ย 47)

“ไม่ค่อยประชุม ผู้ปกครองหรือพ่อแม่ไม่ยอมมากมาอยู่แล้ว ผมก็ไม่อยากให้มา”(นักเรียนม. 5, เมื่อ 28 ก.ย. 47)

สรุป การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 2 จากการวิเคราะห์ (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และ(3) การวิเคราะห์ข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ พบว่า โรงเรียนมัธยม 2 ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนในรูปแบบ คณะกรรมการสถานศึกษาที่แต่งตั้งจากการทาบทามบุคคลหลากหลายอาชีพ ตามระเบียบและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่เกิดความขัดแย้งระหว่าง คณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านน้อย ตามการรับรู้บทบาทหน้าที่ และการแสดงบทบาทตามหน้าที่ไม่สอดคล้องกัน มีความขัดแย้งภายในบทบาทด้านวิชาการ เนื่องจากมีการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ แต่ไม่แสดงบทบาท การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อรักษาคุณภาพ และบรรลุข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ดังนี้ การแสวงหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของการศึกษา (Goal Attainment : G) คือ การทำให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โรงเรียนมีการปรับตัว (Adaptation : A) ผู้บริหารพยายามเข้าหาชุมชนมากขึ้น มีการรายงานผลงานเป็นเอกสาร แทนการประชุม เป็นการบูรณาการ (Integration : I) ลดตึงเครียด (Latency : L) กรรมการมาร่วมประชุม แต่มาเพื่อรับฟังรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น

จากการศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงสังคมนิยม
สรุปผลการวิเคราะห์ตามข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่ชุมชนให้ความร่วมมือมากในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนประถม 1 และโรงเรียนมัธยม 1
2. กลุ่มที่ชุมชนให้ความร่วมมือน้อยในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนประถม 2 และโรงเรียนมัธยม 2

มีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรณีศึกษาที่ชุมชนให้ความร่วมมือมากในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 2 แห่ง ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนางาน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามนโยบาย จึงมีการแสวงหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย (G : Goal Attainment) เหมือนกัน คือ คนเก่ง คนดี มีความสุข การให้ชุมชนมีโอกาส เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดประชุม ร่วมปรึกษา ร่วมคิดและตัดสินใจในการดำเนินงานทุกด้าน พร้อมกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ เกิดการประสานสัมพันธ์ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดการบูรณาการ (I : Integration) ทั้งด้านความคิด และการปฏิบัติงาน เกิดการปรับตัว (A : Adaptation) ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ในการเสียสละเวลาเพื่อการประชุม เป็นวิทยากรท้องถิ่น และช่วยระดมทรัพยากรต่างๆ เช่น การจ้างครู การให้ทุนการศึกษา การบริจาคเงินพัฒนาโรงเรียน ลดความตึงเครียด (L : Latency) ด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ ระบบธรรมาภิบาลและประชาธิปไตยในโรงเรียน

กลุ่มที่ 2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรณีศึกษาที่ชุมชนให้ความร่วมมือน้อย ทั้ง 2 โรงเรียน ต่างมีเป้าหมายร่วมกัน(Goal Attainment : G) คือ คนเก่ง คนดี มีความสุข ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการทำตามบุคคลในชุมชน แต่งตั้งให้เป็นกรรมการสถานศึกษา แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด และตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ ผู้บริหารทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถและไว้วางใจ ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้ใช้เวลา และทำงานหนัก ในทางกลับกันบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งจะวางเฉย ทำแต่งงานในหน้าที่ ชุมชนหรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดความรู้สึกไม่อยากร่วมงานด้วย แต่เกิดการบูรณาการ (I : Integration) ด้วยการวางเฉย ไม่มาร่วมประชุม เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โรงเรียนปรับตัว (A : Adaptation) ด้วยการไปพูดคุยกับกรรมการที่บ้าน และให้ร่วมรับรู้รับทราบการทำงานจากเอกสารที่เป็นรายงานประจำปี ในส่วนของครูเกิดการปรับพฤติกรรมจากงานที่เคยช่วยกันทำ มาเป็นวางเฉย ไม่รับรู้รับทราบงานอื่นที่นอกเหนืองานการสอน ลดความตึงเครียด (L : Latency) ด้วยการเฉลี่ยความดี ความชอบ และลดการเผชิญหน้าที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ด้วยการไม่จัดประชุม

จากการวิเคราะห์เชิงสังคมวิทยา ด้วยข้อจำเป็นแห่งการหน้าที่ ทำให้ทราบว่า การปฏิรูประบบการบริหารจัดการการศึกษา ที่เน้นให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการจัดการศึกษา ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมของระบบการศึกษาไทย การมุ่งหวังให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง คงต้องใช้เวลา และให้เวลาแก่ชุมชนในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการศึกษา

แม้โรงเรียนเองที่เป็นสถานศึกษา จัดการศึกษามาช้านาน ก็เกิดความสับสนและวิตกกังวลกับ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารมืออาชีพจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ ตามสภาพของแต่ละโรงเรียนที่มีบุคลากร สภาพสิ่งแวดล้อม ชุมชน และวัฒนธรรมขององค์กรไม่ เหมือนกัน การสร้างความตระหนักให้ชุมชนร่วมรับรู้รับทราบ และส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ เพื่อ การร่วมมือกันอย่างแท้จริง เป็นแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชน

ตอนที่ 3 การนำเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษา

1 การสร้างผู้นำการพัฒนา

2 การอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถาน ศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปนี้ คือ "การสร้างผู้นำในการพัฒนา" และ "การอบรมคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" รายละเอียดต่อไปนี

1. การสร้างผู้นำในการพัฒนา

การสร้างผู้นำในการพัฒนา ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ในการวิจัย ภาคสนาม ผู้วิจัยได้นำมาเรียบเรียงและนำเสนอให้เป็นระบบมากขึ้น ดังนี้

หลักการและเหตุผล การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษา โดยการถ่ายโอน อำนาจการตัดสินใจจากรัฐ หรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา การบริหารแบบนี้จะทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา มากขึ้น ด้วยการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และ การบริหารทั่วไป เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับนักเรียน กลไกที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดกระบวนการเหล่านี้ จำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องมีผู้นำในการพัฒนา เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีบุคลิกภาพที่นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ในเชิง บริหาร รู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน ซึ่งต้องได้รับการศึกษา และฝึกปฏิบัติจนเกิดทักษะ

- จุดมุ่งหมาย**
1. เพื่อให้ความรู้และเสริมทักษะความสามารถในการทำงาน
 2. สร้างจิตสำนึกที่ดีงามในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 3. เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง

- กลุ่มเป้าหมาย** 1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษานิเทศก์ และฝ่ายประเมินคุณภาพการศึกษา

หลักสูตร / เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรในการอบรมผู้บริหารใช้เกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา ดังนี้

1. นโยบายและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ควรรู้
2. ทฤษฎีและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคลากร
4. เนื้อหาที่เสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อสร้างผู้นำการพัฒนา
5. ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา
6. ทักษะของผู้นำการพัฒนา : ทักษะทางเทคนิค, ทักษะทางมนุษย์, ทักษะทางความคิดรวบยอด, ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ความคิด
7. หลักการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน : การบริหารวิชาการ, การบริหารงบประมาณ, การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

กระบวนการอบรม

1. การบรรยาย การอภิปราย และ การใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการอบรม
2. ฝึกทักษะการเป็นผู้นำจากสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมุติ
3. การศึกษาดูงาน / แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียน
4. การประเมินผล และรายงานผลการอบรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหาร และหน่วยงาน / องค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลา

เวลาดำเนินการ 2 สัปดาห์

การกำกับ ติดตามและประเมินผล

เป็นความร่วมมือกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงาน / องค์กรเครือข่าย

ช่วยที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามผลการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การสร้างผู้นำในการพัฒนา มุ่งหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันกับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยมีทักษะทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถพัฒนางานในโรงเรียนทั้ง 4 ด้านคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น สนองความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น เกิดความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของชุมชน

2. การอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการและเหตุผล

การปฏิรูปการศึกษามุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น ปรับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในรูปคณะบุคคลหรือคณะกรรมการ ซึ่งมาจากบุคคลหลากหลายอาชีพ ในการร่วมมือกันให้เกิดผลดี จำเป็นที่คณะกรรมการต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทั้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ และเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คืองานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้น ทำให้ต้องมีการปรับตัวกันอย่างมาก ทั้งในส่วนของโรงเรียน และชุมชน ที่ต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อช่วยลดความตึงเครียดที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องช่วยเพิ่มศักยภาพของกรรมการด้วยการจัดการอบรมสัมมนา

จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สร้างความตระหนักและความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของทุกโรงเรียน

หลักสูตร / เนื้อหา

1. ความรู้ทักษะในด้านการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2. การบริหารจัดการงานวิชาการ
3. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
4. สิทธิและโอกาสทางการศึกษา
5. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณ
6. การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
7. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา
8. การจัดองค์ประกอบกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. การติดตามงานและประเมินผล

กระบวนการอบรม

1. การอบรมเชิงปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. กลุ่มโรงเรียน / สหวิทยาเขต
3. ศึกษานิเทศน์เขตพื้นที่การศึกษา

ระยะเวลาการอบรม

2 วัน 1 คืน

การกำกับ / ติดตามประเมินผล

1. การสังเกต
2. แบบสอบถาม
3. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด

โดยสรุป การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 2 โครงการ เป็นโครงการที่นำเสนอเพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน เนื่องจากสภาพจริงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนาม ได้ข้อมูลทั้งในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน และในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละกรณีศึกษา

ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องการเพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานในหน้าที่ ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา จากมุมมองของครูในโรงเรียน และจากการสนทนากับ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารบางคนยังขาดทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำในการบริหารงาน ทักษะในการคิดแบบสร้างสรรค์ และการประสานความร่วมมือกับบุคลากรทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกและศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่นครนายก ผู้วิจัยได้เสนอโครงการทั้ง 2 โครงการให้ร่วมกันพิจารณา ถึงความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ วิธีการดำเนินงาน และความเหมาะสมกับเวลา รวมทั้งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้ ช่วงต้นปีการศึกษา 2546 ผู้วิจัยได้ร่วมสังเกตการจัดอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มโรงเรียน ซึ่งไม่ได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากไม่ทราบล่วงหน้า โรงเรียนแจ้งเรื่องกระทันหัน และกรรมการไม่กล้าไปร่วมประชุม เพราะไม่เห็นประโยชน์ และไม่เข้าใจว่าเป็นหน้าที่ที่พึงต้องรับรู้ และปฏิบัติ การสร้างความตระหนัก และความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่สามารถทำหน้าที่ด้วยความภูมิใจ การให้กรรมการสถานศึกษาได้รับรู้บทบาทของตนเอง และให้สามารถแสดงบทบาทนั้นๆ ได้ ต้องเกิดจากความไว้วางใจกันและกัน ให้ความศรัทธา เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรเร่งรีบดำเนินการให้ทันกับการปฏิรูปด้านอื่นๆ