

การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำหรับประเทศไทย



นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN : 974-53-2740-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATION MODEL OF SCHOOL BOARD  
OF BASIC EDUCATION FOR THAILAND



Miss Rungnapa Chitrotchanarak

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2005

ISBN : 974-53-2740-9

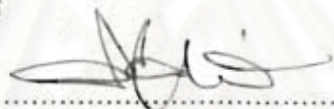
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำหรับประเทศไทย  
โดย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธ์ สุวรรณเมรรคา

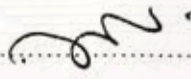
---

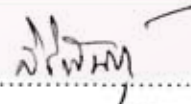
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

 .....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พศุทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 .....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

 .....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์)

 .....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธ์ สุวรรณเมรรคา)

 .....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

 .....กรรมการ  
(ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ)

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATION MODEL OF SCHOOL BOARD OF BASIC EDUCATION FOR THAILAND) อาจารย์ที่ปรึกษา: ผศ.ดร. ณัฐนิภา กุปรัตน์, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: ผศ.ดร. สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา, 404 หน้า. ISBN 974-53-2740-9

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยขั้นตอนประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสาร 2) การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีกรณีศึกษา และ 3) การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการสอบถาม ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนได้นำไปใช้สนับสนุน ทบทวน และปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยที่ต่อเนื่องตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติวิเคราะห์

ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยเป็นรูปแบบกึ่งกรรมการบริหารและกึ่งกรรมการที่ปรึกษา คือมีบทบาท อำนาจหน้าที่ทั้งนโยบาย และการให้คำปรึกษา

ส่วนประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ได้แก่ (1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้านคือวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป (3) องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 กลุ่ม จากครอบครัว โรงเรียน และชุมชน (4) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา (5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม และ (6) ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ของหน่วยงาน 3 ระดับ ได้แก่ระดับนโยบาย สถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
 สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ณัฐนิภา กุปรัตน์  
 ปีการศึกษา 2548 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศิริพันธ์ สุวรรณมรรคา

# # 448 46147 27: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: SCHOOL ADMINISTRATION/ SCHOOL BOARD OF BASIC EDUCATION

RUNGNAPA CHITROTCHANARAK: DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATION MODEL OF SCHOOL BOARD OF BASIC EDUCATION FOR THAILAND. THESIS ADVISOR: ASST.PROF. NATNIPA COOPARAT, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASST.PROF. SIRIPAARN SUWANMONKHA, Ph.D., 404 pp. ISBN: 974-53-2740-9

This research focuses on developing an administration model of school board of basic education for Thailand. The research and development process is divided into 3 phases. Phase 1; The development of the expected administration model through documentary study. Phase 2; The development of the feasibility administration model by multi-cases study. Phase 3; The development of the administration model of school board of basic education in Thailand through questionnaire. The Content and Statistical Analysis Method is used. The results of each methodology are applied in supporting, revising and improving the research process of the administration model for school board.

The research study found that the administration model of school board of basic education for Thailand is the administrative-advisory board model, since it has an authority over the policy committees and the advisory committees.

The model of an administration model of school board of basic education for Thailand consists of 3 elements; Part 1 The component of the administration model of school board; including 1) Goal and principles of the school board, 2) The school board can exercise its power in 4 areas including academic, budget, personnel, and general affairs administration, 3) The school board are formed by members from family, school, and community, 4) The members of school board are derived from recruitment and selection process. 5) The management process of school board is responsible for 5 aspects including; planning, organizing, staffing, directing, and controlling, and 6) The efficiency of the administration of school board.

Part 2 The methods of application divided into 3 levels; policy, school and school board.

Part 3 Conditions or limitations of the model.

Department Educational Policy, Management, and Leadership Student's signature..... *Rungnapa C.*  
 Field of study Educational Administration..... Advisor's signature..... *N. Cooparat*  
 Academic year 2005..... Co - advisor's signature..... *Siripaarn*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คูปรัดน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำที่มีคุณค่า รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณท่าน ศาสตราจารย์ ดร. ชีระ รุญเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ ดร. สุวัฒน์ เงินฉ่ำ ดร. วิเชียร เกตุสิงห์ รองศาสตราจารย์นิโบล นิมกิงรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิเชิต ฤทธิ์จรรยา และดร. รังสรรค์ มณีเล็ก ที่ช่วยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบเครื่องมือ และให้ความช่วยเหลือในกระบวนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะไม่สามารถสำเร็จได้หากขาดความอนุเคราะห์และความเอื้อเฟื้ออย่างดียิ่งจากผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรของสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล ทั้ง 21 แห่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. รุ่ง แก้วแดง ผู้ให้โอกาสผู้วิจัยในการศึกษาต่อครั้งนี้ รวมทั้ง ดร. อำนวย จันทวานิช ท่านผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกท่านจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ให้การสนับสนุนการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จ

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมดในที่นี้ ซึ่งได้มีส่วนช่วยเหลือเกื้อหนุนเพื่อการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. ประภาพรณ ไชยวงษ์ ผู้จุดประกายให้ผู้วิจัยศึกษาต่อและทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณและยกย่องครอบครัวของผู้วิจัย การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากกำลังใจที่ยิ่งใหญ่และความช่วยเหลือในหลายๆ เรื่องอย่างไม่มีเงื่อนไขของครอบครัว

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
วิธีดำเนินการวิจัย.....	10
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	12
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>13</b>
<b>ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....</b>	<b>14</b>
1. ความหมายของรูปแบบ.....	14
2. ประเภท ลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบ.....	14
3. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี.....	15
4. การพัฒนารูปแบบ.....	16
5. การตรวจสอบรูปแบบ.....	17
<b>ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.....</b>	<b>18</b>
1. แนวคิดระบบ.....	18

2. แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา.....	23
2.1 แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) .....	32
2.2 แนวคิดการบริหารแบบชมรมมาภิบาล.....	35
3. แนวคิดการบริหารโดยคณะกรรมการ.....	37
4. การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา.....	47
4.1 การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ในประเทศไทย.....	47
4.2 การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ในต่างประเทศ.....	57
1) ประเทศสหรัฐอเมริกา.....	58
2) ประเทศสหราชอาณาจักร.....	58
3) ประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศส.....	59
4) ประเทศเดนมาร์ก.....	59
5) ประเทศออสเตรเลีย.....	60
6) ประเทศนิวซีแลนด์.....	60
<b>ตอนที่ 3 บริบทที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการ     สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....</b>	<b>62</b>
1. บริบทด้านนโยบาย กฎหมาย แผน กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	62
1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.....	63
1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.....	63
1.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545.....	64
1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) .....	70



	หน้า
1.5 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) .....	71
2. บริบทที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานะสังคมและการเมือง	
การปกครอง.....	72
2.1 แนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจ.....	72
2.2 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	73
<b>ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>75</b>
1. งานวิจัยภายในประเทศ.....	75
2. งานวิจัยในต่างประเทศ.....	77
<b>ตอนที่ 5 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>78</b>
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>92</b>
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	94
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	104
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>105</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้วย	
ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	106
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความคาดหวังตามกรอบ	
แนวคิดการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ.....	138
ตอนที่ 3 สรุปกรอบสาระข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของ	
คณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย.....	190
<b>บทที่ 5 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา</b>	
<b>สำหรับประเทศไทย.....</b>	<b>207</b>
ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ	
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.....	209
ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้.....	222
ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ.....	224
<b>บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ.....</b>	<b>226</b>
สรุปผลการวิจัย.....	228
การอภิปรายผล.....	234
ข้อเสนอแนะ.....	238

	หน้า
รายการอ้างอิง.....	242
ภาคผนวก.....	256
ภาคผนวก ก.....	257
ภาคผนวก ข.....	275
ภาคผนวก ค.....	316
ภาคผนวก ง.....	341
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	404



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะของรูปแบบ.....	15
ตารางที่ 2 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนา รูปแบบ.....	16
ตารางที่ 3 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ การบริหารของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ.....	46
ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน/ สถานศึกษา/สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดต่างๆ.....	53
ตารางที่ 5 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและระดับคุณภาพในการเลือกกรณีศึกษา....	97
ตารางที่ 6 แสดงรายละเอียดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นแหล่งข้อมูลเชิง ปริมาณ.....	100
ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษา ที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง.....	127
ตารางที่ 8 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทย.....	138
ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	140
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องหลักการบริหารกับรูปแบบการบริหาร ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยใน ภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา...	145
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้าน งบประมาณกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษา.....	146

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้าน วิชาการกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	148
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร กับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและ ขนาดของสถานศึกษา.....	149
ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านการ บริหารทั่วไปกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	151
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาด้านการวางแผนกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติ ของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	152
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาด้านการจัดองค์การกับรูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	153
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาด้านการจัดบุคลากรกับรูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	154
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาด้านการอำนวยการกับรูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	155

## หน้า

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาด้านการควบคุม กำกับ ติดตามกับรูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	156
ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการบริหาร ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับรูปแบบการบริหารของ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม จำแนกตามมิติของ ภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา.....	156
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่การปฏิบัติและที่ควรปฏิบัติของกรรมการ สถานศึกษาในภาพรวม และจำแนกตามสังกัดสถานศึกษา.....	158
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่การปฏิบัติและที่ควรปฏิบัติของกรรมการ สถานศึกษา จำแนกตามภูมิภาค.....	159
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่การปฏิบัติและที่ควรปฏิบัติของกรรมการ สถานศึกษาในภาพรวมและจำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	160
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยของหลักการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	165
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณของกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	166
ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณของกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	167
ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการของกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	168
ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรของกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	170
ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไปของกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	171
ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการวางแผนของกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	173

	หน้า
ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการจัดองค์การของกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	174
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการจัดบุคลากรของกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	174
ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการอำนวยการและการจูงใจของ กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	175
ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการกำกับ ติดตาม ของกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	176
ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ.....	177
ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานในภาพรวม.....	178
ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.....	191
ตารางที่ 38 บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	214
ตารางที่ 39 แผนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ ดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการ บริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	264
ตารางที่ 40 รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย.....	277
ตารางที่ 41 รายละเอียดของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นแหล่งข้อมูลเชิงปริมาณ....	319
ตารางที่ 42 แสดงรายละเอียดของกรรมการสถานศึกษาที่มีสถานภาพอื่นที่ เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา.....	340
ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยของรายการในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในภาพรวม.....	344
ตารางที่ 44 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง จุดมุ่งหมาย และการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม.....	351

หน้า

ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรของในภาพรวม และจำแนกตามภูมิภาค.....	360
ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรของในภาพรวม และจำแนกตามสังกัด.....	375
ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรของในภาพรวม และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	388
ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามภูมิภาค.....	400
ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามสังกัดของสถานศึกษา.....	401
ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	403

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ฐานคิดในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา.....	3
แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.....	17
แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของระบบ.....	20
แผนภาพที่ 4 องค์การในฐานะระบบเปิด.....	21
แผนภาพที่ 5 สถานศึกษาในฐานะระบบ.....	22
แผนภาพที่ 6 สภาพสถานศึกษาในฐานะระบบของสังคม.....	23
แผนภาพที่ 7 แบบจำลองของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่ การพัฒนาระดับบุคคล.....	35
แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย.....	82
แผนภาพที่ 9 องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทย.....	85
แผนภาพที่ 10 กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา.....	89
แผนภาพที่ 11 กระบวนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษาสำหรับประเทศไทย.....	93
แผนภาพที่ 12 สรุปการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินพัฒนารูปแบบ.....	103
แผนภาพที่ 13 ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.....	208
แผนภาพที่ 14 วิธีการวิเคราะห์และตรวจสอบในกระบวนการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย.....	342



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตที่ผ่านมาการจัดการศึกษาของไทยอยู่ในความรับผิดชอบของบ้าน วัด และวัง เมื่อสภาพแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงไป รัฐจึงเปลี่ยนแปลงนโยบายมาสู่การศึกษาในระบบโรงเรียน โดยเมื่อประมาณ 100 - 150 ปีที่ผ่านมา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริในการปฏิรูปทุกระบบของประเทศไปสู่ความทันสมัยบนรากฐานของความเป็นไทย และการศึกษาเป็นระบบหนึ่งที่ได้รับการปฏิรูปให้สอดคล้องกับระบบกฎหมาย และการปกครอง (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2545: 3-4) ซึ่งรูปแบบการบริหารการศึกษาในขณะนั้นเป็นแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง เนื่องจากประเทศไทยอยู่ระหว่างเผชิญกระแสการล่าอาณานิคม ประกอบกับยังไม่ได้มีการปกครองแบบรัฐเดี่ยว โดยบางส่วนของประเทศยังมีอิสระทางการปกครองในลักษณะเมืองประเทศราช ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม ดังนั้น การบริหารการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลางจึงสอดคล้องกับระบบการปกครองประเทศ และเป้าหมายของการศึกษาเพื่อการสร้างรัฐไทยในขณะนั้น เนื่องจากการให้คนไทยได้รับการศึกษาที่มีเนื้อหาหลักสูตรเหมือนกันภายใต้ระบบบริหารการศึกษาอย่างเดียวกันจะช่วยหลอมรวมความรู้สึกรักของคนไทยให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (รุ่ง แก้วแดง, 2541: 285-286)

บริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา จวบจนปัจจุบันสังคมโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) และภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ทุกภูมิภาคทั่วโลกสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ตามมามากมาย ทั้งนี้ ประเทศไทย ในฐานะระบบหนึ่งของสังคมโลก จึงได้รับผลกระทบจากปรากฏการณ์ดังกล่าวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง อันเป็นเหตุให้ต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถยืนหยัดในประชาคมโลก รัฐจึงมีแนวคิดที่จะสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผ่านการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาคอน

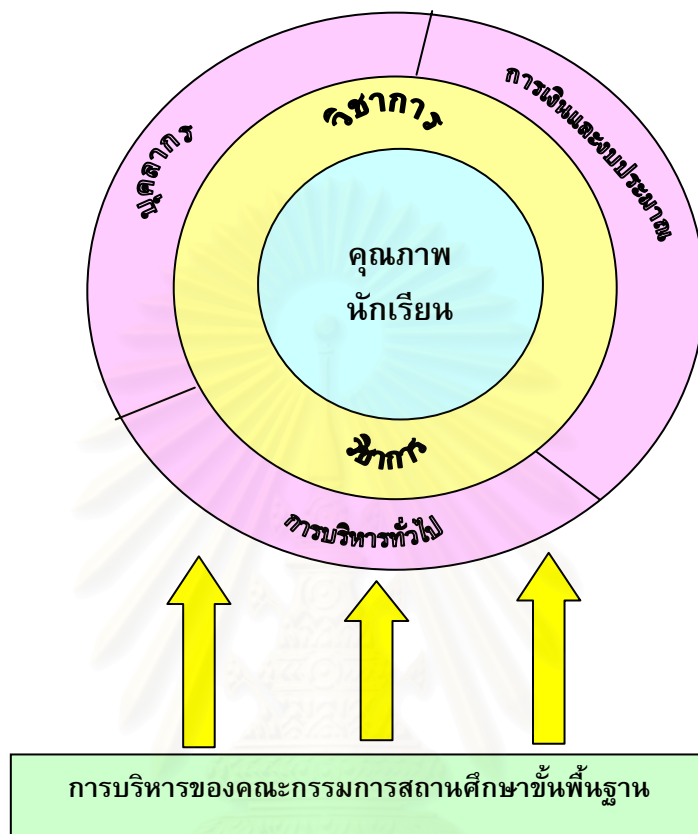
ประเทศไทยประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับที่ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดสาระมากที่สุดในประวัติศาสตร์ และรัฐธรรมนูญฉบับนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคอนภาคการศึกษา โดยกำหนดสาระไว้ในมาตรา 43 ให้บุคคลทุกคนย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี และรัฐจะต้องจัดให้มีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมาตรา 81 กำหนดให้รัฐจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้ยังได้กำหนดสาระอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาคอนในอีกหลายมาตรา

หลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แล้ว จึงมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามความในมาตรา 81 โดยยึดหลักที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 3 ประการ คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักแห่งความมีเอกภาพด้านนโยบาย แต่หลากหลายในทางปฏิบัติ และ 3) หลักแห่งการมีส่วนร่วมของประชาชน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2543)

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก) แสดงเจตนารมณ์ตามหลักแห่งการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน เช่น สาระในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สำหรับสาระที่แสดงให้เห็นถึงการยึดหลักแห่งการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ให้ความสำคัญกับการบริหารด้วยคณะกรรมการในทุกระดับ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น และระดับสถานศึกษา แม้ในเวลาต่อมาจะได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เมื่อ พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก) แต่สาระของการบริหารและการจัดการศึกษาก็ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารด้วยคณะกรรมการในทุกระดับเช่นเดิม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งฉบับที่แก้ไขเมื่อ พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก และ เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก) ยังได้กำหนดสาระของการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาไว้ในมาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีอิสระมากขึ้น เป็นการแสดงถึงเจตนารมณ์และนโยบายที่ชัดเจนในการที่จะกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาผ่านการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอย่าง Jane Hannaway และ Martin Camoy (อ้างใน รุ่ง แก้วแดง, 2540: 244-245) ที่เห็นว่า การปรับปรุงระบบบริหารการศึกษาในระดับมลรัฐและเขตการศึกษาไม่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่การปรับปรุงการบริหารที่ระดับสถานศึกษามีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของผู้เรียน

จากข้อมูลและเหตุผลที่ได้จากการศึกษาข้างต้นนำไปสู่ฐานคิดที่ว่า ในอนาคตคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญในการบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของระบบการศึกษาไทย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยกระดับการศึกษาในภาพรวมของประเทศต่อไป ดังสามารถแสดงเป็นแผนภาพของฐานคิดได้ ดังนี้

## แผนภาพที่ 1 ฐานคิดในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา



จากฐานคิดดังกล่าว นำไปสู่การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่า มีแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจำนวนมากที่สนับสนุนว่า การบริหารด้วยคณะกรรมการมีข้อดีมากมาย เช่น Koontz และ Wehrich (1990: 244-248) กล่าวถึงเหตุผลในการใช้คณะกรรมการในการบริหารจัดการที่สำคัญ โดยจะก่อให้เกิดการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และเป็นไปอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ เกิดการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เกิดการดำเนินการที่มีความยุติธรรมต่อฝ่ายต่างๆ เนื่องจากมีผู้แทนของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การรวมตัวของบุคคลเป็นคณะกรรมการก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง และเกิดการยอมรับในแนวทางและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Stoner (1978: 306) สรุปข้อดีของการบริหารด้วยระบบคณะกรรมการว่า การที่กรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้หลากหลายก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีส่งเสริมการประสานงานและความร่วมมือ เนื่องจากกรรมการต้องทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และเกี่ยวข้องกับหน่วยอื่นๆ เป็นหนทางฝึกฝนเพื่อเตรียมการเป็นนักบริหาร และเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

แม้ว่าการบริหารด้วยคณะกรรมการจะมีข้อดีมากมาย รวมทั้งสอดคล้องกับหลักแห่งการมีส่วนร่วมของประชาชนและการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตาม การศึกษายังพบข้อเสียด้วยเช่นกัน (กำธร กิตติภูมิชัย, 2524: 69, กิติมา ปรีดีติลล, 2529: 43, พุทธจักร พูนเพิ่มสุข สมบัติ, 2530: 13-14, ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 332-334, สมยศ นาวิกการ, 2536: 271, และ Stoner, 1978: 306) เช่น การใช้ระยะเวลาอันยาวนานจึงจะได้ข้อตกลง หรือบางกรณีอาจไม่สามารถหาข้อตกลงได้ เป็นต้น

นอกจากนี้ การบริหารของคณะกรรมการมีรูปแบบที่หลากหลาย และการจำแนกประเภทของคณะกรรมการก็สามารถพิจารณาได้จากหลายมิติ เช่น พิจารณาในมิติสถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ สามารถแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) คณะกรรมการบริหาร 2) คณะกรรมการที่ปรึกษา และ 3) คณะกรรมการที่บริหารและที่ปรึกษา (ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ, 2544: 15) เป็นต้น โดยประเภทของคณะกรรมการที่ต่างกันจะมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันด้วย และรูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการที่มีประสิทธิผลในแต่ละบริบทก็แตกต่างกันด้วยเช่นกัน

เอกสารและงานวิจัยหลายเรื่องแสดงให้เห็นว่า การบริหารของคณะกรรมการในระดับสถานศึกษา ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย เนื่องจากในอดีตประเทศไทยเคยนำการบริหารโดยคณะกรรมการมาใช้ในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแล้ว แม้จะมีชื่อเรียกแตกต่างกัน รวมทั้งอาจมีบทบาท และอำนาจหน้าที่แตกต่างกันก็ตาม โดยประสบการณ์ในการบริหารของคณะกรรมการระดับสถานศึกษาของไทยมีสาระสรุปได้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาที่มีกรรมการศึกษาแห่งละ 5-15 คน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแสวงหาความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่โรงเรียน แต่ผลการวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาด้วยคณะกรรมการในห้วงเวลาดังกล่าวประสบปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งในด้านบทบาท และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

เมื่อ พ.ศ. 2527 เปลี่ยน ศิริรังสรรค์กุล ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษาและครูเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติจริงในทุกบทบาทอยู่ในระดับน้อย และประสบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามหน้าที่ดังกล่าว เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร และส่วนใหญ่มุ่งประกอบอาชีพของตนมากกว่า จึงไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสถานศึกษาอย่างเต็มที่

จากนั้น ใน พ.ศ. 2531 ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ ศึกษาโครงการกรรมการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์และความร่วมมือขององค์กรชุมชน (คณะกรรมการศึกษา) ต่อการพัฒนา คุณภาพการประถมศึกษา พบว่า การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามระเบียบ กระบวนการศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 ยังไม่มีความชัดเจนมากพอทั้งในเรื่องโครงสร้าง จำนวน และบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ ทำให้ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามมา และส่งผลให้การดำเนินงาน คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนเท่าที่ควร

ต่อมา ใน พ.ศ. 2533 ไพโรจน์ พรหมมีเนตร วิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของกรรมการศึกษา ประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษายังมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่สถานศึกษาน้อย โดยกรรมการ ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา

นอกจากนี้ หลังจากประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้ง คณะกรรมการโรงเรียนได้ 12 ปี คือ พ.ศ. 2537 กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีโครงการวิจัยภายใต้ การสนับสนุนของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programe: UNDP) โดยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการโรงเรียน ทั้งนี้ มีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเข้าร่วมโครงการ จังหวัดละ 10 โรงเรียน จาก 13 จังหวัด ใน 12 เขตการศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานตามโครงการวิจัยดังกล่าว ได้ ขอบสรุปในลักษณะเดียวกัน โดยผลการวิจัยพบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการ โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะการบริจาคทรัพย์สิน และร่วมพัฒนาโรงเรียนเฉพาะตาม ที่โรงเรียนร้องขอ โดยมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นน้อยมาก

ผลการวิจัยในโครงการดังกล่าว ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถานศึกษา ด้วยคณะกรรมการอีกครั้งหนึ่ง โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยกเลิกระเบียบเกี่ยวกับ คณะกรรมการโรงเรียนที่ใช้อยู่ และประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการ โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 ใช้แทนระเบียบเดิม เพื่อปรับโครงสร้างของกรรมการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาใหม่ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา ทุกโรงเรียน แห่งละ 9-15 คน มีองค์ประกอบที่มาจากบุคคล 3 ฝ่ายเท่าๆ กัน ได้แก่ 1) ฝ่ายผู้บริหาร และข้าราชการครูในโรงเรียน 2) ฝ่ายผู้ปกครองและศิษย์เก่า และ 3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำ หน้าที่กำหนดนโยบายในแผนแม่บทและแผนพัฒนา ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติการของ โรงเรียน ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและ งบประมาณของโรงเรียน รวมทั้งแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่โรงเรียน ตลอดจน เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะเห็นว่าการปรับโครงสร้างของคณะกรรมการ โรงเรียนดังกล่าวได้กำหนดบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนให้กว้างขวางขึ้น รวมทั้งมีการ

กำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังได้จัดทำเอกสารขึ้น ในปี 2540 เพื่อชี้แจงให้ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนทราบแนวทางการดำเนินการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนและช่วยให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม หลังการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 แล้ว ผลการวิจัยหลายเรื่องยังคงแสดงให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาด้วยคณะกรรมการของไทยตามระเบียบดังกล่าวยังคงประสบปัญหาและมีข้อจำกัดในการดำเนินงานอยู่เช่นเดิม เช่น เมื่อ พ.ศ. 2542 ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามบริบทของประกาศกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 โดยผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนยังมีแบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบเหลื่อมล้ำ (Inequity Participatory Pattern) โดยมีส่วนร่วมเป็นบางส่วนเท่านั้น

ต่อมา กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานศึกษาของทุกสังกัดในกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารด้วยคณะกรรมการก่อนที่จะมีการประกาศใช้กฎกระทรวงว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความในมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจากนี้ หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่างพยายามเตรียมความพร้อมสำหรับสถานศึกษาในสังกัดให้พร้อมรับการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยเช่นกัน เช่น สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดของตนมีคณะกรรมการสถานศึกษาโดยอิงตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และกรุงเทพมหานครได้ประกาศระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วย คณะกรรมการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาวิจัยในห้วงระยะเวลาดังกล่าวยังคงชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น พ.ศ. 2543 นภภรณ์ หะวานนท์ และคณะ ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน พบว่าความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนยังมีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะการที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการแสวงหาทรัพยากรด้านวัตถุแก่โรงเรียน และร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเป็นครั้งคราว รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียนยังไม่สามารถสร้างกลไกให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาประเทศด้านการปฏิรูปการศึกษาระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และธนาคารโลก เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2546 ณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ได้มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์การทดลองนำร่องเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเพชรบุรีพบว่า กรรมการสถานศึกษาและชุมชนยังไม่เข้าใจและไม่สนใจการศึกษาเท่าที่ควร

สำหรับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ พบว่า ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา หลายประเทศได้ปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลก โดยมีแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกัน คือ การยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในการบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา แต่อาจเรียกชื่อคณะกรรมการในระดับสถานศึกษาแตกต่างกัน เช่น ในมลรัฐอิลลินอยส์ของประเทศสหรัฐอเมริกาเรียกว่า Local School Councils สำหรับประเทศสหราชอาณาจักรนั้น ในอังกฤษและเวลส์ เรียกว่า School Governing Body แต่ที่ไอร์แลนด์เหนือเรียกว่า Board of Governors ในขณะที่มลรัฐวิกิตอกของประเทศออสเตรเลียเรียกว่า School Council แต่ในประเทศนิวซีแลนด์เรียกคณะกรรมการในระดับสถานศึกษาว่า Board of Trustees ส่วนในเขตปกครองพิเศษฮ่องกงเรียกว่า School Management Councils เป็นต้น (ยุวดี ศันสนิยรัตน์, 2542) รวมทั้งรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้านจำนวน องค์ประกอบ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยบางประเทศคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ในฐานะกรรมการบริหาร และในบางประเทศคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในลักษณะคณะกรรมการที่ปรึกษา ทั้งนี้ เนื่องมาจากบริบทของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดระบบการบริหารในสถานศึกษาที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแนวโน้มการบริหารการศึกษาของนานาประเทศมีการปฏิรูปที่เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการปกครองตนเองมากขึ้น ด้วยการกำหนดให้สถานศึกษามีการบริหารด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบกับประเทศไทยได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยให้กระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป รวมทั้งกำหนดให้สถานศึกษาที่เปิดสอนการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องมี

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้บริบทในการบริหารการศึกษาของไทยเกิดการเปลี่ยนแปลง และการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาจะกลายเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากการบริหารของคณะกรรมการจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเกิดความล้มเหลวก็ได้ นอกจากนี้ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่า การบริหารโดยคณะกรรมการมีทั้งข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งการที่ผลการวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่าการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารด้วยคณะกรรมการที่มีหลากหลาย และแต่ละรูปแบบส่งผลต่ออำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของคณะกรรมการแตกต่างกัน โดยที่ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีผู้ใดวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาก่อน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งนอกจากจะทำให้ได้ข้อความรู้ใหม่แล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไปด้วย

## คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่สอดคล้องกับแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการศึกษาครอบคลุมถึงการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์คณะบุคคลในคณะกรรมการสถานศึกษา บทบาท อำนาจหน้าที่ของ



คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ จะครอบคลุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา) รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2544) และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกรณีศึกษา โดยคัดเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารเบื้องต้นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย**

- 1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา
- 5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6) ประสิทธิภาพในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยไปใช้**

**ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย**

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยนี้ หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ/หรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยครอบคลุมทั้งสถานศึกษาของรัฐและเอกชน

2. กรรมการสถานศึกษาในการวิจัยนี้ หมายถึง คณะกรรมการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. กรณีศึกษาในการวิจัยนี้ หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร หรือจังหวัดปริมณฑล ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน รวม 3 โรงเรียน ซึ่งคัดเลือกโดยเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนด ดังรายละเอียดในบทที่ 3

4. รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง รูปแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Model) ซึ่งอธิบายด้วยแผนภาพและถ้อยคำ โดยอธิบายถึงการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกรอบแนวคิดที่กำหนดใน 3 ส่วนหลัก คือ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย การนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยไปใช้ และเงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการใช้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

5. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาในการวิจัยนี้ หมายถึง การบริหารตามภารกิจ และบทบาท อำนาจหน้าที่ขององค์คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การพัฒนาารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ที่สอดคล้องตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อันจะนำไปสู่การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

2. การศึกษาที่ครอบคลุมสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นประโยชน์ในเชิงการปรับปรุงและกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องต่อไป

3. การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ และการนำนโยบายการบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตขององค์ความรู้ด้านการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย จะมีความถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษา เหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**  
**ขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย** โดย 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน  
 ประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข  
 เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎหมาย นโยบายการศึกษา และประสบการณ์บริหารของ  
 กรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด  
 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษา  
 แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ในการดำเนินงานระยะที่ 1 นี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบ  
 แนวคิดที่กำหนด และการตรวจสอบรูปแบบใน 2 เรื่อง คือ 1) ตรวจสอบความถูกต้องตามหลัก  
 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา และความสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ และ  
 2) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ที่สามารถดำเนินการได้จริงในต่างประเทศ

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**  
**ขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย** ด้วยวิธีการศึกษาในสถานศึกษา 3 แห่ง มี  
 ขั้นตอนการดำเนินงาน โดย 1) กำหนดประเด็นการศึกษา ตามกรอบแนวคิด และศึกษาเอกสาร  
 วิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา 2) คัดเลือกกรณีศึกษาตามเกณฑ์  
 และตัวชี้วัดที่กำหนด ด้วยวิธี Snow Ball Method 3) ศึกษาภาคสนาม 4) นำข้อมูลที่ได้จาก  
 กรณีศึกษามาทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินงานระยะที่ 2 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และ  
 ตรวจสอบรูปแบบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในทางปฏิบัติจากคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น**  
**พื้นฐานสำหรับประเทศไทย** ด้วยการสอบถามเชิงปริมาณ โดย 1) กำหนดรายละเอียดและ  
 พัฒนาแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อมูลจากรูปแบบที่พัฒนามาเป็นลำดับ  
 2) รวบรวมข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน จำนวน 195 คน ซึ่งเป็นกรรมการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 แห่งที่  
 ครอบคลุมสถานศึกษาทุกสังกัด ทุกขนาด และทุกภูมิภาคของไทย 3) นำข้อมูลที่ได้มาทบทวน  
 และปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินงานระยะที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาใน  
 ส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ร่วมกับสถิติวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน และตรวจสอบรูปแบบโดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติในบริบทต่างๆ

### **ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย**

ผู้ศึกษาจะนำเสนอรายงานการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** โดยการศึกษาค้นคว้าทั้งเอกสารและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ และมีสาระครอบคลุมเรื่องแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยคณะกรรมการ แนวคิดในการบริหารการศึกษา แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการและการบริหารสถานศึกษา กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการ สภาพปัจจุบันของการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบทและภารกิจในการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** นำเสนอแบบแผนของการวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

**บทที่ 5 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย** นำเสนอสาระและรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนา และได้ปรับปรุงตามข้อมูลจากการตรวจสอบแล้ว

**บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ** นำเสนอข้อสรุปที่ได้จากการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโดยคณะกรรมการเป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารซึ่งมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงเป็นรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันของสังคมโลก รวมทั้ง ประเทศไทยได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชน และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีความสำคัญอย่างมากในอนาคต

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ซึ่งนำเสนอในบทนี้โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ** มีสาระครอบคลุมเรื่อง ความหมาย ประเภท ลักษณะ องค์ประกอบ และคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี รวมทั้งการพัฒนารูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ

**ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** ครอบคลุมเรื่องแนวคิดระบบแนวคิดในการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหารของคณะกรรมการทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งการบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยและในต่างประเทศ

**ตอนที่ 3 บริบทที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ทั้งบริบทด้านการเมืองการปกครอง กฎหมาย และบริบทอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ซึ่งรวมถึงงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

**ตอนที่ 5 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** โดยนำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมตามประเด็นที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ครอบคลุม 2 เรื่อง คือ 1) กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และ 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

สาระต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มีรายละเอียดดังนี้

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย มีสาระสำคัญ ดังนี้

### 1. ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520: 206) สมาน อัสวภูมิ (2537: 13) กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539: 82) พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 50) ทาดาโอะ มียากาวะ (986: 12) Bardo และ Hartman (1982: 70-71) Tosi และ Carroll (1982: 163) รวมทั้งพจนานุกรมการศึกษา (1973: 370) และพจนานุกรม Contemporary English (1987: 668) สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ใน 4 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบที่เหมือนจริง แต่มีขนาดเล็กลงหรือย่อส่วน เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป 2) สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ 3) แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใดๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ 4) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ดังนั้น รูปแบบอาจเป็นแบบง่ายหรือซับซ้อนก็ได้

การสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึงแบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใดๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นรูปแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนารูปแบบ

### 2. ประเภท ลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบพบว่านักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภท ลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น เสรี ชัดรัมย์ (2538: 7) กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539: 82) Brown และ Moberg (1980: 16-17) Keeves (1988: 561-565) ซึ่งแต่ละท่านได้มีการแบ่งประเภท ลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าแนวคิดของ สมาน อัสวภูมิ (2537: 16) Bardo และ Hartman (1982: 70-71)

และทาดาโอะ มียากาวะ (1986: 15) มีความสอดคล้องกัน คือมีแนวคิดว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่า ควรมียาละเอียดขององค์ประกอบอย่างไรรูปแบบจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดและองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรูปแบบนั้นๆ อันเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องแนวคิดในการบริหารการศึกษาต่อไป

### 3. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการหลายกล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ เช่น พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53) ทาดาโอะ มียากาวะ (1986: 15) และ Keeves (1988: 560) เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในรูปแบบตารางแล้ว สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	พูลสุข หิงคานนท์	ทาดาโอะ มียากาวะ	Keeves
1. แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร	✓	✓	✓
2. นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓
3. อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน	✓	✓	✓
4. นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้	✓	✓	✓
5. สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ	✓	✓	

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามแนวคิดของพูลสุข หิงคานนท์ Keeves และทาดาโอะ ยากาวะ มีความสอดคล้องกันอย่างมาก โดยรูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และ 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้ คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย ซึ่งข้อสรุปนี้ ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ด้วย

#### 4. การพัฒนารูปแบบ

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของบุญชม ศรีสะอาด (2533: 3-5) สมาน อัครภูมิ (2537: 66) อำนาจ บัวศิริ (2539: 147) พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 87) Boonprasert U. (1978: 21-124) และ Willer (1986: 83) สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง

นอกจากนี้ การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบพบว่าไม่สามารถกำหนดแน่นอนตายตัวได้แต่ขึ้นกับรายละเอียดของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เราจะพัฒนารูปแบบนั้นๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบโดยใช้ตารางประกอบการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง ที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	บุญชม ศรี	สมาน อัครภูมิ	อำนาจ บัวศิริ	พูลสุข หิงคานนท์	Boonprasert U.	Willer
1. การพัฒนารูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
● ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐาน (รวมถึงองค์ประกอบ และสภาพจริง โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ก็ได้) และระบุปัญหาและความต้องการจำเป็น	-	✓	✓	✓	✓	-
● สร้างรูปแบบเบื้องต้น (อาจเป็นลักษณะทางเลือกก็ได้)	-	✓	✓	✓	✓	-
2. การตรวจสอบ/ทดสอบรูปแบบ (ความเหมาะสม ความตรงของรูปแบบ และการยอมรับ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
● ประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบ (ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ก็ได้) และเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงหรือทดสอบ	-	✓	✓	✓	✓	-
3. ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์	-	✓	-	✓	✓	-



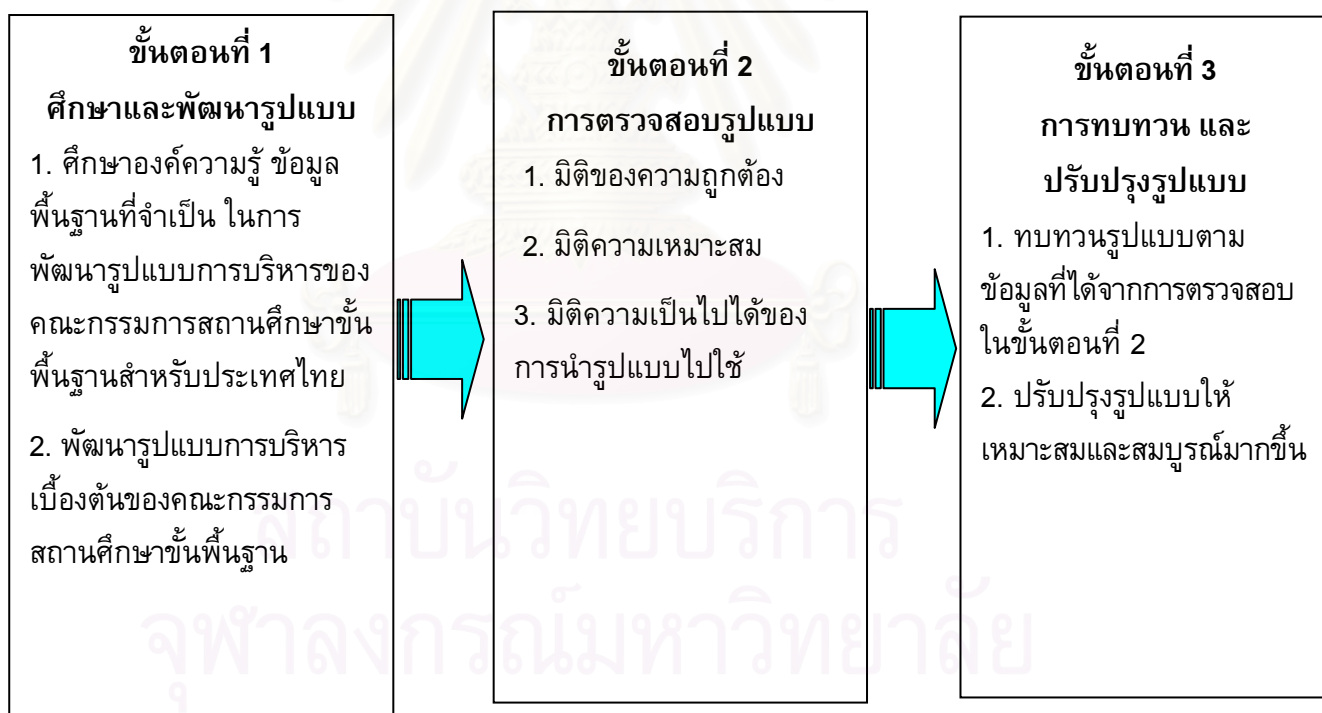
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกันเพื่อกำหนดขั้นตอนสำหรับการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งในส่วนแนวคิด ทฤษฎี และสภาพปัจจุบัน และกำหนดกรอบแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบ ในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากขึ้น

## แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



### 5. การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในตรวจสอบหรือการทดสอบแบบรูปแบบที่สังเคราะห์จากพลสุข หิงคานนท์ (2540: 53-55) อุทุมพร จามรมาน (2541: 23) Eisner (1976: 192-193) และ Keeves (1988: 589-560) สรุปได้ว่า การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบที่สำคัญ

ได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ และ 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย จะใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ผสมผสานกับการตรวจสอบด้วยค่าสถิติเชิงปริมาณ เนื่องจากการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมิติทางสังคมศาสตร์อย่างมาก นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเหมาะสม

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักการทางวิชาการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยครอบคลุมประเด็นหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยคณะกรรมการ การบริหารสถานศึกษา และแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดระบบ

แนวคิดทางการบริหารการศึกษาสำคัญสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสากล โดยแนวคิดที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับ และมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดระบบ

ความหมายของระบบจากการสังเคราะห์แนวคิดของธรรุณีภา คุปรัตน์ (2523: 42) อุทัย บุญประเสริฐ (2526: 40-41) และ Kast และ Rosenzweig (1985: 102) สรุปได้ว่า ระบบหมายถึง องค์ประกอบหรือระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม

แนวคิดสำคัญของทฤษฎีระบบเกิดขึ้นโดย Bertalanffy (1973: 26-48) นำเสนอทฤษฎีระบบและการประยุกต์ใช้ มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบจะพิจารณาปัญหาที่ข้อเท็จจริงว่าสิ่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน และคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศการ

สร้างสรรค์ทางปัญญา (Intellectual Climate) คือการยอมรับในการมองปัญหาใหม่ๆ ที่มีอยู่เดิมแต่ถูกมองข้ามมาก่อน เป็นการพิจารณาปัญหาในแนวทางใหม่ซึ่งเป็นวิถีทางสำคัญที่ช่วยอธิบายและการคาดคะเนที่มีความตรงกับปัญหาที่อยู่รอบๆ ทฤษฎีระบบได้รับการยอมรับในฐานะที่ให้ความสำคัญกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลง โดยพื้นฐานของทฤษฎีระบบสำหรับสิ่งมีชีวิตที่สำคัญคือการเป็นระบบที่ไม่หยุดนิ่ง (Active) แม้ภายใต้เงื่อนไขที่สภาพแวดล้อมภายนอกคงที่ แต่ระบบภายในยังคงมีปฏิสัมพันธ์กัน และทฤษฎีระบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงต่างๆ ได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม

องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าควรประกอบด้วย (Shoderbeck และคณะ, 1990: 22; Wilson, 1991: 62)

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากร หรือสิ่งที่จำเป็น ที่ต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ทั้งนี้ ทรัพยากรของแต่ละระบบจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นกับประเภทของระบบ สำหรับระบบสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าอาจประกอบด้วย นักเรียน หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร ฯลฯ

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต ทั้งนี้ กระบวนการจะมีลักษณะใดขึ้นกับประเภทของระบบเช่นกัน โดยกระบวนการของระบบสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นต้น

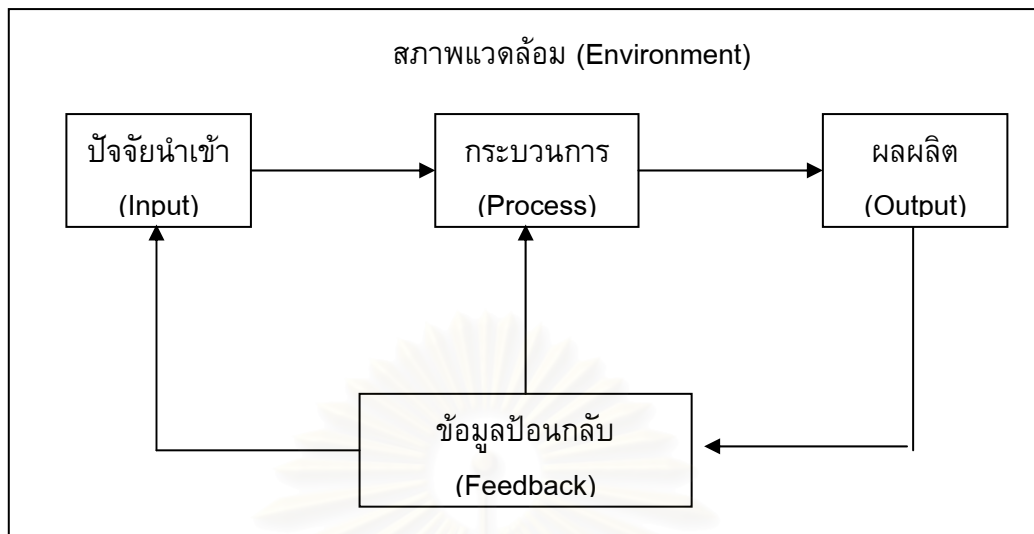
3. ผลผลิต (Output) คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ โดยผลผลิตของระบบสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามหลักสูตร และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากร เป็นต้น

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนที่ส่งผลต่อระบบ โดยสามารถใช้เป็นกลไกในการควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพได้ สำหรับข้อมูลป้อนกลับของระบบสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึงสภาพที่อยู่แวดล้อมระบบ โดยสภาพแวดล้อมของระบบสถานศึกษา เช่น ที่ตั้ง บรรยากาศองค์การ ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง 5 ของระบบ สามารถแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

### แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของระบบ



ที่มา: Kast และ Rosenzweig (1985: 112)

Kast และ Rosenzweig (1985) อธิบายถึงแนวคิดระบบแบบบูรณาการ (Integrated Systems) ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่ปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องระหว่างระบบ และระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม ธรรมชาติที่ยังสามารถคงความสามารถในการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นพลังงานได้จะทำให้ระบบเกิดสภาวะสมดุล ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับแนวคิดของ Griffiths (1959) ที่ว่า ระบบทุกระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้ว และระบบทุกระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุดจะมีระบบใหญ่ (Suprasystem) ครอบคลุมอีกทีหนึ่ง ระบบใหญ่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสภาพแวดล้อม สำหรับองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ Kast และ Rosenzweig ประกอบด้วย 6 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไประดับสังคม และสภาพแวดล้อมระดับภารกิจ โดยสภาพแวดล้อมทั้งสองลักษณะดังกล่าวมีผลกระทบต่อระบบภายในองค์การทั้งในด้านการรับรู้และกระบวนการบริหาร

2. ระบบย่อยเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) โดยเป้าหมายขององค์การที่กล่าวอย่างกว้างๆ จะไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการวิเคราะห์เป้าหมายด้วยวิธีต่างๆ เพื่อแปลงเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ

3. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) ซึ่งโครงสร้างองค์การคือรูปแบบหรือแบบแผนที่สร้างขึ้น เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ อันก่อให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติภารกิจในองค์การให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การจะมีรายละเอียดใน 4 เรื่อง ได้แก่ (1) แบบแผนของความสัมพันธ์และหน้าที่ที่เป็นทางการ ในลักษณะแผนภูมิ และรายละเอียดของงาน (2) รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจที่

หน่วยงานหรือบุคคลในหน่วยงานต้องปฏิบัติ (3) วิธีการประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือภารกิจต่างๆ และ (4) อำนาจ สถานภาพ (Status) และความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นขององค์การ

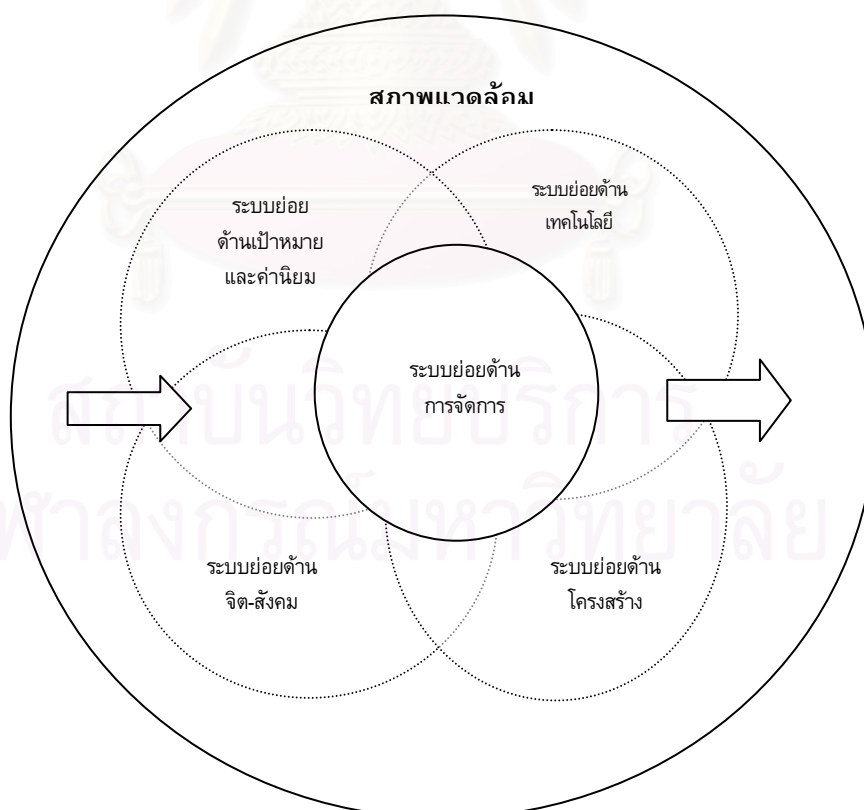
4. ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technological Subsystem) หมายถึงเทคโนโลยีที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเทคโนโลยีมีลักษณะทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องมือ และเครื่องจักร เป็นต้น และเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น ปัญญา ความรู้ และกระบวนการที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต เป็นต้น ดังนั้นสำหรับองค์การทางการศึกษาแล้ว เทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การเรียนการสอน จึงจัดเป็นเทคโนโลยีขององค์การด้วย

5. ระบบย่อยจิต-สังคม (Psychosocial Subsystem) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทักษะ ทักษะ การรับรู้ แรงจูงใจ กระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

6. ระบบย่อยการบริหารจัดการ (Managerial Subsystem) ถือเป็นระบบแกนที่เชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยระบบย่อยการบริหารจัดการได้แก่ แนวทาง เทคนิค หรือวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

องค์การในฐานะระบบ ตามแนวคิดของ Kast และ Rosenzweig แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

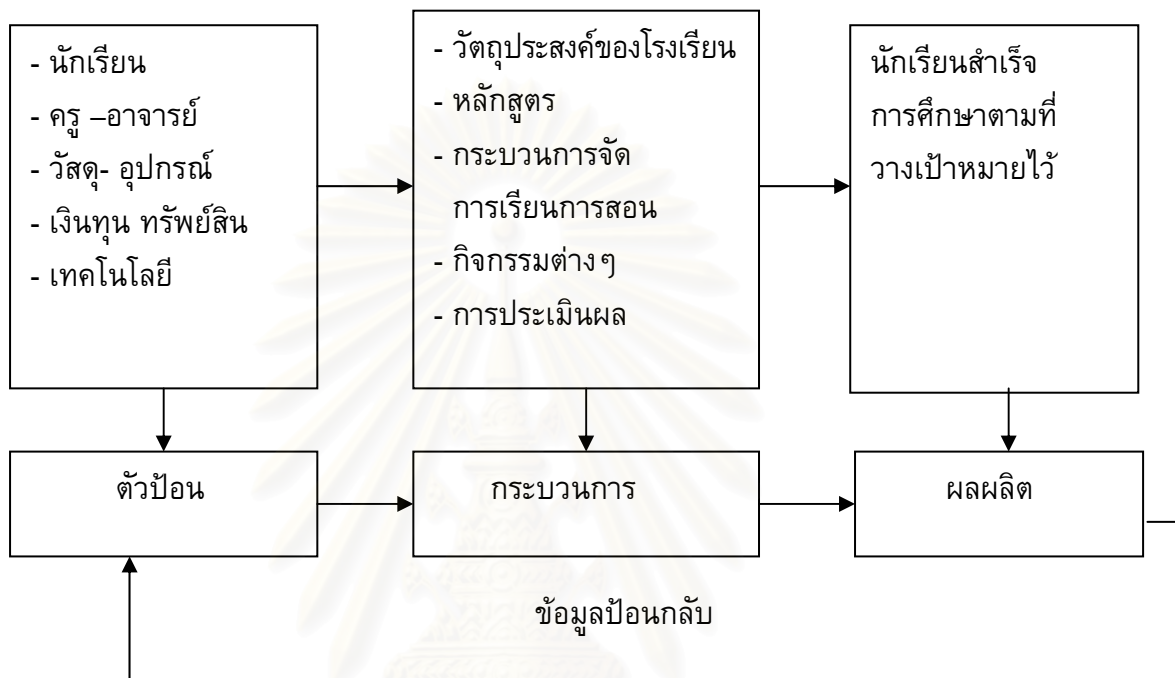
แผนภาพที่ 4 องค์การในฐานะระบบเปิด



ที่มา : Kast and Rosenzweig (1985: 114)

สถานศึกษาในฐานะระบบ โดยวิจิตร ศรีสอาน (2523: 75) และทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536: 161) เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะระบบไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญของระบบ ได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการในการผลิต และผลผลิต ซึ่งอาจแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

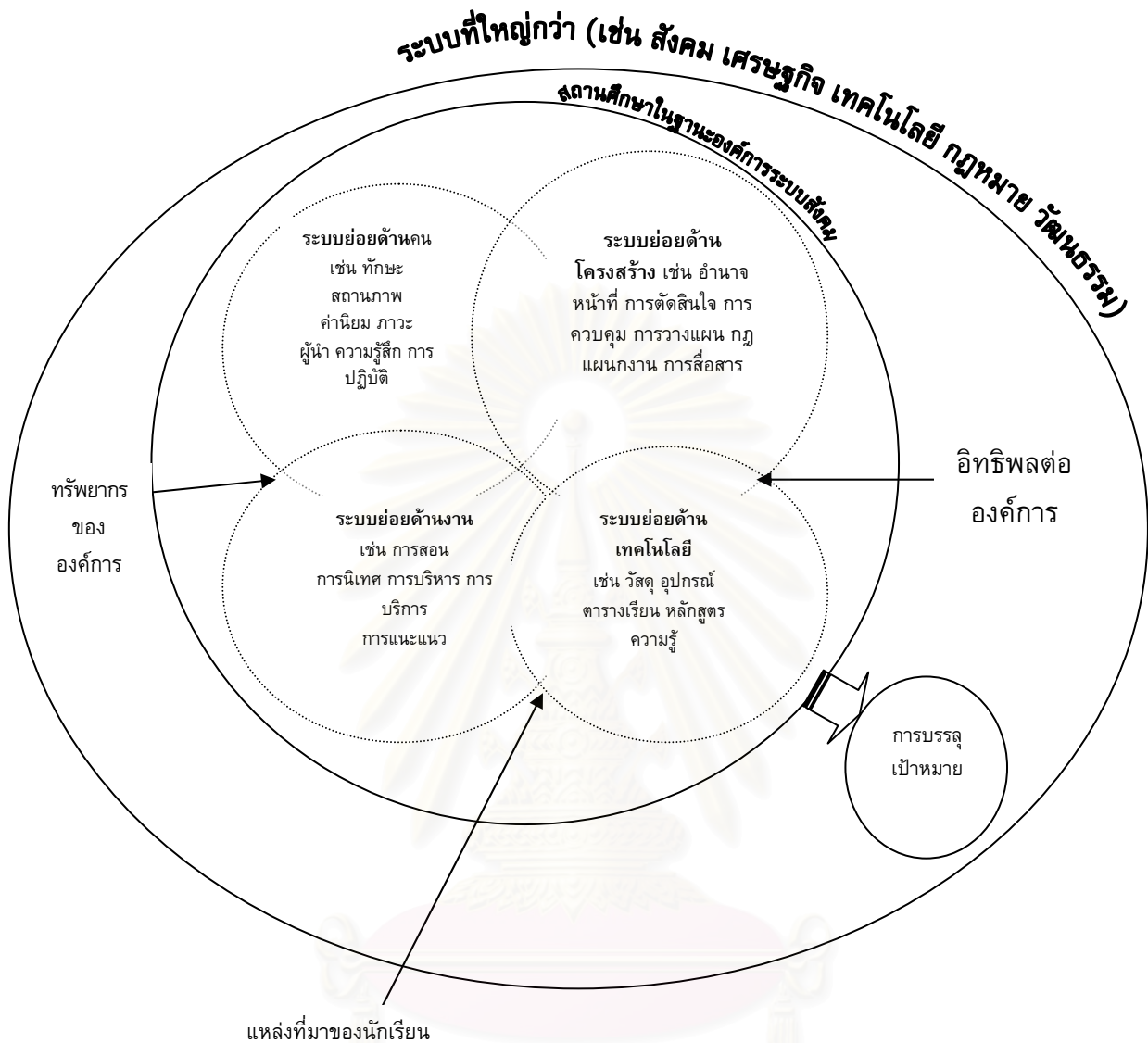
### แผนภาพที่ 5 สถานศึกษาในฐานะระบบ



ที่มา : วิจิตร ศรีสอาน (2523: 75)

นอกจากนี้ กมล รอดคล้าย (2537: 86-87) ได้นำแนวคิดระบบมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษา โดยอธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญในระบบย่อยทั้ง 5 ระบบตามแนวคิดของ Kast และ Rosenzweig (1988) ไว้ดังนี้ 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วยปรัชญา เจตนารมณ์และหลักการในการจัดการศึกษา เป้าหมายและทิศทางการทำงานที่เป็นรูปธรรม 2) ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย ความรู้ ข้อมูล และกระบวนการ วิธีการ และเทคนิคในการสอน/การถ่ายทอดให้นักเรียน 3) ระบบย่อยด้านจิตวิทยา-สังคม ประกอบด้วยลักษณะและทัศนคติของผู้บริหารและครู 4) ระบบย่อยด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยลักษณะงาน กิจกรรมและประเภทของงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และกฎ ระเบียบต่างๆ ในการดำเนินงาน และ 5) ระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วย ความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการ การตัดสินใจ การประสานงาน และการควบคุมงาน ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Owens (2001) ที่กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะระบบของสังคม โดยแสดงรายละเอียดได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภาพที่ 6 สภาพสถานศึกษาในฐานะระบบของสังคม



ที่มา : Owens (2001: 64)

2. แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับหลักการบริหารและภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้น จึงทบทวนแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

ความหมายของการบริหาร จากการศึกษาแนวคิดของ Milstein และ Belasco (1973: 161) Drucker (1979) Hersey และ Blanchard (1982: 3) Koontz และ Wehrich (1990: 4) Husen และ Postlewaite (1994: 213) Robbins และ Coulter (1996: 8) Kreitner (1998: 5) และ Bateman และ Snell (1999: 6) สรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยผู้อื่น

ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นการดำเนินการร่วมกับบุคคลอื่นหรือดำเนินการผ่านบุคคลอื่น

**หน้าที่และกระบวนการในการบริหาร** จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการได้แก่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 10) ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 75) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 192) อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 19) Flippo (1971: 417) Gulick และ Urwick (1973: 13) Holt (1990: 7 -10) Koontz และ Wehrich (1990: 22-24) Robbins และ Stuart-Kotze (1990: 22-23) Bartol และ Martin (1991: 6-9) Stoner และ Freeman (1992: 8-9) Robbins และ Mukerji (1994: 7-8) Lunenburg และ Ornstein (1996: 490) Robbins และ Coulter (1996: 9-10) Gibson และคณะ (1997: 15-17) Bateman และ Snell (1999: 6-8) และ DuBrin (2000: 12-13) พบว่า มีความแตกต่างกันบ้างในการจัดกลุ่มภารกิจ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ในรายละเอียดมีความสอดคล้องกัน โดยกลุ่มภารกิจและกระบวนการบริหารจะครอบคลุมใน 5 เรื่องหลัก ได้แก่

1. การวางแผน ซึ่งเป็นการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรมากที่สุด โดยแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดองค์การ ซึ่งหมายถึงการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดการความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ
3. การจัดบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน
4. การอำนวยการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่ต้องใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
5. การควบคุม หมายถึงความพยายามบังคับให้งานและกิจกรรมต่างๆ ปฏิบัติไปตามแผนที่กำหนด โดยมีการวัด และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

**งานของสถานศึกษา** ซึ่งวิจิตร ศรีสอาน (2523: 46-47) มีความเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหน่วยที่นำนโยบายและหลักสูตรไปดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ระบบบริหารการศึกษาทั้งหมดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับระบบบริหารของโรงเรียน ดังนั้นระบบ



บริหารงานโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจตลอดเวลาจึงจะสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

สำหรับรายละเอียดงานของสถานศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 23-24) Campbell และ Gregg (1957) และ Smith และคณะ (1961: 170) กล่าวถึงงานบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกัน โดยแบ่งเป็น 6 งาน คือ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานบริการนักเรียน 4) งานด้านอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและธุรการ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดย Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) มีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีงานการจัดโครงสร้างองค์การ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ต่อสาธารณชนด้วย ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2539: 3-10) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศ แบ่งงานบริหารโรงเรียนเป็น 7 งาน คือ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน และ 7) งานบริการอาคารสถานที่

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์เรื่องงานบริหารโรงเรียนเพื่อการพัฒนารูปแบบ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดไว้ 4 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานการเงิน และ 4) งานบริหารทั่วไป เป็นหลัก เนื่องจากได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้ว่า จะพัฒนาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อย่างไรก็ตาม จากสาระเรื่องงานบริหารโรงเรียนข้างต้นสามารถบูรณาการและจัดกลุ่มภารกิจของงานบริหารโรงเรียนตามแนวคิดทฤษฎีให้สอดคล้องภารกิจตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

**งานวิชาการ** ซึ่งหมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเป็นงานซึ่งเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนที่ต้องให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน และจุดมุ่งหมายของงานวิชาการคือการสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้รับผิดชอบในการเป็นผู้นำทางวิชาการของครู (ภิญญู สาทร, 2519: 253; นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523: 67-74)

ขอบข่ายของงานวิชาการของโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) งานด้านหลักสูตร ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ โครงสร้างของหลักสูตร และการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น 2) การจัดการเรียนการสอน ครอบคลุมการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายโดยต้องแปลเป้าหมายหลักสูตรไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอน การจัดโปรแกรมการเรียน การสอนเสริม

การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน และการกำหนดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อีก 3) การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อระบบการเรียนรู้อัตโนมัติตามเป้าหมายของหลักสูตร รวมถึงการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการแก่ครู การสร้างมาตรฐาน การเก็บรักษาและการนำไปใช้ และการพัฒนาบุคลากรด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในโอกาสแรกๆ ที่ทำได้ 4) การนิเทศการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ และชี้แนะถึงวิธีการสอนให้แก่ครูและผู้ร่วมงานในโรงเรียน และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ที่สามารถวัดพฤติกรรมต่างๆ ของนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการวัดประเมินผล และการตัดสินผลการเรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสม (นิพนธ์ กิณางค์, 2523: 67-74; พันธ หันนาคินทร์, 2524: 62; ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ 2526: 164; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540: 23-27; ไพฑูรย์ จัยสิน, 2546: 20; Kimbrough และ Nunnery, 1988: 44; Sergiovanni และคณะ, 1992: 193-195) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แล้วพบว่ารายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ มีดังนี้

1. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดให้มีการจัดทำหรือปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีลักษณะที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยรัฐจัดให้มีหลักสูตรที่มีลักษณะของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ดังนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง จะมีหลักสูตรของตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) หลักสูตรแกนกลาง โดยกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน บนหลักการของการมีโครงสร้างยืดหยุ่น โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้แต่ละกลุ่มรวม 8 กลุ่มวิชา มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นละ 3 ปี และเริ่มให้สถานศึกษานำหลักสูตรแกนกลางสำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 4 และมีมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ไปใช้นำร่องในปีการศึกษา 2545 และ 2) หลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องจัดทำสาระหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง โดยเป็นสาระในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้หลักสูตรสามารถตอบสนองผู้เรียนและท้องถิ่น ดังนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง จะมีอิสระมากขึ้นในการบริหารวิชาการด้านหลักสูตร เนื่องจากสามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้ โดย อมรวิรัช นาคทรพรพ (2545: 34) เห็นว่าหลักสูตรสถานศึกษาควรเป็นหลักสูตร

ที่สะท้อนความเข้มแข็งและจุดยืนทางความคิดของชุมชนท้องถิ่นเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา

2. การจัดการเรียนการสอน โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายสำคัญให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อยู่ โดยสถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อไปสู่จุดหมายของการมีความรู้คู่คุณธรรม ทั้งนี้ สถานศึกษาโดยรวมมีอ้อมกับผู้ปกครองและชุมชนจะต้องจัดสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน รวมทั้งจัดบรรยากาศการเรียนการสอนให้อึดต่อการเรียนรู้ได้ในทุกสถานที่ ซึ่ง อมรวิรัช นาคทรพรพ (2545: 30-31) มีความเห็นว่าความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่วัดไม่่ง่ายนัก แม้จะมีองค์ประกอบของการเรียนรู้แนวใหม่ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น โครงการ ไบงาน และแฟ้มสะสมผลงาน เป็นต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะประกันคุณภาพการเรียนรู้อะไรและคุณลักษณะให้เด็กแต่ละคนได้ ดังนั้น หัวใจของความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนจะอยู่ที่การมีระบบ “พี่เลี้ยง-คู่คิด” คู่ขนานไปกับระบบ “ติดตาม-ตรวจตรา” ที่ดีและมีความต่อเนื่อง นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ยังกำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อะไรของผู้เรียน และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนด้วย

3. การวัดและประเมินผลผู้เรียน โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 26 กำหนดให้สถานศึกษาปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ซึ่ง อมรวิรัช นาคทรพรพ (2545: 75) เห็นว่า จากข้อกำหนดดังกล่าวจะส่งผลให้สถานศึกษาต้องจัดให้มีกลไกตรวจสอบและเฝ้าระวังคุณภาพและมาตรฐานความรู้เด็กไทย เพื่อให้มีกลไกของการวัดและประเมินผลความรู้ของผู้เรียนให้มีมาตรฐานขั้นต่ำร่วมกันทั้งประเทศ โดยระบบประเมินคุณภาพสถานศึกษาควรพิจารณากระบวนการเรียนการสอนและความตั้งใจของครู ตลอดจนสภาพปัญหาและข้อจำกัดเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่งอย่างลึกซึ้งด้วย

โดยสรุปแล้วการบริหารวิชาการของสถานศึกษาในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนไปจากอดีต กล่าวคือ ในอดีตแนวทางการดำเนินงานด้านวิชาการ และหลักสูตรถูกกำหนดโดยส่วนกลาง ส่งผลให้หลักสูตรไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่นและไม่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ แต่ในปัจจุบันมีการกระจายอำนาจการบริหารทางวิชาการให้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้เอง ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสภาพของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจัดให้มีกลไกในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานที่ดีและต่อเนื่องด้วย

**งานบุคคล** ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้น บุคลากรยังเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการนั้นๆ (วิจิตร ศรีสอาน, 2523: 4) ทั้งนี้ งานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การดูแลรักษา จนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 4-6)

Sergiovanni และคณะ (1992: 193-195) และ Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของขอบข่ายงานบริหารบุคคลว่า ครอบคลุมเรื่องการวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร การประเมินบุคลากร การจัดสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร โดยเห็นว่าการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้น ครูและบุคลากรอื่นต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง จึงจะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้

มาตรา 54 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไว้ โดยหน่วยงานส่วนกลางมีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดอัตราตำแหน่ง กำหนดกฎระเบียบต่างๆ ในการบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรสถานศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับระดับเขตพื้นที่การศึกษา จะมีอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการกำหนดอัตรากำลัง จำนวน และระเบียบหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย และระดับสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ดูแลการ

บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดทำมาตรฐานและภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายทั้งจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

**งานงบประมาณ** ซึ่งพนัส หันนาคินทร์ (2524: 281) มีความเห็นว่างานงบประมาณ/การเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก เนื่องจากเกื้อหนุนซึ่งกันและกันกับงานวิชาการ โดยเปรียบเทียบการเงินเสมือนแขนขาของการบริหารโรงเรียนที่สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถให้บริการทางวิชาการได้อย่างราบรื่น และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 36) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่างานงบประมาณ/การเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก หากผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานการเงินและงบประมาณได้ไม่ดี หรือมีความบกพร่องก็อาจกระทบกระเทือนถึงความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ได้ รวมทั้งอาจเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือถูกกลโกงทางวินัยได้ง่าย

ขอบข่ายของงานบริหารงบประมาณโดยทั่วไปงานบริหารการเงินของโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะถูกจัดรวมกับงานธุรการ โดยขอบข่ายการบริหารงานการเงินของโรงเรียน ครอบคลุมเรื่องการทำแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำและการควบคุมตรวจสอบการบัญชี การเงิน การพัสดุ และการจัดซื้อจัดหาพัสดุ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523: 76-77; Kimbrough และ Nunnery, 1988: 44) สำหรับรายละเอียดของการบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปยังสถานศึกษา รวมทั้งกำหนดภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณและการเงินไว้ด้วย ได้แก่ 1) ระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กร และสถาบันสังคมอื่นในชุมชนเพื่อการศึกษา 2) รับการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและงบลงทุน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา 3) สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา ส่วนอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาได้มาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา ตลอดจนบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง สำหรับรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล ให้จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

นอกจากนี้ การปรับปรุงระบบงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ ตามแนวทางของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งคณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 โดยเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก

ดังนั้น ระบบงบประมาณจึงเปลี่ยนไปเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลงาน ผลผลิต และผลลัพธ์ โดยจัดให้มีกลไกสำหรับความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรายงาน (Reporting) การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดทำและการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget Devolution) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) มีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework-MTEF) ซึ่งแนวทางระบบงบประมาณใหม่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษา โดยการดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะส่งผลให้สถานศึกษาต้องกำหนดภารกิจ ผลผลิต ผลลัพธ์ และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานส่วนกลาง ซึ่งจะจัดสรรให้เป็นเงินก้อน (Block Grant)

**งานบริหารทั่วไป** ซึ่งหมายถึงงานบริหารอื่นๆ ของสถานศึกษาที่นอกเหนือจากงานดังกล่าวข้างต้น เช่น 1) งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มุ่งสร้างสรรค์และก่อประโยชน์ในด้านต่างๆ วัตถุประสงค์ก็เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีขอบข่ายงานที่ครอบคลุมงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ประชาชนทราบ อันจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชนที่เป็นประโยชน์ และการให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งการให้บริการแก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ 2) งานกิจการนักเรียน และบรรดากิจการต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียนแต่เกี่ยวข้องกับนักเรียน มีขอบข่ายของงานครอบคลุมถึง งานระเบียบและทะเบียนต่างๆ ซึ่งรวมถึงการสำมะโนนักเรียน การรับสมัครนักเรียน การลงทะเบียน สถิติ นักเรียน บัญชีนักเรียนและการมาเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน ความปลอดภัยของนักเรียน ทุนการศึกษา หอพัก การจัดหางาน การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา งานการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานความประพฤติและระเบียบของนักเรียน 3) งานอาคารสถานที่ ซึ่งการดำเนินการจะได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยขอบข่ายงานอาคารสถานที่ประกอบด้วย งานการจัดสร้างอาคารสถานที่ ทั้งในด้านการวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน การจัดสถานที่สำหรับการเรียนรู้นอกห้องเรียนและสำหรับชุมชน การควบคุม ดูแล รักษา ตรวจสอบและประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ และการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2523: 60; พันธ์ หันนาคินทร์, 2524: 217-269; ขวลิต พุทธรักษา, 2525: 117-178; ภิญญา สาทร, 2526; ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ, 2528; เฉลิม แซ่มซ้อย, 2529: 9; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532: 28-29; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540: 37; Campbell และคณะ, 1977: 129-132; Kimbrough และ Nunnery, 1988: 40-44; Sergiovanni และคณะ, 1992: 193-195)

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ยังกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ ซึ่งการจัดทำรายงานประจำปีดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทั่วไปด้วย โดยในรายงานจะต้องมีสาระที่ครอบคลุมรายละเอียดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของการศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรกที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐานและมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ทั้งในด้านการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ด้านปรัชญา แผนพัฒนา ธรรมนูญสถานศึกษา และแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการนิเทศ ติดตามประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน ด้านการบันทึกและรายงานผลการประเมิน และด้านการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

สำหรับงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนถือเป็นงานบริหารทั่วไปที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับทุกส่วนของสังคมจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ให้ชุมชนจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน โดยข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 48-51) ซึ่งให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในชุมชนที่ผ่านมามีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมการเผยแพร่ศาสนา 2) ปรับบทบาทของสถานศึกษาในการจัดโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรของท้องถิ่นและชุมชน 3) ประสานความร่วมมือไปยังบางหน่วยงานนำสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เพิ่มทักษะอาชีพ และวิสัยทัศน์แก่คนในชุมชน 4) ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในการอบรมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเพื่อถ่ายทอดแก่นักเรียนให้สามารถเป็นมัคคุเทศก์ สามารถเสาะแสวงหาถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตน และสนับสนุนจัดหาทุนให้นักเรียนที่มีความสามารถได้รับการพัฒนาและหาประสบการณ์จากแหล่งความรู้ต่างๆ 5) ให้ความรู้แก่ชุมชนในการจัดการศึกษา เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตน 6) จัดการศึกษาออกโรงเรียนสายอาชีพให้กับประชาชน 7) จัดกิจกรรมสำหรับเยาวชน และนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ห่างไกลยาเสพติด อย่างไรก็ตาม สถานศึกษายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทในด้านนี้มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เน้นการเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนในการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในด้านวิชาการเป็นหลัก

ทั้งนี้ งานทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาที่ทบทวนข้างต้น เป็นงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องบริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีการแบ่งบทบาท อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

## 2.1 แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management)

แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดที่แพร่หลายซึ่งมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาและปรับปรุงสถานศึกษาด้วยการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังสถานศึกษาผ่านทางคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และผู้แทนในชุมชนท้องถิ่น โดยกระจายอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ที่ครอบคลุมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคลให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (รุ่ง แก้วแดง, 2541: 263; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: ข-ค; Myers และ Stonehill, 1993: 1; Office of Educational Research and Improvement, ในกระทรวงการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา, 1993; Wohlstetter, 1995: 1; Cheng, 1996: 44)

แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับการบริหารโดยคณะกรรมการ ดังจะเห็นได้จากที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2543: ฏ-ฎ) Carr (1998: 1-8) และ Leithwood และ Menzies (1998: 1-21) ต่างกล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีคณะกรรมการโรงเรียน หรือสภาโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทั้งนี้ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังพบด้วยว่า คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักการที่สำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ แนวคิดในการให้โรงเรียนได้บริหารตนเองจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถพึ่งพาตนเองได้ เป็นการพัฒนาระดับรากหญ้าที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการบริหารแบบโปร่งใสเนื่องจากยึดหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ด้วยการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน คือ ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน องค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และสถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง 2541; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Cheng, 1996)



จุดมุ่งหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทั้งในด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน การเสริมพลังจากการปกครองตนเองร่วมกันซึ่งจะสร้างบริบทที่นำไปสู่วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และลดปัญหาความขัดแย้ง ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะเด่นคือ อำนาจการควบคุมอยู่โรงเรียน แต่มีส่วนร่วมจากทั้งชุมชน ครู และผู้บริหารโรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง 2541; Cheng, 1996)

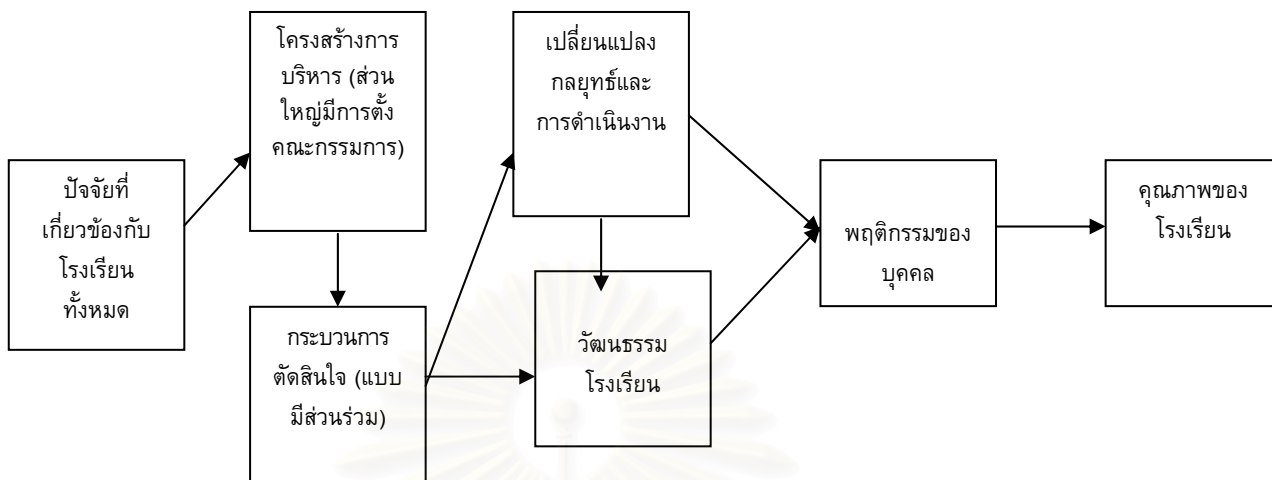
สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีทั้งปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบ โดยปัจจัยเชิงบวกที่เอื้อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ 2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจในเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทความรับผิดชอบของตน 3) การกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง 4) การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) มีระบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ 6) บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) คณะกรรมการโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา 8) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม และ 9) มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ 1) ความสับสนในนโยบายของส่วนกลางทำให้โรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจ 2) การขาดทรัพยากร 3) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มภาระ 4) เปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหาร 5) อำนาจการตัดสินใจผูกขาดโดยคณะกรรมการโรงเรียนเท่านั้น ไม่มีการกระจายไปทั่วโรงเรียน 6) ผู้บริหารยังคงใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ และ 7) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง, 2541; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Wohlstetter และ Morhman, 1993; Odden และ Wohlstetter, 1995; David, 1996; Spilman, 1996; Latham, 1998)

รูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญมี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง มีบทบาทและอำนาจสำคัญในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย 2) มีครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) โดยจะมีสัดส่วนผู้แทนครูในคณะกรรมการมากที่สุด รูปแบบนี้อยู่บนฐานคิดที่เชื่อว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รวมทั้งเป็นผู้ปฏิบัติ ยอมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด 3) มีชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) รูปแบบนี้อยู่บนฐานความเชื่อว่า จะสามารถเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับชุมชนมากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาได้ตามความต้องการของชุมชนและส่งผลให้ผู้บริหารการศึกษาที่มีความพึงพอใจมากขึ้น โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นในสัดส่วนมากที่สุด และ 4) มีครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional /

Community Control School Council) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าทั้งครู และผู้ปกครองหรือชุมชนต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา โดยครูจะได้รับความต้องการของครูและชุมชน ในขณะเดียวกัน ผู้ปกครองและชุมชนก็จะมีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้วย ดังนั้นในรูปแบบนี้สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครองหรือชุมชนในคณะกรรมการจะมีจำนวนเท่าๆ กัน สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Kuehn, 1996; Carr, 1998; Leithwood และ Menzies, 1998)

นอกจากนี้ Briggs K. (2003) ผู้ช่วยพิเศษ สำนักงานการประถมและมัธยมศึกษา กระทรวงการศึกษา ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกาในงานสัมมนาปฏิรูปการศึกษานานาชาติ ครั้งที่ 3 ซึ่งจัดโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 8-11 กันยายน 2546 มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมจะขึ้นกับบริบทด้วย รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสหรัฐอเมริกาก็จะเหมาะสมกับบริบทของตน ดังนั้น การจะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปดำเนินการจึงต้องพิจารณาด้วยว่าอยู่ในบริบทอย่างไร สำหรับสหรัฐอเมริกามีบริบทที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ รัฐบาลกลางของสหรัฐให้เงินอุดหนุนกับการศึกษาของสถานศึกษาประมาณร้อยละ 7-9 โดยเงินทุนสำหรับการจัดการศึกษาจะมีทั้งจากรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น จะเห็นว่า รัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกาใช้งบประมาณในส่วนนี้ไม่มากนัก นอกจากนี้ รัฐบาลกลางจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร มาตรฐาน และการประเมินผล แต่จะจัดให้มีการประเมินผลระดับชาติในทุกๆ 2 ปี เพื่อพิจารณาปัญหาในภาพรวมของประเทศ ทั้งนี้ ดุลอำนาจของมลรัฐและเขตการศึกษาใน 50 มลรัฐมีความแตกต่างกันมาก โดยปัจจุบันสหรัฐอเมริกามี 14,859 เขตการศึกษา 93,273 โรงเรียน และมีนักเรียน 47,233,000 คน ในอดีตที่ยังไม่มีการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอำนาจส่วนใหญ่ในด้านบุคลากร งบประมาณ และหลักสูตรจะอยู่กับเขตการศึกษา และเมื่อดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังโรงเรียน โดยยึดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยหวังว่าจะนำไปสู่มูลค่าเพิ่ม โดยเฉพาะการพัฒนาจริยธรรมในการทำงาน และความรับผิดชอบ และหวังว่าการเน้นดำเนินการที่การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสูงขึ้น ทั้งในด้านอำนาจ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และรางวัล รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนาในระดับบุคคลด้วย โดยแสดงเป็นแบบจำลองได้ดังนี้

## แผนภาพที่ 7 แบบจำลองของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนา ระดับบุคคล



ที่มา : Briggs K. (2003)

ทั้งนี้ เมื่อตอนเริ่มต้นดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสหรัฐอเมริกา มีจุดเน้นเพียงให้สามารถดำเนินการได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปจึงได้เปลี่ยนแปลงไปใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในฐานะเครื่องมือของการพัฒนา ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้นั้น ควรมีลักษณะดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องมีเรื่องการเรียนการสอน และสาระด้านวิชาการและมาตรฐานอยู่ด้วย 2) ใช้การตัดสินใจเป็นเครื่องมือ โดยให้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) การกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากร ซึ่งเชี่ยวชาญคนละด้านมาใช้อย่างเต็มที่ 4) พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะ โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน 5) การรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ แหล่ง เพื่อให้สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล 6) การให้รางวัลเมื่อสามารถดำเนินการให้มีความก้าวหน้าในเรื่องต่างๆ 7) สนับสนุนให้ใช้ภาวะผู้นำร่วมภายในโรงเรียน ตามความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรที่ต่างกัน และ 8) มีการระดมทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน

### 2.2 แนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาล

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้กำหนดเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) เป็นวาระแห่งชาติ และให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนงาน โครงการ เพื่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี และรายงานให้คณะรัฐมนตรีรับทราบ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 จากนั้น จึงได้มีพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก) เพื่อดำเนินการปฏิรูประบบราชการส่งผลให้ทุกองค์การของรัฐปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปดังกล่าว โดยหลักสำคัญในการปฏิรูประบบราชการประการหนึ่ง

คือ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีสาระสำคัญที่ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การกระจายภารกิจ ทรัพยากรและอำนาจการตัดสินใจ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน และความโปร่งใสในการบริหาร ซึ่งเป็นหลักการของการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) นั่นเอง ในกรณีนี้ สถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในฐานะองค์กรจำเป็นต้องปรับการบริหารให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว เพื่อให้สามารถรักษาสถิติขององค์กรกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบธรรมาภิบาลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าวด้วย

ธรรมาภิบาล หมายถึง การกำกับที่ดี การดูแลที่ดี โดยหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง และไม่ด้อยประสิทธิภาพ (เกษม วัฒนชัย, 2546: 23)

หลักแห่งธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลักที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การทำให้กฎหมาย กฎ และกติกาต่างๆ เป็นที่ยอมรับ ได้รับการถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม 2) หลักความโปร่งใส และมีการตรวจสอบที่ดี หมายถึง หลักของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ อันจะช่วยให้การทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริต คอร์รัปชัน กระบวนการบริหารต้องโปร่งใส ตรวจสอบและอธิบายได้ 3) หลักการมีส่วนร่วม และตอบสนองต่อความต้องการของสังคม หมายถึง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจที่สำคัญ โดยมีความสามัคคี มีความร่วมมือในการทำงาน โดยไม่มีการผูกขาด เป้าหมายการบริหารต้องสอดคล้องกับความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance) โดยสิ่งที่โรงเรียนทำจะต้องเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน โรงเรียน ชุมชน สังคม และประเทศ 4) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้ กล้ารับผลการกระทำของตน 5) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การรู้คุณค่าทรัพยากรของชาติ และบริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐต้องให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน คำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ รายรับรายจ่าย และรู้ต้นทุน 6) ความอิสระในการบริหารการจัดการ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหาร (ชวน หลีกภัย, 2542; อานันท์ ปันยารชุน, 2542; เกษม วัฒนชัย, 2546)

นอกจากนี้ เกษม วัฒนชัย (2546) อธิบายไว้ว่า โรงเรียนเปรียบเหมือนองค์กรหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบใน 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายเจ้าของ ซึ่งอาจเป็นรัฐ เอกชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ได้ โดยมีบทบาท หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายว่าตั้งโรงเรียนขึ้นโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อะไร

2. ฝ่ายนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญมาก โดยหน้าที่หลักของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 6 ประการ คือ 1) ถ่ายทอดเจตนารมณ์ของเจ้าของสถานศึกษาให้เป็นเป้าหมายการบริหารจัดการ แล้วมอบให้ฝ่ายบริหาร 2) กำหนดนโยบายเชิงบริหาร โดยเฉพาะนโยบายประเภท “ห้ามทำ” 3) ติดตามสนับสนุน 4) ประเมินผลการบริหารจัดการ 5) กำหนดการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ข้อบังคับการประชุม จริยธรรม และระเบียบ เป็นต้น และ 6) รับผิดชอบต่อโรงเรียนและชุมชน สำหรับบทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ 1) เพิ่มคุณค่าแก่สถานศึกษาโดยผ่านผู้เรียนไปยังสังคม 2) ศึกษาอดีตเพื่อขับเคลื่อนสู่อนาคต และ 3) ตัดสินใจบนฐานข้อมูลและความเห็นที่ดีที่สุด โดยอาศัยความเป็นกลางและมีมาตรฐานเดียว

3. ฝ่ายปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โดยฝ่ายปฏิบัติมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายเชิงปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจมีการแบ่งหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติเป็นฝ่ายจัดการฝ่ายวิชาการ และฝ่ายสนับสนุน

### 3. แนวคิดการบริหารโดยคณะกรรมการ

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารโดยคณะกรรมการจะครอบคลุมสาระเกี่ยวกับความหมายของการบริหารโดยคณะกรรมการ ประเภท องค์ประกอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ข้อดีข้อเสียของการบริหารโดยคณะกรรมการ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

#### ความหมายของการบริหารโดยคณะกรรมการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า คณะกรรมการหมายถึง กลุ่มบุคคลหรือองค์คณะบุคคลคณะหนึ่งตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหรือเป็นตัวแทนที่ประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาก็ได้ ให้เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มักกำหนดให้มีหน้าที่พิจารณาค้นหาคำวินิจฉัย หรือข้อตกลงร่วมกัน แล้วรวบรวมข้อวินิจฉัยหรือข้อเสนอแนะต่อองค์กรนั้นๆ ในทางปฏิบัติคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมักจะเป็นทางการ และเป็นกรรวมบุคคลฝ่ายต่างๆ มาช่วยพิจารณาและแก้ไขปัญหาเฉพาะอย่าง หรือปัญหาทั่วไปภายในองค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรรมการแต่ละคนจะต้องรับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ ตลอดจนการแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และต้องมีข้อตกลงในการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกันอย่างชัดเจน แนวคิดในการบริหารโดยคณะกรรมการมีความเชื่อว่าการแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยคณะกรรมการจะกระทำได้ดีกว่าบุคคลคนเดียว เนื่องจากได้รวบรวมผู้เชี่ยวชาญจากส่วนต่างๆ มารวมกัน เพื่อพิจารณาปัญหาอย่างรอบด้าน จึงสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยคณะกรรมการอาจนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจได้ง่ายเช่นกัน (อุทัย หิรัญโต, 2519: 186; สมชาย นวรัตน์, 2521: 777; สมยศ นาวิการ,

2522: 271; กำธร กิตติภูมิชัย, 2524: 62-63; เต็ม แยมสรवल, 2524: 115; ชงชัย สันติวงษ์, 2539: 331; Anstey, 1962: 16; Varney, 1977: 153)

### ประเภท องค์ประกอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ศึกษาเรื่องประเภทของคณะกรรมการไว้หลายท่าน เช่น

เต็ม แยมสรवल (2524:115-116) แบ่งคณะกรรมการเป็น 4 ประเภท คือ 1) คณะกรรมการถาวร (Standing Committees) สำหรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระยะยาว และต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ 2) คณะกรรมการชั่วคราว (Ad hoc Committees) สำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง หรือทำงานเป็นครั้งคราว 3) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors) สำหรับจัดทำนโยบาย ซึ่งจัดเป็นคณะกรรมการในระดับสูง และ 4) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committees) สำหรับคอยช่วยเหลือประธานในการบริหารงานจัดว่าเป็นคณะกรรมการระดับรองจากคณะกรรมการอำนวยการ

พุทธจักร พูนเพิ่มสุขสมบัติ (2530:17-19) แบ่งประเภทของคณะกรรมการโดยพิจารณาจาก 3 เกณฑ์ คือ 1) พิจารณาคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นตามเกณฑ์กำหนดระยะเวลา แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ (ก) คณะกรรมการประจำ ซึ่งส่วนมากเป็นคณะกรรมการที่องค์การตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณาหรือตรวจสอบ รวมทั้งเป็นองค์คณะที่จะนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการวินิจฉัยที่มีลักษณะต่างๆ ไป และเฉพาะเรื่อง เพื่อถ่วงถ่วง ตรวจสอบ และเสนอแนะแก่องค์การ และ (ข) คณะกรรมการพิเศษเฉพาะกิจ ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องๆ ไป คณะกรรมการจะสลายตัวเมื่องานสิ้นสุดลง 2) พิจารณาคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามเกณฑ์ความมุ่งหมาย แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ (ก) คณะกรรมการบริหาร ลักษณะของคณะกรรมการคือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ในการบริหารในกิจการนั้นๆ โดยเฉพาะ และ (ข) คณะกรรมการที่ปรึกษา มีหน้าที่สำคัญในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคล หรือองค์การ 3) พิจารณาคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามเกณฑ์องค์ประกอบของคณะบุคคล แบ่งเป็น (ก) การแต่งตั้งบุคคลอาชีพเดียวกัน และมีประโยชน์อันเดียวกันเข้ามาเป็นคณะกรรมการเพื่อดำเนินการในอาชีพของตน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากิจการของตนให้มีผลประโยชน์ดียิ่งขึ้น (ข) การรวมคณะบุคคลที่มีอาชีพหรือผลประโยชน์ไม่เหมือนกันหรือขัดแย้งกันมาเป็นกรรมการร่วมกัน เพื่อประสานกิจการให้เกิดความเข้าใจอันดี หากทางตรงผลประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือขัดขัดแย้ง และ (ค) การรวมบุคคลต่างอาชีพ ต่างองค์การมาทำงานร่วมกัน โดยที่บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอาจจะเป็นบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนของส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง หรือมิได้เป็นตัวแทนส่วนราชการแต่ได้รับเชิญมาในฐานะผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงดีเด่นทางใดทางหนึ่งเป็นส่วนตัว

สมยศ นาวิการ (2536: 247) และ Stoner (1978: 304-305) กล่าวถึงกลุ่มงานและคณะกรรมการที่เป็นทางการในองค์การสอดคล้องกัน โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) กลุ่มงานเฉพาะกิจ (Task Forces) คือกลุ่มหรือทีมงานที่ถูกจัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง และดำรงอยู่

จนกว่าปัญหาจะได้รับการแก้ไข หรือสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้ว 2) คณะกรรมการประจำ หรือ คณะกรรมการถาวร (Stand Committees) ซึ่งจะตอบสนองความต้องการขององค์การเรื่อยไป ปกติ คณะกรรมการประเภทนี้มีหน้าที่ให้คำแนะนำกับผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นทางการ หรืออาจมีหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง 3) คณะกรรมการอำนวยการ (Board) ซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง โดยมีหน้าที่ตัดสินใจด้านนโยบายและ เป้าหมาย และ 4) คณะกรรมการบริหารระดับสูง (The Plural Executive) หรือคณะกรรมการบริหารทั่วไปจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด ด้วยระบบประชาธิปไตยที่สมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 331-339) กล่าวว่าคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมักจะมีลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น 1) คณะกรรมการถาวรมีลักษณะสำคัญคือ การต้องปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในระยะยาว 2) คณะกรรมการชั่วคราวมีลักษณะสำคัญที่การปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราว 3) คณะกรรมการนโยบายมีลักษณะสำคัญคือ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายช่วยงานด้านบริหาร ช่วยคิดค้นวางแผนต่าง ๆ หรือช่วยรวบรวมข้อมูล 4) คณะกรรมการบริหารทั่วไป 5) คณะกรรมการประจำฝ่าย เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายคิดค้นออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายความปลอดภัย ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายการโฆษณา ฝ่ายการเจรจาต่อรอง และฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ดังนั้น จะเห็นว่า คณะกรรมการอาจแบ่งได้หลายแบบตามวัตถุประสงค์ โดยคณะกรรมการระดับสูงมักจะมีผลสำคัญและมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นในระดับต่ำกว่าในองค์การ ความสำคัญของคณะกรรมการแต่ละชุดจะมีมากน้อยเพียงใดแล้วแต่สถานภาพของคณะกรรมการว่ามีสิทธิตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ด้วยหรือเป็นเพียงคณะกรรมการที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาเท่านั้น ซึ่งหากแบ่งประเภทของคณะกรรมการตามอำนาจในการตัดสินใจสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ (Boards of Directors) มีหน้าที่สำคัญ คือ (ก) ควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ (ข) คัดเลือกเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารเข้ามารับผิดชอบบริหารงานประจำขององค์การ ซึ่งนับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดต่ออนาคตขององค์การ (ค) กำหนดการจ่ายเงินปันผลต่าง ๆ โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้เสนอแนะ และคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมและตัดสินใจ (ง) พิจารณาทบทวนแผนงานใหญ่ต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจพิจารณาและวิจารณ์ตีชมแผนงานต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่มีอำนาจก้าวล่วงรายละเอียดการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ดังนั้น การพิจารณาตรวจสอบแผนงานจะพิจารณาประเมินผลความสามารถของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารขององค์การนั่นเอง

2) คณะกรรมการฝ่ายบริหารทั่วไประดับสูง (Top-level General Management Committees) ซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น คณะกรรมการฝ่ายบริหาร (Management committees) คณะกรรมการช่วยบริหาร (Executive committees) แผนกผู้บริหาร (Executive Departments) คณะกรรมการนโยบาย (Policy Committees) และคณะกรรมการที่ปรึกษา

(Advisory Boards) เป็นต้น มีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ (ก) รายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) (ข) ปฏิบัติงานสำหรับทั่วทั้งองค์กร (ค) พิจารณาการดำเนินงาน เช่น การลงทุนต่างๆ หรือการจัดซื้อ เป็นต้น (ง) บริหารทั่วไป (General Management) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม

ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ (2544: 125) และ ชีระ รุญเจริญ (2546: 46-49) แบ่งประเภทของคณะกรรมการไว้สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากลักษณะของสถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นภารกิจสำคัญ และงานประจำของการบริหารจัดการในหน่วยงาน ดังนั้น คณะกรรมการประเภทนี้ จึงเป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่มาก 2) คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในงานประจำของหน่วยงาน ได้รวมทั้งอาจดำเนินการ หรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง ดังนั้น คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของหน่วยงาน 3) คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่อง หรือมีอำนาจตัดสินใจในงานประจำของหน่วยงานในบางเรื่อง รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น

Wheare (1995) แบ่งกรรมการออกเป็น 6 ประเภท ซึ่งมีองค์ประกอบ บทบาทและอำนาจหน้าที่ต่างๆ คือ

1. กรรมการที่ปรึกษา (Committees to Advise) มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งสามารถกระทำในขั้นตอนใดๆ ของกระบวนการดำเนินงานก็ได้ ทั้งนี้ คุณลักษณะของกรรมการที่ปรึกษาคือให้คำแนะนำบนพื้นฐานของทรัพยากรด้านความรู้ และประสบการณ์ที่มีเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์ประกอบหลักของกรรมการควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือเป็นหลัก เป็นการยากที่จะกำหนดถึงจำนวนของกรรมการที่ปรึกษาที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดขนาดของกรรมการ เนื่องจากหากกรรมการที่มีขนาดใหญ่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หากจำเป็นต้องมีคณะกรรมการที่ปรึกษาขนาดใหญ่ เพื่อให้คำปรึกษาในหลายๆ ด้าน อาจแก้ไขด้วยการแบ่งกรรมการออกเป็นคณะอนุกรรมการ (Sub-Committees) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของกรรมการที่ปรึกษาคือการให้คำปรึกษาตามความรู้ และความเชี่ยวชาญซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งด้านการบริหาร แต่ในทางปฏิบัติพบว่ากรรมการที่ปรึกษาไม่มีอิทธิพลมากนัก หากคำแนะนำไม่ตอบสนองต่อฝ่ายบริหาร

2. กรรมการด้านการไต่สวน (Committees to Inquire) มีบทบาทหน้าที่คือพยายามพิจารณาถึงความเหมาะสม และปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้วให้คำแนะนำ ลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ต้องเปิดเผย และรายงานให้สาธารณชนทราบ กรรมการด้านการไต่สวนสามารถให้ข้อมูลให้โทษกับบุคคลได้ อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปกรรมการด้านการไต่สวน



มักจะพยายามประนีประนอมก่อน สำหรับองค์ประกอบของกรรมการด้านการได้สวน อาจมาจากผู้ที่มีมุมมองแตกต่าง หรือขัดแย้งกันได้ ดังนั้น ข้อเสนอหรือวิจารณ์จึงอาจจะไม่มีมติเอกฉันท์

3. กรรมการด้านการเจรจาต่อรอง (Committees to Negotiate) มักจะใช้ในสาขาธุรกิจ การค้า ทั้งนี้กรรมการมักจะทำหน้าที่โดยคำนึงถึงคำแนะนำของกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งให้ข้อมูลตามความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม กรรมการทั้ง 2 แบบ ต่างทำงานในลักษณะอิสระ ไม่ใช้การบังคับบัญชา ปัญหาการทำงานของกรรมการด้านการเจรจาต่อรอง (Committees to Negotiate) ส่วนใหญ่เกิดจากการต้องตัดสินใจ ณ เวลาที่มีการเจรจาต่อรอง ดังนั้น ผลการดำเนินงานจึงขึ้นกับประสบการณ์ และความมีอิสระในอำนาจการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น ในทางปฏิบัติมักมีการถ่ายโอนอำนาจให้กรรมการสามารถตัดสินใจโดยอิงกับกฎหมาย ธรรมเนียมและประเพณีของสถาบันเป็นสำคัญ

4. กรรมการด้านนิติบัญญัติ (Committees to Legislate) มักเป็นลักษณะกรรมการถาวร (Standing Committees) สำหรับองค์ประกอบของกรรมการด้านนิติบัญญัติ (Committees to Legislate) ควรมีกรรมการที่เป็นอิสระ 2-3 คน ไม่เป็นผู้สังกัดพรรคการเมือง โดยประธานกรรมการมาจากการเลือกโดยกรรมการสรรหา

5. กรรมการด้านการบริหาร (Committees to Administer) ในทางรัฐศาสตร์มีการอภิปรายถึงกระบวนการบริหารใน 2 ลักษณะ คือ การบริหารโดยคนคนเดียว และการบริหารโดยคณะบุคคล องค์ประกอบของกรรมการด้านการบริหารขึ้นกับลักษณะงานขององค์กรที่กรรมการบริหารนั้นๆ ต้องปฏิบัติ และส่วนหนึ่งขององค์ประกอบต้องมีผู้แทนจากภายในองค์กรด้วย เช่น ในองค์กรด้านการศึกษา นอกจากต้องมีความรู้ด้านการบริหารแล้วกรรมการด้านการบริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาในการบริหารด้วย ทั้งนี้การบริหารโดยคณะกรรมการอยู่บนพื้นฐานความคิดว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว (Two Heads Are Wiser Than One.)” อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจจะดีกว่า ข้อดีอีกประการหนึ่งของการบริหารโดยคณะกรรมการคือจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่/ฝ่ายปฏิบัติมีการเตรียมพร้อมและตื่นตัวในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เนื่องจากต้องอธิบายให้กรรมการทราบถึงการปฏิบัติงาน

#### 6) กรรมการตรวจสอบและควบคุม (Committees to Scrutinize and Control)

จากการทบทวนวรรณกรรม และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของคณะกรรมการที่มีผู้ศึกษาไว้สรุปได้ว่า ประเภทของคณะกรรมการสามารถจำแนกได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะส่งผลให้ได้ประเภทของคณะกรรมการที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. แบ่งโดยพิจารณาจากระยะเวลาของการบริหาร สามารถจำแนกประเภทของคณะกรรมการได้ 2 ประเภท คือ (ก) คณะกรรมการถาวร (Standing Committees) หรือ คณะกรรมการประจำ ซึ่งมีระยะการทำงานระยะยาว และต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่พิจารณาหรือตรวจสอบ และเสนอแนะเพื่อการวินิจฉัยเรื่องต่างๆ ไป และเฉพาะเรื่อง และ (ข) คณะกรรมการชั่วคราว (Ad hoc Committees) หรือ

คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Task Forces) มักจะตั้งขึ้นสำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง หรือทำงานเป็นครั้งคราว และจะสลายตัวไปเมื่องานสิ้นสุดลง

2. แบ่งโดยพิจารณาจากภารกิจของคณะกรรมการได้ 3 ประเภท คือ (ก) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors) สำหรับจัดทำนโยบาย ซึ่งจัดเป็นคณะกรรมการในระดับสูง (ข) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committees) สำหรับคอยช่วยเหลือประธานในการบริหารงาน จึงจัดว่าเป็นคณะกรรมการระดับที่รองจากคณะกรรมการอำนวยการ และ (ค) คณะกรรมการบริหารระดับสูง (The Plural Executive) หรือคณะกรรมการบริหารทั่วไป ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด ด้วยระบบประชาธิปไตยที่สมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคกัน

3. แบ่งโดยพิจารณาจากความมุ่งหมายที่ตั้งคณะกรรมการได้ 2 ประเภท คือ (ก) คณะกรรมการบริหาร ลักษณะของคณะกรรมการคือได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการบริหารในกิจการนั้นๆ โดยเฉพาะ และ (ข) คณะกรรมการที่ปรึกษามีหน้าที่สำคัญในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคลหรือองค์การ

4. แบ่งโดยพิจารณาจากองค์ประกอบของคณะบุคคลได้ 3 ประเภท คือ (ก) คณะกรรมการที่มาจากบุคคลอาชีพเดียวกัน มีประโยชน์ร่วมกัน เพื่อพัฒนากิจการหรือวิชาชีพของตน และ (ข) คณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีอาชีพหรือผลประโยชน์ต่างกัน หรือขัดแย้งกัน เพื่อประสานกิจการให้เกิดความเข้าใจอันดี หรือเพื่อขจัดความขัดแย้ง และ (ค) คณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลต่างอาชีพ ต่างองค์การ โดยอาจเป็นตัวแทนของส่วนราชการ หรือในฐานะผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงดีเด่นทางใดทางหนึ่งเป็นส่วนตัว

5. แบ่งโดยพิจารณาจากลักษณะของสถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเป็น 3 ประเภท คือ (ก) คณะกรรมการบริหาร เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่มาก โดยมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นภารกิจสำคัญ และงานประจำของการบริหารจัดการในหน่วยงาน (ข) คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่เฉพาะการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของหน่วยงาน และ (ค) คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่อง หรือมีอำนาจตัดสินใจในงานประจำของหน่วยงานในบางเรื่อง รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการแก่ผู้บริหารด้วย

สำหรับการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในการวิจัยครั้งนี้จะใช้กรอบในการแบ่งประเภทของคณะกรรมการ โดยพิจารณาลักษณะของสถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นหลัก เนื่องจากสถานะแห่งอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์กับบทบาทและอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมาก จึงเป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้สามารถวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดในการพัฒนารูปแบบได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการจะใช้กรอบที่คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลต่างอาชีพ/ต่างองค์การ ซึ่งจะสอดคล้องกับของเขตของการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ว่าต้องเป็นการพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

### ข้อดี-ข้อเสียของการบริหารโดยคณะกรรมการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับข้อดีของการบริหารโดยคณะกรรมการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ประโยชน์และข้อดีของการบริหารโดยคณะกรรมการ คือ 1) เป็นเครื่องมือในการประสานงานและวางแผน รวมทั้งป้องกันบุคคลคนเดียวมีอำนาจมากเกินไป จึงเป็นเครื่องมือในการประกันความยุติธรรมได้ระดับหนึ่ง 2) กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ผู้ที่ได้รับเลือกเข้ามาเป็นกรรมการจะรู้สึกกระตือรือร้นและภาคภูมิใจ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 3) ช่วยให้เกิดการวินิจฉัยรอบด้านและตรงตามเป้าหมายมากขึ้น การนำความรู้ ความคิด ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคคลหลายคนมาพิจารณาแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ จึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจกันและเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือแผนที่กำหนด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันทำให้เกิดความเข้าใจแผนและนโยบายดีขึ้น แขนงดังกล่าวย่อมได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจึงส่งผลให้มีการดำเนินงานตามแผนต่อเนื่องต่อไป 5) สามารถป้องกันความลำเอียงและความเข้าใจผิดอันอาจเกิดจากการตัดสินใจที่พิจารณาโดยคนเดียว รวมทั้งช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องที่ต้องต่อสู้กับอิทธิพลหรืออำนาจของผู้มีอำนาจหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง 6) ความคิดเห็นหลากหลายทำให้มีทางเลือกในการแก้ปัญหามากขึ้น 7) เป็นหนทางฝึกฝนเพื่อเตรียมการเป็นนักบริหาร และ 8) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (การ์ท กิตติภูมิชัย, 2524: 69; กิตติมา ปรีดีติลล, 2529: 43; พุทธฉัตร พูนเพิ่มสุขสมบัติ, 2530: 13-14; ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 332-334; สมยศ นาวิกการ, 2536: 271; Stoner, 1978: 306)

แม้การบริหารโดยคณะกรรมการจะมีข้อดีมากมาย แต่ก็มีข้อเสียที่ควรต้องระมัดระวังในการนำการบริหารโดยคณะกรรมการไปใช้ด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาข้อคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงข้อเสียของการบริหารโดยคณะกรรมการที่สอดคล้องกัน คือ 1) ก่อให้เกิดความล่าช้าในการบริหาร และบางกรณีอาจไม่สามารถหาข้อยุติได้ 2) บางกรณีทำให้ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง เพราะต่างถือว่าการกระทำทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ 3) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย 4) อาจมีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกับบุคคลอื่นในองค์การที่มีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้ว 5) เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการที่อาจมีความคิดต่างกัน 6) อาจมีการเลือกตัดสินใจด้วยวิธีประนีประนอม จึงไม่ได้เป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด และ 7) อาจเกิดการควบคุมด้วยบุคคลใดบุคคลหนึ่งในคณะกรรมการจึงไม่เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างแท้จริง ซึ่งการศึกษาถึงข้อเสียของการบริหารดังกล่าว มีประโยชน์สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ในเชิงของการพัฒนารูปแบบให้มีกลไกเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากข้อเสียของการบริหาร

โดยคณะกรรมการ (กำธร กิตติภูมิชัย, 2524: 69; กิติมา ปรีดีติติก, 2529: 43; พุทธฉัตร พูนเพิ่มสุขสมบัติ, 2530: 13-14; ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 332-334; สมยศ นาวิการ, 2536: 271; Stoner, 1978: 306)

### ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2519: 188-189) กล่าวถึงหลักในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) คณะกรรมการต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนและชัดเจน 2) คณะกรรมการไม่ควรเป็นกลุ่มใหญ่เกินไป ซึ่งโดยปกติจะมี 6-12 คน 3) ต้องเลือกกรรมการด้วยความระมัดระวังอย่างที่สุด โดยคำนึงถึงความเต็มใจและเวลาที่ผู้นั้นจะอุทิศให้แก่คณะกรรมการ 4) คณะกรรมการควรทำหน้าที่พิจารณาไตร่ตรองโดยรอบคอบ ประนีประนอม กำหนดรูปแบบและก่อให้เกิดความคิดเห็น หรือข้อตกลง

ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 32-36; 2539: 336-338) ได้ให้ความเห็นถึงวิธีการทำงานด้วยคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพสามารถทำได้โดย 1) กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ สำหรับคณะกรรมการให้สามารถตัดสินใจได้ดีที่สุด รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับคณะกรรมการและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยในทางปฏิบัติบริษัทส่วนใหญ่มักจะทำประกาศขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal Statement) เพื่อแจ้งให้ทราบถึงความรับผิดชอบของคณะกรรมการดังกล่าว 2) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาเป็นกรรมการ โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีด้วย รวมทั้ง ควรมีการฝึกฝนให้กับบุคคลที่หย่อนความสามารถเพื่อให้มีโอกาสเข้าไปร่วมในคณะกรรมการได้บ้าง 3) มีการกำหนดจำนวนคณะกรรมการอย่างเหมาะสม เนื่องจากคณะกรรมการที่ขนาดใหญ่เกินไปอาจก่อให้เกิดความล่าช้า หรือปฏิบัติงานได้ยากลำบาก ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วคณะกรรมการที่ปรากฏในองค์การธุรกิจมักจะมีจำนวนสมาชิก 8 คน 4) กำหนดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่น โดยควรทำหัวข้อหรือกำหนดเวลาของการพิจารณาเรื่องต่างๆ เวียนให้แก่สมาชิกในคณะกรรมการทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสศึกษาเตรียมตัวพิจารณาก่อนการประชุม และ 5) มีการคัดเลือกประธานคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

Ducker (1990) กล่าวว่า องค์การที่ไม่แสวงหากำไรจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการไว้หลายประการ คือ 1) ริเริ่มเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร และดูแลภารกิจนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรดำเนินไปตามพันธกรณีหลัก 2) ดูแลให้ผู้บริหารมีศักยภาพ และบริหารให้ถูกต้อง หรือ การประเมินการปฏิบัติขององค์กรนั่นเอง 3) หาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนให้สามารถดำเนินงานได้ตามความต้องการ ทั้งนี้ คณะกรรมการต้องไม่เพียงแต่ชักจูงให้คนบริจาคทุน แต่ควรทำให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญขององค์กร 4) คณะกรรมการต้องเข้าใจหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง มีการ

ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน และไม่ก้าวล่วงงานของผู้บริหาร หากไม่กำหนดบทบาทที่ชัดเจน คณะกรรมการบางคนอาจยื่นมือเข้าไปยุ่งกับรายละเอียดงานของผู้บริหารมากเกินไป 5) คณะกรรมการบริหารที่เข้มแข็งจะต้องมีประธานกรรมการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งสามารถสร้างความกลมเกลียวระหว่างคณะกรรมการ และทีมงาน รวมทั้งสามารถชี้นำทิศทางในการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมให้กับทีมงานด้วย และ 6) คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กร ต่อคณะกรรมการบริหาร ต่อเจ้าหน้าที่ และต่อภารกิจขององค์กรด้วย โดยมีข้อสังเกตว่า การที่จะมีคณะกรรมการที่เข้มแข็งได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องใช้ความเพียรพยายามอย่างหนัก เพราะคณะกรรมการบริหารเก่งๆ ต้องเกิดจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง ต้องได้ผู้ที่เหมาะสม และมีการฝึกอบรมให้รู้ถึงความคาดหวังขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทุ่มเทเวลามากมายเพื่อให้คณะกรรมการได้รับข้อมูลในลักษณะการสื่อสาร 2 ทาง และต้องระลึกไว้เสมอว่า การสร้างความสัมพันธ์กับคณะกรรมการเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นหน้าที่หลัก

Wheare (1995) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการด้านการบริหารที่สำคัญ คือ การมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม ระดับของอิสระและอำนาจในการตัดสินใจที่ให้กับกรรมการด้านการบริหารไม่ควรให้สามารถกำหนดสาระทุกอย่างเอง เช่น ไม่ควรให้อำนาจในการควบคุมพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำ เนื่องจากกรรมการด้านการบริหารทำงานตามวาระ ในขณะที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำจะต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การที่ได้ประธานกรรมการด้านการบริหารที่มีภาวะผู้นำ (Chairmanship) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกรรมการด้านการบริหาร

Brannick, Salas และ Price (1997: 110-116) กล่าวว่า องค์กรที่ดำเนินการด้วยรูปแบบคณะกรรมการ มีโอกาสที่จะบริหารได้มีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากสมาชิกจะต้องร่วมรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งกรรมการต้องมีวิธีการที่เหมาะสม จะทำให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และกรรมการที่มีคุณภาพจะก่อให้เกิดความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของคณะกรรมการ เกิดการผสมผสานความคิดที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ เกิดความร่วมมือและพลังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถป้องกันความล้มเหลวอันอาจเกิดขึ้นได้ แต่หากคณะกรรมการมีจำนวนมากเกินไป อาจทำให้เกิดความสับสนและแตกแยกได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาความสอดคล้อง สามารถแสดงด้วยตารางได้ ดังนี้

**ตารางที่ 3 ตารางประกอบการวิเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้  
การบริหารของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ**

ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ	อุทัย ธีรญาโต	ฉงชัย สิ้นดิวงษ์	Brannick Salas, และ Price	Ducker
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการไว้แน่นอนและชัดเจน โดยไม่ก้าวกายงานของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓
2. จำนวนกรรมการเหมาะสม	✓	✓	✓	
3. การได้มาซึ่งคณะกรรมการเหมาะสม (ได้กรรมการที่เต็มใจอุทิศเวลา มีคุณสมบัติเหมาะสม)	✓	✓	✓	
4. รูปแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการพิจารณารอบคอบ เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการตกลงร่วมกัน (มีวาระการประชุมชัดเจน กำหนดหัวข้อพิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุม)	✓	✓		
5. มีการฝึกฝนเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีความรู้ความเข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน		✓		✓
6. มีประธานกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์		✓		✓
7. มีระบบการสื่อสาร 2 ทางในการดำเนินงาน				✓

จากการทบทวนวรรณกรรมจึงสรุปได้ว่าการบริหารของคณะกรรมการจะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับหลายปัจจัย คือ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการไว้แน่นอนและชัดเจน ทั้งนี้ ต้องไม่ก้าวกายงานของผู้บริหาร 2) จำนวนกรรมการเหมาะสม 3) การได้มาซึ่งคณะกรรมการเหมาะสม เพื่อให้ได้กรรมการที่เต็มใจอุทิศเวลา และมีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถจะก่อให้เกิดความรู้ ความคิด และประสบการณ์ต่อคณะกรรมการอื่นๆ ด้วย 4) รูปแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการตกลงร่วมกัน เช่น มีการกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน และกำหนดหัวข้อพิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุม เป็นต้น 5) มีการฝึกฝนเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีความรู้ความเข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน และ 6) มีประธานกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีข้อสังเกตว่าปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการได้มาซึ่ง

ประธานคณะกรรมการด้วย นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่นักวิชาการเสนอไว้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาด้วย ได้แก่ 1) การมีระบบการสื่อสาร 2 ทางในการดำเนินงาน 2) สมาชิกมีความตระหนักถึงการร่วมรับผิดชอบ 3) มีกลไกให้เกิดการผสมผสานความคิดของคณะกรรมการในการตัดสินใจ 4) มีความร่วมมือและพลังในการปฏิบัติงาน และ 5) มีกลไกป้องกันความล่าเอียงอันอาจเกิดขึ้นได้

#### 4. การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 มีสาระสำคัญที่บัญญัติให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ทั้งนี้ การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นรูปแบบที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นสากลทั่วโลก เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโลกในปัจจุบัน กล่าวคือ มีลักษณะส่งเสริมการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการกระจายอำนาจ และส่งเสริมการบริหารแบบโปร่งใส ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาใน 2 ส่วน ได้แก่ 1) การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทย และ 2) การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

##### 4.1 การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทย

ในอดีต การบริหารและจัดการศึกษาของไทยมีระบบการศึกษาเกิดขึ้นและดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการในชุมชน ส่วนใหญ่ระบบความรู้เกิดขึ้นในบ้าน วัด และโรงเรียน จนกระทั่งในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงได้มีการพัฒนาเป็นระบบการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีการตั้งหน่วยงานขึ้นดูแลรับผิดชอบการบริหารการศึกษาของชาติขึ้นเป็นการเฉพาะและได้มีการพัฒนาการบริหารการศึกษาไปตามยุคสมัย ซึ่งบางยุคสมัยเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และในบางยุคสมัยรัฐได้พยายามกระจายอำนาจด้วยการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาในอดีตที่ผ่านมามักเป็นการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร ไม่ใช่การมีส่วนร่วมในฐานะการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ หรือร่วมกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษา (พิณสุตา สิริธรงค์ศรี, 2541; นภาพรณ หะวานนท์ และคณะ, 2543; สิปปนนท์ เกตุทัต, 2545)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานสำคัญและเป็นหน่วยงานแรกๆ ที่จัดการจัดการศึกษาด้วยรูปแบบคณะกรรมการที่ชัดเจน โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อบริหารและจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในทุกๆ ระดับ ทั้งระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับโรงเรียน โดยพัฒนาการที่สำคัญของการบริหารโดยคณะกรรมการที่สำคัญๆ คือ พ.ศ. 2464 รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรก มีสาระสำคัญที่กำหนดให้เด็กทุกคนที่มีอายุครบ 7 ปีบริบูรณ์เข้าเรียนใน

โรงเรียนประถมศึกษาจนมีอายุครบ 14 ปีบริบูรณ์ โดยไม่เสียค่าเล่าเรียน นอกจากนี้ ยังมีสาระสำคัญในการให้มีกรรมการการศึกษาทำหน้าที่ตรวจตราดูแลงบประมาณและการดำเนินงานของโรงเรียน ในกรณีที่โรงเรียนนั้นประชาชนเป็นผู้ก่อตั้ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาดังกล่าวเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาแก่ประชาชน (ธีระ รุญเจริญ, 2537; นภาพรณี หะวานนท์ และคณะ, 2543)

ความพยายามของรัฐที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีการดำเนินการมาเป็นระยะๆ ดังจะเห็นได้ว่า แม้ได้มีการประกาศยกเลิกและประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาอีกหลายฉบับ แต่บทบัญญัติเกี่ยวกับกรรมการศึกษายังคงมีอยู่เช่นเดิม โดยเฉพาะการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ที่ส่งผลให้มีการประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 ที่มีสาระสำคัญในการกำหนดแนวทางการสรรหา จำนวนคุณสมบัติ วาระ การพ้นตำแหน่งของกรรมการ และหน้าที่ของคณะกรรมการที่ชัดเจนขึ้น โดยมีรายละเอียดกำหนดให้โรงเรียนมีคณะกรรมการศึกษาแห่งละ 5-15 คน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแสวงหาความช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่โรงเรียน จากนั้นใน พ.ศ. 2539 ได้มีการประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2539 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียน โดยกำหนดทุกโรงเรียนให้มีคณะกรรมการโรงเรียน 9-15 คน ที่มาจากบุคคล 3 ฝ่ายคือ 1) ผู้บริหารและครูในโรงเรียน 2) ผู้ปกครองและศิษย์เก่า และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ ในจำนวนฝ่ายละเท่าๆ กัน โดยกำหนดให้คณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน รวมทั้ง แสวงหาและสนับสนุนด้านต่างๆ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งจากข้อกำหนดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน เป็นไปเพื่อให้ประชาชนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม กลไกเพื่อความร่วมมือของประชาชนกับโรงเรียนผ่านทางคณะกรรมการโรงเรียนดังกล่าว ยังคงมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประการ (นภาพรณี หะวานนท์ และคณะ, 2543; ชัญญา อภิบาลกุล, 2544)

### สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 255 กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ในอนาคตคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญกลไกหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ เกษม วัฒนชัย (2546: 52-54) มีข้อคิดที่แสดงให้เห็นความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาว่า หากกรรมการสถานศึกษาทำงานจริงจังและเป็นกลางจะช่วยเพิ่ม



คุณค่าให้กับการศึกษาได้หลายเรื่อง เช่น การพัฒนาคุณภาพของเด็ก ซึ่งเมื่อได้เด็กที่จบแล้วมีคุณภาพก็เป็นการพัฒนาชุมชนของตนเอง

หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามดำเนินการให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับสถานศึกษาก่อนที่จะมีการออกกฎกระทรวงเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความในมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เช่น กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 สำหรับสถานศึกษาในทุกสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทดลองบริหารด้วยคณะกรรมการแล้ว สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดของตนมีคณะกรรมการสถานศึกษาโดยอิงตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวด้วย สำหรับกรุงเทพมหานครได้ประกาศระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วย คณะกรรมการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543 อย่างไรก็ตาม ยังคงพบว่าการศึกษาวิจัยในห้วงระยะเวลาดังกล่าวที่ชี้ให้เห็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น พ.ศ. 2543 นภาพรณ์ หะวานนท์ และคณะ ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน พบว่าความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนยังมีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะการที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการแสวงหาทรัพยากรด้านวัสดุแก่โรงเรียน และร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเป็นครั้งคราว และคณะกรรมการโรงเรียนยังไม่สามารถสร้างกลไกให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาประเทศด้านการปฏิรูปการศึกษา ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและธนาคารโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2546 ณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ได้มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์การทดลองนำร่องเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า กรรมการสถานศึกษาและชุมชนยังไม่เข้าใจและไม่สนใจการศึกษาเท่าที่ควร

เจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไม่ได้เป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายเดียว แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทมากก็ตาม แต่เป็นการกระจายอำนาจให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งคณะกรรมการบางแห่งได้ทำมานานแล้ว สามารถคิดและทำได้ดีมาก แม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาบางแห่งจะมีการศึกษาไม่สูง โดยจบเพียงประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้นแต่ก็มีมุมมองที่ดี และมีความพร้อมที่จะดำเนินการ แม้ว่าอาจจะยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้างแต่ก็มีความพร้อมสูง จึงควรที่จะให้โอกาสแก่สถานศึกษาดังกล่าว เนื่องจากการบริหารโดยองค์คณะบุคคลถือเป็นปัจจัยที่มีคุณค่ามาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 15) อย่างไรก็ตาม จากรายงานสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545: 136) ได้ข้อค้นพบว่า การใช้คณะกรรมการ

สถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก เพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายโรงเรียนอยากได้แนวคิดหรือสมองจากคณะกรรมการมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน

นอกจากนี้ ชีระ รุญเจริญ (2547) ได้สรุปปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามี 6 ประการ คือ 1) ไม่มีความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดไว้ 2) ไม่มีเวลามาร่วมประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ไม่รู้ว่าจะมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการอย่างไร 4) ไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจต่าง ๆ 5) ไม่มีความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยสรุปแล้ว ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การดำเนินการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม บริบทในปัจจุบันเอื้อต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมาก ทั้งบริบทของสังคมโลก และบริบทของสังคมไทย โดยการปฏิรูปการเมืองการปกครอง และระบบราชการเน้นหลักของการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ รวมทั้งบริบทของภาคการศึกษาซึ่งยึดหลักที่สอดคล้องกันได้บัญญัติให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้น หากสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เหมาะสม จะส่งผลให้การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาชุมชนได้

สำหรับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 23-25) เห็นว่า ควรมีบทบาทที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่ 1) บทบาทในการกระตุ้นและสร้างความเข้าใจให้กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในชุมชนในการมีส่วนร่วมการอบรมให้ความรู้แก่บุตรหลานที่บ้านและผลักดันให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในชุมชนทุกคนเปลี่ยนแปลงความคิดที่จะมอบบทบาทการจัดการศึกษาของบุตรหลานให้เป็นหน้าที่ของครูและโรงเรียนแต่เพียงฝ่ายเดียว มาเป็นบทบาทร่วมที่ไม่อาจแยกกันได้ 2) บทบาทในการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรเพื่อการศึกษาทั้งภายในและภายนอกชุมชนเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ความรู้และประสบการณ์ของปราชญ์ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เป็นต้น 3) บทบาทในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งในโรงเรียน และในชุมชน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีสำหรับบุตรหลาน 4) บทบาทในการเข้าร่วมในกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของโรงเรียน และควรมีโอกาสศึกษาแผนการสอน และสังเกตกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอยู่เสมอ 5) บทบาทในการกำหนดและวางแผนการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน และผลักดันให้มีการนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และ 6) บทบาทในการพิทักษ์สิทธิของผู้เรียน เช่น การเฝ้าระวังในการใช้อำนาจและกลไกการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้เรียน เช่น การลงโทษด้วยวิธีรุนแรงและพิสดาร การล่วงละเมิดทางเพศ การละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจนเกิดผลกระทบ

ในทางเสียหายกับผู้เรียน การจัดกิจกรรมและการบริหารจัดการที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสติปัญญาของผู้เรียน เป็นต้น

หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างพยายามดำเนินการตามเจตนารมณ์ในการปฏิรูปการศึกษาโดยมีการประกาศระเบียบของหน่วยงานเพื่อทดลองดำเนินการก่อนที่จะมีกฎกระทรวงซึ่งออกตามความแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งเรื่องการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย เช่น

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2543 โดยกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดทุกแห่งทดลองดำเนินการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และในการนี้ สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศให้สถานศึกษาในสังกัดของตนทดลองดำเนินการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยอิงประกาศดังกล่าวด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ข้อกำหนดที่สำคัญตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการนี้ คือ การกำหนดจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีจำนวนไม่ต่ำกว่า 7 คน และไม่เกิน 15 คน พร้อมทั้งกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 40 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของกรรมการดังกล่าวและกำหนดสัดส่วนเพศชายและหญิงของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ด้วย นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดให้การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากการสรรหาและคัดเลือก และกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการอย่างชัดเจนคือมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการนี้คือให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ 11 ประการ ได้แก่ 1) กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา 2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา 3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 4) กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน 6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากร ภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับ

ชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่ง  
 วิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นของชาติ  
 10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อ  
 สาธารณชน และ 11) แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้  
 ตามที่เห็นสมควร

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครได้ประกาศระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วย  
 คณะกรรมการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2543 เพื่อดำเนินการตามเจตนารมณ์ของ  
 กฎหมาย และกระตุ้นให้สถานศึกษาในสังกัดตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการบริหารสถานศึกษา  
 ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดมีอำนาจหน้าที่ 1) กำกับการดำเนินกิจการของโรงเรียนเกี่ยวกับการ  
 การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน 2) จัดทำธรรมนูญโรงเรียน 3) พิจารณาหลักสูตรท้องถิ่น  
 4) กำหนดที่จะให้ผู้ปกครองปฏิบัติตามเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 5) การจัดกิจกรรมของโรงเรียน 6) การ  
 ประกันคุณภาพภายใน 7) ให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาโรงเรียน 8) จัดหางบประมาณ  
 พัฒนาท้องถิ่นและความช่วยเหลือจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน 9) ให้การ  
 ส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน 10) ประสานงานระหว่างโรงเรียน ชุมชน หน่วยงาน  
 ส่วนราชการต่าง ๆ และภาคเอกชน เพื่อร่วมในการให้บริการแก่ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการ  
 การพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาท้องถิ่นนั้น 11) พิจารณาเสนอแนะแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา  
 โรงเรียนตามความเหมาะสม 12) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติตามหน้าที่ และ 13) ให้มี  
 อำนาจอื่นตามที่ผู้มีอำนาจแต่งตั้งมอบหมาย

ทั้งนี้สามารถเปรียบเทียบสาระดังกล่าวข้างต้น ได้ตามตารางเปรียบเทียบสาระที่แสดงใน  
 หน้าถัดไป

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน/สถานศึกษา/สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดต่าง ๆ

โรงเรียนสังกัด สปช. และ กรมสามัญศึกษา	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	โรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียนเอกชน
<p>หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัด สปช.และกรมสามัญศึกษา ถือตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 มีดังนี้ ข้อ 13 ที่กำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนา</li> <li>2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>3. ให้ความเห็นชอบการจัดทำสาระหลักสูตรท้องถิ่น</li> <li>4. กำกับ และติดตามการดำเนินงาน</li> <li>5. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน</li> </ol>	<p>หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ถือตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2543 มีดังนี้ ข้อ 14 คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำกับการดำเนินงานของโรงเรียน เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน</li> <li>2. จัดทำธรรมนูญโรงเรียน</li> <li>3. พิจารณาหลักสูตรท้องถิ่น</li> <li>4. กำหนดที่จะให้ผู้ปกครองปฏิบัติตามเรื่องใดเรื่องหนึ่ง</li> <li>5. การจัดกิจกรรมของโรงเรียน</li> <li>6. การประกันคุณภาพภายใน</li> </ol>	<p>หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเทศบาลต้นสังกัดมีหนังสือกำกับให้ใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543</p>	<p>หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน ถือตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 นอกจากนี้ ต้นสังกัดยังได้ให้แนวปฏิบัติไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความเห็นชอบนโยบาย แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา</li> <li>2. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษาและมาตรฐานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น</li> <li>3. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการเตรียมการเตรียมความพร้อม เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา</li> <li>4. ให้ความเห็นชอบในการกำหนดข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ของสถานศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน/สถานศึกษา/สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดต่าง ๆ (ต่อ)

โรงเรียนสังกัด สปช. และ กรมสามัญศึกษา	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	โรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียนเอกชน
	7. ให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนา โรงเรียน		5. ให้ความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานกิจการของสถานศึกษา
			6. ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปีและ งบการเงินประจำปี รวมทั้งให้ความ เห็นชอบการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี สถานศึกษา
6. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	8. จัดหางบประมาณพัฒนาท้องถิ่นและ ความช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆ เพื่อ สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน		
7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไป			<p>ให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สถานศึกษา ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการด้านวิชาการ</li> <li>● การบริหารงานบุคคล</li> <li>● การบริหารงานงบประมาณ</li> <li>● การบริหารงานด้านอาคารสถานที่</li> <li>● การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน</li> <li>● การบริหารงานความสัมพันธ์ กับชุมชน</li> </ul>

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน/สถานศึกษา/สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดต่าง ๆ (ต่อ)

โรงเรียนสังกัด สปช. และ กรมสามัญศึกษา	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	โรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียนเอกชน
8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนใน เขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่าง ทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	9. ให้การส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือ โรงเรียน		
9. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็ก พิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มี ความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็ม ตามศักยภาพ			
10. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน ตลอดจน ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่ง วิทยาการของชุมชนและมีส่วนในการ พัฒนาชุมชนและท้องถิ่น	10. ประสานงานระหว่างโรงเรียน ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ และ ภาคเอกชน เพื่อร่วมในการให้บริการแก่ ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการ การพัฒนา โรงเรียนและพัฒนาท้องถิ่นนั้น		
11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือ คณะอนุกรรมการ เพื่อดำเนินงานตาม ระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร	11. พิจารณาเสนอแนะแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่ปรึกษาโรงเรียนตามความเหมาะสม 12. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติ ตามหน้าที่		8. ให้คำปรึกษาแนะแนวแก่ครูใหญ่ใน กิจการที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของครูใหญ่

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน/สถานศึกษา/สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดต่าง ๆ (ต่อ)

โรงเรียนสังกัด สปช. และ กรมสามัญศึกษา	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	โรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียนเอกชน
12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจาก หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น	13. ให้มีอำนาจอื่นตามที่มีอำนาจ แต่งตั้งมอบหมาย		9. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งกำหนด ให้เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งติดตามที่ได้รับมอบหมายจาก หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา
			10. พิจารณาแต่งตั้ง ถอดถอนครูใหญ่
			11. พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 7-11)



เมื่อพิจารณาสาระจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และระเบียบกรุงเทพมหานคร ข้างต้นพบที่มีความคล้ายคลึงกันใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา และ กำกับ การดำเนินงานโรงเรียน 2) การระดมหรือจัดหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน 3) การ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน 4) การประสานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกโรงเรียน และ 5) การเสนอแต่งตั้งที่ปรึกษา/ คณะกรรมการที่ปรึกษา และอนุกรรมการต่าง ๆ ส่วนภารกิจที่ระบุไว้แตกต่างกันคือหน้าที่ใน การเสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และ บริหารงานทั่วไป โดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการมีการระบุรายละเอียดไว้ในขณะที่ระเบียบ ของกรุงเทพมหานครไม่ได้ระบุไว้ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวปฏิบัติของโรงเรียนเอกชน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนสามารถทำหน้าที่สำคัญหลายประการที่ คณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐทำไม่ได้ เช่น การพิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนครูใหญ่ และการ พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นต้น

ต่อมา เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2547 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ลงนาม ในกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธาน กรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ตามความในมาตรา 5 และมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กับมาตรา 8 และมาตรา 38 วรคสองและวรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีข้อสังเกตว่ากฎกระทรวงฉบับใหม่นี้ มีการ ปรับปรุงเรื่องจำนวนและองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ที่ใช้อยู่เดิม โดย ไม่ได้มีการกล่าวถึงรายละเอียดเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานไว้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวรายละเอียดของกฎกระทรวงนี้ในตอนที่ 3 บริบทด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 4.2 การบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศ

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาใน ต่างประเทศ เนื่องจากบทเรียนจากต่างประเทศที่การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ประสบความสำเร็จมีประโยชน์ในเชิงการประยุกต์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยได้ โดยรายละเอียดของการศึกษาการบริหารโดย คณะกรรมการสถานศึกษาจากต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540; พิณสุดา สิทธิรงค์ศรี, 2540; ยุวดี ตันสนียรัตน์, 2542; ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน, 2544; NCREL's Policy Briefs, 1993)

## 1) ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยมลรัฐจำนวนมาก ซึ่งระบบการเมืองการปกครองของสหรัฐอเมริกามีรูปแบบเสรีประชาธิปไตยให้อิสระแต่ละมลรัฐในการบริหารการศึกษาของตนเอง ดังนั้น รายละเอียดของแต่ละมลรัฐจึงมีความแตกต่างกันมากมาย โดยใช้กลไกด้านงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้มีการดำเนินงานตามนโยบายของชาติ อย่างไรก็ตาม NCREL's Policy Briefs ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่ดูแลนโยบายด้านการศึกษาระดับประเทศรายงานว่า สถานศึกษาทุกแห่งต้องบริหารผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจำนวนและองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาจะแตกต่างกันในแต่ละมลรัฐ แต่สามารถสรุปลักษณะได้ ดังนี้

การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษามาจากการเลือกตั้ง และบางส่วนเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวนกรรมการสถานศึกษาประมาณ 5-10 คน องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรฝ่ายสนับสนุน สมาชิกในชุมชน และตัวแทนภาคธุรกิจ นอกจากนี้ ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาอาจเพิ่มตัวแทนนักเรียนด้วย บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาแตกต่างกันไปในแต่ละมลรัฐเช่นกัน เช่น ในชิคาโก กรรมการสถานศึกษามีอำนาจในการคัดเลือกและประเมินผู้บริหารสถานศึกษา อนุมัติและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาสถานศึกษา และตรวจสอบด้านงบประมาณของสถานศึกษา ในขณะที่คณะกรรมการสถานศึกษาในดีทรอยต์มีอำนาจในการควบคุมการจัดสรรงบประมาณ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสอน การรับนักเรียน เป็นต้น

## 2) ประเทศสหราชอาณาจักร

สหราชอาณาจักรมีระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีระบบกษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข การปกครองแบ่งออกเป็นแคว้นส่งผลให้ระบบการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระบบ คือ 1) ระบบในอังกฤษและเวลส์ 2) ระบบในไอร์แลนด์เหนือ และ 3) ระบบในสกอตแลนด์ โดยระบบในอังกฤษและเวลส์ และระบบในไอร์แลนด์เหนือค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรมีชื่อเรียกแตกต่างกัน โดยในอังกฤษและเวลส์ เรียกว่า School Governing Body ในไอร์แลนด์เหนือเรียก Boards of Governors และในสกอตแลนด์เรียกว่า School Board โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสามารถสรุปลักษณะทั่วไปได้ดังนี้

คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้ปกครอง และครู สำหรับโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐจะไม่มีผู้แทนองค์กร บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่ตัดสินใจ ใน 8 ด้าน ซึ่งเมื่อจัดกลุ่มหน้าที่ตามกรอบของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ/หลักสูตร มีหน้าที่ตัดสินใจด้านวิชาการภายใต้กรอบของหลักสูตรแห่งชาติ 2) ด้านบุคลากร มีบทบาทตัดสินใจว่าควรมี

บุคลากรจำนวนเท่าใด คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบาย ส่งเสริมการรักษาวินัยของบุคลากร จัดทำรายงานประจำปี 3) ด้านงบประมาณ มีหน้าที่พิจารณาการใช้งบประมาณว่าจะใช้อย่างไร 4) ด้านการบริหารทั่วไป มีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทั่วไปของโรงเรียน และประสานระหว่างชุมชนกับโรงเรียนซึ่งรวมถึงการจัดประชุมผู้ปกครองด้วย

### 3) ประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศส

ประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศสมีระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุข ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐฝรั่งเศส กำหนดให้สถานศึกษาต้องมีสภาบริหารของสถานศึกษา (Conseil d' Administration) ซึ่งสามารถสรุปลักษณะทั่วไปได้ดังนี้

**องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา** ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรท้องถิ่น ผู้แทนฝ่ายบริหารและบุคลากรของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนนักเรียน โดยบทบาท และอำนาจหน้าที่ของ **คณะกรรมการสถานศึกษา** มีหน้าที่หลักในการควบคุม ดูแลการดำเนินการบริหารการศึกษา กำหนดแนวทางสำหรับแผนพัฒนาสถานศึกษา และวางหลักการอื่นๆ สำหรับการดำเนินงาน โดยครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านวิชาการมีหน้าที่พิจารณาแนวทางการจัดชั้นเรียนและกลุ่มนักเรียน กำหนดการจัดตารางเวลาและตารางการสอนให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของชาติ การเปิดรับและปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมท้องถิ่น และการให้การศึกษาในสาขาวิชาพิเศษที่ต้องการส่งเสริมหรือมีความจำเป็น 2) ด้านการบริหารทั่วไปมีหน้าที่จัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ

### 4) ประเทศเดนมาร์ก

ประเทศเดนมาร์กปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ระบบการศึกษาของประเทศเดนมาร์กกำหนดให้สถานศึกษาต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษา สรุปลักษณะทั่วไปได้ดังนี้

**กรรมการสถานศึกษา** มีจำนวน 11 คน **องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา** ประกอบด้วย ผู้ปกครอง 7 คน ครู 2 คน และนักเรียน 2 คน **บทบาท และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา** หน้าที่หลักของคณะกรรมการสถานศึกษา คือ 1) ด้านวิชาการมีหน้าที่จัดทำแผนการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดปฏิทินตารางสอน และวัสดุอุปกรณ์การสอน 2) ด้านการบริหารบุคคลมีหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และเสนอแต่งตั้งครู 3) ด้านงบประมาณมีหน้าที่อนุมัติงบประมาณของสถานศึกษา 4) ด้านการบริหารทั่วไปมีหน้าที่กำหนดกฎระเบียบทั่วไปของสถานศึกษา

### 5) ประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียได้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบครั้งแรก เมื่อ ปี 1987 โดยเน้นนโยบายหลัก 2 ข้อ คือ โรงเรียนแห่งอนาคต และการศึกษาที่มีคุณภาพ และให้ความสำคัญกับการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสรุปลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษาได้ดังนี้

**คณะกรรมการสถานศึกษา** มาจากการเลือกตั้ง และโดยตำแหน่ง จำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษา มีระหว่าง 6-15 คน องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะอาสาสมัครตามแนวทางที่รัฐกำหนดไว้ โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีหน้าที่ ดังนี้ 1) ด้านวิชาการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย จัดทำธรรมนูญของโรงเรียนและรายงานต่อชุมชนในเขตบริการ 2) ด้านบุคลากรมีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา และว่าจ้างบุคลากรในสายงานสนับสนุน 3) การบริหารการเงินและงบประมาณ มีบทบาทในการบริหารจัดการเรื่องการเงินและการบัญชี เช่น ให้ความเห็นชอบในการระดมทุน เป็นต้น และรายงานต่อชุมชนในเขตบริการ 4) การบริหารทั่วไปทำหน้าที่สำคัญ ได้แก่ เป็นฝ่ายอำนวยการของสถานศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์ในการคุมประพฤตินักเรียน และการทำนิติกรรมของสถานศึกษา เช่น การทำสัญญาว่าจ้างทำความสะอาด และก่อสร้าง เป็นต้น

### 6) ประเทศนิวซีแลนด์

ประเทศนิวซีแลนด์ปฏิรูปการศึกษาเมื่อ ปี 1999 โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังองค์กรคณะบุคคลในเรื่อง การบริหารแผนงาน การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ โดยมีการนำการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษามาใช้ เรียกว่า Board of Trustees มีลักษณะสำคัญ สรุปได้ดังนี้

**คณะกรรมการสถานศึกษา** มาจากการสรรหาและเลือกตั้งจากชุมชน จำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษา มีสมาชิกระหว่าง 5-11 คน องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนชุมชน 3-7 คน ซึ่งขึ้นกับขนาดของชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ผู้แทนครู 1 คน ผู้แทนนักเรียน 1 คน (กรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา) และกรณีที่มีชาวเมารีเข้าเรียนด้วยจะต้องมีผู้แทนผู้ปกครองชาวเมารีร่วมเป็นกรรมการด้วย ทั้งนี้ ส่วนใหญ่มีการประชุมกรรมการปีละ 4-6 ครั้ง บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีหน้าที่ครอบคลุมใน 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตรมีหน้าที่อำนวยการให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางของชาติ ซึ่งครอบคลุมถึงการปรับโปรแกรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม พัฒนาและปรับกลยุทธ์เพื่อสนองความต้องการเรียนรู้และขจัดปัญหาและอุปสรรค และประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็ก 2) ด้านบุคลากรมีอำนาจครอบคลุมการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา และกำกับดูแลผู้บริหาร

เกี่ยวกับการจ้างบุคลากร การให้บุคลากรออก และการพัฒนาบุคลากร ติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายของรัฐ เช่น การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น 3) ด้านการเงินและงบประมาณมีหน้าที่ดำเนินการจัดสรร ควบคุม และติดตามการใช้เงินและการจัดทำบัญชี และ 4) การบริหารทั่วไปมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาของชาติ และรักษาระบบการปกครองตนเอง **ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา** ในทางปฏิบัติคณะกรรมการสถานศึกษาจะพิจารณากรอบการดำเนินงานกว้างๆ เช่น ธรรมนูญหรือแผนงานของสถานศึกษา และกำกับ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาและปรับปรุงให้เป็นไปตามกฎหมาย ธรรมนูญของสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน โดยมอบอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยปกติคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

โดยสรุปแล้วการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาของต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นมีรูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ ใน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบกรรมการบริหารซึ่งคณะกรรมการมีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสำคัญๆ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งกรรมการสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจในเรื่องนโยบายหลักของสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป และ 2) รูปแบบกึ่งกรรมการบริหารและกึ่งกรรมการที่ปรึกษา เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร ประเทศฝรั่งเศส ประเทศเดนมาร์ก และประเทศออสเตรเลีย โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญบางเรื่อง และในบางเรื่องก็มีอำนาจหน้าที่เพียงกำกับ ดูแล และแนะนำเท่านั้น โดยการได้มาซึ่งคณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งและการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง โดยมีจำนวนแตกต่างกันไป ขึ้นกับบริบทและขนาดของสถานศึกษา สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้บริหารสถานศึกษา และในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาบางแห่งอาจมีผู้แทนนักเรียนด้วย รวมทั้งในบางพื้นที่ก็มีผู้แทนชนพื้นเมืองด้วย

ทั้งนี้ ینگราม เสรฐพานิช (2546) ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของกรรมการสถานศึกษาไว้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: พลัทธิภาคประชาชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นข้อคิดที่น่าสนใจในการนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย โดยมีความเห็นว่า ในต่างประเทศคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยประเทศนิวซีแลนด์และประเทศออสเตรเลียจะใช้รูปแบบที่ทำให้ชุมชนเลือกกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้เลือกผู้บริหารซึ่งจะไปเลือกครูอีกต่อหนึ่ง โดยยึดหลักการว่าหากผู้บริหารไม่ดีกรรมการสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ หากครูไม่ดี ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจะเลือกครูมาสอนในโรงเรียนจะต้องคิดหาคนดีมาเป็นครูสอน เนื่องจากผลกระทบจะตกอยู่กับตัวผู้บริหาร เช่นเดียวกัน กรรมการสถานศึกษาจะเลือกผู้บริหารก็ต้องคิดหาคนดีๆ อย่างไรก็ตาม ระบบของไทยคงยังไม่ไกลขนาดนั้น และคงต้องมีการพัฒนา

แบบไทยโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากในอนาคตผู้บริหารจะต้องพึ่งพาอาศัย กรรมการสถานศึกษาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น และจากประสบการณ์ที่ผ่านมา สถานศึกษาจะยอมรับความสามารถของคนในชุมชนเพียงคำพูด แต่ไม่ได้มีการยอมรับอย่างแท้จริง ยังคงมีทัศนคติว่าครูในโรงเรียนมีความรู้มากกว่าคนในชุมชนและกรรมการสถานศึกษา ซึ่งทัศนคตินี้จะปิดกั้นการเข้ามามีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา หากผู้บริหารและครูมองเห็นศักยภาพและความสามารถของกรรมการสถานศึกษาจึงจะเปิดโอกาสให้กรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทได้มากขึ้น ดังนั้น ต่อไปคงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับกรรมการสถานศึกษาที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานของโรงเรียน และการพัฒนาบุคลากรในอนาคตจะเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือใช้เขตพื้นที่เป็นฐาน และต้องมีคำตอบที่ชัดเจนว่ากรรมการสถานศึกษาที่จะเข้ามามีบทบาท และสามารถที่จะพัฒนาได้ต่อไปนั้น ควรจะมีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารและครูที่จะเข้าไปทำงานร่วมกับกรรมการสถานศึกษาควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับทัศนคติและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับกรรมการสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการในการพัฒนากรรมการสถานศึกษาจะเป็นอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร อะไรเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ประสบความสำเร็จ อะไรเป็นปัญหาอุปสรรคที่จะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเป็นอย่างไรหากสามารถมีข้อมูลในส่วนนี้จะมีประโยชน์มากในการนำไปใช้สำหรับการขยายผลต่อไป

อย่างไรก็ตาม การศึกษาการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาของต่างประเทศครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น และเป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยเท่านั้น เนื่องจากรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการของแต่ละประเทศจะเหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ บางกรณีแม้รูปแบบที่เคยดำเนินการประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่งแต่เมื่อนำไปดำเนินการในประเทศอื่นอาจได้ผลที่แตกต่างออกไป เนื่องจากบริบทที่แตกต่างกัน

### ตอนที่ 3 บริบทที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามแนวคิดระบบ บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารการศึกษา จะมีผลต่อการพัฒนารูปแบบ เนื่องจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพปัจจุบันด้วย รูปแบบดังกล่าวจึงจะมีความสมดุลและสามารถดำรงอยู่ในระบบได้ โดยบริบทหรือสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาในการพัฒนารูปแบบ มีดังนี้

#### 1. บริบทด้านนโยบาย กฎหมาย แผน กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย กฎหมาย แผน กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง นับเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นเงื่อนไขให้ต้องพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องภายใต้กรอบของนโยบาย กฎหมาย แผน กฎ และระเบียบของประเทศ

## 1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหลายมาตรา โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของประชาชน และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการศึกษาที่เป็นความรู้คู่คุณธรรม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยกำหนดให้รัฐจัดการศึกษาแก่ประชาชนไม่น้อยกว่า 12 ปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย บนพื้นฐานของจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและชาติ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน เสรีภาพทางวิชาการของบุคคล ความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ยังกำหนดให้สนับสนุนการค้นคว้าในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมให้มีการวิจัย โดยกำหนดให้คุ้มครองการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ รวมทั้งกำหนดให้รัฐจัดสรรทรัพยากรเพื่อกิจการสาธารณะ ซึ่งการจัดการศึกษาเป็นหนึ่งในกิจการสาธารณะของรัฐจึงได้รับผลประโยชน์จากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าวด้วย จะเห็นได้ว่าหลักการและบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญเอื้อต่อการพัฒนาระบบการศึกษาและสถานศึกษาตามแนวคิดระบบอย่างมากทั้งในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการให้อิสระและเสรีภาพด้านวิชาการ ซึ่งจะส่งผลเกื้อหนุนกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

## 1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาโดยยึดหลัก 3 ประการ คือ 1) ความมีเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบาย แต่หลากหลายในทางปฏิบัติ 2) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และ 3) การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยกระทรวงหรือส่วนราชการในส่วนกลางมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในเรื่องนโยบาย แผน และมาตรฐานระดับชาติเป็นหลัก ทั้งในเชิงส่งเสริมสนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตามและตรวจสอบให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการตามนโยบาย แผน และมาตรฐาน ส่วนบทบาทอำนาจหน้าที่ในทางปฏิบัตินั้นให้กระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา ซึ่งเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เมื่อ พ.ศ. 2545 ก็ยังคงหลักการดังกล่าวไว้

ข้อสังเกตคือบทบัญญัติในเรื่องการบริหารในทุกๆระดับทั้งระดับส่วนกลางเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีข้อกำหนดให้เป็นการบริหารด้วยรูปแบบคณะกรรมการ

สำหรับในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีการกำหนดอย่างชัดเจนในมาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการการศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของศึกษา โดยให้คณะกรรมการเมืองประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งนี้ ธีระ รุญเจริญ (2546 : 30-31) ได้กล่าวถึงภารกิจสำคัญของศึกษาตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่สำคัญ ได้แก่ 1) จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคม 2) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้เรียนทุกคน ทั้งเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ 3) สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสม คือ การศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 4) จัดให้มีการเรียนรู้ตามธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน จากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกศึกษา โดยมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 5) จัดให้มีหลักสูตรศึกษาที่ประกอบด้วยหลักสูตรท้องถิ่นที่เหมาะสมกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นที่ศึกษาตั้งอยู่ 6) เป็นแกนในการจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและเหมาะสม 7) ส่งเสริมให้มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยในการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ 8) บริหารศึกษาโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันภายในและภายนอก 10) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู และบุคลากร เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และ 11) ระดมทรัพยากรทั้งด้านเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

### 1.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก) ตราขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยมีสาระที่กล่าวถึงรายละเอียดของการแบ่งส่วนราชการภายในกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมด้วยอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศึกษากล่าวไว้ใน 2 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 2 ว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารเขตพื้นที่การศึกษาและหมวดที่ 3 ว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการในศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล โดยสาระที่เกี่ยวข้องกับศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ในหมวดที่ 2 ได้แก่ มาตรา 35 กำหนดให้ศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยเมื่อมีการยุบเลิกศึกษาให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง และมาตรา 38 กำหนดให้มีคณะกรรมการ



สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษา อาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและ กรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และจำนวนกรรมการในคณะกรรมการ สถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาบางประเภทที่มีสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างไปจาก สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป อาจกำหนดให้แตกต่างไปตามสภาพและลักษณะการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งความจำเป็นเฉพาะของสถานศึกษาประเภทนั้นได้ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา ความในมาตรานี้ ไม่ใช้บังคับกับสถานศึกษาพัฒนาเด็กปฐมวัยและศูนย์การเรียนรู้ นอกจากนี้ ในมาตรา 38 ย้ำ ให้เห็นถึงเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545 ที่ต้องการให้มีการบริหารแบบกระจายอำนาจและมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานทุกแห่งมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวรายละเอียดของ หลักการดังกล่าวต่อไปในการศึกษาประเด็นเรื่องบริบทและสภาพปัจจุบันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง สภาวะสังคมและการเมืองการปกครอง จากบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าในมาตรา 35 ถือเป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับสถานศึกษาที่จะมีฐานะเป็นนิติบุคคล อย่างไรก็ตาม สุรพล นิติไกรพจน์ (2546) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายการศึกษาให้ความเห็นว่าการบริหารโดย โรงเรียนเป็นฐานล้วนเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้วในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545 และในกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ได้เตรียมไว้ เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นไม่ว่าโรงเรียนจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ จะเกิดขึ้น การที่โรงเรียนเป็นนิติบุคคลเป็นความพยายามในขั้นสุดท้ายของกระบวนการทางนิติ บัญญัติ

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกฎกระทรวงที่ต้องออกตามความใน มาตรา 38 คือกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การ เลือกประธานกรรมการและกรรมการวาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

#### ข้อ 1 ในกฎกระทรวงนี้

“ผู้ปกครอง” หมายความว่า บิดามารดา หรือบิดาหรือมารดา ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจ ปกครองหรือผู้ปกครองตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของนักเรียน และให้หมายความ รวมถึงบุคคลที่นักเรียนอยู่ด้วยเป็นประจำ หรือนักเรียนอยู่รับใช้การงาน

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

“สถานศึกษา” หมายความว่า โรงเรียน วิทยาลัย หรือหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐ แต่ละแห่ง ยกเว้นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และศูนย์การเรียนรู้

“สถานศึกษาขนาดเล็ก” หมายความว่า สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกินสามร้อยคน

“สถานศึกษาขนาดใหญ่” หมายความว่า สถานศึกษาที่มีนักเรียนเกินกว่าสามร้อยคนขึ้นไป

“องค์กรชุมชน” หมายความว่า ชุมชน หรือองค์กรที่มีประชาชนรวมตัวกันไม่น้อยกว่าสิบห้าคน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษา หรือท้องที่ตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่

“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่ได้รับการจัดตั้งตามกฎหมาย ซึ่งสถานศึกษาตั้งอยู่

“ศิษย์เก่า” หมายความว่า ผู้ที่สถานศึกษารับรองว่าสำเร็จการศึกษาจากหรือเคยศึกษาในสถานศึกษานั้น

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละแห่ง

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละแห่ง

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละแห่ง

“ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่

**ข้อ 2** ในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนเก้าคน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

- (1) ประธานกรรมการ
- (2) กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนหนึ่งคน
- (3) กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวนหนึ่งคน
- (4) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน
- (5) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน
- (6) กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนหนึ่งคน
- (7) กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่จำนวนหนึ่งรูปหรือหนึ่งคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวนสองรูปหรือสองคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

(8) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวนหกคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

(9) ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการ

**ข้อ 3** ประธานกรรมการและกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) และ (8) ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(1) มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์

(2) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(3) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(4) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(5) ไม่เป็นคู่สัญญาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานั้น

ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการผู้ใดมีลักษณะต้องห้ามตาม

(5) ต้องออกจากการเป็นบุคคลซึ่งมีลักษณะต้องห้ามหรือแสดงหลักฐานให้เป็นที่เชื่อถือได้ว่าตนได้เลิกประกอบกิจการใดๆ อันมีลักษณะต้องห้ามดังกล่าวแล้วต่อผู้อำนวยการภายในสิบห้าวันนับแต่วันได้รับแต่งตั้ง หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้ถือว่าผู้นั้นไม่เคยได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการ

**ข้อ 4** นอกจากคุณสมบัติข้อ 3 แล้ว

(1) กรรมการตามข้อ 2 (2) ต้องเป็นผู้ปกครองตามทะเบียนนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้น และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

(2) กรรมการตามข้อ 2 (3) ต้องเป็นครู

(3) กรรมการตามข้อ 2 (4) ต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

(4) กรรมการตามข้อ 2 (6) ต้องเป็นผู้ที่เคยศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษานั้น และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้าง ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

(5) กรรมการตามข้อ 2 (8) ต้องไม่เป็นกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเกินกว่าสามแห่งขึ้นไปในเวลาเดียวกัน และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

**ข้อ 5** ให้ผู้อำนวยการดำเนินการสรรหาและเลือกประธานกรรมการและกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

(1) ในการสรรหาและการเลือกกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) และ (6) ให้บุคคลแต่ละประเภทเสนอชื่อผู้ที่เห็นสมควรเป็นกรรมการ ซึ่งมีคุณสมบัติตามข้อ 3 และข้อ 4 จากนั้นให้

ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือประเภทละหนึ่งคน ทั้งนี้ โดยให้แต่ละประเภทแยกกันดำเนินการ

(2) ในการสรรหาและเลือกกรรมการตามข้อ 2 (4) ให้องค์กรชุมชนเสนอชื่อผู้ที่เห็นสมควรเป็นกรรมการ ซึ่งมีคุณสมบัติตามข้อ 3 และข้อ 4 จากนั้นให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือจำนวนหนึ่งคน

ในกรณีไม่มีองค์กรชุมชนในท้องที่ตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษาหรือตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่ หรือมีแต่ไม่เสนอชื่อผู้แทนเข้ารับเลือกเป็นกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสรรหาผู้แทนองค์กรชุมชนในท้องที่ตำบลหรือแขวงใกล้เคียง หรือในท้องที่ตำบลหรือแขวงของเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงเป็นกรรมการผู้แทนองค์กรชุมชนในสถานศึกษานั้น

(3) การสรรหาและเลือกกรรมการตามข้อ 2 (5) ให้ดำเนินการโดยสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

(4) การสรรหาและเลือกกรรมการตามข้อ 2 (8) ให้ดำเนินการโดยพิจารณาร่วมกันของผู้ที่ได้รับการสรรหาและได้รับเลือกให้เป็นกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) และกรรมการตามข้อ 2 (9) ให้ได้จำนวนสองคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวนหกคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

(5) การสรรหาและการเลือกประธานกรรมการ ให้ผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) และกรรมการตามข้อ 2 (9) ร่วมกันเลือกประธานกรรมการจากผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(6) ให้ผู้อำนวยการเสนอรายชื่อผู้ที่ได้รับการสรรหาและได้รับเลือกตาม (1) ถึง (5) ต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาแต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการ

**ข้อ 6** หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา และการเลือกกรรมการนอกจากที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงนี้ ให้เป็นไปตามประกาศของสถานศึกษา

**ข้อ 7** ประธานกรรมการและกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) และ (8) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

นอกจากนี้การพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธานกรรมการและกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) และ (8) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่ ทำให้เสื่อมเสียต่อสถานศึกษาหรือหย่อนความสามารถ

(4) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 3 หรือข้อ 4

(5) พ้นจากการเป็นพระภิกษุ เฉพาะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์

**ข้อ 8** ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) หรือ (8) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการสรรหา เลือกลง และแต่งตั้งประธานกรรมการหรือกรรมการแทนภายในเก้าสิบวัน เว้นแต่วาระของกรรมการเหลืออยู่ไม่ถึงหนึ่งร้อยแปดสิบวันจะไม่ดำเนินการก็ได้

ให้ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการตามวรรคหนึ่งจะพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้ดำเนินการสรรหากรรมการใหม่ภายในเก้าสิบวันก่อนครบวาระ และให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าประธานกรรมการและกรรมการซึ่งแต่งตั้งใหม่เข้ามารับหน้าที่

**ข้อ 9** ให้สถานศึกษาที่มีสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างจากสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยทั่วไป ซึ่งไม่สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาได้ครบองค์ประกอบตามกฎหมาย กฏกระทรวงนี้ การกำหนดองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และจำนวนกรรมการในแต่ละลักษณะและประเภทของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ให้ผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจในการประกาศให้สถานศึกษาที่มีสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างจากสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยทั่วไป

**ข้อ 10** ในวาระเริ่มแรกให้ผู้อำนวยความสะดวกดำเนินการสรรหาและเลือกประธานกรรมการและกรรมการให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่ที่กฏกระทรวงนี้ใช้บังคับ

**ข้อ 11** ในวาระเริ่มแรกกรรมการตามข้อ 2 (3) ยังไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จนกว่าครุสภาจะกำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

**ข้อ 12** ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาอันเกี่ยวกับการปฏิบัติการ หรือการดำเนินการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามที่กำหนดไว้ในกฏกระทรวงนี้

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ยังได้กำหนดสาระในมาตรา 25 ให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

(1) กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฏ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

(2) เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

โดยสรุปแล้วปัจจุบันได้มีการเตรียมการดำเนินการให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยบทบัญญัติส่งผลต่อรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ จำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็น 9 คน หรือ 15 คนตามขนาดของสถานศึกษา การได้มาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสรรหา การเลือกและโดยตำแหน่ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกินสองวาระ **มีองค์ประกอบ**ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนด้านศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดจำนวนในแต่ละองค์ประกอบที่ยืดหยุ่นมากขึ้น สำหรับ **บทบาทอำนาจหน้าที่**ไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545 คือ ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังมีอำนาจหน้าที่บางส่วนที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 คือ กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติถือเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน เป็นฉบับที่ 9 มีลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะปานกลางสำหรับดำเนินการระหว่าง พ.ศ. 2545-2549 หลักการสำคัญคือการยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล พร้อมกับการวางรากฐานการพัฒนาประเทศที่เข้มแข็งและสร้างระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับ โดยยึดคุณลักษณะสำคัญของกลไกการบริหารจัดการที่ดี 6 ประการ ได้แก่ **1) หลักความรับผิดชอบ** โดยตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง มีความกล้าหาญที่จะ

รับผิดชอบผลจากการกระทำ **2) หลักคุณธรรม** คือยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย **3) หลักการมีส่วนร่วม** โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ **4) หลักความคุ้มค่า** โดยบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีการใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน **5) หลักความโปร่งใส** คือเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินการ และ **6) หลักนิติธรรม** โดยตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับการพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคมนั้นมีแผนที่จะพัฒนาคุณภาพในทุกมิติ ทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา การเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะฝีมือ ควบคู่กับการเสริมสร้างหลักประกันความมั่นคงทางสังคมด้วย โดยยุทธศาสตร์สำคัญที่ใช้ในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้มีความสมดุลและยั่งยืน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การบริหารเศรษฐกิจส่วนรวม 2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะเห็นได้ว่า**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 เน้นการพัฒนาคน** ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศในทุกภาคส่วน รวมทั้งยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนดังกล่าว ล้วนแล้วแต่**มีการศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานทั้งสิ้น** จึงเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อภาคการศึกษาอย่างมาก นอกจากนี้ คุณลักษณะของกลไกทั้ง 6 ประการ ยังสอดคล้องกับแนวทางของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งฉบับแก้ไข แผนการปฏิรูประบบราชการ และแนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาลด้วย

### 1.5 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) โดยยึดกรอบแนวคิดสำคัญ คือ 1) ปรารถนาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา 3) บูรณาการแบบองค์รวม 4) พัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และ 5) พัฒนาสังคมให้เข้มแข็งและมีคุณภาพ โดยการดำเนินงานจะต้องนำไปสู่การพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เน้นการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะ พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของตน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้ และพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม ด้วยการส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม จำกัด ลด ขจัดปัญหาทางโครงสร้าง เพื่อความเป็นธรรมในสังคม พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม

## 2. บริบทที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะสังคมและการเมืองการปกครอง

จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ส่งผลให้ สภาวะสังคม และการเมืองการปกครอง มีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ก่อให้เกิดการปฏิรูปใน ทูกระบบ เช่น ระบบราชการ ระบบการเมืองการปกครอง และระบบการศึกษา เป็นต้น โดยการ ปฏิรูปตามเจตนารมณ์ดังกล่าวจะส่งผลให้บริบทเปลี่ยนแปลงไปสู่ลักษณะของการกระจาย อำนาจมากขึ้น และประชาชนมีโอกาสมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยราชการส่วนกลางจะเปลี่ยนบทบาท เป็นผู้กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลัก ใน ขณะเดียวกัน หน่วยงานระดับปฏิบัติในพื้นที่จะมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้ เป็นอำนาจและอิสระภายใต้กรอบของนโยบาย แผน และมาตรฐานของชาติ และคำนึงถึงการมี ส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งความรับผิดชอบของหน่วยปฏิบัติก็จะมากขึ้นตาม อำนาจที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็น บริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 แนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยหมายถึง 1) การถ่ายโอนหรือ มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและความรับผิดชอบทางการบริหารจากองค์กร บริหารในส่วนกลางไปสู่องค์กรหน่วยงานระดับล่างหรือส่วนท้องถิ่น และ 2) การถ่ายโอนหรือมอบ อำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบตามลำดับชั้นในการบังคับบัญชาของหน่วยงานระดับ ต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เช่น ผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนหรือมอบอำนาจการตัดสินใจและความ รับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น (ดำรงศักดิ์ บุญลา, 2540: 19; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 6; พิณสุดา สิริธวัชศรี, 2541: 31; สมาน อิศวภูมิ, 2543; อุทัย บุญประเสริฐ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และสุรางคณา มัถยานนท์, 2544: 14-15; กมล สุดประเสริฐ และคณะ, 2544: 11- 12; ชัญญา อภิपालกุล, 2544: 13)

ทั้งนี้ ตามแนวคิดของ Rondinelli (1983) รูปแบบของการกระจายอำนาจ สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) โดยเป็นการแบ่ง อำนาจจากระดับสูงสู่ระดับล่างตามสายการบริหาร 2) การถ่ายโอนอำนาจ (Delegation) โดย เป็นการถ่ายโอนอำนาจให้ผู้รับผิดชอบภารกิจตัดสินใจได้อย่างอิสระ 3) การมอบอำนาจ (Devolution) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ โดยมีกฎหมาย รองรับความชอบธรรม ซึ่งหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้ ข้อเสนอแนะ และควบคุมทางอ้อม และ 4) การดำเนินการโดยภาคเอกชนหรือการแปรรูปให้ เอกชนดำเนินการ (Privatization/ Non-government Institutions)

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาหมายถึงกระบวนการถ่ายโอน อำนาจการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบทางการศึกษาจากศูนย์รวมอำนาจ หรือ จากส่วนกลาง หรือจากระดับชาติไปยังพื้นที่หรือระดับปฏิบัติหรือท้องถิ่น โดยอาจเป็นการถ่าย



โอนอำนาจการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบทางการศึกษาทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540: 15; พิณสุดา สิริรังศรี, 2541: 35; ภัทรนันท์ พิณิยะ, ผู้แปล, 2542: 2)

**วัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจคือ** 1) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถจัดทำโครงการพัฒนาได้สอดคล้องกับความเป็นจริงและท้องถิ่น ทั้งในด้านศักยภาพและข้อจำกัด 2) เพื่อให้เกิดการพึ่งตนเองและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระดับท้องถิ่น เนื่องจากการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่น และองค์กรในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองมากยิ่งขึ้น 3) เพื่อส่งเสริมการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่น 4) เพื่อลดภาระงานและขั้นตอนการบริหาร เนื่องจากท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และ 5) เพื่อส่งเสริมการตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐโดยประชาชน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส (โกวิท กระจำง, 2540: 112; Meatz, Materne และ Quleti, 1978)

**เหตุผลที่ผลักดันให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาคือ** 1) เพื่อแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การขาดความยืดหยุ่น ความไม่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละท้องถิ่น 2) เพื่อให้สามารถระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา 3) เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนอันเป็นการส่งเสริมและปลูกฝังประชาธิปไตย 4) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเกิดการพึ่งตนเองและส่งเสริมความสามารถของท้องถิ่น ทำให้ตระหนักถึงความสามารถของตน และก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนในอนาคต และ 5) เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ส่งผลให้เกิดระบบบริหารที่โปร่งใสและเกิดการพัฒนามากขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2541: 301; วิชัย ดันศิริ, 2542: 122,181; Division of Education, UNESCO, 1985: 9-11)

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกระจายอำนาจ** โดยทั่วไปจะพิจารณาใน 2 ปัจจัยคือ 1) อิทธิพลของสภาพแวดล้อม และ 2) ลักษณะขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2538: 242-243)

## 2.2 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธรรมรส โชติคุณุช (2544: 231) สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้อย่างยิ่งยง 3) บุคลากรในองค์กรรู้สึกผูกพันกันมากขึ้น 4) เกิดความไว้วางใจในฝ่ายบริหารมากยิ่งขึ้น 5) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาง่ายขึ้น เนื่องจากเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเกิดความไว้วางใจต่อกัน 6) ช่วยให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น 7) การสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูงกับองค์กรระดับต่ำดีขึ้น และ 8) ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้กล่าวไว้ด้วยว่าประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของพนักงาน

**การมีส่วนร่วมหมายถึง** การเปิดโอกาสให้บุคคล คณะบุคคล หรือประชาชนเข้ามาร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ โดยประกอบด้วย 3 มิติที่สำคัญคือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะไรควรทำและทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ลงมือปฏิบัติการ และประเมินผลตามที่ได้ตัดสินใจ และ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2537; ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ, 2539; เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2541; White, 1982 อ้างถึงในกรมการพัฒนาชุมชน, 2529: 11)

**ประเภทและลักษณะของการมีส่วนร่วม** สามารถแบ่งลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 17 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม 2) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 3) มีส่วนร่วมในการออกความเห็นและข้อเสนอแนะ 4) มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา 5) มีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา 6) มีส่วนร่วมในการวางแผน 7) มีส่วนร่วมในการประชุม 8) มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม 9) มีส่วนร่วมในการออกเสียงสนับสนุนหรือคัดค้านปัญหา 10) มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการหรือบริหารงาน 11) มีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก 12) มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ชักชวนหรือประชาสัมพันธ์ 13) มีส่วนร่วมในการดำเนินตามกิจกรรมที่วางไว้ 14) มีส่วนร่วมในการลงทุน หรือบริจาคเงิน/ทรัพย์สิน 15) มีส่วนร่วมในการออกแรงหรือสละแรงงาน 16) มีส่วนร่วมในการออกวัสดุ อุปกรณ์ และ 17) มีส่วนร่วมในการดูแล รักษา ติดตามหรือประเมินผลประเภทของการมีส่วนร่วม **โดยมิติที่ใช้พิจารณาการมีส่วนร่วม** 11 มิติ คือ 1) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม 2) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วม 3) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามระดับความสมัครใจ 4) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามวิธีการมีส่วนร่วม 5) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามความเข้มของการมีส่วนร่วม 6) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามความถี่ของการมีส่วนร่วม 7) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามระดับประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม 8) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามพิสัยของกิจกรรม 9) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามระดับขององค์การ 10) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามผู้เข้าร่วม และ 11) การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามลักษณะของการวางแผน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2529: 16; บัญชร แก้วส่อง, 2531: 14; ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540: 14-15)

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม** มีทั้งปัจจัยที่ส่งผลในเชิงส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมวัฒนธรรม 2) ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรและชุมชนว่ามีความพร้อมหรือไม่ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ ปรัชญา และค่านิยมขององค์การเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น 4) ปัจจัยด้านการบริหาร เช่น ผู้บริหารมีแนวคิดและรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 5) ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540; ธรรมรส โชติบุญชู, 2544: 231-233)

## ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2524) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนยังมีแบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบเหลื่อมล้ำ (Inequity Participatory Pattern) โดยมีส่วนร่วมเป็นบางส่วนเท่านั้น

ประกอบ คุณารักษ์และคณะ (2531) ดำเนินโครงการกรรมการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์และความร่วมมือขององค์กรชุมชน (คณะกรรมการการศึกษา) ต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา พบว่า การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 ยังไม่มีความชัดเจนมากพอ ทั้งในเรื่องโครงสร้าง จำนวน และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ทำให้ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามมา และส่งผลให้การดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนไม่มีผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนเท่าที่ควร

นริวรรณ พรหมชุม (2537) ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการประจำโรงเรียนในโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านยากจน จังหวัดขอนแก่น พบว่า ลักษณะของคณะกรรมการไม่เป็นตัวแทนของชุมชนอย่างแท้จริง ทั้งในด้านเพศ อายุ และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งยังมีปัญหาในการมีส่วนร่วมเนื่องจากขาดความรู้เกี่ยวกับงานและบทบาทของตน ไม่มีเวลา และผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้กรรมการศึกษามีส่วนร่วม

กระทรวงศึกษาธิการ (2537) โดยการสนับสนุนของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หลังมีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนได้ 12 ปี เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน โดยมีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเข้าร่วมโครงการจังหวัดละ 10 โรงเรียน จาก 13 จังหวัด ใน 12 เขตการศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานตามโครงการวิจัยดังกล่าวพบว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะการบริจาคทรัพย์สิน และร่วมพัฒนาโรงเรียนเฉพาะตามที่โรงเรียนร้องขอ และมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นน้อยมาก

โอวาท สุทธนารักษ์ (2540) วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ กรณีศึกษาภาคกลาง พบว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาจะเกิดได้ต่อเมื่อสามารถสร้างเงื่อนไขที่มีลักษณะสากลขึ้นในสถานศึกษาและชุมชนสถานศึกษาที่สถานศึกษานั้นตั้งอยู่ เงื่อนไขสากลดังกล่าวได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) ครูมีพฤติกรรมรักเด็ก รักโรงเรียน ตั้งใจสอน และมีกลุ่มที่เป็นแกนในการทำงาน 3) เงื่อนไขที่

ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน 4) ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 5) มีความสอดคล้องของกิจกรรมกับความต้องการและบริบทของชุมชน และ 6) เงื่อนไขที่มีการทำงานด้วยความโปร่งใส

ชูชาติ พวงสมจิตร์ (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัย คือ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่อยู่ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจดี ปัจจัยด้านการเมืองการปกครองที่รูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นกระตุ้นให้นักการเมืองท้องถิ่นมีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียน และปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมคือลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนไทย 2) ปัจจัยเกี่ยวกับชุมชนที่ศรัทธา รู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน มีความพร้อม และให้ความสำคัญกับความเจริญของท้องถิ่น 3) ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่บุคลากรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เป็นที่ศรัทธาของชุมชน รวมทั้งโรงเรียนสร้างระบบที่เอื้อต่อการมีสัมพันธ์กับชุมชน มีแผนงานที่ดี สร้างประโยชน์ให้กับชุมชน สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัยเช่นกัน คือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เศรษฐกิจตกต่ำ และปัจจัยด้านการเมืองที่มีความแตกแยกในชุมชน 2) ปัจจัยเกี่ยวกับชุมชนที่ไม่ผูกพัน ไม่ศรัทธาและขาดความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียน และ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่บุคลากรของโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ขาดความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีทัศนคติที่ไม่ดีกับชุมชน ขาดความเอาใจใส่ต่อนักเรียนและส่วนรวม และขาดวิธีการทำงานที่จะเชื่อมโยงกับชุมชน

นภาพรณี หะวานนท์และคณะ (2543) ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน พบว่าความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนยังมีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะการที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการแสวงหาทรัพยากรด้านวัสดุแก่โรงเรียน และร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเป็นครั้งคราว และคณะกรรมการโรงเรียนยังไม่สามารถสร้างกลไกให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง

พิมพ์ศิริ นาประเสริฐ (2543) ศึกษาทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการศึกษาใน 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ซึ่งทั้ง 7 ด้านดังกล่าว ได้แก่ 1) การให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาโรงเรียน 2) การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน 3) การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หน่วยงานส่วนราชการต่างๆ และภาคเอกชน เพื่อให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริการชุมชน 4) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน 5) การให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาหลักสูตรให้เหมาะกับสภาพท้องถิ่น 6) พิจารณาเสนอแนะการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียนตามความเหมาะสม และ 7) ให้มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมาย

อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ (2543) ศึกษาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ใน 6 ด้าน คือ 1) กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3) ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 4) สนับสนุนวิทยากรภายนอก 5) รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน และ 6) ประสานงานกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Knighton (1980) ศึกษาวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิตเรื่อง รูปแบบของตัวแทนกรรมการโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลในมุมมองของผู้ตรวจการของโรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตรวจโรงเรียนในมลรัฐเวอร์จิเนียร์ด้วยการสุ่ม 119 คนจาก 624 คน ผลการศึกษาพบว่า มีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) สามารถจูงใจในฐานะตัวแทน 2) ให้คำแนะนำและแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอย่างเหมาะสม 3) รู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ 5) มีความพร้อมในการให้บริการตามกฎหมาย และ 6) มีการพัฒนาวิชาชีพให้กับลูกจ้างของเขตการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำหรับรูปแบบพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิผลได้แก่ 1) ไม่สามารถจูงใจ 2) ไม่พร้อมให้บริการตามกฎหมาย 3) ล้มเหลวในการให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 4) ไม่มีความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

Wood (1990) ศึกษาเรื่องสิ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในสัมพันธภาพระหว่างศึกษานิเทศก์จังหวัดกับคณะกรรมการโรงเรียน พบว่า ความสำเร็จเกิดขึ้นจากคณะกรรมการโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ทำงานด้วยความร่วมมือกัน และคณะกรรมการโรงเรียนแสดงความคาดหวังของตนต่อศึกษานิเทศก์อย่างชัดเจน นอกจากนี้พบว่า ความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อจัดรูปแบบเช่นเดียวกับธุรกิจ โดยปฏิบัติหน้าที่แบบมีทิศทาง แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจในเรื่อง บทบาทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

Stribling (1993) ศึกษาวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิตเรื่อง การริเริ่มเพื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ต้งใหม่ของมลรัฐเท็กซัส: กระบวนการและผลผลิต โดยเป็นการศึกษาจากสภาพธรรมชาติ ผลการศึกษาพบว่าครู และผู้ปกครองพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของจึงผูกพันในการสร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผล โรงเรียนมีบรรยากาศของความเป็นหุ้นส่วนทั้งในส่วนของผู้ปกครองและครู จึงนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล รวมทั้งส่งผลให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากยิ่งขึ้น

Teitel (1994) วิจัยในระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตเรื่อง การสำรวจเกี่ยวกับการรับรู้ถึงผลกระทบต่อการปฏิรูปและปรับรื้อโครงสร้างในเรื่องอำนาจและอำนาจหน้าที่ในการปฏิรูปการศึกษาของสมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนระดับประเทศ โดยพิจารณาเลือกตัวอย่างจากตัวแปรด้านภูมิศาสตร์ ได้แก่ พื้นที่ ขนาดของเขตการศึกษา และชนิดของชุมชนของโรงเรียน

เช่น ชุมชนเมือง ชุมชนชนเมือง และชุมชนชนบท ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีโปรแกรมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านพื้นที่ ขนาดของเขตการศึกษา และชนิดของชุมชนของโรงเรียน โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและปรากฏผลว่ามีสมาคมที่ปฏิบัติการเรื่องคุณภาพการศึกษา โดยสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโดยผลักดันให้เกิดการริเริ่ม และรู้สึกถึงความมีอำนาจเต็มในการมีส่วนร่วมกับการบวนการปฏิรูปการศึกษา แม้ว่าสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนไม่เชื่อว่าจะมีการปฏิรูปในเขตการศึกษาของตนมากนักและไม่เชื่อว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจและอำนาจหน้าที่ก็ตาม

Chapel (1995) วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจในโรงเรียน โดยศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีข้อค้นพบ ดังนี้ 1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่าจะไม่ได้มีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับโรงเรียนน้อยที่สุด เช่น การจัดทำแผนแม่บทของโรงเรียน และการคัดเลือกครู เป็นต้น 2) ผู้ปกครองส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่าจะมีส่วนร่วมในเรื่องการหาทุนและขยายอาคารเรียนในระดับมาก 3) ผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในเรื่องการประเมินผลครูและผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด

O'Cull (2001) วิจัยระดับดัชนีทัศนคติเรื่อง การตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกรรมการโรงเรียนในมลรัฐเวสต์ เวอร์จิเนีย โดยมุ่งศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของกรรมการโรงเรียนเป็นหลัก เพื่อนำไปพัฒนากรรมการโรงเรียนในระดับมลรัฐ โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจของกรรมการโรงเรียนคือ 1) การที่ผู้ตรวจสอบส่งเสริมกรรมการโรงเรียนทั้งในด้านการให้แรงจูงใจ และกฎหมายต่าง ๆ 2) การที่ผู้ตรวจสอบให้คำแนะนำแก่กรรมการโรงเรียน ทั้งเรื่องการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและแนวคิด ดังนั้น บทบาทพื้นฐานของผู้ตรวจโรงเรียนคือการได้รับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกรรมการโรงเรียน ดังนั้น จึงต้องตระหนักในการจัดหาข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นให้กับกรรมการโรงเรียน

Mountford (2001) วิจัยระดับดัชนีทัศนคติเรื่องการสำรวจแรงจูงใจของกรรมการโรงเรียนในเรื่องแนวคิดแห่งอำนาจและผลกระทบต่อตัดสินใจ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กรรมการโรงเรียน 20 คน และใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของกรรมการโรงเรียนกับแนวคิดแห่งอำนาจ 2) มีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างวิธีการนิยามอำนาจกับการตัดสินใจของกรรมการโรงเรียน 3) มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการตัดสินใจของกรรมการโรงเรียน 4) มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของกรรมการโรงเรียนเพศชายและเพศหญิง

## ตอนที่ 5 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาใน 2 เรื่อง คือ 1) กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และ 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

### 1. กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

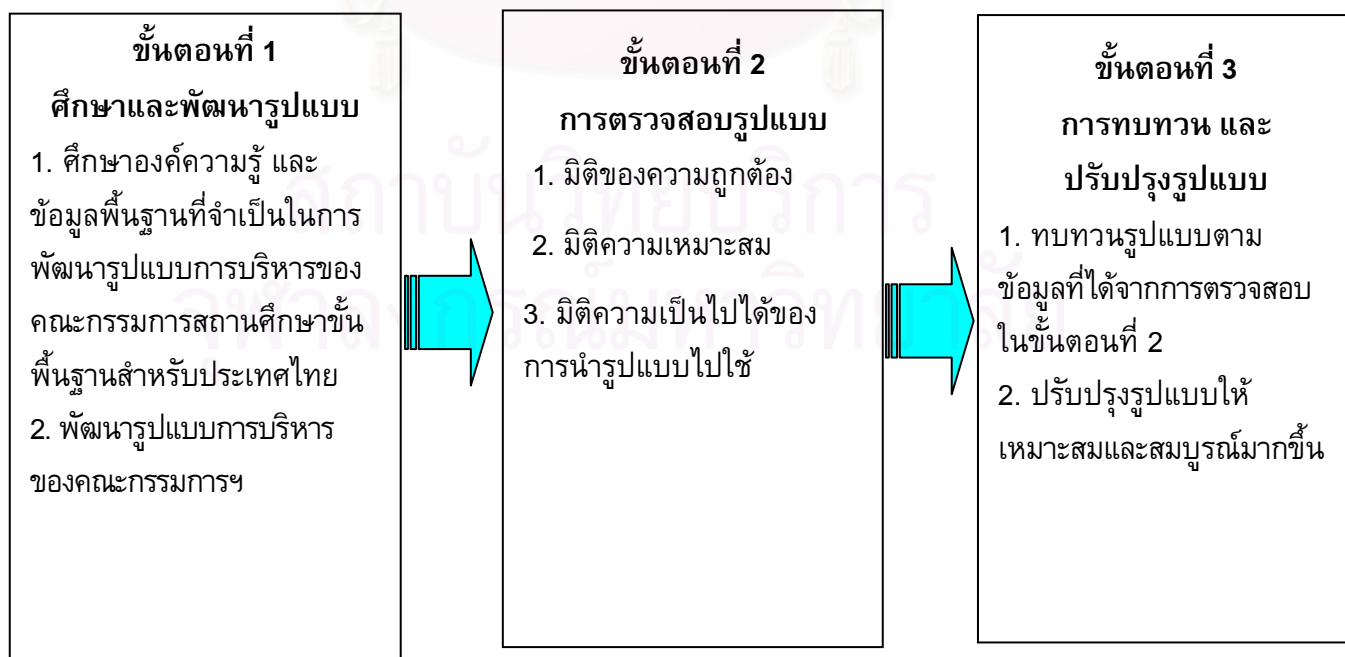
แนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้อาศัยแนวคิด 5 ประการมาใช้ได้แก่

#### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Brown และ Moberg (1980) เป็นหลัก ซึ่งกล่าวว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง และ (4) กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Bardo และ Hartman (1982) ที่ว่ารายละเอียดและองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรูปแบบนั้นๆ มาประกอบด้วย ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดดังกล่าวเนื่องจากเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ

2) การพัฒนารูปแบบ ใช้กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์จาก Boonprasert U. (1978) และ Willer (1986) โดยกำหนดขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ เป็น 3 ขั้นตอนหลัก และ 4 ขั้นตอนย่อย แสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

แผนภาพขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



3) กรอบแนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบใช้แนวคิดของ Keeves (1988) ที่ให้ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและ/หรือผู้เชี่ยวชาญผสมผสานกับสถิติ เนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาว่า การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมิติทางสังคมศาสตร์อย่างมาก รวมทั้ง รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเหมาะสม

## 1.2 แนวคิดระบบ

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดระบบสำหรับพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับระบบอื่นๆ ของสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดจากการผสมผสานของ Kast และ Rosenweig (1985) และ Griffiths (1959) ที่กำหนดให้มีระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ ระบบย่อยเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ระบบย่อยโครงสร้างขององค์กร ระบบย่อยเทคโนโลยี ระบบย่อยจิต-สังคม ระบบย่อยการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อม หรือระบบที่ใหญ่กว่าระบบกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของของ Brown และ Moberg (1980)

## 1.3 แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

1) แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่และกระบวนการบริหาร ยึดแนวคิดของ Koontz และ Wehrich (1990: 22-24) เป็นหลัก โดยประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดคนเข้าทำงาน (4) การอำนวยความสะดวก และ (5) การควบคุม

2) การบริหารสถานศึกษายึดแนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแนวคิดของวิจิตร ศรีสอาน (2523) ที่พิจารณาสถานศึกษาในฐานะระบบ โดยจัดกลุ่มงานในการบริหารสถานศึกษาตามกรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เนื่องจากได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ว่าจะยึดแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป

3) แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) โดยสังเคราะห์แนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2540) อุทัย บุญประเสริฐ (2542) Wohlstette และ Morhman (1993) Cheng (1996) และ Kuehn (1996) ซึ่งมีแนวคิดว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา อันก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น การให้โรงเรียนได้บริหารตนเอง (Self-managing) จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งเป็นการพัฒนา



ในระดับรากหญ้า อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการบริหารแบบโปร่งใสเนื่องจากยึดหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลด้วยการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน คือส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน องค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา ในขณะที่สถานศึกษามีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา โดยรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียนเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) มีครูเป็นหลัก 3) มีชุมชนเป็นหลัก และ 4) มีครูและชุมชนเป็นหลัก

#### 1.4 แนวคิดการบริหารของคณะกรรมการ

ผู้วิจัยยึดแนวคิดของลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ (2544) ชีระ รุญเจริญ (2546) และ Stoner (1978) ในการจำแนกประเภทของคณะกรรมการโดยพิจารณาจากลักษณะของสถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่แบ่งกรรมการบริหารโดยคณะกรรมการเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) กรรมการบริหาร 2) กรรมการที่ปรึกษา และ 3) กรรมการกึ่งบริหารกึ่งที่ปรึกษา เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับบทบาทและอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นเกณฑ์ที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดในการพัฒนารูปแบบได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

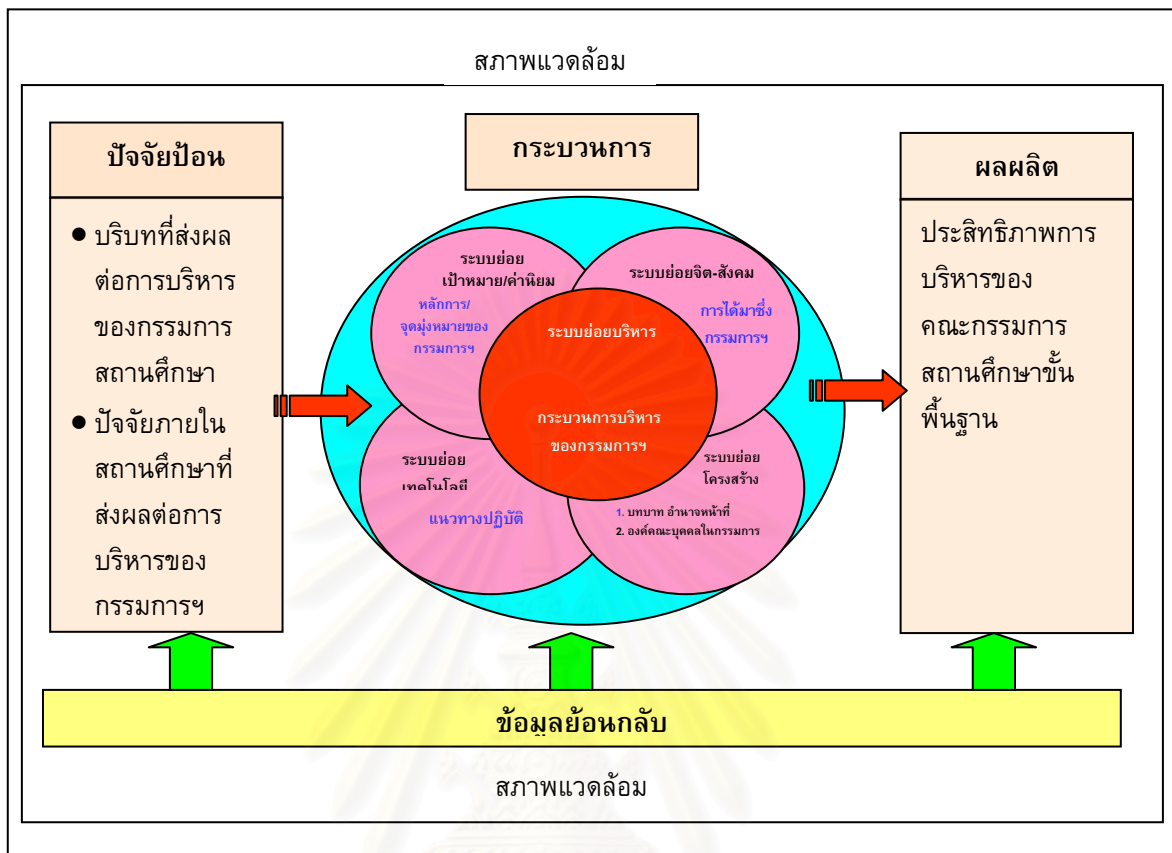
#### 1.5 กรอบด้านบริบทและสภาพแวดล้อม

บริบทและสภาพแวดล้อมด้านสังคมและการเมืองการปกครอง นโยบาย แผน กฎระเบียบ และกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545 และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ซึ่งยึดหลักสำคัญที่สอดคล้องกันคือความมีเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบาย แต่หลากหลายในทางปฏิบัติ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากแนวคิดทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 องค์กรประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์กรประกอบคือ 1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) องค์กรบุคคลในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา 5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 6) ประสิทธิภาพในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงตามแนวคิดระบบในแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย



ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

## 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษากฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสบการณ์การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย อันจะทำให้ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ

การศึกษาเอกสารครอบคลุมเอกสาร รวม 23 เรื่อง จำแนกเป็นกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวม 10 เรื่อง และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวม 13 เรื่อง ดังนี้

1) กฎหมาย และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-

- 2559 (3) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545  
 (4) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547  
 (5) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (6) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (7) กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือก ประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 (8) คู่มือการสรรหา และการเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546) (9) คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) และ (10) ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่า ด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

2) เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวม 13 เรื่อง โดยเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการปฏิรูปการศึกษา และการบริหารการศึกษา 6 เรื่อง ได้แก่ (1) ปฏิวัติการศึกษาไทย (รุ่ง แก้วแดง, 2541) (2) โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา (วิชัย ตันศิริ, 2542) (3) การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) (4) การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ, 2544) (5) ภารกิจโครงสร้างอัตรากำลังของสถานศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์, 2545) และ (6) ธรรมชาติกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (เกษม วัฒนชัย, 2546)

สำหรับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์บริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ 7 เรื่อง ได้แก่ (1) รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) (2) รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ (พิณสุดา สิริรังศรี, 2541) การบริหารจัดการที่สถานศึกษา (ยุวดี ศันสนียรัตน์, 2542) (3) บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่คัดสรร (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547) (4) Forms of School-Based Management : Working and Planning with your School Site-Based Management Team. (Carr, 1998) (5) Decentralization: Why, How, and Toward What Ends. (NCREL's Policy Briefs, 1993) (6) The Advisory Committee Advantage: Creating an Effective Strategy for Programmatic Improvement. (Teitel, 1994) (7) School-Based Management: Strategies for Success. (Wohlstetter and Mahrman, 1993)

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบแนวคิดการวิจัย สรุปได้ดังนี้

**1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งกฎหมายและนโยบายการศึกษาต่างๆ ของชาติ ประสบการณ์ในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมีความสอดคล้องกัน โดยล้วนแต่เน้นการบูรณาการ และแสดงถึงเจตนารมณ์ของหลักในการจัดการศึกษาที่ชัดเจนว่า หลักการสำคัญที่ต้องคำนึงถึง 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) หลักความโปร่งใส การตรวจสอบและถ่วงดุล 5) หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา 6) หลักการระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ 1) คุณภาพของผู้เรียน และ 2) คุณภาพของสถานศึกษา

**2. บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องไม่ได้กำหนดรายละเอียดไว้มากนัก เพียงแต่กำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่ที่กว้างๆ ไว้ว่ามีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความต้องการด้านบุคลากรของสถานศึกษาด้วย ซึ่งสาระที่สอดคล้องกับบทบาทการบริหารของกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศมีดังนี้

**2.1) บทบาท และอำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ** ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมาย ด้านวิชาการและหลักสูตร มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพิจารณาให้ความเห็นชอบ รับทราบเป้าหมาย/หลักสูตร และส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ

**2.2) บทบาท และอำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณ** ประกอบด้วย การระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากร การพิจารณาให้ความเห็น และ หรือให้ความเห็นชอบ การรับทราบ การอนุมัติ การกำกับ ติดตาม และตรวจสอบ

**2.3) บทบาท และอำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร** ประกอบด้วย เสนอความต้องการ การพิจารณาเลือกและจ้างบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การยกย่อง จูงใจบุคลากร ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร เช่น จัดหาวิทยากร หรือมาร่วมสอนภูมิปัญญาท้องถิ่น

**2.4) บทบาท และอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารทั่วไป** ประกอบด้วย 3 เรื่องหลัก คือ 1) ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งได้แก่ มีส่วนร่วมดำเนินการและประชาสัมพันธ์ รับทราบ ให้ความเห็น/เสนอแนะ ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน 2) การบริหารกิจการนักเรียน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักเรียน ซึ่งมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ครอบคลุมทั้งการมีส่วนร่วมดำเนินการ รับทราบ ให้ความเห็น เสนอแนะ อนุมัติ กำกับ ติดตาม และส่งเสริม สนับสนุน 3) งานอาคาร

สถานที่ ซึ่งครอบคลุมทั้งการมีส่วนร่วมดำเนินการ รับผิดชอบต่อความเห็น เสนอแนะ อนุมัติ กำกับ ติดตาม และส่งเสริม สนับสนุน

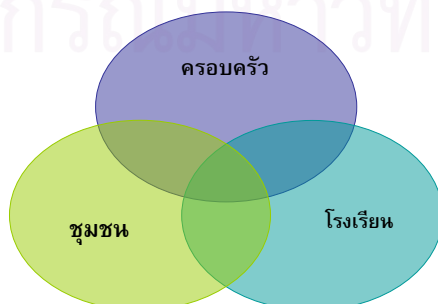
**3. คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** โดยกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดจำนวนของกรรมการสถานศึกษาไว้ คือสถานศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนไม่เกิน 300 คน ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา 9 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน ให้มีกรรมการสถานศึกษา 15 คน สำหรับกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จพบว่าไม่ได้มีการกำหนดจำนวนที่แน่นอนตายตัว แต่มีจำนวนระหว่าง 6-26 คน ขึ้นกับความเหมาะสมของสถานศึกษา โดยในสถานศึกษาบางแห่งมีการตั้งอนุกรรมการเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

สำหรับองค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสบการณ์การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมีความสอดคล้องกัน โดยกำหนดให้ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้แทนครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้แทนศิษย์เก่า 2) ฝ่ายชุมชน ประกอบด้วยผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ หรือผู้แทนศาสนา นอกจากนี้ ในต่างประเทศบางแห่งกำหนดให้มีผู้แทนชนกลุ่มน้อยในองค์ประกอบด้วย 3) ฝ่ายครอบครัว ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง และในต่างประเทศบางแห่งกำหนดให้มีผู้แทนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นกรรมการสถานศึกษาด้วย

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเป็นองค์ประกอบที่สามารถให้ความคิดเห็นอย่างเป็นกลาง โดยกำหนดคุณสมบัติกว้างๆ และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมได้ให้สอดคล้องกับความต้องการ

อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาบางคนอาจมีหลายสถานภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์ประกอบของคณะบุคคลในกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 9

**แผนภาพที่ 9 องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**



**4. การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อย่างไรก็ตาม ในกฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการวาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ โดยให้มาจากการสรรหาและเลือก ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจมีการประกาศรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ได้เปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถปรับองค์ประกอบในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาได้ หากจำเป็น แต่ต้องดำเนินการโดยความเห็นชอบของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีแนวทางการสรรหาและเลือก ดังนี้

**4.1) การสรรหาและเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทน** มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) กรรมการในกลุ่มผู้แทนผู้ปกครอง ครู ผู้แทนศิษย์เก่า และชุมชนเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติในกลุ่มของตน หรือสมัคร เพื่อรับการสรรหาและเลือกเป็นผู้แทนกลุ่มได้ จากนั้นให้แต่ละกลุ่มแยกกันดำเนินการเลือกกันเองให้เหลือกลุ่มละ 1 คน
- 2) ผู้แทนศาสนา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือก หรือร่วมกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และวัดหรือผู้นำศาสนาในพื้นที่ดำเนินการสรรหาและเลือกก็ได้
- 3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสานสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

**4.2) การสรรหาและเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ** สรรหาและเลือกโดยให้ผู้ที่ได้รับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่างๆ ข้างต้นรวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งร่วมกันพิจารณาสรรหาและเลือกตามคุณสมบัติและจำนวนที่กำหนด

**4.3) การเลือกประธานกรรมการสถานศึกษา** กรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและเลือกตามกระบวนการข้างต้นทั้งหมดร่วมกันเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาจากกรรมการสถานศึกษาในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศพบว่า การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งวิธีการสมัคร สรรหา และเลือก โดยส่วนใหญ่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้เอง เพื่อให้ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม พบว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้กำหนด **คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา** โดยแบ่งออกเป็นสองลักษณะ ได้แก่

- 1) คุณสมบัติทั่วไป โดยต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

1.1) อายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นรูปธรรมของความสามารถในการบริหารจัดการ

1.2) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ เพื่อเป็นหลักประกันในการตัดสินใจในการบริหารอย่างมีเหตุมีผล และถูกต้อง

1.3) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นรูปธรรมเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม

1.4) ไม่เป็นคู่สัญญาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการสถานศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นว่าไม่มีลักษณะต้องห้ามนี้ภายใน 15 วันนับแต่ได้รับการแต่งตั้งต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันความโปร่งใส และป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน

## 2) คุณสมบัติเฉพาะ

2.1) กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง ต้องมีนักเรียนในปกครองที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้น รวมทั้งต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา และต้องไม่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะบริหารบนพื้นฐานการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งเพื่อเสนอแนวทางหรือเสนอแนะที่อิงกับสถานการณ์และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่เป็นปัจจุบัน

2.2) กรรมการที่เป็นผู้แทนครู ต้องเป็นครูที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษานั้น เพื่อสามารถตัดสินใจ เสนอแนะ หรือให้ข้อคิดเห็นบนฐานด้านวิชาการ อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา

2.3) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน ต้องเป็นสมาชิกของชุมชนหรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่า 15 คนโดยเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์สังคมส่วนรวมอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง มีที่ตั้งแน่นอนในภูมิภาเนาที่สถานศึกษาตั้งอยู่นอกจากนี้ต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา และต้องไม่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น ระยะเวลาการอยู่ในพื้นที่ และกิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานเป็นตัวบ่งชี้ที่จะแสดงถึงความผูกพันกับชุมชนและสถานศึกษา รวมทั้งเป้าหมายขององค์กร อันจะเป็นหลักประกันว่าเป็นผู้แทนที่ไม่หวังผลประโยชน์อื่นและเข้าใจบริบทของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2.4) กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่าต้องเป็นผู้ที่เคยศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษานั้น อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาและชุมชนในภูมิภาเนาของตนโดยอาศัยความผูกพันดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนและเพื่อ

ความโปร่งใสจึงจำเป็นต้องกำหนดเงื่อนไขไว้ด้วยว่าต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา และต้องไม่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้น

2.5) กรรมการที่เป็นผู้แทนศาสนา ต้องเป็นพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนของพระภิกษุสงฆ์ หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นที่ทางราชการรับรองในพื้นที่ โดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียน บ้าน และวัดหรือองค์กรศาสนาจะส่งเสริมสนับสนุนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและนโยบายที่เกี่ยวข้องในด้านคุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้บรรลุเป้าหมาย “ความรู้คู่คุณธรรม” ต่อไป

2.6) กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา และต้องไม่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้น รวมทั้งต้องไม่เป็นกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเกินกว่า 3 แห่ง ซึ่งการที่มีผู้ที่ชุมชนให้การยอมรับ และเป็นกลาง รวมทั้งไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนให้ความเห็นหรือให้คำแนะนำหรือขอความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาย่อมจะได้รับความร่วมมือมากขึ้น แต่ทั้งนี้หากเป็นผู้ที่มีภารกิจมากเกินไปอาจส่งผลในเรื่องเงื่อนไขเวลาของการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ จึงต้องกำหนดเงื่อนไขเรื่องจำนวนของสถานศึกษาที่เป็นกรรมการไว้ด้วย

นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและความจำเป็นของตน เช่น อาจกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิมาจากผู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา ผู้แทนด้านสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเพิ่มเติมนี้อาจส่งผลต่อสัดส่วนขององค์ประกอบในแต่ละฝ่ายด้วย

ทั้งนี้พบว่าในบางประเทศนอกจากมีการกำหนดคุณสมบัติกว้างๆ แล้ว มักมีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของการพักอาศัยในพื้นที่ของผู้ที่จะเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยว่าอย่างน้อยต้องอยู่อาศัยหรือทำงานในพื้นที่ไม่ต่ำกว่ากี่ปี ทั้งนี้ ระยะเวลาที่กำหนดไม่เท่ากัน แต่มักไม่ต่ำกว่า 5 ปี รวมทั้งเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมได้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

วาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศมีการกำหนดวาระตั้งแต่ 1-4 ปี สำหรับกฎหมายของประเทศไทยยังได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ด้วย โดยวาระการดำรงตำแหน่งคือ 4 ปีและดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินกว่า 2 วาระไม่ได้

การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะพ้นตำแหน่งเมื่อ

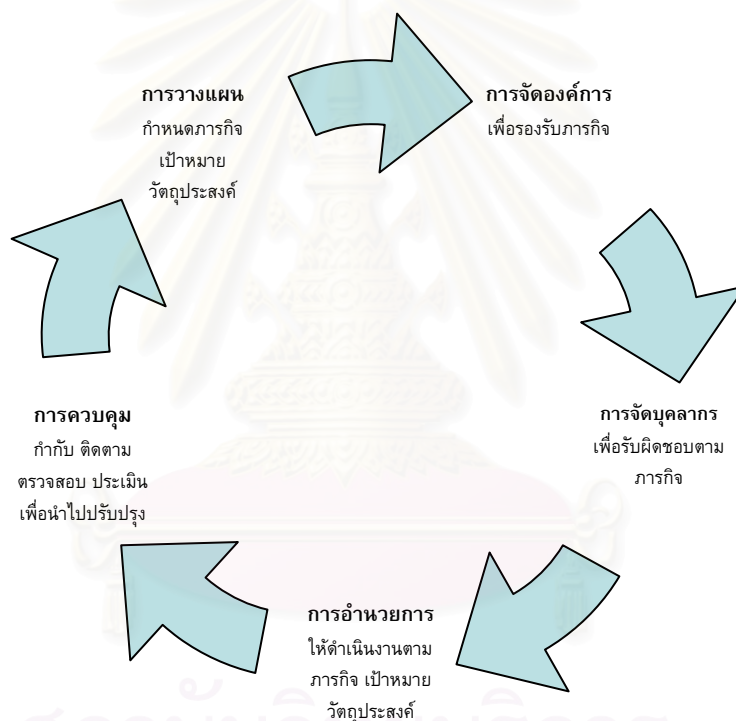
1) ครบวาระ 2) ตาย 3) ลาออก 4) บกพร่องต่อหน้าที่หรือทำให้เสื่อมเสียต่อสถานศึกษา หรือ



หย่อนความสามารถจนคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาต้องให้พ้นจากตำแหน่ง 5) พ้นจากการเป็นสถานภาพที่เป็นผู้แทน ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์เฉพาะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และผู้ปกครอง ซึ่งไม่มีนักเรียนในปกครองเรียนในสถานศึกษานั้นแล้ว

**5. กระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** รวมทั้งกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาประสบการณ์บริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ พบว่าครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดบุคลากร 4) การอำนวยการ และ 5) การควบคุม โดยเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 10

**แผนภาพที่ 10 กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**



ซึ่งรายละเอียดของกระบวนการบริหารมีดังนี้

**5.1) การวางแผน** มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา ให้ความเห็นข้อเสนอแนะ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความเห็นชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

**5.2) การจัดองค์การ** มีการจำแนกงานภารกิจและทรัพยากร มอบหมายภารกิจ และหน้าที่ให้กับกรรมการสถานศึกษาหรือบุคลากรอย่างชัดเจน จัดระบบความสัมพันธ์ของภารกิจ และการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา และมีการจัดองค์การออกเป็นฝ่ายต่างๆ

**5.3) การจัดบุคลากร** ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น เสนอแนะ วางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา กำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน ประเมินการปฏิบัติงานตนเอง เสนอความเห็นในการพัฒนาบุคลากร เสนอความต้องการด้านบุคลากร เสนอแนะการบำรุงรักษาบุคลากร วางแผนการสรรหาและการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ตั้งกรรมการ และอนุกรรมการ

**5.4) การอำนวยการ** โดยมีกิจกรรมเพื่อเป็นเวทีในการอำนวยการ เช่น การประชุม มีการชักจูงและสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันและการในการปฏิบัติภารกิจอย่างเข้มแข็ง สร้างความเชื่อมโยงกับชุมชน และท้องถิ่นเข้ากับสถานศึกษา และการให้ผลตอบแทนกับกรรมการสถานศึกษา ซึ่งอาจเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ทรัพย์สินก็ได้ เช่น การยกย่อง เป็นต้น

**5.5) การกำกับ** โดยมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมายและมติการประชุม

โดยแนวทางปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในต่างประเทศมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานเกิดความซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) กำหนดและแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง 3) กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน และการกำหนดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถวางแผนในการจัดสรรเวลาสำหรับการประชุมล่วงหน้า รวมทั้งก่อนการประชุมมีการกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อให้สามารถศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจนในการประชุม 4) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา 5) จัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ดำเนินงานในลักษณะเครือข่าย และประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**6. ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** แม้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่ได้มีการกล่าวถึงรายละเอียดไว้ อย่างไรก็ตาม ในเอกสารนโยบายการศึกษาของชาติมีการกล่าวถึงการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากองค์ประกอบหลากหลาย เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม รวมทั้งสามารถสะท้อนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และก่อให้เกิดความพึงพอใจ ที่จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์ในต่างประเทศ ทั้งนี้

พบว่าประสบการณ์การบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศเน้นให้มีการดำเนินงานอย่างอิสระและยืดหยุ่นในการดำเนินงานค่อนข้างมาก โดยรัฐบาลกลางจะใช้งบประมาณ และมาตรฐานชาติ เป็นกรอบในการประเมินจัดสรรงบประมาณและความช่วยเหลือ

นอกจากนี้ พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศมักจะมีการประเมินตนเอง เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป รวมทั้งมีการจัดทำรายงานการดำเนินงานและ หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และเผยแพร่ให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า กรรมการสถานศึกษาที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารนั้น มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ได้แก่ การประชุมไม่ต่อเนื่อง การไม่สามารถดำเนินบทบาทได้อย่างเต็มที่ตามกฎหมายกำหนด และความขัดแย้งระหว่างกรรมการสถานศึกษา

สำหรับปัจจัยที่เกื้อหนุนให้การบริหารของกรรมการสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้แก่ กรรมการสถานศึกษาที่มีความเต็มใจและเสียสละ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการไว้แน่นอนและชัดเจนไม่ก้าวก่ายงานของผู้บริหาร การได้มาซึ่งคณะกรรมการเหมาะสม ทำให้ได้กรรมการที่เต็มใจอุทิศเวลาและมีคุณสมบัติเหมาะสม ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ เอื้อต่อการแสดงความเห็นและการตกลงร่วมกัน มีการฝึกฝนเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีความรู้ความเข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน มีประธานกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งมีระบบการสื่อสาร 2 ทางในการดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาครอบคลุมถึงการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 3 เรื่องหลัก คือ 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยหลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ และ 3) เงื่อนไขหรือข้อจำกัดในการใช้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายคุณลักษณะของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบในออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 4 คุณลักษณะ คือ 1) ถูกต้องตามแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร 2) เหมาะสมกับบริบทของไทย 3) สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ และ 4) เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

สำหรับการดำเนินการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

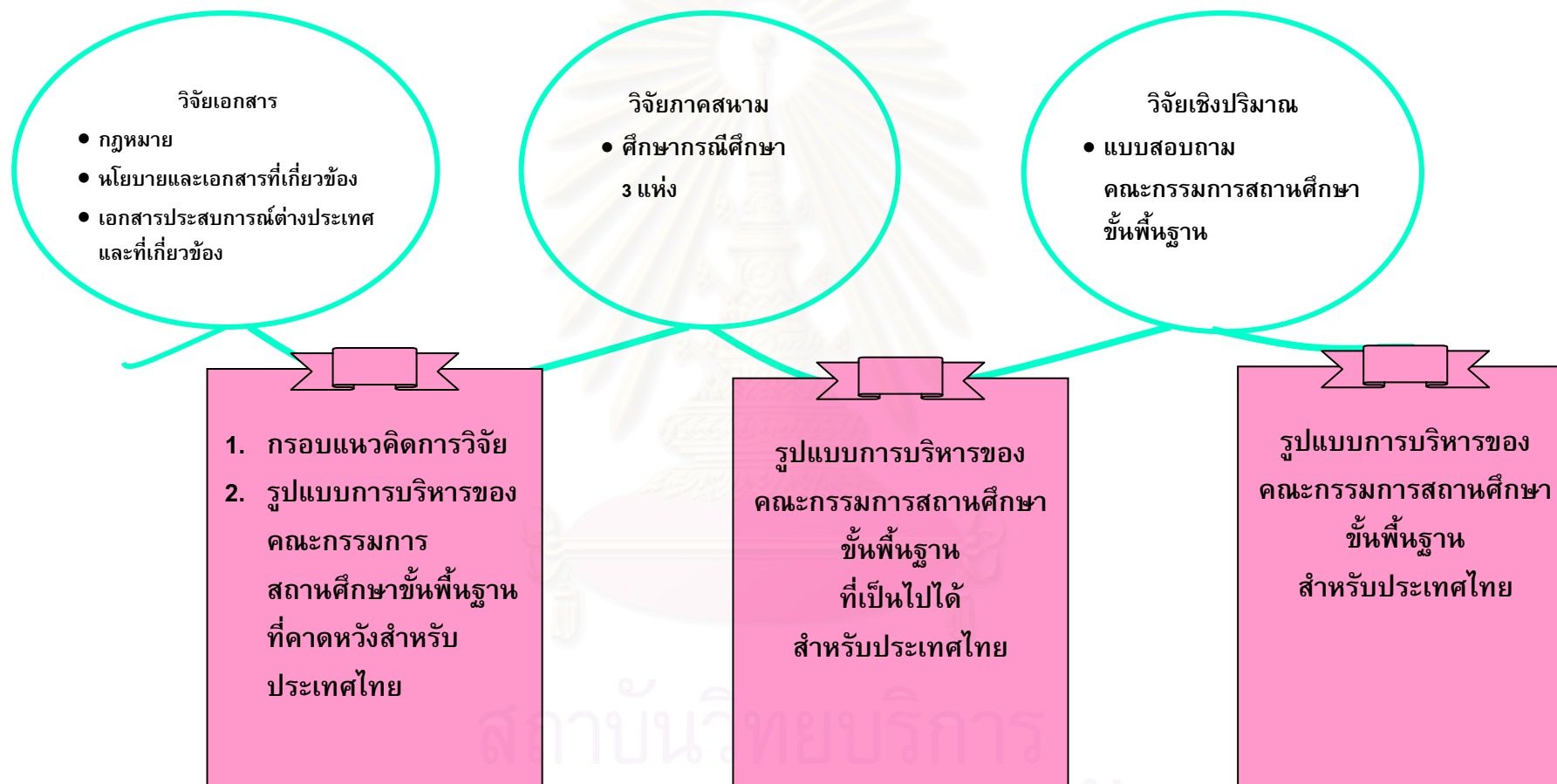
**ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย** โดยศึกษากฎหมาย นโยบาย เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย** ด้วยวิธีการศึกษาในสถานศึกษา 3 แห่ง

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย** ด้วยการสอบถามเชิงปริมาณ

โดยเป็นกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่ต่อเนื่องกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 กระบวนการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ดังกล่าวข้างต้น ครอบคลุมขั้นตอนตามหลักในการพัฒนารูปแบบ 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาและพัฒนารูปแบบ 2) ตรวจสอบรูปแบบ และ 3) ปรับปรุงรูปแบบโดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย ดำเนินการโดย

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการศึกษาค้นคว้ารวบรวมสาระในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา บริบทที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประสบการณ์บริหารของกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ

2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย

1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย จากผลการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร สาระในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา บริบทที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย

- 1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

#### ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

2) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่คาดหวัง จากผลการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง และประสบการณ์บริหารของกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ

#### ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

กฎหมาย นโยบายการศึกษา รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังได้กล่าวรายละเอียดในบทที่ 2

#### ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) คำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2) กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

#### ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่เป็นเอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยครอบคลุมทั้งแนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสบการณ์การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศ รายละเอียดเอกสารดังที่นำเสนอในบทที่ 2

#### ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์

#### จ. การตรวจสอบรูปแบบ

ตรวจสอบรูปแบบใน 2 เรื่อง คือ

1) ตรวจสอบความถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษา และความสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ

2) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ที่สามารถดำเนินการได้จริงในต่างประเทศ

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**  
**ขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย** ด้วยวิธีการศึกษาในสถานศึกษา 3 แห่ง มีขั้นตอนการดำเนินงานโดย

1. กำหนดประเด็นการศึกษาตามกรอบแนวคิด โดยครอบคลุมรายละเอียดแผนการดำเนินงานภาคสนามทั้งในเรื่องเอกสาร แนวทางการสัมภาษณ์หรือพูดคุยอย่างไม่เป็น

ทางการ การสนทนากลุ่ม และ หรือการเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมต่างๆ ของกรรมการสถานศึกษา (รายละเอียดในภาคผนวก ก)

## 2. คัดเลือกกรณีศึกษา

1) พัฒนาเกณฑ์และตัวชี้วัดในการคัดเลือกกรณีศึกษา ด้วยการศึกษและวิเคราะห์เอกสาร และกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา

2) คัดเลือกกรณีศึกษา จำนวน 3 แห่ง ตามเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนด ด้วยวิธี Snow Ball Method ผสมผสานกับการสังเกตการณ์ที่สถานศึกษา

## 3. ศึกษาภาคสนาม

1) ประสานกับสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา

2) เข้าไปศึกษาตามแผนการดำเนินงานภาคสนาม

4. นำข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษามาทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด

## ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากประสบการณ์ในต่างประเทศ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง

2. แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง

## ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเด็นการศึกษาและแผนการดำเนินงานกรณีศึกษา

2. เกณฑ์และตัวชี้วัดในการคัดเลือกกรณีศึกษา ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาดังนี้

1) กำหนดนิยามของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร หรือจังหวัดปริมณฑล ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน รวม 3 โรงเรียน

2) โดยการพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบภายในสถานศึกษา ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัด ปรัชญา เป้าหมาย นโยบาย ของสถานศึกษา สถานศึกษา มีบรรยากาศอบอุ่น ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมสะอาด ปลอดภัย และ หรือมีแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สะดวก เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ พิจารณาจากตัวชี้วัด คือสถานศึกษามีการระดมทรัพยากรที่มีและทรัพยากรในชุมชนมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคคล ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่ง



เรียนรู้ในชุมชน 3) องค์ประกอบภายนอกสถานศึกษา ตัวชี้วัด คือ การได้รับการยอมรับจากชุมชน ได้แก่ ผู้ปกครอง และ หรือชุมชนสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนในฝันที่กระบวนการได้มาของโรงเรียนในโครงการนั้นมาจากชุมชนเสนอชื่อตั้งนั้นจึงเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่แสดงถึงการได้รับการยอมรับจากชุมชน

สำหรับการพิจารณาระดับคุณภาพของกรณีศึกษาตามเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษาพิจารณา แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 3 หมายถึง มีตัวชี้วัดที่กำหนดครบทั้ง 4 ตัวชี้วัด ในทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถเลือกเป็นกรณีศึกษาได้ ระดับที่ 2 หมายถึง มีตัวชี้วัดไม่ครบทุกตัว แต่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบที่กำหนด ทั้งนี้ หากมีตัวชี้วัดที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 หรือ 3 ตัวชี้วัด สามารถเลือกเป็นกรณีศึกษา และระดับที่ 1 หมายถึง มีตัวชี้วัดไม่ครบตามองค์ประกอบที่กำหนด หรือมีตัวชี้วัดครบตามองค์ประกอบที่กำหนดแต่น้อยกว่าร้อยละ 75 จึงไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเป็นกรณีศึกษา

#### ตารางที่ 5 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัดและระดับคุณภาพในการเลือกกรณีศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ระดับคุณภาพ
1. ภายในสถานศึกษา	1. ปรัชญา เป้าหมาย นโยบาย ของสถานศึกษา	ระดับที่ 3 หมายถึง มีตัวชี้วัดที่กำหนดครบทุกตัว (4 ตัวชี้วัด) ตามองค์ประกอบที่กำหนด (3 องค์ประกอบ) สามารถเลือกเป็นกรณีศึกษาได้
	2. สถานศึกษามีบรรยากาศอบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ ก) มีการจัดสภาพแวดล้อม สะอาด ปลอดภัย ข) มีแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่สะดวกเอื้อต่อการเรียนรู้	
2. กระบวนการ	3. สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรที่มีและทรัพยากรในชุมชนมาใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ เช่น ก) ด้านเทคโนโลยี ข) ด้านบุคคล ค) ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ง) ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	องค์ประกอบที่กำหนด (3 องค์ประกอบ) ทั้งนี้ หากมีตัวชี้วัดที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 (3 ตัวชี้วัด) สามารถเลือกเป็นกรณีศึกษา
3. ภายนอกสถานศึกษา	4. ได้รับการยอมรับจากชุมชน ก) ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนการดำเนินงาน ข) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ค) เป็นสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนในฝัน	ระดับที่ 1 หมายถึง มีตัวชี้วัดไม่ครบตามองค์ประกอบที่กำหนด และมีตัวชี้วัดครบตามองค์ประกอบที่กำหนดแต่น้อยกว่าร้อยละ 75 จึงไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเป็นกรณีศึกษา

### ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาภาคสนามแบบกรณีศึกษาครอบคลุมถึงวิธีการรวบรวมข้อมูลหลากหลาย ซึ่งได้แก่

1. การสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบริษัท หรือ สถานที่และสภาพแวดล้อม
2. การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การสนทนาและการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม
3. การสังเกต และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ใช้วัตถุประสงค์การวิจัยเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์

### จ. การตรวจสอบรูปแบบ

ตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในทางปฏิบัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย** ด้วยการสอบถามเชิงปริมาณ โดย

1. กำหนดรายละเอียดและพัฒนาแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อมูลจากรูปแบบที่พัฒนามาเป็นลำดับ

1) พัฒนาแบบสอบถามคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย

2) ตรวจสอบแบบสอบถาม

ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการพัฒนาและกำหนดนโยบายในหน่วยงานด้านนโยบายการศึกษา และหรือบริหารการศึกษา จำนวน 7 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ข)

ตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ และตรวจสอบความเข้าใจในการสื่อสารภาษาโดยการทดลองใช้ (Tryout) กับคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 (พ.ศ. 2545) บริหาร จำนวน 30 ชุด

2. รวบรวมข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 195 คน ซึ่งเป็นกรรมการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 แห่งที่ครอบคลุมสถานศึกษาทุกสังกัด ทุกขนาด และทุกภูมิภาคของไทย

3. นำข้อมูลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

### ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ
2. กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 18 แห่ง โดยเป็นกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือ 3 แห่ง และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตอบแบบสอบถาม 15 แห่ง

การสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงเนื่องจากเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาคือต้องการรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนั้น การเลือกเก็บข้อมูลด้วยการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีการบริหารที่ดีแบบเจาะจงจึงเหมาะสมกว่าการคัดเลือกแบบสุ่ม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เลือกแบบเจาะจงในครั้งนี้ ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารต้นแบบของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2544) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 15 โรงเรียน โดยมีเหตุผลในการเลือกดังนี้ 1) มีสถานศึกษาครบทุกสังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในส่วนของกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม 2) ครอบคลุมสถานศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และ 3) ตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน และกระจายครอบคลุมในทุกภูมิภาคของประเทศ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ในโครงการดังกล่าว ได้กำหนดการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติด้วย ดังนั้น จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีองค์ประกอบครอบคลุมผู้แทนตามกรอบแนวคิดใน 8 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) ผู้แทนผู้ปกครอง 4) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ผู้แทนศิษย์เก่า 6) ผู้แทนศาสนา 7) ผู้แทนชุมชน และ 8) ผู้แทนครู รวมทั้งสิ้น 195 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ด้วยวิธีจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 169 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 86.67 จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 6 รายละเอียดของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นแหล่งข้อมูลเชิงปริมาณ

มิติที่พิจารณา		จำนวนสถานศึกษา		จำนวนกรรมการสถานศึกษา		
		ที่เก็บข้อมูล(โรง)	ที่ตอบ(โรง)	ที่เก็บข้อมูล(คน)	ที่ตอบ(คน)	ร้อยละ
ขนาด สถานศึกษา	1. ขนาดเล็ก	4	4	39	36	100.00
	2. ขนาดใหญ่	11	11	159	133	83.65
	รวม	15	15	195	169	86.67
ต้นสังกัด ของ สถานศึกษา	1. องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	2	2	30	20	66.67
	● สำนักงานการศึกษา กทม.	1	1	15	7	46.89
	● สำนักบริหาร การศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย	1	1	15	13	86.67
	2. สำนักส่งเสริมการศึกษา เอกชน สำนักงาน ปลัดกระทรวง ศธ.	2	2	24	22	91.67
	● สายสามัญ	1	1	15	13	86.67
	● สายพาณิชการ	1	1	9	9	100.00
	3. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	11	11	141	127	90.07
	● ประถมศึกษา	8	8	96	90	93.75
	● มัธยมศึกษา	3	3	45	37	82.22
	รวม	15	15	195	169	86.67
พื้นที่ตั้ง ของ สถานศึกษา	1. กรุงเทพมหานคร	3	3	39	29	74.36
	2. ภาคเหนือ (พิจิตร น่าน)	2	2	18	18	100.00
	3. ภาคกลาง (สมุทรปราการ อ่างทอง เพชรบุรี)	3	3	39	30	76.92
	4. ภาคใต้ (กระบี่ สงขลา ปัตตานี นราธิวาส)	4	4	60	56	93.33
	5. ภาคตะวันออก เจียงเหนือ (นครราชสีมา ศรีสะเกษ หนองบัวลำภู)	3	3	39	36	92.31
	รวม	15	15	195	169	86.67

## ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามที่มีข้อความผสมผสาน ระหว่างคำถามปลายเปิด และคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง ซึ่งครอบคลุมสาระตามกรอบการวิจัยในเรื่องหลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในบางส่วน

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง จุดมุ่งหมายและการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความเที่ยง โดยการทดลองใช้กับกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา 3 แห่ง ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจริง คือเป็นสถานศึกษาในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 (พ.ศ. 2545) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 30 ชุด ซึ่งคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ผลค่าความเชื่อมั่น สัมประสิทธิ์ Alpha = 0.9937 (รายละเอียดแบบสอบถามในภาคผนวก ก)

## ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

สอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 195 คน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ด้วยวิธีจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 169 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 86.67

## ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด โดยใช้วัตถุประสงค์การวิจัยเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์

2. วิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่งได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1) ตอนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ และร้อยละ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะครอบคลุมสาระเรื่องสภาพปัจจุบัน และสัดส่วนของกรรมการสถานศึกษาในบางส่วน

2) ตอนที่ 2 สอบถามถึงระดับความสำคัญที่ควรปฏิบัติของการบริหารในด้านต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้กำหนดความหมายของค่าเฉลี่ยเพื่อแปลผล ดังนี้

2.1) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึงปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ควรปฏิบัติ

2.2) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึงปฏิบัติน้อย หรือคิดว่าจะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้เนื่องจากไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมากนักและในขณะเดียวกันก็ไม่ส่งผลเสียต่อการบริหาร

2.3) ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึงมีการปฏิบัติระดับปานกลาง หรือคิดว่าเป็นเรื่องส่งผลต่อการบริหารแต่ไม่มากนักจึงควรปฏิบัติหากมีเวลา

2.4) ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก หรือเป็นเรื่องส่งผลต่อการบริหารและต้องจัดสรรเวลาเพื่อปฏิบัติแต่ไม่เร่งด่วน

2.5) ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึงมีการปฏิบัติมากที่สุด และเป็นเรื่องจำเป็นต้องปฏิบัติเนื่องจากสำคัญและส่งผลต่อการบริหารมาก

โดยผลการวิเคราะห์จะครอบคลุมสาระเรื่อง หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในบางส่วน

3) ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง จุดมุ่งหมายและการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะวิเคราะห์ด้วยความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะครอบคลุมสาระตามประเด็นดังกล่าว รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารในบางส่วน โดยใช้ค่าสถิติร้อยละในฐานะเครื่องมือการตรวจสอบ

4) ตอนที่ 4 ปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยโดยมีความหมาย ดังนี้

4.1) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึงเป็นปัญหาน้อยที่สุด

4.2) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึงเป็นปัญหาน้อย

4.3) ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นปัญหาระดับปานกลาง

4.4) ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นปัญหามาก

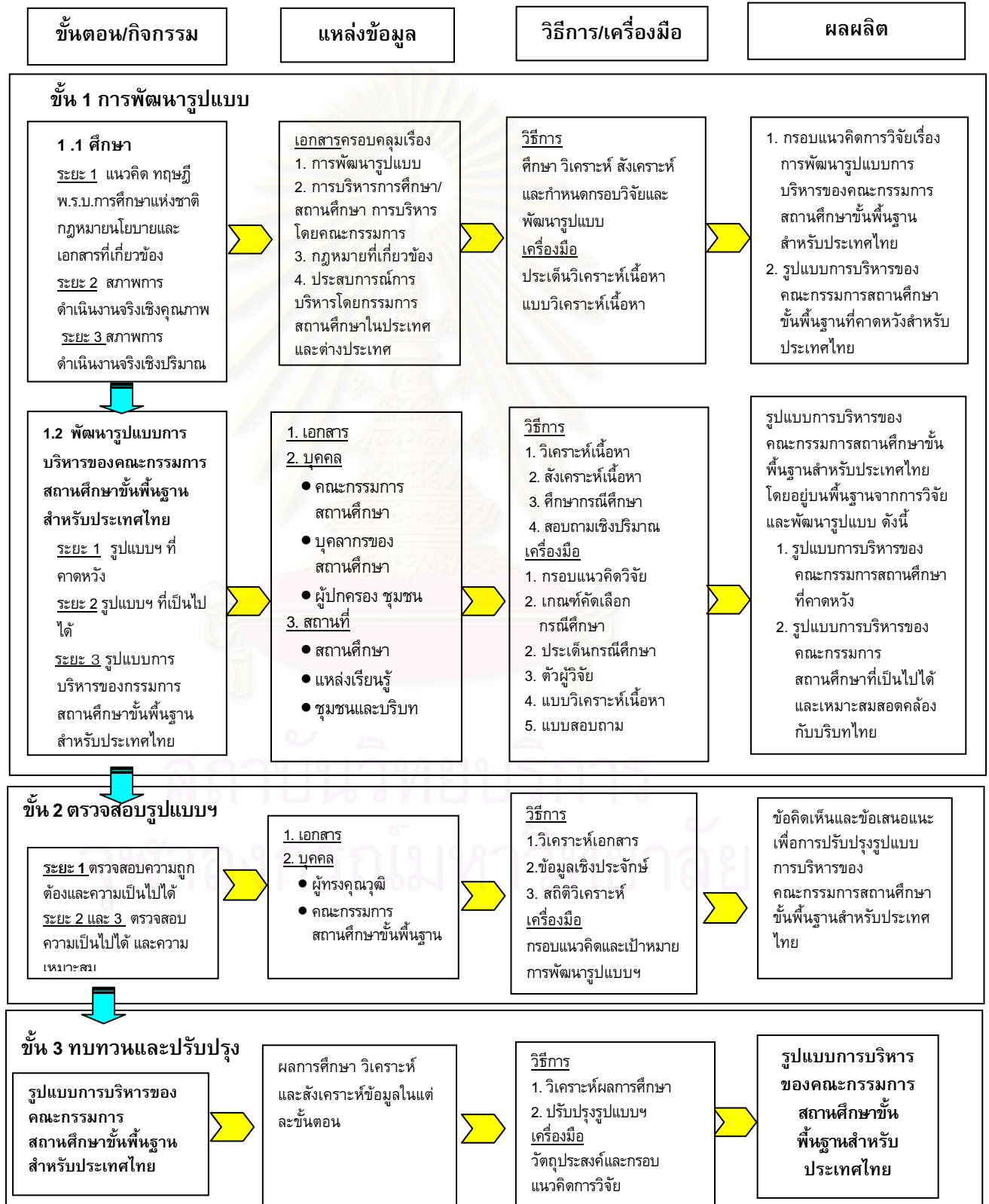
4.5) ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เป็นปัญหามากที่สุด และในส่วนของคำถามปลายเปิดวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะครอบคลุมสาระปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา และแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเงื่อนไขการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

**จ. การตรวจสอบรูปแบบ**

ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในบริบทต่าง ๆ

ทั้งนี้ กระบวนการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบที่ศึกษาในบทที่ 2 ดังแสดงในแผนภาพที่ 12

**แผนภาพที่ 12** สรุปการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ



## ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ผู้ศึกษาจะนำเสนอรายงานการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 บท ได้แก่

**บทที่ 1** บทนำ นำเสนอสาระพื้นฐาน และวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

**บทที่ 2** เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาค้นคว้าครอบคลุมทั้งเอกสารและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่มีสาระเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

**บทที่ 3** วิธีดำเนินการวิจัย นำเสนอแบบแผนของการวิจัยครั้งนี้อย่างละเอียด

**บทที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

**บทที่ 5** รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย

**บทที่ 6** สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการดำเนินการวิจัยครอบคลุมทั้งการศึกษาเอกสาร การศึกษาภาคสนาม และการศึกษาเชิงปริมาณ การรวบรวมข้อมูลจึงมีทั้งการรวบรวมเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

**ระยะที่ 1 การพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย** การวิเคราะห์ผลในการดำเนินงานระยะนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ 1) กรอบแนวคิดการวิจัย และ 2) รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย ที่สอดคล้องกับ กฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นไปได้เนื่องจากมีการดำเนินงานได้จริงในต่างประเทศ ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 2 โดยละเอียดแล้ว

**ระยะที่ 2 การพัฒนา รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย** ด้วยวิธีศึกษาภาคสนามแบบกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินการวิจัยระยะนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ รายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้ตามบริบทของประเทศไทย

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย** ด้วยการสอบถามเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 นี้ จะผสมผสานระหว่างสถิติวิเคราะห์กับการวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งผลการวิจัยได้รายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 และระยะที่ 3 เนื่องจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ได้นำเสนอในบทที่ 2 แล้ว โดยนำเสนอเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ ตอนที่ 2 จะนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความคาดหวัง

ตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ และตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย ดังนี้

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย

### 1. การวิเคราะห์กรณีศึกษา ผลการวิเคราะห์เนื้อหา มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาภาคสนามในลักษณะกรณีศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร หรือจังหวัดปริมณฑล ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบและตัวชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยเทคนิค Snow Ball Method ผสมผสานกับการสังเกตการณ์ที่สถานศึกษาซึ่งได้รับการเสนอชื่อ จากนั้นจึงได้คัดเลือกสถานศึกษาและเข้าศึกษาภาคสนามด้วยตนเอง จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ 1 โรงเรียน โดยอยู่ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม และโรงเรียนซึ่งตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี 2 โรงเรียน โดยอยู่ในบริบทกึ่งเมืองกึ่งชนบท 1 โรงเรียน และอยู่ในบริบทเกษตรกรรม 1 โรงเรียน ในการศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของกรรมการสถานศึกษา และกิจกรรมของสถานศึกษา รวมทั้งได้สำรวจเอกสาร จำนวน 34 เรื่อง สัมภาษณ์พูดคุย และสนทนากลุ่มกับกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งสิ้น 71 คน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับกรรมการสถานศึกษา 1 ครั้ง เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้หลักของการวิเคราะห์และตีความข้อมูล พยายามทำความเข้าใจกับความหมาย แล้วนำมาสรุปเป็นมโนทัศน์ (Concept) ตามประเด็นที่เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งจะเป็นการหลอมรวมและเชื่อมโยงจากคำบอกเล่าเกี่ยวกับกิจกรรม รูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่คล้าย/เหมือน หรือต่างกันแต่มีความหมายเรื่องเดียวกัน และพิจารณาประเด็นที่มีแบบแผนซ้ำๆ เป็นพิเศษ โดยวิเคราะห์เป็น 2 ลักษณะคือ วิเคราะห์รายกรณี และวิเคราะห์ภาพรวม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา รายกรณี มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) โรงเรียนประชาบาลแห่งเมืองอุตสาหกรรม

##### ภูมิหลังและสภาพแวดล้อม

โรงเรียนประชาบาลแห่งเมืองอุตสาหกรรมเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชนสามตำบล สองอำเภอ มีลำคลองตัดผ่านกลางโรงเรียนแยกส่วนหนึ่งของโรงเรียนให้อยู่คนละอำเภอ รอบๆ โรงเรียนเป็นที่อาศัยของคนในสามชุมชน ดังนั้น คนในชุมชนบางคนจึงเรียกที่นี่ว่าเป็นพื้นที่สามเหลี่ยมทองคำ โรงเรียนมีลำคลองล้อมรอบ ซึ่งแต่เดิมเป็นลำคลองที่หล่อเลี้ยงชีวิตของชุมชนแถบนี้ นั่นเป็นเพราะในสมัยก่อนคนในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำ

สวน และน้ำตาลมะพร้าว ที่ต้องใช้น้ำเป็นปัจจัยหลักของการดำรงชีวิต ถัดจากลำคลองออกไปเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเมื่อสิบปีที่ผ่านมาได้แปรเปลี่ยนสภาพจากเดิมที่มีแต่สวนไปสู่เมืองอุตสาหกรรม และส่งผลให้วิถีชีวิตของคนในชุมชนแปรเปลี่ยนไปด้วย แต่เพราะค่านิยมอุดมการณ์ และกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความผูกพันทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนยังยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน

จุดกำเนิดของโรงเรียนประชาบาลแห่งเมืองอุตสาหกรรมเกิดจากชาวบ้านคนหนึ่ง ซึ่งพอมีความรู้ด้านหนังสือและตัวเลขอยู่บ้าง ได้ริเริ่มสอนหนังสือให้กับลูกหลานของตน และเด็ก ๆ ในชุมชนที่ศาลาวัด จนชาวบ้านเห็นว่ามีประโยชน์จึงนำลูกหลานมาฝากมากขึ้น เจ้าอาวาสในขณะนั้นเห็นว่าการศึกษาคือสำคัญ จึงรวบรวมชาวบ้านไปขออนุญาตกับทางการให้ตั้งเป็นโรงเรียน “ประชาบาล” เมื่อปี 2473 ซึ่งทางการอนุญาตให้เปิดสอนได้ โดยใช้ศาลาการเปรียญวัดเปิดสอนชั้นมูล และประถมศึกษาปีที่ 1-2 และได้ส่งบุคลากรมาเป็นครูใหญ่ โดยมีชาวบ้านที่ริเริ่มสอนหนังสือคนแรกเป็นหัวแรงใหญ่ในการสอน นักเรียนที่จบรุ่นแรกมีนักเรียนชาย 6 คน และนักเรียนหญิง 4 คน

มีปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนแห่งนี้ดำรงอยู่ได้จากการดูแลรักษาและอภิบาลจากชุมชน เช่น 14 ตุลาคม 2476 โรงเรียนได้ถูกโอนไปเป็นโรงเรียนประชาบาลอย่างเป็นทางการ และขยายชั้นเรียนโดยเปิดสอนถึงประถมศึกษาปีที่ 4 ต่อมาศาลาการเปรียญเริ่มคับแคบ พระครูที่วัดจึงร่วมมือกับชาวบ้านและชุมชนสร้างอาคาร 1 หลัง เป็นอาคารแรกของโรงเรียน พอถึงปี 2505 เจ้าอาวาสวัดในขณะนั้น เห็นว่าอาคารเก่าชำรุดมาก เกรงว่าจะเป็นอันตรายกับเด็ก จึงร่วมกับชาวบ้านซ่อมแซม และต่อเติมอาคารใหม่ ต่อมาในปี 2510 โรงเรียนขยายการสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ทำให้มีนักเรียนมากขึ้น และโรงเรียนก็คับแคบไป ปี 2511 เจ้าอาวาสท่านเดิมจึงร่วมกับชาวบ้านสร้างอาคารให้โรงเรียนเพิ่มเติมอีกหลังหนึ่ง เป็นหลังที่สอง จนปัจจุบัน ในปีการศึกษา 2547 โรงเรียนแห่งนี้ได้เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 1,531 คน มีอาคารรวม 6 หลัง ซึ่งการซ่อมแซม ต่อเติม และสร้างอาคารเพิ่มเติมอีกหลายครั้งนั้นต้องมีการซื้อที่ดินและใช้งบประมาณจำนวนมาก โดยงบประมาณเหล่านี้ล้วนมาจากความร่วมมือร่วมใจของชาวบ้านและชุมชนแทบทั้งสิ้น และแม้ว่าภายหลังได้มีการโอนโรงเรียนไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แต่วิถีความร่วมมือของชาวบ้านและชุมชนยังเป็นแกนเดิม จึงเรียกได้ว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียน “ประชาบาล” โดยแท้จริง

#### คณะกรรมการสถานศึกษา

หลังก่อตั้งโรงเรียนประชาบาลแห่งเมืองอุตสาหกรรมแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน วัด กับชุมชนไม่เคยแยกห่างจากกัน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนวัด และโรงเรียนคือคณะกรรมการสถานศึกษานั้นเอง แม้ว่าในแต่ละยุคสมัยอาจมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันก็ตาม

หลักการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ถือปฏิบัติมาตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบันคือการยึดหลักความโปร่งใสในการทำงาน หลักประชาธิปไตย และ

การไม่ก้าวร้าวงานของฝ่ายบริหาร โดยผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นที่ยืนยันว่า หลักดังกล่าวได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับที่เชื่อถือศรัทธากับชุมชน จึงส่งผลเชิงบวกกับการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา และโรงเรียนเป็นอย่างมากตั้งแต่ยุคก่อนปฏิรูปการศึกษาจวบจนปัจจุบัน

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ในตอนเริ่มต้นที่ได้รับการแต่งตั้ง กรรมการสถานศึกษาทุกคนได้รับเอกสารแจ้งเรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ โดยส่วนใหญ่ได้อ่านและศึกษาแล้ว แต่เนื่องจากระยะเวลาการประชุมที่ไม่ต่อเนื่อง และทอดระยะเวลาการประชุมครั้งต่อไปนานจนเกินไป ทำให้กรรมการสถานศึกษาหลายท่านลืมเลือนบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดจึงเลือกที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาอย่างเต็มที่ในเรื่องที่เห็นสมควร โดยบทบาทของกรรมการสถานศึกษาจะเป็นบทบาทด้านงบประมาณ ที่ครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบงบประมาณ ซึ่งเป็นบทบาทที่ตอบสนองต่อหลักการความโปร่งใสอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติกรรมการสถานศึกษาไม่ได้แสดงบทบาทด้านวิชาการโดยตรง แต่ให้ความเห็นและให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมด้านวิชาการ เช่น การสนับสนุนในการส่งเด็กประกวดและแข่งขันทางวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการสนับสนุนด้านบุคลากรโดยการสนับสนุนงบประมาณเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม เป็นต้น สำหรับด้านบริหารทั่วไปนับว่ากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เช่นการริเริ่มและเสนอความเห็นในการปรับปรุงหอประชุม โดยจัดหางบประมาณสนับสนุนให้ เนื่องจากเห็นว่าชุมชนจะสามารถเข้ามาใช้ประโยชน์ในการจัดงานต่าง ๆ ได้ด้วย นอกจากนี้ ยังเสนอแนะในการสร้างรั้ว เพื่อความปลอดภัยของนักเรียนอีกด้วย

**องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา**ตามกฎหมายใหม่กับแนวคิดเดิมของผู้นำชุมชน วัด และโรงเรียนเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าต้องประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลาย เพื่อให้เป็นปากเป็นเสียงของแต่ละฝ่าย ดังนั้น ทั้งชุมชน วัด กรรมการสถานศึกษาและโรงเรียนต่างเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่กำหนดใหม่ เนื่องจากสอดคล้องกับความเชื่อที่มีอยู่แต่เดิม ความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียนไม่ได้เกิดจากเพียงการรับข้อกำหนดของรัฐมาทำเท่านั้น แต่ทั้งโรงเรียน ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาชุดเดิมได้ร่วมคิดและวางแผนเพื่อเป็นรากฐานที่เข้มแข็งในอนาคตด้วย ดังนั้น การสรรหากรรมการสถานศึกษาตามกฎหมายใหม่จึงไม่ใช่เป็นเพียงการสรรหาให้ครบตามองค์ประกอบที่กฎหมายกำหนด แต่ได้มีการใช้กลยุทธ์ โดยการชักชวนศิษย์เก่าที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ และเป็นคนรุ่นใหม่ตามองค์ประกอบและคุณสมบัติที่กฎหมายกำหนดเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีกรรมการสถานศึกษาชุดเดิมเข้ามาผสมผสานเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง ด้วยมุ่งหวังว่า จะก่อให้เกิดการทุ่มเทและสานต่อค่านิยมและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน วัด และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

**จำนวนกรรมการสถานศึกษา** ในยุคก่อนเน้นจำนวนมากเป็นหลัก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนารากฐานที่มั่นคงแข็งแรงให้กับโรงเรียน เมื่อรัฐได้ปรับข้อกำหนดเกี่ยวกับจำนวนกรรมการให้เหลือ 15 คน โรงเรียนก็ยังมียึดที่จะยึดแนวคิดเดิมที่เป็นรากฐานความสำเร็จของการพัฒนาในอดีต โดยการเชิญชาวบ้านและชุมชนมีส่วนร่วมในตำแหน่งที่ปรึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นเครื่องยืนยันและพิสูจน์แล้วว่าเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนของโรงเรียน ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และบุคลากรของสถานศึกษาหลายคนเห็นว่าข้อกำหนดตามกฎหมายที่ให้มีการกรรมการสถานศึกษาจำนวน 15 คน เป็นจำนวนที่น้อยเกินไป แม้ว่าโรงเรียนจะแก้ปัญหาด้วยการตั้งกรรมการที่ปรึกษา และชุมชนยังคงให้การสนับสนุนโรงเรียนตามความสัมพันธ์ที่มีมาแต่เดิม แต่กรรมการสถานศึกษาและชาวบ้านส่วนหนึ่งเห็นว่าการมีกรรมการจำนวนมากๆ ตามรูปแบบเดิมจะเหมาะสมกับโรงเรียนมากกว่า นั่นเป็นเพราะเห็นว่าการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการที่ปรึกษาโดยโรงเรียนเป็นการได้รับเกียรติน้อยกว่ากรรมการสถานศึกษาซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยเขตพื้นที่การศึกษา แตกต่างจากอดีตที่การแต่งตั้งกรรมการสถานศึกษาและที่ปรึกษาทุกคนได้รับการแต่งตั้งโดยจังหวัด ซึ่งกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีที่ทำให้ทุกคนได้รับเกียรติและการยอมรับที่เท่าเทียมกัน

**การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** ทั้งสำหรับชุมชน และโรงเรียนเห็นว่าระเบียบที่กำหนดในปัจจุบันยังไม่ค่อยเหมาะสมนัก เนื่องจากรัฐกำหนดให้มีทั้งการสมัคร สรรหา และเลือก โดยที่ไม่มีผลตอบแทนอะไร ประกอบกับวิถีชีวิตที่เร่งรีบและยุ่งเหยิงในยุคปัจจุบันจึงเป็นการยากที่จะหาผู้มาสมัครได้จึงเห็นว่าวิธีการสรรหาโดยโรงเรียนและผู้นำชุมชนเป็นวิธีที่เหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด เพราะจะได้กรรมการสถานศึกษาครบตามองค์ประกอบ รวมทั้งได้กรรมการสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมากกว่า ทั้งนี้ โรงเรียนเองจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติที่สำคัญเพิ่มเติมหลายเรื่อง เช่น การเต็มใจเสียสละ และอุทิศเวลา การกล้าแสดงความคิดเห็น การมีความรู้ความสามารถ อายุที่เหมาะสม และการมีมนุษยสัมพันธ์ สำหรับการได้มาซึ่งประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนนั้น ทั้งประธานกรรมการสถานศึกษาเองและกรรมการสถานศึกษาท่านอื่นบางท่านเห็นว่ายังไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมนัก เนื่องจากเลือกจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับชาติ ซึ่งหมายถึงว่าในความเป็นจริงมีภารกิจที่สำคัญและมากตามตำแหน่งหน้าที่ด้วย ดังนั้น เวลาสำหรับโรงเรียนจึงลดน้อยลง

**วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา** หลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมที่เป็นอย่างต่อเนื่องยาวนานมากกว่า 30 ปี ที่ไม่มีการหมดวาระมาเป็นวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี แต่กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่กลับเห็นว่าข้อกำหนดใหม่นี้เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและไม่ยาวนานจนเหนื่อยล้าเกินไป

### กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

การวางแผน กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้บริหารเสนอร่างธรรมนูญสถานศึกษา ให้กรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็น เสนอแนะ และให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษามีจุดยืนเกี่ยวกับบทบาทด้านนี้อย่างชัดเจนว่าจะทำหน้าที่ในฐานะ ฝ่ายนโยบาย และไม่ก้าวล่วงงานของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดอย่างเป็นทางการให้ชัดเจนถึงวิธีการในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ กล่าวคือไม่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดถึงรายละเอียดกิจกรรมของทุกเรื่อง ที่กรรมการสถานศึกษาต้องดำเนินการว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด และใครทำ แต่ใช้วิธีประชุมเพื่อพิจารณาและการวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เป็นระยะๆ ตามการร้องขอจากโรงเรียน ซึ่งที่ผ่านมาการประชุมเฉลี่ยภาคการศึกษาละ 1-2 ครั้ง อย่างไรก็ตาม เป็นประเพณีและวัฒนธรรมของโรงเรียนรับรู้ทั่วกันว่ากรรมการสถานศึกษามีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ และระดมทุนเป็นประจำทุกปีในช่วงเดือนธันวาคม และจัดงานให้กับนักเรียนและเด็กๆ ในชุมชนในวันเด็ก ซึ่งกรรมการจะมีการประชุมพิจารณาและกำหนดแผนร่วมกัน ทั้งในเรื่องกิจกรรมของงาน กำหนดวัน วิธีการดำเนินงาน และแบ่งบทบาทหน้าที่กันอย่างชัดเจนในที่ประชุม สำหรับวาระการประชุมตามปกติ หรือการจัดกิจกรรมเพิ่มเติมของโรงเรียน ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการประสานให้มีการประชุมกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณา และวางแผนร่วมกันในแต่ละเรื่องดังกล่าวตามความเหมาะสม โดยกระบวนการดำเนินงานนั้น ฝ่ายโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะกรรมการและเลขานุการกรรมการสถานศึกษาจะประสานกับประธานและกรรมการสถานศึกษาเพื่อนัดประชุม ซึ่งเมื่อมีการประชุมกรรมการจะมีการพิจารณา และอภิปรายตามวาระที่โรงเรียนต้องการให้พิจารณา เมื่อได้มติแล้วจะมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามมติที่ประชุม

การจัดองค์การ กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนไม่ได้มีการจำแนกหรือจัดกลุ่มงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานแต่ละเรื่องจะพิจารณากำหนดหน้าที่ของบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละเรื่อง เช่น การประชุมกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาปรับปรุงหอประชุม กรรมการสถานศึกษาได้อภิปราย และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความจำเป็น ประโยชน์ของการปรับปรุงหอประชุมงบประมาณที่มี วัสดุที่เหมาะสมกับงบประมาณ และผู้รับผิดชอบดำเนินการ จากนั้นจึงได้มีมติให้ปรับปรุงหอประชุมรวมทั้งกำหนดวัสดุราคาประหยัด และมอบหมายผู้รับผิดชอบ เป็นต้น แต่กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนไม่ได้มีการจัดระบบการความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาไว้ โดยการบริหารที่ผ่านมาส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา

**การจัดบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน เริ่มดำรงตำแหน่งเมื่อเดือนมีนาคม 2547 โดยกฎหมายได้กำหนดการสรรหา และการคัดเลือกไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนสมัครเพื่อรับการสรรหาและเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษา ตามกฎหมายไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชนที่ยอมรับการสรรหามากกว่า จึงไม่มีผู้มาสมัคร ประกอบกับโรงเรียนมีกรรมการสถานศึกษาที่ผูกพันกับโรงเรียนมาช้านาน ดังนั้น กรรมการสถานศึกษาเดิมจึงได้มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และเห็นควรให้ใช้วิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษาตามคุณสมบัติที่กำหนดแทน ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีกรรมการสถานศึกษาที่มาจาก คณะกรรมการสถานศึกษาเดิมผสมผสานอยู่ด้วย รวมทั้งแต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษาเพื่อคอยให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้วย โดยกรรมการสถานศึกษาไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนา กรรมการสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ได้มีการแจกเอกสารเพื่อให้ศึกษาด้วยตนเอง นอกจากนี้ ไม่ได้มีการกำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานไว้ สำหรับการให้ผลตอบแทนกับกรรมการสถานศึกษานั้น ไม่มีผลตอบแทนในรูปวัตถุแต่เป็นประเพณีปฏิบัติของโรงเรียนที่จะให้การยกย่อง และให้เกียรติกับกรรมการสถานศึกษาที่ทำคุณประโยชน์กับโรงเรียนต่อสาธารณชนในงานประจำปี เป็นประจำทุกปี ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนด้านจิตใจ และในส่วนของ การจัดบุคลากรของสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร และสร้างขวัญกำลังใจกับบุคลากรที่ทำงานหนักเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรด้วยการจัดหางบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้าง

**การอำนวยการ** เนื่องจากประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกรรมการสถานศึกษาทุกคน และในกรณีที่ประธานไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ประธานที่ปรึกษาของกรรมการสถานศึกษาจะทำหน้าที่ประธานแทน ทั้งนี้ ท่านเคยเป็นประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน และเป็นที่ยอมรับนับถือของทั้ง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนมาก่อน รวมทั้งในปัจจุบันยังเป็นผู้นำชุมชนในฐานะที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย ดังนั้น ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจึงสามารถอำนวยการและจูงใจให้มีการดำเนินงานตามวาระ และตามมติการประชุมจนประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการดำเนินการสร้างความเชื่อมโยงกับชุมชนและท้องถิ่นเข้ากับสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุน และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยยุทธศาสตร์หนึ่งที่คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างกว้างขวาง คือการตั้งกรรมการที่ปรึกษาซึ่งมาจากชาวบ้านและชุมชนจำนวนมากเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม มีกรรมการสถานศึกษาบางท่านเสนอแนะให้มีการจูงใจเพิ่มเติมด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การให้สิทธิกรรมการสถานศึกษาฝากเด็กเข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เป็นต้น

**การกำกับ ติดตาม** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม ผ่านการรายงานในการประชุมกรรมการสถานศึกษา และรายงานประจำปีของสถานศึกษา ซึ่งจะรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกเรื่อง อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมารายงานประจำปีดังกล่าวเพียงจัดส่งให้กับเขตพื้นที่

การศึกษา และกรรมการสถานศึกษาทุกคน แต่ไม่ได้มีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังไม่ได้มีการจัดทำรายงานประจำปีของกรรมการสถานศึกษาแยกจากการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่มีการเผยแพร่ผลงานของกรรมการสถานศึกษาต่อสาธารณชนผ่านกิจกรรมงานประจำปีของโรงเรียน

**แนวทางการปฏิบัติ**แม้กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้ อย่างชัดเจนมากนักในเรื่องกำหนดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า และกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้าโดยที่ผ่านมามีการประชุมเฉลี่ยภาคการศึกษาละ 1-2 ครั้ง แต่ได้กำหนดหลักการที่ชัดเจนว่าจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สนับสนุน และติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุมกรรมการสถานศึกษาโดยไม่ก้าวท้าว ฝ้ายบริหารและฝ้ายปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานสำหรับกิจกรรมประจำปีที่สำคัญของโรงเรียนไว้ด้วย

**จุดเด่น**ในรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาที่สำคัญ คือ การตั้งกองทุนและชมรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องในลักษณะเครือข่ายและประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีข้อได้เปรียบที่กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่และเป็นศิษย์เก่าที่มีความผูกพันกับโรงเรียนและมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาที่มาจากบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น จึงสามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือได้อย่างกว้างขวาง

### **ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**

ประสิทธิภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษามีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรและชุมชน รวมทั้งชุมชนมีความพึงพอใจในการทำงานของกรรมการสถานศึกษา จึงนับว่ากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรและชุมชน รวมทั้งชุมชนมีความพึงพอใจในการทำงานของกรรมการสถานศึกษา

### **เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่**

1) การประชุมที่ไม่ต่อเนื่อง ทอดระยะเวลานานในการประชุมครั้งต่อไป เนื่องมาจากการที่กรรมการสถานศึกษามีภารกิจ และโรงเรียนเองก็มีภาระที่ต้องดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจำนวนมากจึงไม่สามารถประชุมได้บ่อยๆ

2) การไม่สามารถดำเนินบทบาทได้อย่างเต็มที่ ตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น การขาดความรู้อย่างลึกซึ้งด้านการศึกษา จึงจำเป็นต้องปล่อยให้โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และกรรมการสถานศึกษาช่วยแสดงความคิดเห็นตามความเหมาะสม



3) การเปลี่ยนแปลงบริบทไปสู่เมืองอุตสาหกรรมเป็นจุดเริ่มต้นให้ความสัมพันธ์ของชุมชน และโรงเรียนห่างเหินกว่าเดิม

4) ความขัดแย้งภายในกรรมการสถานศึกษาบางส่วน แม้จะยังไม่ชัดเจนว่าเป็นอุปสรรคในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผ่านมาก็ตาม แต่เป็นสัญญาณเชิงลบต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษา

### เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

1) การมีรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างวัด ชุมชน และโรงเรียนที่แข็งแกร่งมาอย่างยาวนาน

2) การมีระบบสนับสนุนที่ได้มีการวางรากฐานมาตั้งแต่อดีต เช่น การตั้งมูลนิธิ และชมรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในระยะยาว โดยมีการวางระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสชัดเจนไว้ด้วย

3) ความผูกพันของกรรมการสถานศึกษากับโรงเรียน เนื่องจากองค์ประกอบที่แท้จริงของกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยอดีตผู้บริหารและศิษย์เก่าจำนวนมาก

4) กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยในชุมชนมายาวนาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน รวมทั้งมีตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และภาคเอกชน จึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง

5) การทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ของผู้บริหารและบุคลากรเกื้อหนุนให้เกิดความศรัทธาของชุมชนต่อโรงเรียน

## 2) โรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง

โรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ทันโลกแห่งนี้ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองของจังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในเขตปริมณฑล ชุมชนมีลักษณะกึ่งชนบทและกึ่งเมือง โดยโรงเรียนตั้งอยู่บนที่ดินธรณีสงฆ์ของวัด ซึ่งนักเรียนสามารถเดินเท้าผ่านเข้าออกวัดได้ตลอดเวลา เพราะไม่ว่าจะมีการพัฒนาพื้นที่ของโรงเรียนด้วยการสร้างรั้วกันระหว่างโรงเรียนกับถนน เพื่อความปลอดภัยของเด็ก แต่ทั้งโรงเรียน ชุมชน และวัด ต่างเห็นพ้องต้องกันว่าในพื้นที่ด้านติดกับวัดจะไม่มีการสร้างรั้วกันให้โรงเรียนกับวัดแยกห่างออกจากกันเด็ดขาด ดังนั้น ในพื้นที่ด้านนี้ เด็กสามารถเดินเข้าไปเรียนรู้นิเวศ หรือเดินเท้าผ่านวัดไปสู่แม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งเป็นเส้นเลือดใหญ่ของชุมชนแถบนี้มาแต่โบราณ และปัจจุบันได้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของเด็กๆ ทั้งในเรื่องวิถีชีวิต วิทยาศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม จากสภาพของโรงเรียนถือเป็นภูมิศาสตร์ที่ได้เป็นจุดเด่นในลักษณะการเป็นจุดศูนย์กลางของแหล่งชุมชนที่ล้อมรอบด้วยวัด ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบล สถานีตำรวจ และสถานีอนามัย

โรงเรียนเปิดสอนครั้งแรกเมื่อปี 2466 ต่อมาในปี 2480 พระเจ้าอาวาสขณะนั้นร่วมกับศึกษาธิการอำเภอบางกะดีและครูใหญ่ในขณะนั้นปรับปรุงสถานที่ด้านเหนือของวัดที่เป็นป่าพุทราให้เป็นที่ตั้งโรงเรียน โดยแล้วเสร็จในปี 2481 และท่านเจ้าอาวาสได้ให้คำขวัญที่

โรงเรียนยึดถือมาจนถึงปัจจุบัน โดยเน้นให้เห็นว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าตลอดเวลา ดังนั้นทุกคนในโรงเรียนต้องไม่เฉื่อยชาเพื่อก้าวให้ทันโลกอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคำขวัญที่ยังคงทันสมัยแม้ในยุคปัจจุบัน เป็นคำขวัญที่แสดงถึงการเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่ออนาคตและความหวัง สิ่งที่โรงเรียนสะท้อนให้เห็นว่ายังยึดมั่นในคำขวัญดังกล่าวมีหลายสิ่ง โดยสิ่งหนึ่งคือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะพยายามพัฒนาให้ทันโลก จึงสอดคล้องกับคำขวัญดังกล่าว

นอกจากจะยึดมั่นในคำขวัญข้างต้นแล้ว โรงเรียนยังมุ่งมั่นรักษา และสืบทอดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับวัดอย่างเข้มแข็ง ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนอีกหลายครั้ง กล่าวคือปี 2502 และปี 2505 รองเจ้าอาวาสร่วมกับชาวบ้านซ่อมแซมโรงเรียนที่ทรุดโทรม และสร้างโรงอาหารตามลำดับ ปี 2514 พระได้ร่วมกับประชาชนสร้างหอประชุม ปี 2522 เจ้าอาวาสในปัจจุบันได้ร่วมกับประชาชนและทหารหน่วย ป.ต.อ. กั้นฝาผนังและสร้างถังน้ำคอนกรีต ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือเจ้าอาวาสหรือรองเจ้าอาวาสเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนทุกครั้ง นอกจากนี้ เจ้าอาวาสในปัจจุบันยังมีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างมากซึ่งรวมถึงการเทศน์ให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนในความอุปถัมภ์ของวัดที่สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน

คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนได้รับการยอมรับในวงกว้างว่าเป็นกลไกสำคัญที่พัฒนาโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง โดยหน่วยงานต่างๆ ได้มาศึกษาดูงาน ถ่ายทำรายการวิทยุโทรทัศน์เพื่อเผยแพร่อย่างกว้างขวาง จึงอาจกล่าวได้ว่ากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดเด่นให้กรรมการสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง คือ กรรมการสถานศึกษารู้สึกว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของตนและชุมชน ไม่ใช่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

**หลักการที่คณะกรรมการสถานศึกษา** ยึดมั่นในการดำเนินงานคือ**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ที่ยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นที่ตั้ง ทั้งนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะใช้หลักการหลายอย่างผสมผสานกัน ได้แก่

**หลักการกระจายอำนาจ** โดยมีการกระจายงานและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียน ดังจะเห็นได้จากการแบ่งบุคคลและกำหนดหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่างๆ รวมทั้งตั้งบุคลากรและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยเน้นการบริหารตนเองที่ทั้งกรรมการสถานศึกษาและโรงเรียนพยายามพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และพัฒนาการทำงานทั้งระบบ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามคำขวัญของโรงเรียน ดังจะเห็นได้จากความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และเข้าร่วมโครงการปฏิรูปต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับในวงกว้าง

**หลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย** นับเป็นหลักการที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน โดยจากการศึกษาทั้งจากบุคคล เอกสาร และรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและการเข้าร่วมประชุมกับกรรมการสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ดีที่สุดว่ากรรมการสถานศึกษามีการพิจารณาทุกเรื่องด้วยการมีส่วนร่วมโดยใช้หลักประชาธิปไตยเป็นกลไกในการตัดสินใจ

**หลักความโปร่งใสและการตรวจสอบและถ่วงดุล** โดยกรรมการสถานศึกษาพยายามวางระบบให้การทำงานทุกเรื่องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและตรวจสอบได้

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนได้รับทราบบทบาท และอำนาจหน้าที่ของตนอย่างทั่วถึง ประกอบกับความกระตือรือร้นในการศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมกิจกรรมและการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถดำเนินบทบาทตามอำนาจหน้าที่ของตนได้อย่างครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน

**บทบาทด้านวิชาการ** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการดำเนินบทบาทด้านวิชาการที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมมาก โดยมีการดำเนินการที่ครอบคลุมทั้งการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและหลักสูตร การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพิจารณาให้ความเห็นชอบ รับทราบ และส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ

**บทบาทด้านงบประมาณ** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการดำเนินบทบาทด้านงบประมาณอยู่แต่เดิมแล้ว และปัจจุบันได้ดำเนินบทบาทด้านนี้อย่างต่อเนื่อง แต่บทบาทกว้างขวางขึ้นกว่าเดิม โดยครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากร การพิจารณา ให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ

**บทบาทด้านบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการดำเนินการด้านบุคลากรเฉพาะในเชิงการส่งเสริม สนับสนุน และช่วยหาวิทยากรหรือร่วมเป็นวิทยากรสอนในวิชาที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

**บทบาทด้านบริหารทั่วไป** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีบทบาทด้านการบริหารทั่วไปค่อนข้างมาก ทั้งในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสาธารณชน รวมทั้งการบริหารกิจการนักเรียน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักเรียน

**องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา** ทั้งกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรของโรงเรียนต่างเห็นพ้องต้องกันว่าองค์ประกอบของคณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาตามกฎหมายใหม่มีความเหมาะสม แม้จะมีความแตกต่างจากองค์ประกอบที่มีอยู่เดิมบ้าง แต่โดยภาพรวมแล้ว องค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาที่มีความหลากหลายจะเหมาะสมกับโรงเรียนและส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เข้มแข็งและก้าวหน้าเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนได้ตั้งข้อสังเกตไว่ว่าน่าจะมีความยืดหยุ่นในเรื่ององค์ประกอบไว้สำหรับโรงเรียนที่อาจมีปัญหบ้าง

**จำนวนกรรมการสถานศึกษา และวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษา** ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีจำนวนสิบห้าคน ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี มาโดยตลอด ดังนั้น ทั้งกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรต่างเห็นว่าเป็นจำนวนและระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมแล้ว ประกอบกับการดำเนินงานของโรงเรียนกำหนดให้ตั้งกรรมการสายชั้น กรรมการห้อง กรรมการบริหารหลักสูตร และอนุกรรมการต่างๆ หลายคณะเพื่อกระจายความรับผิดชอบอยู่แล้ว ดังนั้น กรรมการส่วนใหญ่จึงเห็นว่าแม้จะมีจำนวนกรรมการเพียง 15 คน แต่ในทางปฏิบัติมีผู้ร่วมรับผิดชอบมากกว่าจำนวนดังกล่าว ซึ่งเป็นการเพียงพออยู่แล้ว

**การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน** เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง และมีความชัดเจนด้วยการจัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาคณะเดิม ผู้แทนจากวัด ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและหมู่บ้าน และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา ดังนั้นจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้ฉันทามติในการสรรหากรรมการสถานศึกษาระหว่างวัด โรงเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรรมการสถานศึกษาคณะเดิม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาเป็นไปด้วยความสามัคคีและราบรื่น โดยคุณสมบัติหลักของกรรมการสถานศึกษาที่พิจารณาเป็นพิเศษคือความเต็มใจ และเสียสละ และหากเป็นผู้ปกครองและศิษย์เก่าด้วยก็จะเป็นคุณสมบัติเสริมที่จะถูกนำมาพิจารณาด้วย

**กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** นับว่ากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีกระบวนการบริหารที่ค่อนข้างชัดเจน กล่าวคือ

**การวางแผน** แม้จะไม่มีจัดทำแผนโดยตรงแต่มีรายละเอียดเงื่อนไขความสำเร็จร่วมกันที่กล่าวถึงเป้าหมายที่กรรมการจะทำงานร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการทำงานที่พิจารณาจากประโยชน์ของนักเรียนในทุกเรื่อง ดังนั้น ในการพิจารณาทุกเรื่องทุกครั้งจะเริ่มต้นด้วยคำถามว่า ทำเรื่องนี้แล้วเด็กได้ประโยชน์อะไร รวมทั้งมีจุดยืนที่จะไม่ก้าวก้าวการบริหารงาน แต่จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และส่งเสริม สนับสนุนเป็นหลัก นอกจากนี้ กรรมการสถานศึกษายังได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนด้วย ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนการดำเนินของโรงเรียนในทุกเรื่องจึงมีการประชุมค่อนข้างบ่อย โดยที่ผ่านมามีการประชุมเฉลี่ยเดือนละประมาณ 1 ครั้ง ผู้ริเริ่มกำหนดให้มีการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาร่วมกันระหว่างประธานและเลขานุการ โดยใช้เวลาประชุมส่วนใหญ่ในช่วงเวลาหลังเลิกเรียนหรือในวันเสาร์หรือวันอาทิตย์ สถานที่ประชุมจะหมุนเวียนไป บางครั้งอาจเป็นที่โรงเรียน และบางครั้งอาจเป็นที่ทำการ อ.บ.ต. หรือสถานีตำรวจ ซึ่งอยู่ใกล้ๆ โรงเรียนนั่นเอง สำหรับวาระการประชุม การประสานให้เกิดการประชุม และ

การบันทึกรายงานการประชุมเป็นหน้าที่ของฝ่ายสถานศึกษา โดยการประชุมกรรมการสถานศึกษาทุกครั้งที่บุคลากรของโรงเรียนจะต้องเข้าร่วมประชุมด้วย

**การจัดองค์การ** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการจัดองค์การโดยจำแนกและจัดกลุ่มงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน มีการตั้งรองประธานกรรมการทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายบริหารทั่วไป และมีการแบ่งกรรมการและบุคลากรเพื่อเป็นคณะทำงานใน 4 ฝ่ายดังกล่าว โดยพิจารณาจากคุณสมบัติและความถนัดเป็นสำคัญ ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบงานในฝ่ายของตนเป็นหลัก และมีส่วนร่วมร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ในการดำเนินงานตามโอกาส อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาทุกคนจะรู้งานของทุกฝ่ายผ่านการประชุมที่มีอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน หรือผ่านทางหนังสือจากโรงเรียน หรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

**การจัดบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเริ่มดำรงตำแหน่งเมื่อ 29 มีนาคม 2547 โดยกฎหมายได้กำหนดการสรรหา และการคัดเลือกไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม โรงเรียนแห่งนี้มีรูปแบบการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาที่เป็นรูปแบบเฉพาะของตน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ปกครอง วัด โรงเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรรมการสถานศึกษาคณะเดิม โดยการเสนอชื่อผู้ที่สมควรเป็นกรรมการสถานศึกษา จากนั้น มีการอภิปรายเหตุผลเพื่อเลือกกรรมการสถานศึกษา ตามองค์ประกอบที่กฎหมายกำหนด โดยคุณสมบัติที่นำมาพิจารณาเป็นพิเศษ ได้แก่ ความเต็มใจ ความเสียสละ การเป็นศิษย์เก่า และสามารถเข้ากับชุมชนได้ ทั้งนี้ มีกรรมการสถานศึกษาที่มาจากคณะกรรมการสถานศึกษาเดิม ผสมผสานอยู่ด้วย รวมทั้งมีการตั้งกรรมการ และอนุกรรมการอีกหลายคณะภายในโรงเรียน เพื่อช่วยดำเนินงาน โดยกรรมการสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนต่อ การหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยมีโรงเรียนคอยให้การช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุน เช่น การบริการข้อมูลและเอกสาร การชักชวนเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาร่วมกับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างความตระหนักแก่กรรมการสถานศึกษา และแม้ว่าจะไม่มีการกำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานไว้ แต่มีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กรรมการสถานศึกษากำหนดไว้ผ่านการประชุมที่มีเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง สำหรับการให้ผลตอบแทนกับกรรมการสถานศึกษานั้น ไม่มีการตอบแทนในรูปแบบทรัพย์สิน แต่สิ่งหนึ่งที่เห็นอย่างชัดเจนที่เป็นเสมือนสิ่งตอบแทนและจูงใจให้กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเต็มใจเสียสละ และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับโรงเรียนคือ การให้เกียรติและการยอมรับทั้งจากโรงเรียน นักเรียน ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาด้วยตนเอง

**การอำนวยความสะดวกและจูงใจให้มีการดำเนินงาน** เนื่องจากประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนได้มาโดยฉันทามติตั้งแต่กระบวนการสรรหา ดังนั้น จึงได้รับการยอมรับอย่างสูง ส่งผลให้สามารถอำนวยความสะดวกและจูงใจให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมาย และตามมติการประชุมจนประสบความสำเร็จ รวมทั้งประธานกรรมการและเลขานุการยังสามารถ

ทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีเทคนิคในการป้องกันความขัดแย้งเป็นอย่างดี รวมทั้งมีปัจจัยที่เกื้อหนุนในการอำนวยความสะดวกคือความสามัคคีช่วยเสริมด้วย นอกจากนี้ ยังมีการจัดทัศนศึกษา ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับบุคลากรในช่วงปิดภาคเรียนเป็นประจำทุกปี ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์และจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อีกทางหนึ่ง

**การกำกับ ติดตาม** กรรมการของโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุมผ่านการประชุมกรรมการสถานศึกษาที่มีเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งการเข้าร่วมเป็นกรรมการจัดจ้าง และตรวจรับงานในส่วนที่เป็นโครงสร้างทางกายภาพด้วย นอกจากนี้ โรงเรียนจะมีการทำรายงานแจ้งให้กรรมการสถานศึกษาทราบถึงการดำเนินงานใน ทุกเรื่อง ทั้งเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ปัญหานักเรียน การซื้อหนังสือเข้าห้องสมุด เป็นต้น

**แนวทางการปฏิบัติ** แม้จะไม่ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนมากนักในเรื่องกำหนดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า และกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้า แต่มีการกำหนดหลักการ และเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะทำหน้าที่ในเชิงนโยบายโดยไม่ก้าวก่ายการบริหาร รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและให้แนะนำ ตามที่โรงเรียนต้องการ และกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควรว่าเป็นประโยชน์กับนักเรียน รวมทั้งติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุมกรรมการสถานศึกษา โดยจุดเด่นในแนวทางการปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่สำคัญ คือ การดำเนินงานในลักษณะ แบ่งงานและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยพิจารณาตามความถนัด และเน้นการดำเนินงาน ในลักษณะเครือข่ายและประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**จุดเด่นของรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษา** คือกระบวนการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและทั่ว ทั้งชุมชน ส่งผลให้ได้กรรมการสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ มีความตระหนักและกระตือรือร้นใน การบริหารและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

### **ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**

กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากทั้งบุคลากร ผู้ปกครอง วิชา ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ในวงกว้างว่าเป็นกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็งและเป็นกรณีตัวอย่างเพื่อเผยแพร่ไปทั่วประเทศ

### **เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**

การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้มีปัญหาลดอุปสรรค น้อยมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการมีฉันทามติตั้งแต่การสรรหากรรมการ ซึ่งเป็นที่เห็นพ้องต้องกันว่า ได้บุคคลซึ่งเต็มใจ เสียสละ รักโรงเรียน และทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น ปัญหาลดอุปสรรคภายในจึง น้อยมาก อย่างไรก็ตาม มีปัญหาลดอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมาจากภายนอก ได้แก่

ระเบียบปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือด้านงบประมาณที่ข้ามกระทรวง โดยปัจจุบัน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดจะโอนงบประมาณเพื่ออุดหนุนสถานศึกษา ยังไม่สามารถกระทำได้โดยตรง แต่อาจให้การอุดหนุนในเชิงให้ยืมครุภัณฑ์ได้ ถึงแม้จะไม่สะดวก และเป็นอุปสรรคแต่ช่วยส่งเสริม และเกื้อกูลเพื่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก

### เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

กรรมการของโรงเรียนมีปัจจัยที่เกื้อหนุนการบริหารหลายประการ คือ

- 1) ความเต็มใจ เสียสละของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจาก กระบวนการสรรหาแบบมีส่วนร่วมจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และทำให้มีการประชุมเพื่อ แก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 2) ความทุ่มเท และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถจูงใจให้ บุคลากรร่วมกันทำงานด้วยความสมานฉันท์ และสามัคคี จนเป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชน และ ได้รับความร่วมมืออย่างสูงในเวลาต่อมา
- 3) การยอมรับและให้เกียรติของฝ่ายโรงเรียนต่อกรรมการสถานศึกษาจน ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน และความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนของกรรมการสถานศึกษา
- 4) กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยอยู่ในชุมชนมา ยาวนาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนจึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและ เครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง
- 5) รากฐานจากบรรพชนที่ปลูกฝังให้บุคลากรและชุมชนเฝ้าพัฒนาผ่าน คำขวัญของโรงเรียนส่งผลให้ทั้งบุคลากร และกรรมการสถานศึกษารักการเรียนรู้ ศึกษาและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถดำเนินบทบาทของตนเองตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ได้เป็นอย่างดี

### 3) โรงเรียนในบริบทเกษตรกรรม

โรงเรียนในบริบทเกษตรกรรมตั้งอยู่ภายในชุมชนเกษตรกรรมของอำเภอสาม โคนก จังหวัดพุมธานี โดยถือกำเนิดมาจากความร่วมมือของชาวบ้านที่เห็นว่าโรงเรียนที่มีอยู่ เดิมนั้นอยู่ห่างไกล ประกอบกับการเดินทางในอดีตที่ไม่มีถนนตัดผ่าน เด็กที่จะไปโรงเรียนจึง ยากลำบากและใช้เวลานาน ชาวบ้านภายในสองตำบลซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ได้ชักชวนกันไปขอ อนุญาตทางราชการเพื่อก่อตั้งโรงเรียนในที่ดินของชาวบ้านที่บริจาค รวมทั้งใช้บ้านที่ชาวบ้าน บริจาค 1 หลังเพื่อนำไปเป็นอาคารเรียน โดยเปิดเรียนครั้งแรก ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2517 สอนระดับประถมศึกษา เหตุการณ์ในครั้งนั้นแสดงถึงความเสียสละ ความสามัคคี และความ ร่วมมือร่วมใจของชุมชนเป็นอย่างดี

โรงเรียนแห่งนี้ถือกำเนิดด้วยความเสียสละและความร่วมมือร่วมใจของชาวบ้าน และชุมชน ด้วยความคาดหวังให้เด็ก ๆ ในชุมชนได้เรียนหนังสือเพื่อมีอนาคตที่ดีโดยไม่ต้อง เดินทางอย่างยากลำบาก แม้ในตอนเริ่มต้นก่อตั้งจะเป็นโรงเรียนเล็ก ๆ จากความเสียสละของ

ชาวบ้านทั้งร่างกาย แรงใจ และทุนทรัพย์ บนพื้นที่เพียงสามไร่กว่า และมีอาคารหลังคามุงจากเพียง 1 หลัง และด้วยความเสียสละของชาวบ้านจึงได้มีการพัฒนาโรงเรียนต่อๆ มาจวบจนปัจจุบันโรงเรียนเปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีอาคารเรียนรวม 5 หลังบนพื้นที่กว่า 4 ไร่ ซึ่งชาวบ้านและชุมชนต่างภาคภูมิใจว่า แม้จะอยู่ในสังคมเกษตรกรรมที่ชาวบ้านไม่มีรายได้สูงมากแต่ความร่วมมือร่วมใจได้มีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน โดยสามารถเห็นได้จากโรงเรียนมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาโรงเรียนมีการขยายอย่างก้าวกระโดดจากนักเรียนเพียง 100 กว่าคน แต่ในปีการศึกษา 2547 มีนักเรียนถึง 679 คน

แม้ว่าความภาคภูมิใจของการพัฒนาที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรมของคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นในเชิงวัตถุ แต่ก็ถือเป็นรูปธรรมเชิงสัญลักษณ์ที่สามารถสื่อให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจและความเสียสละของชุมชนที่ต้องการพัฒนาโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

การที่โรงเรียนได้พัฒนาและก้าวหน้ามาเป็นลำดับนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ช่วยเป็นกลไกในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน

**หลักการที่คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนยึดมั่นในการบริหารงาน คือ หลักประชาธิปไตยที่ผสมผสานกับหลักความสามัคคี** ซึ่งเป็นหลักการที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นพ้องต้องกันและเป็นหลักการที่ยึดมั่นมาตั้งแต่ยุคก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าการจะทำสิ่งใดให้สำเร็จได้ต้องเริ่มมาจากความสามัคคีเป็นพื้นฐาน **หลักความโปร่งใส** นับเป็นอีกหลักการหนึ่งที่คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้ความสำคัญอย่างมาก ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ต้องยอมรับว่าแม้กฎหมายจะกำหนดให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วม กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในสี่ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป แต่คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนยังไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในทั้งสี่ด้าน โดยด้านที่คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทมากที่สุด ยังคงเป็นเรื่องงบประมาณซึ่งมีอยู่แต่เดิม และได้เพิ่มบทบาทในด้านการบริหารทั่วไปมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องความปลอดภัยของเด็ก สำหรับบทบาทในด้านบุคลากรและด้านวิชาการยังมีบทบาทค่อนข้างน้อย

**บทบาทด้านวิชาการ** ในทางปฏิบัติกรรมการสถานศึกษาไม่ได้แสดงบทบาทด้านวิชาการโดยตรง แต่ให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านวิชาการ เช่น การเรียนรู้ด้านอาชีพเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพหลักของชุมชน เป็นต้น

**บทบาทด้านงบประมาณ** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีบทบาทด้านงบประมาณครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ



**บทบาทด้านบุคลากร**นั้นกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนยังไม่ได้เข้ามามีบทบาทชัดเจน แต่มีบทบาทในเชิงการส่งเสริม สนับสนุนมากกว่า เช่น การสนับสนุนงบประมาณเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม เป็นต้น

**บทบาทด้านบริหารทั่วไป** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีบทบาทด้านบริหารทั่วไปมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความปลอดภัยของนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ มีกรรมการสถานศึกษาบางท่านให้ความเห็นว่าเป็นบทบาทของกรรมการสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมุ่งไปสู่รูปแบบของกรรมการบริหารมากขึ้น

**องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเห็นพ้องกันว่าองค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาตามองค์ประกอบในปัจจุบันมีความเหมาะสม เนื่องจากความหลากหลายจะช่วยในการสื่อสารระหว่างสถานศึกษาและชุมชน รวมทั้งได้แสดงความคิดเห็นแทนกลุ่มต่างๆ ได้ และแม้ว่ากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งสิบห้าคนจะเป็นผู้ที่เคยเป็นกรรมการโรงเรียนอยู่แต่เดิม แต่การจัดให้กรรมการสถานศึกษาเข้าตามองค์ประกอบใหม่ทำให้แต่ละคนรู้สึกว่าจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานมากยิ่งขึ้น

**จำนวนกรรมการสถานศึกษา และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา** กรรมการของโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าการศึกษาที่กำหนดให้มีกรรมการสถานศึกษาสำหรับโรงเรียนแห่งนี้แล้ว ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 700 คน นั้น เป็นจำนวนที่เหมาะสม เนื่องจากจะสะดวกในการประชุม และจะช่วยให้เกิดการคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมและเสียสละจริงๆ เข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้นหากมีงานที่ต้องดำเนินการจะมีการเชิญกรรมการ ผู้ปกครองและชาวบ้านมาช่วยในการดำเนินงานด้วย นอกจากนี้ กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่ากำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาไว้ 4 ปี เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากสอดคล้องกับคณะกรรมการอื่นๆ เช่น สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล/ส่วนจังหวัด เป็นต้น รวมทั้งจะทำให้กรรมการสถานศึกษาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเวลาที่ไม่นานจนเกินไปที่จะเปลี่ยนแปลงกรรมการสถานศึกษาที่ไม่สามารถทำงานให้เป็นที่พึงพอใจของชุมชนได้

**การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** ของโรงเรียนเกิดจากการประชุมร่วมกันของกรรมการโรงเรียนที่มีแต่เดิม ผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารและครูของโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการให้มีการประชุม และชี้แจงรายละเอียดและวิธีการต่างๆ โดยในตอนเริ่มต้นของกระบวนการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีความพยายามที่จะดำเนินการตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการที่ให้มีการรับสมัครผู้ที่สนใจ ทั้งๆ ที่มีผู้สนใจการศึกษาและพร้อมที่จะเสียสละ แต่ไม่มีผู้สมัครเนื่องจากไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชน ดังนั้น ที่ประชุมจึงเลือกใช้วิธีให้มีผู้เสนอชื่อบุคคล แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมเลือก

จากนั้นจึงสอบถามบุคคลที่ได้รับเลือกว่าเต็มใจและพร้อมหรือไม่ เมื่อได้ฉันทามติแล้วจึงให้ที่ประชุมเลือกประธานกรรมการสถานศึกษา

### กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน

**การวางแผน** แม้ว่าจะไม่ได้มีการจัดทำแผนของกรรมการสถานศึกษาออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาจากประโยชน์ของชุมชนที่ต้องการให้เด็กได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้านจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ยังคงเปิดสอนได้ถึงเพียงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมีจุดยืนที่จะไม่ก้าวท้าวการบริหารงาน แต่จะส่งเสริม สนับสนุนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้านเป็นหลัก นอกจากนี้กรรมการสถานศึกษายังได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและรับทราบแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในทุกเรื่อง โดยที่ผ่านมามีการประชุมเฉลี่ยภาคเรียนละประมาณ 1-2 ครั้ง โดยผู้ริเริ่มกำหนดให้มีการประชุมส่วนใหญ่ รวมถึงการกำหนดวาระการประชุม การประสานให้เกิดการประชุม และการบันทึกรายงานการประชุมเป็นหน้าที่ของฝ่ายสถานศึกษา คือผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการกรรมการสถานศึกษา โดยใช้เวลาประชุมในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์

**การจัดองค์การ** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานแต่ละเรื่องจะพิจารณากำหนดหน้าที่ของบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละเรื่อง รวมทั้ง ไม่ได้มีการจัดระบบการความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาไว้ โดยการบริหารที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มุ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา

**การจัดบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน เริ่มดำรงตำแหน่งเมื่อ 29 มีนาคม 2547 โดยกฎหมายได้กำหนดการสรรหา และการคัดเลือกไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม โรงเรียนแห่งนี้มีรูปแบบการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาที่เป็นรูปแบบเฉพาะของตน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชน โดยเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนเดิม ผู้ปกครอง และบุคลากรของโรงเรียน โดยการเสนอชื่อผู้ที่สมควรเป็นกรรมการสถานศึกษา และเลือกกรรมการสถานศึกษาตามองค์ประกอบที่กฎหมายกำหนด โดยคุณสมบัติที่นำมาพิจารณาเป็นพิเศษ ได้แก่ ความเต็มใจ ความเสียสละ และสามารถเข้ากับชุมชนได้ ทั้งนี้ มีกรรมการสถานศึกษาทั้งสิ้นห้าคนมาจากคณะกรรมการโรงเรียนเดิมทั้งหมด นอกจากนี้ แม้จะไม่มี การกำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานไว้ แต่มีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กรรมการสถานศึกษากำหนดไว้ผ่านการประชุม สำหรับการให้ผลตอบแทนกับกรรมการสถานศึกษานั้น ไม่มีการตอบแทนในรูปแบบทรัพย์สิน แต่สิ่งหนึ่งที่เห็นอย่างชัดเจนที่เป็นเสมือนสิ่งตอบแทนและจูงใจให้กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเต็มใจเสียสละ และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับโรงเรียนคือ การให้เกียรติและการยอมรับของโรงเรียน และความทุ่มเททำงานของผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนร่วมกับกรรมการสถานศึกษาอย่างจริงจังและโปร่งใส

**การอำนวยความสะดวกและจูงใจให้มีการดำเนินงาน** เนื่องจากประธานกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนอยู่และได้มาโดยฉันทามติตั้งแต่กระบวนการสรรหา ดังนั้น จึงได้รับการยอมรับอย่างสูง อย่างไรก็ตาม พบว่าในทางปฏิบัติผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากกรรมการสถานศึกษาทั้งคณะให้ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและจูงใจให้มีการดำเนินงานตามเป้าหมาย วาระ และตามมติการประชุมจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ประธานกรรมการและเลขานุการยังสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี รวมทั้งมีปัจจัยที่เกื้อหนุนในการอำนวยความสะดวกคือความเต็มใจ และความสามัคคีที่ช่วยเสริมให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วย

**การกำกับ ติดตาม** กรรมการของโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุมผ่านการประชุมกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งการร่วมเป็นกรรมการจัดจ้าง และตรวจรับงานในส่วนที่เป็นเชิงโครงสร้างทางกายภาพด้วย

**แนวทางการปฏิบัติ** แม้จะไม่ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในเรื่อง กำหนดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า และกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้า แต่มีการกำหนดหลักการ และเป้าหมายที่ชัดเจน ที่จะทำหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเป็นหลักโดยไม่ก้าวก่ายการบริหาร

**จุดเด่น** ในรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนแห่งนี้ คือ การสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติเรื่องความเต็มใจและร่วมมือร่วมใจในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกเรื่อง โดยเน้นดำเนินการบริหารในเรื่องงบประมาณและทรัพยากรซึ่งกรรมการสถานศึกษาเข้มแข็งอยู่โดยเดิมอาศัยเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งของชุมชนเกษตรกรรมที่มีอยู่แต่เดิมเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และค่อยๆ ขยายการบริหารของกรรมการสถานศึกษาไปสู่การบริหารทั่วไปก่อน จากนั้นจึงขยายบทบาทตามความพร้อม โดยปัจจุบันได้ขยายบทบาทการบริหารด้านบริหารทั่วไปมากขึ้น และการเตรียมความพร้อมเพื่อขยายบทบาทไปสู่การบริหารงานบุคคลแล้ว และจะขยายไปสู่การบริหารวิชาการเพื่อให้ครอบคลุมบทบาทอำนาจหน้าที่ต่อไป

#### **ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**

กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกเรื่อง นอกจากนี้ยังได้รับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี และได้รับการเสนอชื่อจากชุมชนให้เป็นโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

#### **เงื่อนไขและอุปสรรคการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา**

การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษามีปัญหาอุปสรรคน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการสรรหากรรมการทำให้ได้บุคคลซึ่งเต็มใจ เสียสละ รักโรงเรียน และทำงานร่วมกันได้ รวมทั้ง การยึดหลักความสามัคคีในการบริหารงาน ที่ช่วยป้องกันปัญหา

ความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง โดยปัญหาอุปสรรคที่กรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนแห่งนี้เห็นว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งคือการระดมทรัพยากรภายในชุมชนซึ่งมีรายได้น้อย และแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถเข้ามาสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น แต่เนื่องจากสภาพบริบทที่เป็นสังคมเกษตรกรรมและรายได้ไม่สูงจึงเป็นองค์กรที่งบประมาณน้อยแม้จะพยายามเกื้อกูลเพื่อการพัฒนาการศึกษาแต่ก็สนับสนุนได้ไม่มากนัก

### เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

กรรมการโรงเรียนแห่งนี้มีปัจจัยที่เกื้อหนุนการบริหารหลายประการ คือ

- 1) ความเต็มใจ เสียสละของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาแบบมีส่วนร่วมจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 2) ความทุ่มเท และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมกันเชื่อถือศรัทธาจากชุมชน และได้รับความร่วมมืออย่างสูงในเวลาต่อมา
- 3) การยอมรับและให้เกียรติของฝ่ายโรงเรียนต่อกรรมการสถานศึกษาจนก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
- 4) กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยอยู่ในชุมชนมายาวนาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนจึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง
- 5) เป้าหมายและค่านิยมของชุมชนที่อยากให้เด็กได้เรียนโรงเรียนดีๆ ใกล้บ้าน

### ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาในภาพรวม

จากการรวบรวมข้อมูลภาคสนามในทั้งสามโรงเรียนที่มีบริบทต่างกันนั้นพบว่าข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลนั้นสามารถจำแนกออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกมีความคล้ายคลึงกัน และอีกส่วนหนึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

#### ก. ข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน

##### 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ

1.1) ประวัติของโรงเรียน ซึ่งมีภูมิหลังของการก่อตั้งโดยความร่วมมือของชุมชนและวัด

1.2) บุคลากรของสถานศึกษาและสถานภาพของบุคลากรมีความคล้ายคลึงกันโดยบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีลักษณะของความตั้งใจและทุ่มเททำงานจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และได้รับการยอมรับและศรัทธาจากชุมชนเหมือนกัน

##### 2. ระบบย่อยเป้าหมายและค่านิยม : หลักการบริหารที่ใช้

หลักการที่ทั้งสามโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกันคือหลักความโปร่งใส หลักประชาธิปไตย หลักการมีส่วนร่วม และการระดมทรัพยากร

### 3. ระบบย่อยโครงสร้าง

**3.1) บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาด้านงบประมาณ** จะมีความคล้ายคลึงกันคือสามารถมีบทบาทครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณา ให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ

**3.2) องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** โดยทั้งสามโรงเรียนมีองค์ประกอบของคณะบุคคลเหมือนกันตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงลึกจะพบว่า กรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบจะเน้นคุณสมบัติที่เคยเป็นศิษย์เก่า ผู้ที่มาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นที่ยอมรับของชุมชน และให้มีกรรมการโรงเรียนเดิมผสมผสานอยู่ด้วย ดังนั้น องค์ประกอบที่แท้จริงจะมีสัดส่วนของผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชุมชนมากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ นั่นเอง

### 4. ระบบย่อยจิต-สังคม

**4.1) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** โดยทั้งสามโรงเรียนใช้กระบวนการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาที่เน้นการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งกระบวนการสรรหาใช้หลักการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม รายละเอียดของกระบวนการสรรหาที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของความแตกต่างในส่วน ข. ต่อไป

**4.2) วาระการดำรงตำแหน่ง** ทั้งสามโรงเรียนต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ 4 ปี เหมาะสมแล้ว

**4.3) คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา** ซึ่งทั้งสามโรงเรียนได้มีการกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด แม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมดแต่มีความคล้ายคลึงกัน โดยเน้นสรรหากรรมการสถานศึกษาตามองค์ประกอบที่กฎหมายกำหนดและพิจารณาผู้ที่เสียสละ ผู้ที่เป็นศิษย์เก่า และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ชุมชน ด้วยเป็นกรณีพิเศษ

### 5. ระบบย่อยบริหารจัดการ

**5.1) การวางแผน** โดยทั้งสามโรงเรียนมีความคล้ายคลึงในการที่มีจุดยืนที่ชัดเจนว่าจะทำหน้าที่โดยไม่ก้าวล่วงงานของฝ่ายบริหาร รวมทั้งมีบทบาทในการวางแผนของโรงเรียนทั้งการพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบ

**5.2) การอำนวยการและจูงใจการอำนวยการ**ของกรรมการสถานศึกษาของทั้งสามโรงเรียนจะอาศัยภาวะผู้นำของประธานกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาค่อนข้างมาก สำหรับการจูงใจของทั้งสามโรงเรียนนั้นมีความคล้ายกันอย่างมาก คือ เน้นการให้การยอมรับและให้เกียรติกรรมการสถานศึกษา

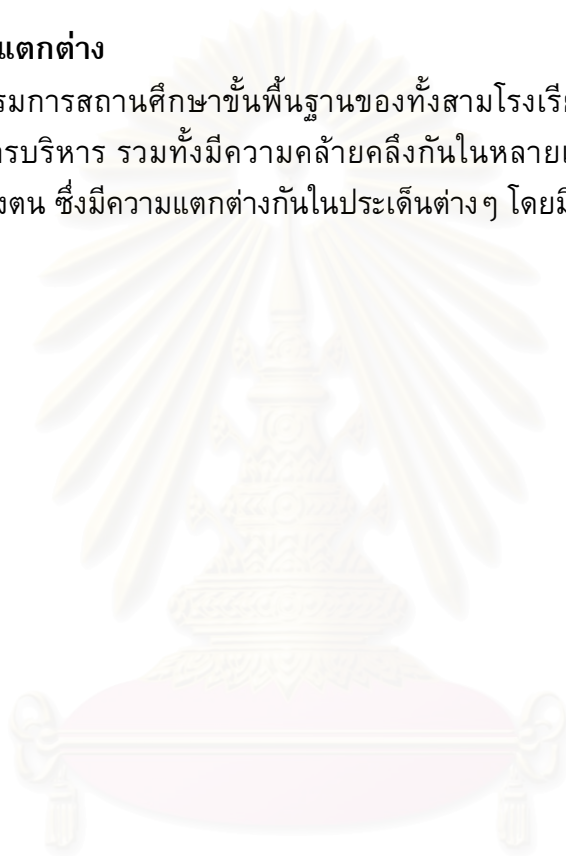
**5.3) การกำกับ ติดตาม** โดยทั้งสามโรงเรียนมีกระบวนการในการกำกับและติดตามการดำเนินงานค่อนข้างชัดเจน แม้จะมีรายละเอียดของการดำเนินการที่แตกต่างกันก็ตาม

**6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** ซึ่งกรรมการสถานศึกษาของทั้งสามโรงเรียนต่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ทั้งในด้าน ความร่วมมือในการดำเนินงาน และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก

7. เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนทั้งสามแห่งมีปัจจัยเกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่คล้ายคลึงกันในบางส่วน ได้แก่ 1) การวางรากฐานของชุมชนในอดีตทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างวัด ชุมชน และโรงเรียนมีความแน่นแฟ้น 2) ความผูกพันของกรรมการสถานศึกษากับโรงเรียน เนื่องจากประกอบด้วยศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนมาก 3) กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน จึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง 4) การทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ของผู้บริหารและบุคลากรที่เกื้อหนุนให้เกิดความศรัทธาของชุมชนต่อโรงเรียน

#### ข. ความแตกต่าง

แม้ว่ากรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของทั้งสามโรงเรียนต่างก็มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร รวมทั้งมีความคล้ายคลึงกันในหลายเรื่อง แต่ทั้งสามโรงเรียนก็มีรูปแบบเฉพาะของตน ซึ่งมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
ปัจจัยป้อน และสภาพแวดล้อม	<b>ข้อมูลพื้นฐาน</b>			
	1. ประวัติความเป็นมาสถานศึกษา	ไม่แตกต่างอย่างชัดเจน	ไม่แตกต่างอย่างชัดเจน	ไม่แตกต่างอย่างชัดเจน
	2. ที่ตั้งสถานศึกษา	ตั้งอยู่กลางเมือง	ตั้งอยู่ท่ามกลางส่วนราชการ	ตั้งอยู่ในชุมชนเกษตรกรรม
	● สภาพภูมิศาสตร์	อุตสาหกรรมบริบทแบบเมือง	มีบริบทแบบกึ่งเมืองกึ่งชนบท	
	● สภาพเศรษฐกิจ	ไม่แตกต่าง โดยส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง และรายได้ต่อครัวเรือนน้อย	ไม่แตกต่าง โดยส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง และรายได้ต่อครัวเรือนน้อย	ไม่แตกต่าง โดยส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม และรายได้ต่อครัวเรือนน้อย
	● ลักษณะชุมชน	ชุมชนเมืองอุตสาหกรรม	ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท	ชุมชนเกษตรกรรม
	● สภาพแวดล้อม/สภาพกายภาพ	มีพื้นที่กว้างขวาง (10 ไร่เศษ) การคมนาคม สาธารณูปโภค พื้นฐานสะดวก	พื้นที่คับแคบ (2 ไร่เศษ) การคมนาคม สาธารณูปโภคพื้นฐานสะดวก	พื้นที่คับแคบ (4 ไร่) การคมนาคม สาธารณูปโภคพื้นฐานสะดวก
● แหล่งเรียนรู้	ไม่แตกต่างอย่างชัดเจนคือมีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียน	ไม่แตกต่างอย่างชัดเจนคือมีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย โดยอยู่ทั้งภายในและนอกโรงเรียน	แหล่งเรียนรู้ค่อนข้างจำกัดกว่า แต่ก็มีแหล่งเรียนรู้หลากหลายทั้งภายในและนอกโรงเรียน	
3. ระดับการศึกษาที่จัดจำนวนชั้นและห้องเรียน	อนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6	อนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6	อนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3	

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
	<p>4. บุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนบุคลากร</li> <li>● สถานภาพ</li> <li>● จำนวนนักเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนบุคลากร 47 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี</li> <li>● นักเรียน จำนวน 1,531 คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนบุคลากร 20 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี</li> <li>● นักเรียน จำนวน 643 คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนบุคลากร 20 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี</li> <li>● นักเรียน จำนวน 679 คน</li> </ul>
จำแนกประเด็นตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ				
เป้าหมายและค่านิยม	1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใส</li> <li>● ประชาธิปไตย</li> <li>● การระดมทรัพยากร</li> </ul>	<p>การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การกระจายอำนาจ</li> <li>● การมีส่วนร่วมและประชาธิปไตย</li> <li>● การตรวจสอบและถ่วงดุล</li> <li>● การระดมทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม</li> <li>● ความสามัคคี</li> <li>● ความโปร่งใส</li> <li>● การระดมทรัพยากร</li> </ul>
โครงสร้าง	2. บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา	มีการกำหนดบทบาทกรรมการในฐานะฝ่ายนโยบาย และไม่ก้าวก่ายผู้บริหาร แต่ไม่มีการแบ่งบทบาทระหว่างกรรมการด้วยกันอย่างชัดเจน	มีการกำหนดบทบาทกรรมการในฐานะฝ่ายนโยบาย และไม่ก้าวก่ายผู้บริหาร รวมทั้งมีการแบ่งบทบาทระหว่างกรรมการด้วยกันเป็น 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน	มีการกำหนดบทบาทกรรมการในฐานะส่งเสริม หนุนเสริม และไม่ก้าวก่ายผู้บริหาร แต่ไม่มีการแบ่งบทบาทระหว่างกรรมการด้วยกันอย่างชัดเจน



ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
	● บทบาทด้านงบประมาณ	ไม่แตกต่าง คือ ครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณา ให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ	ไม่แตกต่าง คือ ครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณา ให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ	ไม่แตกต่าง คือ ครอบคลุมทั้งการระดมทรัพยากร การบริหารทรัพยากรที่ระดมได้ การพิจารณา ให้ความเห็นชอบ การอนุมัติ การรับทราบ การกำกับ และตรวจสอบ
	● บทบาทด้านวิชาการ	ไม่ได้แสดงบทบาทด้านวิชาการโดยตรง แต่ให้ความเห็น และให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมด้านวิชาการ เช่น การสนับสนุนในการส่งเด็กประกวด และแข่งขันทางวิชาการ	บทบาทด้านวิชาการครอบคลุมทั้งการกำหนดเป้าหมายและหลักสูตร มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การพิจารณาให้ความเห็นชอบ รับทราบ และส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ	ไม่ได้แสดงบทบาทด้านวิชาการโดยตรง แต่ให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านวิชาการ เช่น การเรียนรู้ด้านอาชีพเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพหลักของชุมชน เป็นต้น
	● บทบาทด้านบุคลากร	สนับสนุนงบประมาณเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม	ในเชิงส่งเสริม สนับสนุน และช่วยหาวิทยากรหรือร่วมสอนในวิชาที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย	สนับสนุนงบประมาณเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม
	● บทบาทด้านบริหารทั่วไป	มีบทบาทค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	มีบทบาทค่อนข้างมาก ทั้งในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสาธารณชน รวมทั้งการบริหารกิจการนักเรียน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยนักเรียน	มีบทบาทค่อนข้างมาก ทั้งในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และความปลอดภัยของนักเรียน
3. องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา		ไม่แตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนกรรมการฯ แล้วผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาก	ไม่แตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนแล้วผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมาก	ไม่แตกต่างมาก เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนแล้วผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมาก

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
จิต-สังคม	4. การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการได้มา</li> </ul>	ใช้กระบวนการสรรหาเป็นหลัก โดยการสรรหาเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและกรรมการโรงเรียนที่มีอยู่เดิม	ใช้กระบวนการสรรหาเป็นหลัก โดยการสรรหาเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน วัด ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน และกรรมการโรงเรียนที่มีอยู่เดิมด้วยการเสนอชื่อและอภิปรายจนได้ฉันทามติร่วมกัน	ใช้กระบวนการสรรหาเป็นหลัก โดยการสรรหาเกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และกรรมการโรงเรียนที่มีอยู่เดิม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวน</li> </ul>	จำนวน 15 คน และตั้งกรรมการที่ปรึกษาเพิ่มเติม แต่เห็นว่าจำนวนที่กำหนดไว้น้อยเกินไป	จำนวน 15 คน และตั้งกรรมการและอนุกรรมการอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยเห็นว่าจำนวนที่กำหนดเหมาะสมแล้ว	จำนวน 15 คน และตั้งกรรมการและอนุกรรมการอื่น ๆ เพิ่มเติม โดยเห็นว่าจำนวนที่กำหนดเหมาะสมแล้ว
	<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์ประกอบ</li> </ul>	ไม่แตกต่าง โดยมีองค์ประกอบครบตามที่กฎหมายกำหนด แต่เน้นสรรหาศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนในแต่ละองค์ประกอบ	ไม่แตกต่าง โดยมีองค์ประกอบครบตามที่กฎหมายกำหนด แต่เน้นสรรหาศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนในแต่ละองค์ประกอบ	ไม่แตกต่าง โดยมีองค์ประกอบครบตามที่กฎหมายกำหนด แต่เน้นสรรหาผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนในแต่ละองค์ประกอบ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>วาระการดำรงตำแหน่ง</li> </ul>	ไม่แตกต่าง โดยเห็นว่า 4 ปี เหมาะสมแล้ว	ไม่แตกต่าง โดยเห็นว่า 4 ปี เหมาะสมแล้ว	ไม่แตกต่าง โดยเห็นว่า 4 ปี เหมาะสมแล้ว
	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณสมบัติ</li> </ul>	ไม่แตกต่าง โดยเลือกตามที่กฎหมายกำหนด และเพิ่มเติมเรื่องความเต็มใจ เสียสละ ได้รับการยอมรับจากชุมชน เคยเป็นศิษย์เก่า หรือเป็นผู้นำชุมชน	ไม่แตกต่าง โดยเลือกตามที่กฎหมายกำหนด และเพิ่มเติมเรื่องความเต็มใจ เสียสละ ได้รับการยอมรับจากชุมชน เคยเป็นศิษย์เก่า หรือเป็นผู้นำชุมชน	ไม่แตกต่าง โดยเลือกตามที่กฎหมายกำหนด และเพิ่มเติมเรื่องความเต็มใจ เสียสละ ได้รับการยอมรับจากชุมชน เป็นผู้นำชุมชน

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
บริหารจัดการ	<b>5. กระบวนการบริหาร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผน</li> </ul>	มีการวางแผนด้านการระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (มีการตั้งมูลนิธิ) และมีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ มีจุดยืนเกี่ยวกับบทบาทด้านนี้ชัดเจนว่าทำหน้าที่ในฐานะ ฝ่ายนโยบาย และไม่ก้าวล่วงงานของฝ่ายบริหาร	มีการกำหนดรายละเอียดเงื่อนไขความสำเร็จร่วมกัน โดยกล่าวถึงเป้าหมายที่จะทำร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนในรายงานการประชุมโดยมุ่งเน้นการทำงานโดยพิจารณาจากประโยชน์ของนักเรียนในทุกเรื่อง มีจุดยืนที่จะไม่ก้าวล่วงการบริหารงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบ มีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันด้วยวาจา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดโครงสร้าง</li> </ul>	ไม่ได้มีหรือการจำแนก หรือจัดกลุ่มงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานแต่ละเรื่องจะพิจารณากำหนดหน้าที่ของบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละเรื่องเป็นครั้ง ๆ ไป	การจัดองค์การโดยจำแนกและจัดกลุ่มงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน โดยมีการตั้งรองประธานกรรมการทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายบริหารทั่วไป และมีการแบ่งกรรมกรและบุคลากรเพื่อเป็นคณะทำงานใน 4 ฝ่าย	ไม่ได้มีหรือการจำแนก หรือจัดกลุ่มงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานแต่ละเรื่องจะพิจารณา กำหนดหน้าที่ของบุคคลและทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละเรื่องเป็นครั้ง ๆ ไป
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดบุคลากร</li> </ul>	ไม่มีการจัดบุคลากรอย่างชัดเจน	มีการจัดบุคลากรอย่างชัดเจน ตามความถนัด	ไม่มีการจัดบุคลากรอย่างชัดเจน

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การอำนวยความสะดวกและการจูงใจ</li> </ul>	ไม่แตกต่าง เน้นการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่อง	ไม่แตกต่าง เน้นการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่อง	ไม่แตกต่าง เน้นการยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่อง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำกับ ติดตาม</li> </ul>	มีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม ผ่านการรายงานในการประชุม กรรมการสถานศึกษา และ รายงานประจำปีของสถานศึกษา	มีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุมผ่านการประชุมกรรมการ สถานศึกษาที่มีเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้ง การร่วมเป็นกรรมการจัดจ้าง และตรวจรับ งานในส่วนที่เป็นเชิงโครงสร้างทางกายภาพ ด้วย นอกจากนี้ โรงเรียนจะมีการทำ รายงานแจ้งให้กรรมการสถานศึกษาทราบ ถึงการดำเนินงานในทุกเรื่อง	มีการกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม ผ่านการรายงานในการประชุมกรรมการสถานศึกษา และ รายงานประจำปีของสถานศึกษา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วิธีการทำงานในการบริหารจัดการ เช่น การกำหนดวาระ ความสำเร็จของการประชุม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โรงเรียนเป็นฝ่ายกำหนดวาระการประชุม โดยกรรมการสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมได้</li> <li>● ส่วนใหญ่โรงเรียนเป็นฝ่ายประสานให้เกิดการประชุม และทำรายงานการประชุม</li> <li>● ไม่มีการกำหนดความถี่ในการประชุมอย่างชัดเจน แต่มีการประชุมเฉลี่ยภาคการศึกษาละ 1-2 ครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โรงเรียนเป็นฝ่ายกำหนดวาระการประชุม โดยกรรมการสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมได้</li> <li>● ประธานกรรมการ เลขานุการ และ กรรมการริเริ่มในการกำหนดการประชุม โดยโรงเรียนเป็นฝ่ายประสานให้เกิดการประชุม และทำรายงานการประชุม</li> <li>● ไม่มีการกำหนดความถี่ในการประชุมอย่างชัดเจน แต่มีการประชุมเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โรงเรียนเป็นฝ่ายกำหนดวาระการประชุม โดยกรรมการสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมได้</li> <li>● ส่วนใหญ่โรงเรียนเป็นฝ่ายประสานให้เกิดการประชุม และทำรายงานการประชุม</li> <li>● ไม่มีการกำหนดความถี่ในการประชุมอย่างชัดเจน แต่มีการประชุมเฉลี่ยภาคการศึกษาละ 1-2 ครั้ง</li> </ul>

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการ/กิจกรรมการสื่อสาร</li> </ul>	ดำเนินการผ่านการประชุม และกิจกรรมของโรงเรียน วัด หรือชุมชน	ดำเนินการผ่านการประชุม กิจกรรมของโรงเรียน วัด หรือชุมชน และจัดกิจกรรมทัศนศึกษา/ดูงาน/ฝึกอบรมร่วมกันและร่วมกับบุคลากรของโรงเรียนในช่วงปิดภาคการศึกษา	ดำเนินการผ่านการประชุม และกิจกรรมของโรงเรียน วัด หรือชุมชน
ผลผลิตและผลลัพธ์	<p><b>6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล</b></p>	สะท้อนให้เห็นในความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพนักเรียนจากหน่วยงานภายนอก หรือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผ่านการประเมินรอบแรกเมื่อ พ.ศ. 2545 ในระดับดี มีนักเรียนที่ทำชื่อเสียงในด้านต่างๆ ให้กับโรงเรียน การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ชุมชน ท้องถิ่น และองค์กรอื่นๆ	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารของกรรมการสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นในความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพนักเรียนจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยได้ผ่านการประเมินรอบแรกเมื่อ พ.ศ. 2545 ในระดับดี และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในปีการศึกษา 2547 ใน 8 กลุ่มสาระวิชาของทุกระดับชั้นมีค่าเฉลี่ยเกินร้อยละ 70 นักเรียนร้อยละ 100 เข้าศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษา มีนักเรียนที่ทำชื่อเสียงในด้านต่างๆ ให้กับโรงเรียน ได้รับความสนใจศึกษาดูงานจากหน่วยงานต่างๆ จำนวนมาก	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารของกรรมการสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นในความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผ่านการประเมินรอบแรกเมื่อ พ.ศ. 2545 ในระดับดี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในปีการศึกษา 2547 ใน 8 กลุ่มสาระวิชาของทุกระดับชั้นมีค่าเฉลี่ยประมาณร้อยละ 65 นอกจากนี้ ยังมีนักเรียนและบุคลากรที่ทำชื่อเสียงในด้านต่างๆ ให้โรงเรียนจำนวนมาก

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จุดเด่น</li> </ul>	<p>กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยอยู่ในชุมชนมายาวนาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน รวมทั้งมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และภาคเอกชน จึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง</p>	<p>กรรมการเป็นบุคคลในพื้นที่ที่มีรากฐานซึ่งปลูกฝังให้ชุมชนเฝ้พัฒนาอย่างเข้มแข็ง ส่งผลให้ทั้งบุคลากร และกรรมการสถานศึกษารักการเรียนรู้ ศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถดำเนินบทบาทของตนเองตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังเป็นกรรมการที่ได้มาจากฉันทามติของชุมชน จึงมีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความสามัคคี และความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน</p>	<p>กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยอยู่ในชุมชนมายาวนาน และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน จึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง</p>
ข้อมูลป้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางปฏิบัติ</li> </ul>	<p>ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนแต่กำหนดหลักการที่ชัดเจนว่าจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติ โดยไม่ก้าวก่ายฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ มีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานสำหรับกิจกรรมประจำปีที่สำคัญของโรงเรียนไว้ด้วย ทั้งนี้ จุดเด่นในแนวทางการ</p>	<p>ไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนแต่มีการกำหนดหลักการ และเป้าหมายที่ชัดเจน ที่จะทำให้หน้าที่ในเชิงนโยบายโดยไม่ก้าวก่ายการบริหาร และส่งเสริม สนับสนุนและให้แนะนำตามที่โรงเรียนต้องการ และกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควรว่าเป็นประโยชน์กับนักเรียน รวมทั้งติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติ ทั้งนี้ จุดเด่นในแนวทางการปฏิบัติของกรรมการคือ การ</p>	<p>ไม่ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในเรื่อง กำหนดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า กำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้า แต่มีการกำหนดหลักการ และเป้าหมายที่จะทำหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนเป็นหลักโดยไม่ก้าวก่ายการบริหาร จุดเด่นในแนวทางการปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาคือความเต็มใจและ</p>

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
		ปฏิบัติของกรรมการคือ การดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายและประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินงานในลักษณะแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนตามความถนัดและเน้นการดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายและประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ร่วมมือร่วมใจในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาทุกเรื่องโดยอาศัยเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งของชุมชนเกษตรกรรมที่มีอยู่แต่เดิมเป็นฐานในการปฏิบัติงาน
	● ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	1) การประชุมที่ไม่ต่อเนื่อง เว้นระยะนานในการประชุมครั้งต่อไป เนื่องจากกรรมการมีภารกิจ และโรงเรียนมีภาระที่ต้องดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายจำนวนมาก จึงไม่สามารถประชุมได้บ่อยๆ 2) การไม่สามารถดำเนินบทบาทได้อย่างเต็มที่ ตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจด้านการศึกษา อย่างลึกซึ้ง จึงจำเป็นต้องปล่อยให้โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และกรรมการ สถานศึกษาช่วยแสดง	มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมาจากภายนอก ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือด้านงบประมาณที่ข้ามกระทรวง โดยปัจจุบันหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะโอนงบประมาณเพื่ออุดหนุนสถานศึกษา ยังไม่สามารถกระทำได้โดยตรง แต่อาจให้การอุดหนุนในเชิงให้ยืมครุภัณฑ์ได้ แต่ก็เห็นว่าไม่สะดวก และเป็นอุปสรรคที่จะส่งเสริม และเกื้อกูลเพื่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก	การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษามีปัญหาอุปสรรคน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการสรรหากรรมการทำให้ได้บุคคลซึ่งเต็มใจ เสียสละ รักโรงเรียน และทำงานร่วมกันได้ รวมทั้ง การยึดหลักความสามัคคีในการบริหารงาน ที่ช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง โดยปัญหาอุปสรรคที่กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนคลองบ้านพร้าวเห็นว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งคือการระดมทรัพยากรภายในชุมชนซึ่งมีรายได้น้อย และแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถเข้ามาสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น แต่

ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
		<p>ความคิดเห็นตามความเหมาะสม</p> <p>3) การเปลี่ยนแปลงบริบทสู่เมืองอุตสาหกรรมอาจเป็นจุดเริ่มต้นให้ความสัมพันธ์ของชุมชน และโรงเรียนห่างเหินกว่าเดิมได้</p> <p>4) ความขัดแย้งภายในของกรรมการสถานศึกษาบางส่วน</p>		<p>เนื่องจากสภาพบริบทที่เป็นสังคมเกษตรกรรมและรายได้ไม่สูงจึงเป็นองค์กรที่งบประมาณน้อยแม้จะพยายามเกื้อกูลเพื่อการพัฒนาการศึกษาแต่ก็ได้ไม่มากนัก</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยที่เกื้อหนุน</li> </ul>	<p>1) รากฐานความสัมพันธ์ระหว่างวัด ชุมชน และโรงเรียนที่แข็งแกร่ง</p> <p>2) ระบบสนับสนุน เช่น การมีมูลนิธิศรัทธาธรรมและชมรมพิทักษ์ธรรมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีระบบการดำเนินงานที่โปร่งใสชัดเจนไว้ด้วย</p> <p>3) ความผูกพันของกรรมการกับโรงเรียน ที่ประกอบด้วยอดีตผู้บริหารและศิษย์เก่าจำนวนมาก</p> <p>4) กรรมการเป็นบุคคลในพื้นที่และอาศัยอยู่ในชุมชนมายาวนาน</p>	<p>1) ความเต็มใจ เสียสละของกรรมการซึ่งเป็นผลจากกระบวนการสรรหาทำให้มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) ความทุ่มเทและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมทำงานด้วยความสามัคคี จนเป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชน และได้รับความร่วมมืออย่างสูงในเวลาต่อมา</p> <p>3) การยอมรับและให้เกียรติของโรงเรียนต่อกรรมการก่อให้เกิดความรักความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าของ</p>	<p>กรรมการสถานศึกษามีปัจจัยที่เกื้อหนุนการบริหารหลายประการ คือ 1) ความเต็มใจ เสียสละของกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหาแบบมีส่วนร่วมจากชุมชน</p> <p>2) ความทุ่มเท และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมกันเชื่อถือศรัทธาจากชุมชน และได้รับความร่วมมืออย่างสูง</p> <p>3) การยอมรับและให้เกียรติของฝ่ายโรงเรียนต่อกรรมการสถานศึกษาก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน</p>



ตารางที่ 7 สรุปความแตกต่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาสามแห่ง (ต่อ)

ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		สาระสำคัญที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล		
ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น	ในบริบทเมืองอุตสาหกรรม	ที่พัฒนาให้ทันโลกอย่างไม่หยุดยั้ง	ในบริบทเกษตรกรรม
		<p>และได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชน มีตำแหน่งหน้าที่ทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น และเอกชน จึงเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>5) การทุ่มเททำงานของผู้บริหารและบุคลากรที่เกื้อหนุนให้เกิดความศรัทธาของชุมชนต่อโรงเรียน</p>	<p>4) กรรมการเป็นบุคคลในพื้นที่ อาศัยในชุมชนยาวนาน และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนจึงเชื่อมโยงชุมชนได้กว้างขวาง</p> <p>5) รากฐานที่ปลูกฝังให้เฝ้พัฒนาทำให้ทั้งบุคลากร และกรรมการรักการเรียนรู้ศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>4) กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลในพื้นที่ และอาศัยในชุมชนมายาวนาน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนจึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนได้อย่างกว้างขวาง</p> <p>5) ค่านิยมของชุมชนที่อยากให้เด็กได้เรียนโรงเรียนดี ๆ ใกล้บ้าน</p>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความคาดหวังตามกรอบแนวคิด การวิจัยด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 ใช้วิธีการสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาจากรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่คาดหวัง  
และเป็นไปได้สำหรับประเทศไทย อันเป็นผลการวิจัยในการดำเนินงานระยะที่ 1 และ 2 โดย  
ผลการวิจัยในระยะที่ 3 จะช่วยลดข้อจำกัดของการศึกษาด้วยวิธีการนี้ศึกษาในระยะ 2 ซึ่งศึกษา  
ข้อมูลเชิงคุณภาพและได้ข้อมูลเชิงลึก แต่มีข้อจำกัดที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก โดยการวิจัย  
เชิงปริมาณในระยะที่ 3 นี้ จะได้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในทาง  
ปฏิบัติของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

การสอบถามการบริหารของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสอบถามจากกรรมการ  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานรวมทั้งสิ้น 195 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ด้วยวิธีจัดส่งแบบสอบถาม  
ทางไปรษณีย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 169 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 86.67  
รายละเอียดดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 3

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังในภาพรวม
- 2) วิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลในส่วนที่เป็นคำถามแบบประมาณค่าตอนที่ 2  
ของแบบสอบถาม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัด ขนาดของสถานศึกษา และภาพรวมกับ  
รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยใช้สถิติ  
ค่าเฉลี่ยเป็นตัวชี้วัดในการแปลความหมายความสอดคล้อง ดังนี้

ตารางที่ 7 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับ  
รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

		ระดับที่ควรปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ระดับที่ปฏิบัติจริง	น้อยที่สุด	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ
	น้อย	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ
	ปานกลาง	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ
	มาก	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ
	มากที่สุด	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	ไม่สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ แต่มีข้อเสอแนะ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ	สอดคล้องกับรูปแบบฯ

ทั้งนี้ การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้ (1) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึงน้อยมาก (2) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึงน้อย (3) ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึงปานกลาง (4) ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึงมาก และ (5) ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึงมากที่สุด

3) วิเคราะห์ภาพรวมของรายการต่างๆ ตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นสภาพปัจจุบันและตรวจสอบความเป็นไปได้จากระดับที่ปฏิบัติจริงและในประเด็นความเหมาะสมจากระดับที่คิดว่าควรปฏิบัติ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามที่ได้กล่าวแล้ว

4) วิเคราะห์ความเหมาะสมในรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งจะวิเคราะห์ด้วยความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา และพิจารณาความถี่ของผู้ตอบแต่ละรายการ ร้อยละ 50 ขึ้นไปจึงสรุปความเห็นเป็นผลการสอบถาม

5) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเน้นสาระตามกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นหลัก โดยข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้องจะแสดงในภาคผนวก ง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลัง ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 169 คน โดยข้อมูลภูมิหลังที่เกี่ยวข้องกับสาระของรูปแบบแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าในทางปฏิบัติจะมีการกำหนดคุณสมบัติทั่วไปของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีอายุตั้งแต่ 20 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป แต่จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปีมากที่สุด โดยมีกรรมการสถานศึกษาที่อายุน้อยกว่า 30 ปีเพียงเล็กน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณาในมิติของสังกัดและขนาดของสถานศึกษาพบว่ามีแนวโน้มไปในทางเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของภูมิภาคพบว่า ในภาคเหนือ กลาง และภาคใต้ส่วนใหญ่มีอายุ 50-59 ปี กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยประกอบอาชีพข้าราชการครูมากที่สุด (ร้อยละ 24.26) รองลงมาคืออาชีพเกษตรกรรม (ร้อยละ 14.20) และกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตพื้นที่ตั้งของสถานศึกษา รวมทั้งส่วนใหญ่เคยเป็นกรรมการสถานศึกษามาแล้วสองครั้งขึ้นไป ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม		คิดเป็นร้อยละ											
		พิจารณาในมิติ											
		ภาพรวม (N=169)	ภูมิภาค					สังกัดของสถานศึกษา				ขนาดสถานศึกษา	
			เหนือ (N=18)	ตอ/น (N=37)	กลาง (N=30)	ใต้ (N=55)	กทม. (N=29)	สพฐ. (N=127)	กทม. (N=7)	มท. (N=13)	เอกชน (N=22)	ใหญ่ (N=133)	เล็ก (N=36)
1. เพศ	ชาย	63.31	55.56	70.27	73.33	67.27	41.38	69.29	71.43	53.85	31.82	63.16	63.89
	หญิง	36.10	44.44	29.73	26.67	30.91	58.62	29.92	28.57	46.15	68.18	36.09	36.11
	ไม่ระบุ	0.59	-	-	-	1.82	-	0.79	-	-	-	0.75	-
2. สถานภาพ	สมรส	77.51	88.88	75.68	80.00	83.64	58.62	80.31	57.10	92.31	59.09	75.94	83.33
	โสด	13.01	5.56	10.81	10.00	9.09	31.03	9.45	14.30	7.69	36.36	13.53	11.11
	อื่นๆ (หย่า และหม้าย)	4.14	5.56	8.11	6.67	-	3.45	4.72	14.30	-	-	3.76	5.56
	ไม่ระบุ	5.34	-	5.40	3.33	7.27	6.90	5.52	14.30	-	4.55	6.77	-
3. อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	8.88	16.67	5.40	-	5.45	24.14	3.94	-	23.08	31.84	9.02	8.33
	30-39 ปี	14.79	11.11	29.73	3.33	10.91	17.24	15.75	-	7.69	22.72	15.04	13.89
	40-49 ปี	34.31	27.78	40.54	36.67	34.55	27.59	38.58	42.90	61.54	22.72	33.08	38.89
	50-59 ปี	29.59	38.87	8.11	40.00	40.00	20.69	28.35	14.30	7.69	22.72	30.08	27.78
	60 ปีขึ้นไป	11.24	5.57	16.22	16.67	7.27	10.34	11.81	42.90	-	-	12.03	8.33
	ไม่ระบุ	1.18	-	-	3.33	1.82	-	1.57	-	-	-	0.76	2.78

ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม		คิดเป็นร้อยละ											
		พิจารณาในมิติ											
		ภาพรวม (N=169)	ภูมิภาค					สังกัดของสถานศึกษา				ขนาดสถานศึกษา	
			เหนือ (N=18)	ตอ/น (N=37)	กลาง (N=30)	ใต้ (N=55)	กทม. (N=29)	สพฐ. (N=127)	กทม. (N=7)	มท. (N=13)	เอกชน (N=22)	ใหญ่ (N=133)	เล็ก (N=36)
4. วุฒิการศึกษา	ประถมศึกษา	19.53	61.11	48.65	6.68	3.64		25.20	-	7.69	-	13.53	41.67
	มัธยมศึกษา	16.57	11.11	13.51	13.33	29.09	3.45	19.67	14.30	15.39	-	15.04	22.22
	ปวช.	0.59	-	-	3.33	-	-	0.79	-	-	-	0.76	-
	ปวส.	3.55	-	-	10.00	3.64	3.45	3.15	-	7.69	4.54	4.51	-
	ปริญญาตรี	40.24	11.11	24.32	33.33	43.63	79.31	29.13	71.40	61.54	81.82	44.36	25.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	18.93	16.67	10.81	33.33	20.00	13.79	21.27	14.30	7.69	13.64	21.04	11.11
	อื่นๆ	0.59	-	2.71	-	-	-	0.79	-	-	-	-	0.76
5. อาชีพ	ข้าราชการครู	24.26	22.22	21.62	36.67	30.92	3.45	27.56	14.30	38.46	-	23.31	27.78
	บุคลากรการศึกษา	2.37	-	-	-	5.46	3.45	0.79	-	15.39	4.54	3.01	-
	ข้าราชการอื่นๆ ที่ ไม่ใช่ด้านการศึกษา	11.83	5.56	5.40	16.67	14.56	13.79	12.60	57.10	-	-	12.03	11.11
	ข้าราชการบำนาญด้าน การศึกษา	4.14	11.11	2.70	-	5.46	3.45	3.94	14.30	7.69	-	3.76	5.56
	ข้าราชการบำนาญ อื่นๆ	2.37	5.56	-	6.67	1.82		3.15	-	-	-	2.26	2.78

ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม		คิดเป็นร้อยละ											
		พิจารณาในมิติ											
		ภาพรวม (N=169)	ภูมิภาค					สังกัดของสถานศึกษา				ขนาดสถานศึกษา	
			เหนือ (N=18)	ตอ/น (N=37)	กลาง (N=30)	ใต้ (N=55)	กทม. (N=29)	สพฐ. (N=127)	กทม. (N=7)	มท. (N=13)	เอกชน (N=22)	ใหญ่ (N=133)	เล็ก (N=36)
5. อาชีพ (ต่อ)	เกษตรกรรม	14.20	27.77	43.24	6.67	1.82	-	18.90	-	-	-	12.78	19.44
	ค้าขาย	10.65	11.11	8.11	6.67	18.20	3.45	13.39	14.30	-	-	9.77	13.89
	รับจ้างทั่วไป	7.10	5.56	-	13.33	12.74	-	6.30	-	30.77	-	6.77	8.33
	อาชีพอื่นๆ	21.89	11.11	13.51	13.32	9.02	72.41	11.81	-	7.69	95.46	24.81	11.11
	ไม่ระบุ	1.15	-	5.42	-	-	-	1.56	-	-	-	1.48	-
6. ภูมิลำเนา	ในพื้นที่สถานศึกษา	78.10	77.78	86.49	70.00	89.09	55.17	81.10	85.70	100.07	45.45	79.67	72.22
	ต่างพื้นที่กับ สถานศึกษา	21.30	22.22	13.51	30.00	10.91	41.38	18.90	14.30	-	50.00	19.55	27.78
	ไม่ระบุ	0.60	-	-	-	-	3.45	-	-	-	0.55	0.78	-
7. สถานภาพการเป็น	เคยเป็นกรรมการ สถานศึกษามาแล้ว 2 ครั้งขึ้นไป	56.80	61.11	72.97	46.67	58.18	41.38	61.42	57.14	46.15	36.36	54.14	66.67
	ครั้งนี้เป็นครั้งแรก	40.83	38.89	24.32	50.00	40.00	55.17	37.01	42.86	46.15	59.09	43.61	30.56
	ไม่ระบุ	2.37	-	2.71	3.33	1.82	3.45	1.57	-	7.70	4.55	2.25	2.77

ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม		คิดเป็นร้อยละ											
		พิจารณาในมิติ											
		ภาพ	ภูมิภาค					สังกัดของสถานศึกษา				ขนาดสถานศึกษา	
รวม (N=169)	เหนือ (N=18)	ตอ/น (N=37)	กลาง (N=30)	ใต้ (N=55)	กทม. (N=29)	สพฐ. (N=127)	กทม. (N=7)	มท. (N=13)	เอกชน (N=22)	ใหญ่ (N=133)	เล็ก (N=36)		
8.เป็นกรรมการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	24.85	22.23	27.02	20.00	29.09	20.68	26.77	-	15.39	4.55	27.07	16.67
สถานศึกษา ในฐานะ	ผู้แทนครู	21.89	11.11	13.52	13.33	14.55	62.07	13.39	-	15.39	81.82	23.31	16.67
	ผู้แทนผู้ปกครอง	13.61	11.11	10.81	16.67	18.18	6.90	15.75	14.30	7.69	4.55	14.29	11.11
	ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ หรือศาสนาอื่น	8.88	11.11	10.81	10.00	9.09	3.45	11.02	14.30	-	-	8.27	11.11
	ผู้แทนศิษย์เก่า	8.28	11.11	8.11	6.67	12.73	-	7.87	-	38.46	-	9.02	5.56
	ผู้แทนชุมชน	8.28	11.11	10.81	13.33	7.27	-	10.24	71.40	7.69	-	5.26	19.44
	ผู้บริหารสถานศึกษา	7.69	11.11	8.11	10.00	5.45	6.90	7.87	-	7.69	9.08	6.77	11.11
	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	5.92	11.11	10.81	10.00	1.82	-	7.06	-	7.69	-	5.26	8.33
	ไม่ระบุ	0.60	-	-	-	1.82	-	-	-	-	-	0.75	-
9. สถานภาพอื่นที่ เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	ไม่มีสถานภาพอื่นที่ เกี่ยวข้อง	50.89	61.11	35.14	50.00	50.86	68.96	43.31	28.60	84.62	81.82	48.87	58.33
นอกจากในฐาณะข้อ 8	ผู้ปกครอง	17.16	11.11	35.13	13.33	16.36	3.45	19.69	-	-	4.55	18.80	11.11
	ศิษย์เก่า	9.47	11.11	2.70	13.33	12.73	6.90	7.87	28.60	-	13.63	9.02	11.11

ตารางที่ 9 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม	คิดเป็นร้อยละ											
	พิจารณาในมิติ											
	ภาพรวม (N=169)	ภูมิภาค					สังกัดของสถานศึกษา				ขนาดสถานศึกษา	
		เหนือ (N=18)	ตอ/น (N=37)	กลาง (N=30)	ใต้ (N=55)	กทม. (N=29)	สพฐ. (N=127)	กทม. (N=7)	มท. (N=13)	เอกชน (N=22)	ใหญ่ (N=133)	เล็ก (N=36)
ครู	7.69	-	8.11	10.00	5.45	13.79	5.51	14.30	-	-	9.02	2.78
ผู้นำชุมชน	7.10	5.56	8.11	6.67	7.27	6.90	7.87	28.60	7.69	-	7.52	5.56
บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อื่นๆ	1.18	-	2.70	-	1.82	-	9.44	-	-	-	1.50	8.33
ไม่ระบุ	5.33	11.11	8.11	6.67	5.45	-	6.31	-	-	-	4.52	-
	1.18	-	-	-	-	-	-	-	7.69	-	0.75	2.78



## 2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

**หลักการการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติและระดับที่คิดว่าควรปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา และในภาพรวมพบว่ามี ความสอดคล้องกัน โดยประกอบด้วย 6 หลักการ ได้แก่ 1) หลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักประชาธิปไตย 4) หลักความโปร่งใส 5) หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา 6) หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา ดังตารางแสดงผลใน ตารางที่ 10

**ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักการบริหารกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา**

หลักการบริหาร	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สข	ใหญ่	เล็ก
1. หลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. หลักการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. หลักประชาธิปไตย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณ** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติและระดับที่คิดว่าควรปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา และในภาพรวมมีความสอดคล้องกัน โดยประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายงบประมาณ 2) กำหนดนโยบายจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 3) กำหนดนโยบายการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา 4) กำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน 6) รับทราบแผนงบประมาณสถานศึกษา 7) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรร



ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้าน  
งบประมาณกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศ  
ไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้าน งบประมาณ	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอน	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก
13. กำกับ ติดตามการเบิกจ่าย งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อ จัดจ้างของสถานศึกษาให้ โปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. ประเมินประสิทธิภาพการ ใช้จ่ายงบประมาณตามแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานสำหรับประเทศไทย

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ ในตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าผลการ  
วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติและระดับที่คิดว่าควรปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานตามรายละเอียดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย ทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา และในภาพรวมมีความ  
สอดคล้องกัน โดยประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและหลักสูตร 2) กำหนด  
เป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) กำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน 4) กำหนด  
แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา 5) รับทราบข้อมูลด้านวิชาการ 6) รับทราบข้อมูลการจัดการ  
เรียนการสอน 7) รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียน 8) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้าน  
วิชาการและหลักสูตร 9) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะการจัดการเรียนการสอน 10) ให้ความเห็น  
เสนอแนะการวัด ประเมินผลนักเรียน 11) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกัน  
คุณภาพการศึกษา 12) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และหลักสูตร  
13) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีระบบประกันคุณภาพ 14) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการ  
สอนตามเป้าหมาย และ 15) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการกับ  
รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม  
จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้าน วิชาการ	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก
1. กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ และหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดเป้าหมายในการจัดการ เรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กำหนดเป้าหมายการวัดและ ประเมินผลนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. กำหนดแนวทางการประกัน คุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. รับทราบข้อมูลด้านวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. รับทราบข้อมูลการจัดการเรียน การสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะ ด้านวิชาการและหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะการ จัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ให้ความเห็น เสนอแนะการวัด ประเมินผลนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ส่งเสริม สนับสนุนให้ สถานศึกษาจัดทำเป้าหมาย ด้านวิชาการ และหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีระบบ ประกันคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษา จัดการเรียนการสอนตาม เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษา จัดระบบประกันคุณภาพ การศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย



ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก
7. เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารทั่วไป ในมิติภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา และในภาพรวมมีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายความสัมพันธ์กับชุมชน 2) กำหนดนโยบายกิจการนักเรียน 3) กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ 4) รับทราบการดำเนินงานทั่วไป 5) รับทราบการดำเนินงานกิจการนักเรียน 6) รับทราบการดำเนินงานอาคารสถานที่ 7) รับทราบแผนพัฒนาสถานศึกษา 8) ให้ความเห็น เสนอแนะการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 9) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 10) ให้ความเห็น เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ 11) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 12) ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 13) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคารสถานที่ 14) ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 15) อนุมัติดำเนินงานกิจการ



ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารทั่วไปกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านการบริหารทั่วไป	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด		
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก	
20. กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21. กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

กระบวนการบริหารด้านการวางแผน ในตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าในมิติของสังกัดและขนาดของสถานศึกษา และในภาพรวมมีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยประกอบด้วย 1) ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน 2) ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน 5) ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน และ 6) วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน แต่ในมิติของภูมิภาคพบว่าภาคเหนือมีความสอดคล้องเพียงเรื่องการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันและวางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาด้านการวางแผนกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

กระบวนการบริหาร : วางแผน	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด		
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก	
1. ประเมินความต้องการ จำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงาน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



กระบวนการบริหารด้านการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในตารางที่ 16 แสดงว่าในมิติของสังกัดและขนาดของสถานศึกษาสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 1) กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ และ 2) กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนเพื่อให้ไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่ในมิติของภูมิภาคพบว่าในภาคเหนือไม่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาด้านการจัดองค์การกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

กระบวนการบริหาร : การ จัดองค์การ	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด		
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก	
1. กำหนดงานของกรรมการ สถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละ ฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อน กัน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

กระบวนการบริหารด้านการจัดบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 1) กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน 3) แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม และ 4) วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง ยกเว้นในภาคเหนือที่มีความสอดคล้องเพียง 3 เรื่อง โดยเรื่องกำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนยังไม่สามารถดำเนินการได้เพียงพอ ดังผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 17

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาด้านการจัดบุคลากรกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

กระบวนการบริหาร : การ จัดบุคลากร	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด		
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สข	ใหญ่	เล็ก	
1. กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

**กระบวนการบริหารด้านการอำนวยการของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

- 1) จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 3) ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา
- 4) วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง
- 5) ฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง
- 6) จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน
- 7) ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน
- 8) พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก
- 9) พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง
- 10) ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 11) มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
- 12) มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า
- 13) เสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม
- 14) ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม
- 15) มีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
- 16) ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 17) กระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาด้านการอำนวยการกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

กระบวนการบริหาร : การอำนวยการ	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด		
		เหนือ	ตอ/น	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก	
1. จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ฝึกอบรม พัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. มีการประชุมร่วมกันสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. เสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1. ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

กระบวนการบริหารด้านการควบคุม ในตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์ในมิติภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษาพบว่ากรรมการสถานศึกษามีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารด้านการควบคุม กำกับ ติดตามสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2) กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม และ 3) ใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุง การบริหารงาน

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการบริหารของกรรมการ สถานศึกษาดำเนินการควบคุมกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับ ประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

การควบคุม	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอน	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก
1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำกับ ติดตามให้มีการ ปฏิบัติตามมติที่ประชุม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ใช้ข้อมูลจากการประเมินมา ปรับปรุงการบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทย

ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน ตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกันทั้งในมิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษา โดย ประกอบด้วย 1) การตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน 2) การร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน และ 3) การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของ กรรมการสถานศึกษา

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาพรวม จำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร	รวม	ผลการศึกษา : พื้นที่					ผลการศึกษา : สังกัด				ขนาด	
		เหนือ	ตอน	กลาง	ใต้	กทม	สพฐ	กทม	มท	สช	ใหญ่	เล็ก
1. การตระหนักถึงความ รับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การร่วมมือและรวมพลังใน การบริหารงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดย ผสมผสานความคิดของกรรมการ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ✓ หมายถึงสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทย

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในภาพรวม และจำแนกตามมิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษาจากระดับที่ควรปฏิบัติตามประเด็นหลักพบว่า ทั้งในภาพรวม ใน มิติของภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษาในประเด็นด้าน 1) หลักการบริหาร 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านบริหารทั่วไป 3) กระบวนการ บริหาร ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการและการจูงใจ และการ ควบคุม กำกับ ติดตาม และ 4) ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 21-23 หน้า 158-160



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษา ในภาพรวม และจำแนกตามสังกัดสถานศึกษา

ประเด็น	ภาพรวม				ส.พ.ฐ.				สำนักงานการศึกษา ก.ท.ม.				ก. มหาดไทย				เอกชน			
	ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
หลักการบริหาร	3.72	0.86	4.34	0.68	3.73	0.84	4.43	0.65	4.71	0.40	4.63	0.45	3.18	0.90	3.82	0.96	3.69	0.78	4.07	0.56
บทบาท อำนาจหน้าที่																				
• ด้านวิชาการ	3.39	0.82	4.21	0.67	3.33	0.78	4.28	0.65	3.88	0.58	4.01	0.87	2.91	0.86	3.76	0.78	3.86	0.82	4.16	0.58
• ด้านงบประมาณ	3.28	0.88	4.13	0.71	3.27	0.85	4.17	0.69	4.17	0.81	4.25	0.94	2.55	0.73	3.64	0.89	3.53	0.89	4.18	0.52
• ด้านบุคลากร	2.84	0.99	3.82	0.8	2.72	0.97	3.82	0.79	2.89	0.92	3.29	0.8	2.62	0.83	3.44	1.00	3.66	0.86	4.18	0.57
• ด้านการบริหารทั่วไป	3.52	0.83	4.16	0.68	3.47	0.83	4.23	0.60	4.44	0.48	4.20	0.64	3.13	0.81	3.46	1.18	3.76	0.73	4.18	0.50
กระบวนการบริหาร																				
• การวางแผน	3.20	0.97	4.03	0.81	3.12	0.96	4.08	0.75	4.17	0.78	3.83	1.22	2.78	0.74	3.54	1.32	3.61	0.89	4.11	0.59
• การจัดองค์การ	2.94	1.10	3.93	0.86	2.80	1.14	3.98	0.84	3.21	1.04	3.29	1.06	3.04	0.59	3.46	1.13	3.64	0.85	4.12	0.60
• การจัดบุคลากร	3.17	1.04	4.03	0.88	3.08	1.05	4.08	0.87	3.75	1.15	4.00	1.03	2.81	0.78	3.42	1.21	3.67	0.90	4.11	0.49
• การอำนวยการ	3.58	0.83	4.22	0.70	3.56	0.74	4.29	0.61	4.66	0.40	4.45	0.63	2.94	1.12	3.47	1.22	3.73	0.86	4.19	0.52
• การควบคุม	3.18	0.99	4.09	0.77	3.09	1.00	4.13	0.72	3.71	0.99	4.10	0.94	3.10	0.79	3.56	1.24	3.59	0.95	4.18	0.57
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร																				
• ประสิทธิภาพการบริหาร	3.84	0.90	4.40	0.68	3.89	0.84	4.46	0.61	4.86	0.38	4.90	0.16	3.03	0.89	3.67	1.11	3.70	0.95	4.33	0.50
• ประสิทธิภาพการบริหาร	3.81	0.90	4.41	0.75	3.82	0.87	4.44	0.68	4.86	0.38	4.71	0.39	3.23	0.81	4.08	1.44	3.75	0.96	4.32	0.55

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของกรมการสถานศึกษา และจำแนกตามภูมิภาค

ประเด็น	ภาคเหนือ				ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ				ภาคกลาง				ภาคใต้				กรุงเทพมหานคร			
	ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
หลักการบริหาร	3.26	0.87	4.00	0.92	3.90	0.67	4.71	0.38	3.74	0.88	4.50	0.61	3.63	0.93	4.20	0.74	3.94	0.83	4.20	0.58
บทบาท อำนาจหน้าที่																				
• ด้านวิชาการ	3.10	0.74	4.000	1.50	3.46	0.78	4.68	0.53	3.49	0.81	4.30	0.95	3.14	0.79	4.13	0.83	3.86	0.76	4.14	0.93
• ด้านงบประมาณ	2.65	0.76	3.745	0.96	3.40	0.86	4.39	0.49	3.45	0.88	4.25	0.75	3.11	0.81	3.99	0.69	3.68	0.90	4.20	0.63
• ด้านบุคลากร	1.96	0.67	3.510	0.94	2.94	0.87	4.00	0.61	2.98	1.05	3.94	1.01	2.65	0.91	3.65	0.73	3.47	0.92	3.96	0.73
• ด้านการบริหารทั่วไป	3.16	0.79	4.07	0.86	3.68	0.56	4.35	0.46	3.54	0.83	4.31	0.70	3.30	0.95	3.98	0.75	3.92	0.73	4.18	0.53
กระบวนการบริหาร																				
• การวางแผน	2.424	0.87	3.80	0.97	3.38	0.90	4.27	0.55	3.34	0.89	4.12	0.86	2.96	0.92	3.90	0.88	3.75	0.89	4.04	0.77
• การจัดองค์การ	2.000	1.19	3.59	1.03	2.97	0.97	4.20	0.61	2.88	1.18	3.99	0.99	2.96	1.02	3.84	0.88	3.53	0.90	3.92	0.8
• การจัดบุคลากร	3.014	0.88	3.86	0.90	3.30	0.84	4.35	0.58	2.94	1.28	4.05	1.17	2.97	1.04	3.84	0.93	3.69	0.94	4.09	0.64
• การอำนวยการ	3.22	0.73	4.02	0.81	3.80	0.56	4.39	0.49	3.54	0.86	4.40	0.72	3.37	0.88	4.06	0.80	3.95	0.87	4.23	0.55
• การควบคุม	2.52	0.73	3.89	0.90	3.45	0.86	4.22	0.60	3.14	1.02	4.23	0.92	3.01	1.03	3.95	0.79	3.62	0.94	4.16	0.66
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร	3.963	0.79	4.33	0.76	3.93	0.619	4.37	0.55	4.09	0.89	4.66	0.57	3.52	0.99	4.26	0.82	3.98	0.98	4.47	0.51
ประสิทธิภาพการบริหาร	3.81	1.02	4.61	0.72	3.93	0.66	4.39	0.58	4.10	0.84	4.60	0.70	3.46	0.91	4.24	0.93	4.02	0.98	4.41	0.54

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยของการบริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาในภาพรวม และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ประเด็น	ภาพรวม				สถานศึกษาขนาดใหญ่				สถานศึกษาขนาดเล็ก			
	ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ		ปฏิบัติจริง		ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
หลักการบริหาร	3.72	0.86	4.34	0.68	3.75	0.86	4.34	0.66	3.62	0.85	4.33	0.76
บทบาท อำนาจหน้าที่												
• ด้านวิชาการ	3.39	0.82	4.21	0.67	3.41	0.81	4.23	0.64	3.32	0.86	4.16	0.79
• ด้านงบประมาณ	3.28	0.88	4.13	0.71	3.33	0.87	4.14	0.66	3.11	0.93	4.11	0.87
• ด้านบุคลากร	2.84	0.99	3.82	0.80	2.96	0.97	3.81	0.76	2.42	0.96	3.84	0.93
• ด้านการบริหารทั่วไป	3.52	0.83	4.16	0.68	3.54	0.85	4.12	0.66	3.45	0.77	4.31	0.73
กระบวนการบริหาร												
• การวางแผน	3.20	0.97	4.03	0.81	3.27	0.97	4.00	0.81	2.94	0.95	4.15	0.83
• การจัดองค์การ	2.94	1.10	3.93	0.86	3.07	1.05	3.90	0.84	2.49	1.18	4.05	0.93
• การจัดบุคลากร	3.17	1.04	4.03	0.88	3.16	1.06	3.97	0.87	3.19	0.97	4.24	0.90
• การอำนวยการ	3.58	0.83	4.22	0.70	3.60	0.85	4.19	0.69	3.49	0.75	4.35	0.74
• การควบคุม	3.18	1.00	4.09	0.77	3.25	1.02	4.05	0.75	2.94	0.86	4.22	0.84
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร	3.84	0.90	4.40	0.68	3.79	0.91	4.35	0.68	4.01	0.84	4.57	0.63
ประสิทธิภาพการบริหาร	3.81	0.90	4.41	0.75	3.77	0.90	4.32	0.77	3.94	0.92	4.72	0.58



อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจากระดับของการปฏิบัติจริงในประเด็นหลักดังกล่าวของภาพรวม จำแนกตามภูมิภาค สังกัด และขนาดของสถานศึกษาพบว่ามีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 21-23 ทั้งนี้ มีรายละเอียดความแตกต่างในประเด็นหลัก ดังนี้

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ** ในมิติของสังกัดสถานศึกษาพบว่า ในปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาสามารถดำเนินบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการในระดับมากคือ กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตามลำดับ สำหรับกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักบริหารการศึกษาร่วมท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยมีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในระดับปานกลางตามลำดับ ในขณะที่มิติของภูมิภาคพบว่ากรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในด้านนี้ระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในภูมิภาคอื่นๆ มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในระดับปานกลาง กล่าวคือกรรมการสถานศึกษาในภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉยงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือตามลำดับ ทั้งนี้ แม้ว่ากรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการในระดับปานกลางเหมือนกันแต่กรรมการในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาทมากกว่า

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณ** โดยปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถดำเนินบทบาทและอำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณได้ในระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักบริหารการศึกษาร่วมท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านนี้ในระดับปานกลาง โดยกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการบริหารงบประมาณมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารการศึกษาร่วมท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามภูมิภาคจะพบว่ากรรมการสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในด้านงบประมาณระดับมาก ส่วนในภูมิภาคอื่นๆ มีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในด้านนี้ในระดับปานกลาง โดยกรรมการสถานศึกษาในภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉยงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือมีบทบาทในด้านนี้รองจากกรรมการสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ นอกจากนี้ กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านงบประมาณในระดับปานกลาง แต่กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถดำเนินการตามบทบาทในด้านนี้ได้มากกว่า

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรในระดับมาก อย่างไรก็ตาม นับเป็นระดับที่น้อยที่สุดใน 4 ด้านเมื่อเปรียบเทียบกับด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านงบประมาณ โดยกรรมการ

สถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรใน 13 เรื่อง ซึ่งปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านบุคลากรระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ มีบทบาทในด้านนี้ระดับปานกลางตามลำดับคือสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และเมื่อพิจารณาในมิติภูมิภาคพบว่า กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านบุคลากรมากที่สุดรองลงมาคือกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือตามลำดับ โดยกรรมการในพื้นที่ภาคเหนือมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในด้านบุคลากรระดับน้อย ในขณะที่พื้นที่อื่นๆ มีบทบาทในระดับปานกลาง ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรระดับปานกลาง และในสถานศึกษาขนาดเล็กมีบทบาทในระดับน้อย

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไป** ในปัจจุบันเป็นบทบาทที่กรรมการสถานศึกษาดำเนินการในระดับปานกลางและเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับมาก โดยมีบทบาทในระดับที่น้อยกว่าบทบาทและอำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ แม้จะมีบทบาทที่ครอบคลุมการดำเนินงานกว้างขวางกว่าก็ตาม อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษามีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในด้านนี้มากกว่าด้านงบประมาณ และบุคลากร โดยบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาในด้านการบริหารทั่วไปครอบคลุมถึง 21 เรื่อง เมื่อพิจารณาในมิติสังกัดสถานศึกษาพบว่ามีเพียงกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในระดับปานกลาง ส่วนในสังกัดอื่นๆ มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านนี้ระดับมากตามลำดับ คือ สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับบทบาท อำนาจหน้าที่ในการบริหารทั่วไปของกรรมการสถานศึกษาในภูมิภาคต่างๆ พบว่า มีบทบาทในระดับมากใน 3 พื้นที่ ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางตามลำดับ และกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคใต้และภาคเหนือมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านนี้ในระดับปานกลางตามลำดับ ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาท อำนาจหน้าที่บริหารทั่วไประดับมาก แต่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมีบทบาท อำนาจหน้าที่ในระดับปานกลาง

**กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** ครอบคลุมตามหลักการบริหารการศึกษา 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจ การจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติการ การอำนวยการ และการควบคุม กำกับ ติดตาม โดยกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทั้ง 5 ด้านดังกล่าวในระดับมาก และในปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารที่ครอบคลุมทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการและการควบคุมตามหลักการบริหารการศึกษา อย่างไรก็ตาม การดำเนินการของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันยังเป็นการดำเนินการในระดับปานกลางเท่านั้น

โดยเฉพาะในด้านการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาที่ดำเนินการระดับปานกลางค่อนข้างไปในระดับน้อย และมีเพียงการอำนวยความสะดวกที่ดำเนินการในระดับมาก โดยในแต่ละด้านของกระบวนการบริหารมีการดำเนินการ ดังนี้

**ด้านการวางแผน** เมื่อพิจารณารายละเอียดจำแนกตามมิติของสังกัดสถานศึกษาพบว่ากรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร และสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีการวางแผนในระดับมากตามลำดับ ส่วนกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยดำเนินการในระดับปานกลางตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามภูมิภาคพบว่า กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครดำเนินการวางแผนในระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ดำเนินการวางแผนในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคเหนือมีการวางแผน แต่อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่และเล็กมีการวางแผนในระดับปานกลาง โดยในสถานศึกษาขนาดใหญ่ดำเนินการมากกว่า

**ด้านการจัดองค์การ** กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาในระดับมาก สำหรับกรรมการสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ มีการดำเนินการในระดับปานกลางตามลำดับ คือ กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และเมื่อพิจารณาในมิติของพื้นที่พบว่ากรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครดำเนินการในระดับมาก ในขณะที่กรรมการในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคกลางมีการดำเนินการในระดับปานกลางตามลำดับ สำหรับกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคเหนือมีการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาในระดับน้อย และกรรมการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ดำเนินการในเรื่องนี้ในระดับปานกลาง ซึ่งมากกว่ากรรมการในสถานศึกษาขนาดเล็กที่ดำเนินการในระดับน้อย

**ด้านการจัดบุคลากร** เพื่อรับผิดชอบภารกิจ กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีการจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบภารกิจของกรรมการสถานศึกษาในระดับมากแต่น้อยกว่ากรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำหรับกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินการด้านนี้ในระดับปานกลางซึ่งมากกว่าในสังกัดสำนักบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยที่ดำเนินการในระดับปานกลางเช่นกัน และเมื่อพิจารณาตามมิติภูมิภาคพบว่า กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีการจัดบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจมากกว่าพื้นที่อื่นๆ โดยมีการดำเนินการในระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคกลางมีการดำเนินการตามลำดับในระดับ

ปานกลาง และกรรมการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ดำเนินการมากกว่ากรรมการในสถานศึกษาขนาดเล็กแม้จะมีการดำเนินการในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

**การอำนวยการ** ในมิติของสังกัดสถานศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด ซึ่งมากกว่ากรรมการสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ รองลงมาคือกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ดำเนินการในระดับมาก โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารการศึกษาร่วมทั้ง กระทรวงมหาดไทยที่ดำเนินการในระดับปานกลางตามลำดับ สำหรับในมิติของพื้นที่พบว่า กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีการอำนวยการและการจูงใจในระดับมาก ซึ่งมากกว่าการดำเนินการของกรรมการสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ดำเนินการในระดับมากเช่นกัน ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคกลาง ภาคใต้และภาคเหนือมีการดำเนินการในระดับปานกลางตามลำดับ

**การควบคุม** เมื่อพิจารณาในมิติของสังกัดสถานศึกษาพบว่า กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครมีการดำเนินงานในด้านนี้มากที่สุด รองลงมาคือกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและสังกัดสำนักบริหารการศึกษาร่วมทั้ง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งดำเนินงานในระดับมากเช่นกันแต่น้อยกว่าตามลำดับ ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการในระดับปานกลาง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในมิติภูมิภาคพบว่า กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีการกำกับ ติดตามมากที่สุด โดยดำเนินการในระดับมาก รองลงมาคือกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ดำเนินการในระดับมากเช่นกัน แต่น้อยกว่า ส่วนกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคเหนือมีการดำเนินการในปานกลางตามลำดับ และกรรมการในสถานศึกษาใหญ่มีการกำกับ ติดตามในระดับมาก ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในขนาดเล็กมีการกำกับ ติดตามในระดับปานกลาง

**ประสิทธิภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษา** การบริหารของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับสูง อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูงขึ้นอีก ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด สำหรับกรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพในระดับมากตามลำดับ ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารการศึกษาร่วมทั้งมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในมิติพื้นที่พบว่าภาคกลาง กรุงเทพมหานคร ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือมีประสิทธิภาพในระดับมากตามลำดับ ส่วนกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคใต้มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง และกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพในระดับมาก โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่า

### 3. ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของรายการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

หลักการการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ยึดหลักการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ 1) หลักกระจายอำนาจตัดสินใจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักประชาธิปไตย 4) หลักความโปร่งใส 5) หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา 6) หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับหลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษาว่าเป็นหลักการที่สำคัญจำเป็นมากที่สุด สำหรับหลักการอื่นๆ ให้ความสำคัญในระดับมาก อย่างไรก็ตาม พบว่าในปัจจุบันมีการกำหนดหลักการกระจายอำนาจการตัดสินใจได้ระดับปานกลางเท่านั้น ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 24

#### ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยของหลักการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. กระจายอำนาจการตัดสินใจในทรัพยากรหลัก คือ งบประมาณ และบุคลากรให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ	3.32	1.10	4.09	0.89
2. ตั้งอนุกรรมการ และ/หรือ กรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและกระจายความรับผิดชอบ	3.24	1.18	4.14	0.95
3. ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.70	1.04	4.29	0.86
4. บริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและยืดเสียงข้างมากเป็นหลักในการตัดสินใจ	4.01	1.05	4.41	0.78
5. บริหารด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.07	1.16	4.48	0.81
6. บริหารงานโดยยึดคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ	4.04	1.10	4.61	0.72
7. ระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น และงบประมาณจากท้องถิ่นและชุมชนมาใช้เพื่อการศึกษา	3.64	1.11	4.39	0.88

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตน รวมทั้งแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาให้ชัดเจนว่ามีความสำคัญ จำเป็นและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันกรรมการสถานศึกษามีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตน รวมทั้งแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาได้ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังแสดงในตารางที่ 25

**ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ**

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. กำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่ของตน	3.40	1.15	4.16	0.93
2. แบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.44	1.25	4.25	0.90

นอกจากนี้ กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าบทบาทและอำนาจหน้าที่ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปมีความสำคัญ จำเป็นและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้าน มีดังนี้

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณ** ในตารางที่ 26 กรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณและทรัพยากรใน 15 เรื่อง โดยมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ระดับมาก 2 เรื่อง คือ 1) ให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา และ 2) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และมีบทบาท อำนาจหน้าที่ระดับปานกลาง 13 เรื่องที่ครอบคลุมเรื่องกำหนดนโยบาย แนวทาง ให้ความเห็น เสนอแนะ มีส่วนร่วม และประเมินผล ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายงบประมาณของสถานศึกษา 2) กำหนดนโยบายจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 3) กำหนดนโยบายการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา 4) กำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน 6) รับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา 7) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา 8) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 9) เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา 10) ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา 11) กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 12) มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาโปร่งใส และ 13) ประเมิน

ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา ซึ่งกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าทุกเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการบริหารระดับมากและควรต้องจัดสรรเวลาเพื่อดำเนินการบริหารให้มากกว่าที่ดำเนินการในปัจจุบัน

**ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณของกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ**

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>● ด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>	<b>3.28</b>	<b>0.88</b>	<b>4.13</b>	<b>0.71</b>
1. กำหนดนโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา	3.06	1.17	4.10	0.95
2. กำหนดนโยบายการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.04	1.15	3.97	0.97
3. กำหนดนโยบายในการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา	2.95	1.13	3.88	1.09
4. กำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	3.31	1.07	4.03	0.89
5. กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน	3.01	1.31	4.05	0.97
6. รับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.79	1.13	4.31	0.82
7. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.43	1.01	4.26	0.86
8. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.46	1.07	4.24	0.84
9. เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.19	1.06	4.16	0.92
10. ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.47	1.17	4.28	0.89
11. ให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.54	1.22	4.27	0.99
12. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.51	1.08	4.27	0.86
13. กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.09	1.18	4.01	0.93
14. มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส	3.20	1.35	4.18	0.90
15. ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา	3.11	1.28	4.01	0.93

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ ในตารางที่ 27 กรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ใน 15 เรื่อง โดยปัจจุบันมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ระดับมากในการรับทราบ 3 เรื่องคือ 1) รับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตร 2) รับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอน และ 3) รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียน และมีบทบาท อำนาจหน้าที่ระดับปานกลาง 12 เรื่องที่ครอบคลุมการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง การให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ การส่งเสริม สนับสนุน และการกำกับ ติดตาม ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและหลักสูตร 2) กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) กำหนดเป้าหมายการวัด และประเมินผลนักเรียน 4) กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา 5) ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการและหลักสูตร 6) ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน 7) ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน 8) ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา 9) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร 10) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา 11) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 12) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเห็นว่าการบริหารด้านวิชาการทั้ง 15 เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องส่งผลต่อการบริหารในระดับมาก และควรต้องจัดสรรเวลาเพื่อดำเนินการบริหารให้ครบทั้ง 15 เรื่อง

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
●ด้านวิชาการ	3.39	0.82	4.27	0.92
1. กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.25	1.10	4.27	0.92
2. กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน	3.22	1.03	4.08	0.93
3. กำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน	3.05	1.12	4.07	1.00
4. กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	3.24	1.08	4.26	0.78
5. รับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตร	3.62	1.06	4.35	0.86
6. รับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอน	3.82	1.01	4.36	0.81
7. รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.79	1.02	4.36	0.88
8. ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.40	1.08	4.28	0.79
9. ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3.48	1.00	4.24	0.86



ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ (ต่อ)

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
10. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.31	1.06	4.12	0.95
11. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.27	1.08	4.13	0.91
12. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร	3.40	1.02	4.21	0.79
13. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.41	1.03	4.19	0.85
14. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.27	1.14	4.19	0.85
15. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.28	1.04	4.16	0.85

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร ในตารางที่ 28 กรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรในระดับมาก อย่างไรก็ตาม เป็นระดับที่น้อยที่สุดใน 4 ด้านเมื่อเปรียบเทียบกับด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านงบประมาณ โดยกรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรใน 13 เรื่อง โดยสามารถดำเนินการตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ระดับปานกลาง 11 เรื่อง คือ 1) ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา 2) วางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 3) เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร 4) ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา 5) เสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา 6) เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 7) กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ 8) ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และคุณความดี 9) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 10) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และ 11) ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีบทบาท อำนาจหน้าที่ระดับน้อย 2 เรื่อง ได้แก่ 1) เสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา และ 2) เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งทั้งสองเรื่องเป็นบทบาท อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน

พระราชบัญญัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่านอกจากเรื่องการเสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา แล้ว เรื่องอื่นๆ ในช่วงต้น เป็นเรื่องส่งผลกระทบต่อการบริหารระดับมากและควรต้องจัดสรรเวลาเพื่อดำเนินการให้มากกว่าที่ดำเนินการในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็เห็นว่าการเสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ควรปฏิบัติ แต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารไม่มากนัก

**ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ**

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>• ด้านบุคลากร</b>	<b>2.84</b>	<b>0.99</b>	<b>3.82</b>	<b>0.80</b>
1. ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา	3.19	1.27	4.10	0.95
2. วางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.02	1.23	3.91	0.96
3. เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร	2.55	1.16	3.68	1.07
4. เสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา	2.67	1.24	3.66	1.04
5. เสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา	2.42	1.21	3.54	1.14
6. เสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา	2.50	1.16	3.57	1.11
7. เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	2.79	1.26	3.80	0.99
8. เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา	2.38	1.17	3.30	1.22
9. กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	2.82	1.21	3.79	1.03
10. ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี	3.20	1.27	4.17	0.93
11. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.24	1.26	4.14	0.80
12. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.23	1.20	4.15	0.95
13. ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.85	1.23	3.85	1.14

บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไป ในตารางที่ 29 แสดงว่า ปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาดำเนินการตามบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านนี้ในระดับปานกลางและ เห็นว่ามีความสำคัญในระดับมาก โดยมีบทบาทในระดับที่น้อยกว่าบทบาทและอำนาจหน้าที่ ด้านวิชาการ แม้จะมีบทบาทที่ครอบคลุมการดำเนินงานกว้างขวางกว่าก็ตาม อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษามีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในด้านนี้มากกว่าด้านงบประมาณ และ บุคลากร โดยบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาในด้านการบริหารทั่วไปครอบคลุม ถึง 21 เรื่อง โดยมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ระดับมาก 9 เรื่องที่ครอบคลุมการรับทราบ การให้ ความเห็น เสนอแนะ ส่งเสริม สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ คือ 1) รับทราบการ ดำเนินงานทั่วไป 2) รับทราบการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการ สอน 3) รับทราบการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ 4) รับทราบแผนพัฒนาของสถานศึกษา 5) ให้ ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 6) ให้ความเห็นชอบการจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 8) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และ 9) มีส่วนร่วมดำเนินการ และ หรือ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน และมีบทบาท อำนาจหน้าที่ระดับปานกลาง 12 เรื่อง ที่ครอบคลุมการกำหนดนโยบาย การให้ความเห็น เสนอแนะ ให้ความเห็นชอบ อนุมัติ และ กำกับ ติดตาม ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือการเรียนการสอน 2) กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ 3) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียน 4) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ 5) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 6) ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับ กิจการนักเรียน 7) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่ 8) อนุมัติการ ดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือการเรียนการสอน 9) อนุมัติการดำเนินงานด้าน อาคาร สถานที่ 10) กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 11) กำกับ ติดตามการ ดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่ และ 12) กำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าทั้ง 21 เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องส่งผลกระทบต่อการบริหารและ ควรต้องจัดสรรเวลาเพื่อปฏิบัติตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ให้มากกว่าที่ดำเนินการในปัจจุบัน

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไปของกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
• ด้านการบริหารทั่วไป	3.52	0.83	4.16	0.68
1. กำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน	3.34	1.14	4.23	0.84
2. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.35	1.08	4.16	0.86

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไปของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ (ต่อ)

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
3. กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.25	1.11	4.03	1.01
4. รับผิดชอบต่อภาระงานทั่วไปของสถานศึกษา	3.80	1.05	4.38	0.82
5. รับผิดชอบต่อภาระงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.65	1.07	4.33	0.82
6. รับผิดชอบต่อภาระงานด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.71	1.03	4.20	0.89
7. รับผิดชอบต่อพัฒนาของสถานศึกษา	3.86	1.03	4.42	0.75
8. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.79	1.01	4.43	0.76
9. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.28	0.98	3.97	0.86
10. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	3.22	1.04	4.02	0.95
11. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.48	1.11	4.17	0.94
12. ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.34	1.02	4.08	0.86
13. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่	3.35	1.05	4.02	0.96
14. ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.68	1.07	4.20	0.88
15. อนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.21	1.14	3.88	0.97
16. อนุมัติการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.33	3.35	3.85	1.09
17. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	3.95	0.93	4.39	0.83
18. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.72	1.00	4.30	0.83
19. มีส่วนร่วมดำเนินการ และ หรือประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.85	1.03	4.41	0.78
20. กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.37	1.08	4.03	0.93
21. กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.23	1.09	3.99	0.96

กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ครอบคลุมตามหลักการบริหารการศึกษา 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับภารกิจ การจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติภารกิจ การอำนวยการ และการควบคุม กำกับ ติดตาม โดยกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทั้ง 5 ด้านดังกล่าวในระดับมาก และในปัจจุบันกรรมการสถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารที่ครอบคลุมทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการและการควบคุมตามหลักการบริหารการศึกษา อย่างไรก็ตาม การดำเนินการของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันยังเป็นการดำเนินการในระดับปานกลางเท่านั้น

โดยเฉพาะในด้านการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาที่ดำเนินการระดับปานกลางค่อนข้างไปในระดับน้อย และมีเพียงด้านการอำนวยความสะดวกที่ดำเนินการในระดับมาก โดยในแต่ละด้านของกระบวนการบริหารมีการดำเนินการดังนี้

**ด้านการวางแผน** ในตารางที่ 30 มีการดำเนินการวางแผนระดับปานกลาง และเห็นว่าควรดำเนินการให้มากขึ้น เนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ใน 6 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน 2) ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน 5) ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน และ 6) วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน

**ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการวางแผนของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ**

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
● การวางแผน	3.20	0.97	4.03	0.82
1. ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน	3.22	1.13	4.02	0.93
2. ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.27	1.03	4.04	0.90
3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา ร่วมกัน	3.39	1.07	4.16	0.89
4. ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน	3.15	1.13	4.07	0.90
5. ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ของตน	3.07	1.16	4.02	0.92
6. วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับ การปฏิบัติงานของตนเองร่วมกัน	3.08	1.10	3.90	1.04

**ด้านการจัดองค์การ** ในตารางที่ 31 แสดงว่ากรรมการสถานศึกษามีการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาในระดับปานกลาง และเห็นว่าควรดำเนินการในระดับมากเนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร 2 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อรองรับภารกิจตามวัตถุประสงค์ของกรรมการสถานศึกษา และ 2) กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อให้ไม่ซ้ำซ้อนกัน

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการจัดองค์การของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>● การจัดองค์การ</b>	<b>2.94</b>	<b>1.10</b>	<b>3.93</b>	<b>0.86</b>
1. กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ	2.96	1.25	3.91	1.03
2. กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน	2.93	1.19	3.88	1.00

ด้านการจัดบุคลากร ในตารางที่ 32 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบภารกิจของกรรมการสถานศึกษาในระดับปานกลาง แม้จะเห็นว่าควรดำเนินการในระดับมากเนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารก็ตาม โดยการจัดบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษาครอบคลุม 4 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน 3) แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม และ 4) วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการจัดบุคลากรของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>● การจัดบุคลากร</b>	<b>3.17</b>	<b>1.04</b>	<b>4.03</b>	<b>0.88</b>
1. กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	2.92	1.21	3.94	1.03
2. กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน	3.19	1.11	4.04	0.92
3. แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ที่ปรึกษาและ/หรืออนุกรรมการ	3.25	1.27	4.04	1.04
4. วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	3.30	1.22	4.10	1.00

**การอำนวยการ** ในตารางที่ 33 กรรมการสถานศึกษามีการดำเนินงานด้านการอำนวยการมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ ของกระบวนการบริหาร โดยดำเนินการในระดับมาก 10 เรื่อง ได้แก่ 1) จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน 2) ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน 3) พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก 4) พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง 5) ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน 6) มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 7) มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า 8) เสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม 9) ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม และ 10) มีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และดำเนินการในระดับปานกลาง 5 เรื่อง คือ 1) จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2) ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 3) ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง 4) วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และ 5) ฝึกอบรม และ หรือพัฒนาตนเอง โดยเห็นว่าควรดำเนินการในระดับมากเนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทั้ง 15 เรื่อง นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินงานในด้านการจูงใจซึ่งเกื้อหนุนกับการอำนวยการในระดับมากอีก 2 เรื่อง ได้แก่ 1) ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ 2) กระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

**ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการอำนวยการของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ**

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
• การอำนวยการ	3.58	0.83	4.22	0.70
1. จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา	3.29	1.18	4.02	0.96
2. ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.13	1.18	3.99	0.97
3. ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง	3.07	1.17	4.04	0.91
4. วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2.94	1.15	3.99	1.00
5. ฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	3.15	1.19	4.08	0.96
6. จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.47	0.96	4.08	0.89
7. ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	3.75	1.04	4.27	0.82
8. พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก	3.92	0.99	4.32	0.86
9. พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนทุกเรื่อง	3.86	1.09	4.28	0.84
10. ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.78	1.05	4.23	0.90

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการอำนวยการของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ (ต่อ)

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
11. มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.69	1.21	4.36	0.83
12. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า	3.55	1.14	4.28	0.92
13. แต่ละคนสามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาได้	3.55	1.22	4.25	0.92
14. ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม	3.95	1.09	4.39	0.87
15. มีการจัดกิจกรรมอื่นนอกจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.66	2.49	4.23	0.83
16. ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.89	1.03	4.40	0.79
17. กระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.86	0.98	4.34	0.80

การควบคุม กรรมการสถานศึกษามีการดำเนินงานด้านนี้ในระดับปานกลาง 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 2) กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม และ 3) ใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน โดยเห็นว่าควรดำเนินการในระดับมากเนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทั้ง 3 เรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยกระบวนการบริหารด้านการควบคุมของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
● การควบคุม	3.18	1.00	4.09	0.77
1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.96	1.15	3.99	0.89
2. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม	3.37	1.11	4.12	0.88
3. ใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน	3.21	1.13	4.16	0.88



ประสิทธิภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษา ในตารางที่ 35 การบริหารของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับสูง อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูงขึ้นอีก

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยด้านประสิทธิภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติได้จริงและที่ควรปฏิบัติ

	ภาพรวม (N=169)			
	ที่ปฏิบัติจริง		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>ประสิทธิภาพการบริหาร</b>	<b>3.81</b>	<b>0.90</b>	<b>4.41</b>	<b>0.75</b>
1. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชนบุคลากรของสถานศึกษา พึงพอใจ	3.78	0.96	4.41	0.81
2. กรรมการสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.84	0.93	4.40	0.74

ปัญหาการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร แสดงในตารางที่ 36 โดยพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ 12 เรื่อง โดยเป็นปัญหาระดับปานกลาง 5 เรื่อง โดยเรียงลำดับจากปัญหามากไปน้อย ดังนี้ 1) กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ หรือร่วมกิจกรรม 2) กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา 3) นโยบายเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขาดความชัดเจน 4) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และ 5) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ และเป็นปัญหาในระดับน้อย 7 เรื่อง ตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ 2) กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะไม่ได้เป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ 3) กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 4) ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง 5) ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา 6) ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา และ 7) มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ หรือภายในสถานศึกษา

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยของ ปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ปัญหา	ระดับปัญหา	
	$\bar{X}$	S.D.
1. ขาดความชัดเจนเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา	2.751	1.1689
2. กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2.290	1.0544
3. กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะไม่ได้เป็นกรรมการด้วยความเต็มใจ	2.379	1.1333
4. กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ/หรือร่วมกิจกรรม	3.155	1.262
5. กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา	2.851	1.2218
6. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	2.661	1.1573
7. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ	2.503	1.1502
8. กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2.494	1.0943
9. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา	1.959	1.0371
10. ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา	2.018	1.0378
11. มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือภายในสถานศึกษา	1.633	0.9858
12. ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง	2.275	1.2157

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4. ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมในรายละเอียดรูปแบบการบริหารของ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**จุดมุ่งหมายในการบริหาร** กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่กำหนดจุดมุ่งหมายในการบริหารไว้ 2 เรื่องคือคุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ซึ่งกรรมการสถานศึกษาให้ระดับความสำคัญกับหลักการบริหารในเรื่องหลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษาที่ระดับมากที่สุดหรือเห็นที่สำคัญจำเป็นมากที่สุด นอกจากนี้ กรรมการสถานศึกษาบางส่วนมีจุดมุ่งหมายในการบริหารเพิ่มเติม ได้แก่ การขยายโอกาสการศึกษาให้กับเด็กในพื้นที่ และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

**องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** มาจากสามกลุ่ม ได้แก่ 1) กรรมการโดยตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) กรรมการซึ่งมาจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ คือ ผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนพระภิกษุ/ศาสนา และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสมและครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องแล้ว ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจพิจารณาเพิ่มเติมผู้แทนกลุ่มที่คิดว่าจำเป็นในท้องถิ่นของตนได้ในส่วนผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น ผู้แทนด้านสาธารณสุข เป็นต้น โดยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า องค์ประกอบในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษาที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากรรมการสถานศึกษาในส่วนที่เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ ที่สะท้อนความคิดเห็น และความต้องการ รวมทั้งการรักษาสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กรรมการสถานศึกษามีข้อมูลที่สำคัญจำเป็นต่อการพิจารณาอย่างรอบด้านก่อนการตัดสินใจ

ทั้งนี้ แม้ว่าในส่วนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานงานส่งเสริมคณะกรรมการการศึกษาเอกชนปัจจุบันจะมีองค์ประกอบที่แตกต่าง โดยมีส่วนประกอบน้อยกว่า คือประกอบด้วย 1) กรรมการโดยตำแหน่งมาจาก ผู้บริหารและครู 2) กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง และ 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาในสังกัดดังกล่าวส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบที่หลากหลายตามรูปแบบข้างต้นเหมาะสมกว่า

**จำนวนกรรมการสถานศึกษา และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา** จำนวนของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นกับขนาดของสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขนาด คือขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน มีกรรมการสถานศึกษาจำนวน 15 คน และสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน มีความเหมาะสมแล้ว นอกจากนี้ การกำหนดให้กรรมการสถานศึกษามีวาระการดำรงตำแหน่งเป็นเวลา 4 ปี โดยจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม มีข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า หากมีการยกเว้นเรื่องการดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ให้กับสถานศึกษาที่มีปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาและ

เลือกกรรมการตามองค์ประกอบจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษามากขึ้น

**สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษา** ประกอบด้วย 1) ฝ่ายครอบครัว ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง จำนวน 1 คน 2) ฝ่ายสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนอย่างละ 1 คน รวม 3 คน และ 3) ฝ่ายชุมชน ได้แก่ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน อย่างละ 1 คน และผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนา จำนวน 1 รูป/คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 2 รูป/คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ รวมเป็นจำนวน 3 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 4 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ 4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะมาจากฝ่ายใดก็ได้ตามความเหมาะสม ความต้องการ และความจำเป็น จำนวน 2 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวน 7 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ (รวมประธานกรรมการสถานศึกษา) มีความเหมาะสมแล้ว อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากรรมการสถานศึกษา ร้อยละ 49.11 มีสถานภาพอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาด้วย ซึ่งส่งผลต่อสัดส่วนที่แท้จริงของกรรมการสถานศึกษา โดยพบว่า สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ปกครองมากที่สุด โดยมากกว่าจำนวนกรรมการในฐานะผู้แทนผู้ปกครองที่ตอบแบบสอบถามอยู่ 1.21 เท่า รองลงมาคือกรรมการที่เป็นศิษย์เก่าซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าจำนวนกรรมการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนศิษย์เก่าอยู่ 1.14 เท่า จำนวนกรรมการสถานศึกษาที่มีสถานภาพครูมีจำนวนมากกว่ากรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนครูอยู่ 0.35 เท่า กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้นำชุมชนมีมากกว่ากรรมการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนชุมชนอยู่ 0.28 เท่า และกรรมการสถานศึกษาที่เป็นสมาชิกหรือบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมากกว่ากรรมการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ 0.20 เท่า ทั้งนี้ สัดส่วนที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการสถานศึกษาบางส่วนมีสถานภาพที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งสถานภาพ

**การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** เห็นว่าการดำเนินการตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้มีความเหมาะสม โดยสถานศึกษาประกาศการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสมัครเพื่อรับการสรรหาและเลือกหรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการสรรหาและเลือก โดยมีรายละเอียดของคุณสมบัติ วิธีการระยะเวลาการดำเนินการ

**การสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาในภาพรวม** ในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ คือ ผู้ปกครอง ครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนชุมชน นั้น แต่ละฝ่ายแยกกันดำเนินการเลือกกันเองให้เหลือกลุ่มละ 1 คน สำหรับผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการโดยสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ส่วนกรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนาอื่นในพื้นที่ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ สำหรับการสรรหาและเลือก

**ผู้ทรงคุณวุฒิ** ผู้ที่ได้รับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่างๆ ข้างต้น ร่วมกันพิจารณาสรรหาและเลือก ส่วนการสรรหาประธานกรรมการสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐาน** กรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและเลือกทั้งหมดร่วมกันเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาจากกรรมการสถานศึกษาในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่วนใหญ่สามารถสรรหาและเลือกประธานกรรมการได้โดยมีมติเอกฉันท์

**กระบวนการได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มาจากกระบวนการสรรหาและเลือกมากกว่าการเลือกตั้ง ซึ่งกรรมการสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวมีความเหมาะสม โดยส่วนใหญ่สามารถสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาอุปสรรค ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเชิญหรือเสนอชื่อจากสถานศึกษา คณะครู กรรมการสถานศึกษา คณะเดิม และผู้ปกครอง และอีกร้อยละ 11.83 เป็นกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง โดยมีผู้ที่สมัครเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยตนเองเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 14.79) แม้ว่าจะมีกฎกระทรวงและนโยบายที่เปิดโอกาสให้สามารถสมัครก็ตาม อย่างไรก็ตาม ในบางแห่งมีปัญหาอุปสรรคแม้จะสามารถดำเนินการได้ลุล่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาในการสรรหาบุคลากรให้ครบตามองค์ประกอบ สำหรับการดำเนินการให้เกิดกระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษานั้น กรรมการสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลร้อยละ 51.48 เห็นว่าเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาดำเนินการเองทั้งหมด และอีกร้อยละ 44.38 ให้ข้อมูลว่าสถานศึกษาดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และผู้ปกครอง

**คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา** สถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้โดยไม่ได้มีการเพิ่มเติมรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย

1) คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ไม่เป็นผู้สัญชาติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้น

2) คุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ กรรมการที่เป็นผู้แทนครูต้องเป็นครูในสถานศึกษานั้น กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครองต้องมีนักเรียนในปกครองที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชนต้องเป็นสมาชิกขององค์กรชุมชนที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่า 15 คนเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษา หรือท้องที่ตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่ กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่าต้องเป็นผู้ที่เคยสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษานั้น และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องไม่เป็นกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่เกินกว่า 3 แห่งในเวลาเดียวกัน โดยกรรมการที่เป็นผู้แทน

และผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาส่วนน้อยในบางส่วนได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปเพิ่มเติมในการเลือกกรรมการสถานศึกษาตามกระบวนการดังกล่าว เช่น วุฒิการศึกษาขั้นต่ำ คุณสมบัติของความเสียสละ และความตั้งใจ

**กระบวนการบริหารการประชุม** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการอำนวยการนั้น กรรมการสถานศึกษามีความเห็นว่าความถี่ในการประชุมกรรมการสถานศึกษาที่เหมาะสมอยู่ในช่วงระหว่าง 2 ครั้งถึง 12 ครั้ง โดยส่วนใหญ่เห็นว่า ปีละ 4 ครั้ง หรือภาคเรียนละ 2 ครั้ง เหมาะสมที่สุด รองลงมาคือปีละ 2 ครั้งหรือภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบันที่ส่วนใหญ่กำหนดให้มีการประชุมภาคเรียนละ 2 ครั้ง (ร้อยละ 34.32) รองลงมาคือเดือนละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 23.08) ภาคเรียนละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 17.16) และไม่กำหนดจำนวนครั้งแน่นอน โดยจะนัดประชุมเป็นครั้ง ๆ ไป โดยมีการประชุมตั้งแต่ 2-10 ครั้ง ในปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 20.12) ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดของการนัดประชุมเป็นครั้ง ๆ ไปนั้น จะพบว่าปีที่ผ่านมา มีการประชุม จำนวน 4 ครั้ง หรือเฉลี่ยภาคเรียนละ 2 ครั้งมากที่สุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 6.51 นอกจากนี้ หลายแห่งใช้วิธีการกำหนดความถี่ขั้นต่ำไว้ คือ ประชุมไม่น้อยกว่าปีการศึกษาละ 2 ครั้ง เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดวาระการประชุมมีความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่ประธานและเลขานุการกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดวาระการประชุม รองลงมาคือเลขานุการกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด และประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดตามลำดับ ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาสามารถเสนอวาระการประชุมเพื่อพิจารณาเพิ่มเติมได้ในการประชุม โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดให้มีการประชุมใน 2 ลักษณะ คือ 1) ตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาสามารถวางแผนในการจัดสรรเวลาสำหรับการประชุมล่วงหน้า และ 2) การกำหนดความถี่การประชุมขั้นต่ำล่วงหน้า นอกจากนี้ ก่อนการประชุมควรกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการสถานศึกษาได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อให้สามารถศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจนในการประชุม นอกจากนี้ พบว่าการดำเนินงานบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** กรรมการสถานศึกษาดำเนินงานโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารในระดับมาก 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน 2) การร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน และ 3) การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเกื้อหนุนให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 5. สรุปสาระจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณภาพรวม

**หลักการในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** กรรมการสถานศึกษายึดหลักการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ 1) หลักกระจายอำนาจตัดสินใจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักประชาธิปไตย 4) หลักความโปร่งใส 5) หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา 6) หลักการระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา สำหรับจุดมุ่งหมายในการบริหาร 2 เรื่องคือคุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตน รวมทั้งแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาให้ชัดเจน โดยมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ** มีบทบาท อำนาจหน้าที่ใน 15 เรื่อง คือ 1) รับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตร 2) รับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอน 3) รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียน 4) กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและหลักสูตร 5) กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 6) กำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน 7) กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา 8) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการและหลักสูตร 9) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน 10) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน 11) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา 12) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร 13) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา 14) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 15) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณ** กรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณและทรัพยากรใน 15 เรื่อง คือ 1) ให้ความเห็นชอบ และหรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา และ 2) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3) กำหนดนโยบายงบประมาณของสถานศึกษา 4) กำหนดนโยบายจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 5) กำหนดนโยบายการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา 6) กำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 7) กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน 8) รับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา 9) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา 10) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา 12) ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา 13) กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 14) มีส่วนร่วมทำให้การ

จัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส และ 15) ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากร** กรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรในระดับที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านงบประมาณ โดยกรรมการสถานศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบุคลากรใน 11 เรื่อง คือ 1) ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา 2) วางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 3) เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร 4) ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา 5) เสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา 6) เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 7) กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ 8) ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี 9) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 10) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และ 11) ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ในเรื่องการเสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งกรรมการสถานศึกษาไม่มีบทบาทนั้นเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

**บทบาท อำนาจหน้าที่ด้านบริหารทั่วไป** กรรมการสถานศึกษามีบทบาท และอำนาจหน้าที่ในด้านนี้มากกว่าด้านงบประมาณ และบุคลากร โดยบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาในด้านการบริหารทั่วไปครอบคลุมถึง 21 เรื่อง คือ 1) รับทราบการดำเนินงานทั่วไป 2) รับทราบการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน 3) รับทราบการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ 4) รับทราบแผนพัฒนาของสถานศึกษา 5) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 6) ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 8) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และ 9) มีส่วนร่วมดำเนินการ และ หรือ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน 10) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน 11) กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ 12) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 13) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ 14) ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา 15) ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 16) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่ 17) อนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือการเรียนการสอน 18) อนุมัติการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่ 19) กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน 20) กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่ และ 21) กำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าทั้ง 21



เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องส่งผลต่อการบริหารและควรต้องจัดสรรเวลาเพื่อปฏิบัติตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ให้มากกว่าที่ดำเนินการในปัจจุบัน

**องค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** มาจากสามกลุ่ม ได้แก่ 1) กรรมการโดยตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) กรรมการซึ่งมาจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ คือ ผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนพระภิกษุ/ศาสนา และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสมและครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องแล้ว ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจพิจารณาเพิ่มเติมผู้แทนกลุ่มที่คิดว่าจำเป็นในท้องถิ่นของตนได้ในส่วนผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น ผู้แทนด้านสาธารณสุข เป็นต้น โดยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า องค์กรประกอบในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากรรมการสถานศึกษาในส่วนที่เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ ที่สะท้อนความคิดเห็น และความต้องการ รวมทั้งการรักษาสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กรรมการสถานศึกษามีข้อมูลที่สำคัญจำเป็นต่อการพิจารณาอย่างรอบด้าน ก่อนการตัดสินใจ

**จำนวนกรรมการสถานศึกษา และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา** จำนวนของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นกับขนาดของสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขนาด คือขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน มีกรรมการสถานศึกษาจำนวน 15 คน และสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ มีความเหมาะสมแล้ว

**สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษา** ประกอบด้วย 1) ฝ่ายครอบครัว ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง จำนวน 1 คน 2) ฝ่ายสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนอย่างละ 1 คน รวม 3 คน และ 3) ฝ่ายชุมชน ได้แก่ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน อย่างละ 1 คน และผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนา จำนวน 1 รูป/คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 2 รูป/คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ รวมเป็นจำนวน 3 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 4 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ 4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะมาจากฝ่ายใดก็ได้ตามความเหมาะสม ความต้องการ และความจำเป็น จำนวน 2 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวน 7 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ (รวมประธานกรรมการสถานศึกษา) ซึ่งสถานศึกษาสามารถปรับสัดส่วนตามความเหมาะสมได้โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม

**การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** ดำเนินการโดยสถานศึกษาประกาศการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสมัครเพื่อรับการสรรหาและเลือก หรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการสรรหาและเลือก โดยมีรายละเอียดของคุณสมบัติ วิธีการ ระยะเวลาการดำเนินการ

**การสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาในภาพรวม** ในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่างๆ คือ ผู้ปกครอง ครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนชุมชน นั้น แต่ละฝ่ายแยกกันดำเนินการเลือกกันเองให้เหลือกลุ่มละ 1 คน สำหรับผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการโดยสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ส่วนกรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนาอื่นในพื้นที่ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ สำหรับการสรรหาและเลือก **ผู้ทรงคุณวุฒิ** ผู้ที่ได้รับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่างๆ ข้างต้น ร่วมกันพิจารณาสรรหาและเลือก ส่วนการสรรหาประธานกรรมการสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐาน** กรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและเลือกทั้งหมดร่วมกันเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาจากกรรมการสถานศึกษาในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่วนใหญ่สามารถสรรหาและเลือกประธานกรรมการได้โดยมีมติเอกฉันท์

**กระบวนการได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น** ใช้กระบวนการสรรหาและเลือก โดยส่วนใหญ่สามารถสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาอุปสรรค โดยเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และผู้ปกครอง

**คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา** สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้คุณสมบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้โดยไม่ได้มีการเพิ่มเติมรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย

1) คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ไม่เป็นคู่สัญญาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้น

2) คุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ กรรมการที่เป็นผู้แทนครูต้องเป็นครูในสถานศึกษานั้น กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครองต้องมีนักเรียนในปกครองที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชนต้องเป็นสมาชิกขององค์กรชุมชนที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่า 15 คนเพื่อเป็นเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน โดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในสถานศึกษา หรือท้องที่ตำบลหรือแขวงที่สถานศึกษาตั้งอยู่ กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่าต้องเป็นผู้ที่เคยสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษานั้น และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องไม่เป็นกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่เกินกว่า 3 แห่งในเวลาเดียวกัน โดยกรรมการที่เป็นผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสถานศึกษา ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

**กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** ครอบคลุมตาม หลักการบริหารการศึกษา 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับ การภารกิจ การจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติภารกิจ การอำนวยการ และการควบคุม กำกับ ติดตาม โดย

**ด้านการวางแผน** มีการดำเนินการ ใน 6 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน 2) ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน 5) ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน และ 6) วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน

**ด้านการจัดองค์การ** มีการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจของกรรมการสถานศึกษา 2 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อรองรับภารกิจตามวัตถุประสงค์ของกรรมการสถานศึกษา และ 2) กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อให้ไม่ซ้ำซ้อนกัน

**ด้านการจัดบุคลากร** มีการจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบภารกิจของกรรมการสถานศึกษาครอบคลุม 4 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทาง และ หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน 3) แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม และ 4) วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง

**การอำนวยการ** มีการดำเนินงานด้านการอำนวยการมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ ของกระบวนการบริหาร โดยดำเนินการ 15 เรื่อง ได้แก่ 1) จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน 2) ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน 3) พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก 4) พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน อย่างชัดเจนในทุกเรื่อง 5) ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน 6) มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 7) มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า 8) เสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม 9) ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม 10) มีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 11) จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 12) ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 13) ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง 14) วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และ 15) ฝึกอบรม และหรือพัฒนาตนเอง

**กระบวนการบริหารการประชุม** ความถี่ในการประชุมกรรมการสถานศึกษาที่เหมาะสมคือปีละ 4 ครั้ง หรือภาคเรียนละ 2 ครั้ง รองลงมาคือปีละ 2 ครั้งหรือภาคเรียนละ 1 ครั้ง หรือใช้วิธีการกำหนดความถี่ขั้นต่ำไว้ ทั้งนี้ การกำหนดวาระการประชุมควรเกิดจากประธานและเลขานุการกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดวาระการประชุม

**การควบคุม** มีการดำเนินงาน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 2) กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม และ 3) ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลมาปรับปรุงการบริหารงาน

**แนวทางการปฏิบัติ** คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน และกำหนดให้มีการประชุมใน 2 ลักษณะ คือ 1) ตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาสามารถวางแผนในการจัดสรรเวลาสำหรับการประชุมล่วงหน้า และ 2) การกำหนดความถี่การประชุมขั้นต่ำล่วงหน้า นอกจากนี้ ก่อนการประชุมควรกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการสถานศึกษาได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อให้สามารถศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจนในการประชุม รวมทั้งพบว่า การดำเนินงานบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ประสิทธิภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษา** พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

**เงื่อนไขและอุปสรรคการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** โดยกรรมการสถานศึกษามีปัญหาในการบริหารที่สำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้ 1) กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ หรือร่วมกิจกรรม 2) กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา 3) นโยบายเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขาดความชัดเจน 4) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และ 5) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ

**เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน 2) การร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน และ 3) การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเกื้อหนุนให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษา** กรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หน่วยงานด้านนโยบาย และหน่วยงานต้นสังกัด ควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดนโยบายกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาอย่างชัดเจน และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
2. กำหนดนโยบายสนับสนุนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาที่ชัดเจน โดยเฉพาะบทบาท อำนาจหน้าที่ เรื่องงบประมาณและค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เผยแพร่และให้ความรู้เพิ่มเติมกับกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในเรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระเบียบปฏิบัติ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น อบรม สัมมนา จัดศึกษาดูงาน เอกสารเผยแพร่ เป็นต้น
4. พัฒนาศักยภาพการบริหารและทักษะที่เกี่ยวข้องให้กับกรรมการสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง ภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกันในรูปองค์คณะบุคคล ทักษะการพูดและการประชุม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติเผยแพร่
5. หน่วยงานต้นสังกัดตระหนักสร้างความสะดวกและปลุกจิตสำนึกให้กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมการศึกษาอย่างจริงจัง
6. สนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาให้พอเพียงเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. กำหนดแนวทางการจัดตั้งเครือข่ายกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม
2. นิเทศ โดยเข้าร่วมประชุมกับกรรมการสถานศึกษา หรือจัดกิจกรรมให้กรรมการสถานศึกษาเป็นครั้งคราว
3. ตระหนักสร้างความสะดวกและปลุกจิตสำนึกให้กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมการศึกษาอย่างจริงจัง

## 3. สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษา

1. สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดขอบข่ายของบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการแทรกแซงการดำเนินงานของโรงเรียนมากเกินไป
2. สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดแนวทางของกระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะเสียสละ

เป็นที่ยอมรับของชุมชน สัมครใจ รับผิดชอบ และมีเวลาเข้าร่วมประชุม โดยผู้บริหารต้องเปิดใจ และดำเนินการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาอย่างไม่มีอคติ

3. กรรมการสถานศึกษากำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน
4. กรรมการสถานศึกษาควรเป็นกลไกเชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง
5. กรรมการสถานศึกษาควรมีการประชุมร่วมกับกรรมการสถานศึกษาที่อื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่น ๆ ในพื้นที่** ซึ่งได้แก่ องค์กรการบริหารส่วนตำบล และองค์กรบริหารส่วนจังหวัด วัด สถานี่ตำรวจ สาธารณสุข สถานประกอบการเอกชน ครอบปฏิบัติ ดังนี้

1. เสนอความต้องการด้านการศึกษาให้กรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. สนับสนุนทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบประมาณ หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น แหล่งเรียนรู้และศึกษาดูงาน นโยบายด้านสาธารณสุข หรือบุคคลเพื่อเป็นวิทยากรสนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย เช่น การเลือกตั้ง และเรื่องกฎจรรยาบรรณ เป็นต้น

### **ตอนที่ 3 สรุปกรอบสาระข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย**

จากการดำเนินการวิจัยในทั้ง 3 ระยะ ทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา กฎหมาย และนโยบายด้านการศึกษาของชาติ การศึกษาวิเคราะห์ ประสบการณ์การบริหารของกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับด้วยวิธีการศึกษา รวมทั้งการสอบถามกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมทั้งการดำเนินการในลักษณะกระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นลำดับนั้น ผู้วิจัยได้ข้อสรุปกรอบข้อมูลที่น่าประเด็นมาพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่น่าเสนอในตอนี้ ดังนี้

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
1	รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย				
1)	หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน				
	หลักการ				
	• หลักการกระจายอำนาจ	✓	✓	✓	✓
	• หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓
	• หลักความโปร่งใส การตรวจสอบและถ่วงดุล	✓	✓	✓	✓
	• หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพ การศึกษา	✓	✓	✓	✓
	• หลักการระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	• หลักประชาธิปไตย	-	✓	✓	✓
	จุดมุ่งหมาย				
	• คุณภาพของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	• คุณภาพนักเรียน	✓	✓	✓	✓
2)	บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน				
	• ด้านงบประมาณ				
	- กำหนดนโยบายงบประมาณ	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดนโยบายจัดสรรค่าใช้จ่าย งบประมาณของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดนโยบายการหาประโยชน์จาก สินทรัพย์ของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงาน ด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- รับทราบแผนงบประมาณสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรร งบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการ ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ	✓	✓	✓	✓
	- เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จาก สินทรัพย์สถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อ การจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผน งบประมาณของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติ แผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓
	- ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ	✓	✓	✓	✓
	- กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของ สถานศึกษาให้โปร่งใส	✓	✓	✓	✓
	- ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย งบประมาณตามแผนของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	● <b>ด้านวิชาการ</b>				
	- มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและ หลักสูตร	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการ สอน	✓	-	✓	✓
	- กำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผล นักเรียน	✓	-	✓	✓



ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพ การศึกษา	✓	-	✓	✓
	- รับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตร	✓	✓	✓	✓
	- รับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓
	- รับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผล นักเรียน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการ และหลักสูตร	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการ วัด ประเมินผลนักเรียน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการ จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำ เป้าหมายด้านวิชาการ และหลักสูตร	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการ เรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓
	- กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	● <b>ด้านบุคลากร</b>				
	- ประเมินความต้องการบุคลากรของ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- วางแผนการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา	✓	-	✓	✓
	- เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร	✓	-	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทาง วินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- เสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร ของสถานศึกษา	✓	-	-	✓ (อำนาจ หน้าที่ตาม กฎหมาย)
	- เสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและ อัตรากำลังของสถานศึกษา	✓	-	✓	✓
	- การพิจารณาเลือกและจ้างบุคลากร	✓	✓	✓	✓
	- เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของ สถานศึกษา	✓	-	-	-
	- กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	✓	✓	✓	✓
	- ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มี ผลงานดีเด่นและคุณความดี	-	✓	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริมสนับสนุน เช่น หาวิทยากร/ ร่วม สอนภูมิปัญญาท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓
	- ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	✓	-	✓	✓
	• <b>ด้านบริหารทั่วไป</b>				
	- กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียน ที่นอกเหนือการเรียนการสอน	✓	-	✓	✓
	- กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- รับทราบการดำเนินงานทั่วไป	✓	✓	✓	✓
	- รับทราบการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียนที่นอกจากการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓
	- รับทราบการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	✓	✓	✓	✓
	- รับทราบแผนพัฒนาของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการ ดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน เรื่องอาคาร สถานที่	✓	✓	✓	✓
	- ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- อนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียนที่นอกเหนือการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓
	- อนุมัติการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	✓	-	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามี ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	✓	✓	✓	✓
	- ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนร่วมดำเนินการ และ หรือ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกับ ชุมชน</li> <li>- กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับ กิจการนักเรียน</li> <li>- กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
3)	<p><b>องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>จำนวนกรรมการสถานศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดจำนวนแน่นอน</li> <li>- กำหนดจำนวนโดยประมาณ ยืดหยุ่นได้ ตามความเหมาะสม</li> <li>- มีการตั้งกรรมการที่ปรึกษาเพิ่มเติม</li> <li>- มีการตั้งอนุกรรมการเพิ่มเติม</li> </ul> </li> <li>● <b>วาระการดำรงตำแหน่ง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวาระแน่นอน</li> </ul> </li> <li>● <b>องค์ประกอบของคณะบุคคลและสัดส่วน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ฝ่ายโรงเรียน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> </ul> </li> <li>● <b>ฝ่ายชุมชน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนชนกลุ่มน้อย</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		✓	-	-	-
		✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓
		✓	-	-	-

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ฝ่ายครอบครัว               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา</li> </ul> </li> <li>● ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณสมบัติของกรรมการ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดคุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุขั้นต่ำ</li> <li>- กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ</li> <li>- สถานศึกษากำหนดคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติม</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ</li> <li>- สถานศึกษากำหนดคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติม</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษากำหนดคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติม</li> </ul>	✓	✓	-	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน วัด ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรรมการสถานศึกษาเดิม</li> <li>- ดำเนินการโดยสถานศึกษาทั้งหมด</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการโดยสถานศึกษาทั้งหมด</li> </ul>	-	-	✓	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วิธีการได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวิธีการที่แน่นอน</li> <li>- สัมผัส</li> <li>- สรรหา</li> <li>- เลือก</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัมผัส</li> <li>- สรรหา</li> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	-	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหา</li> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือก</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา</li> <li>- จัดทำแผนการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน</li> <li>- ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน</li> <li>- วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน</li> <li>- วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน</li> <li>- วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>การจัดองค์การ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำแนกงานภารกิจและทรัพยากร</li> <li>- กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน</li> <li>- จัดองค์กรออกเป็นฝ่ายต่างๆ</li> <li>- จัดระบบการความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำแนกงานภารกิจและทรัพยากร</li> <li>- กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดองค์กรออกเป็นฝ่ายต่างๆ</li> <li>- จัดระบบการความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบการความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>การจัดบุคลากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายภารกิจและหน้าที่ให้กับกรรมการสถานศึกษาหรือบุคลากรอย่างชัดเจน</li> <li>- ประเมินการปฏิบัติงานตนเอง</li> <li>- แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น กรรมการ และอนุกรรมการ</li> <li>- กำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายภารกิจและหน้าที่ให้กับกรรมการสถานศึกษาหรือบุคลากรอย่างชัดเจน</li> <li>- ประเมินการปฏิบัติงานตนเอง</li> <li>- แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น กรรมการ และอนุกรรมการ</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น กรรมการ และอนุกรรมการ</li> <li>- กำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน</li> </ul>	✓	-	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน</li> </ul>	✓	-	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- กำหนดแนวทาง และ หรือการ ประสานงานระหว่างกรรมการ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓
	- วางแผนการสรรหาและการคัดเลือก กรรมการสถานศึกษาคณะใหม่เมื่อครบ วาระการดำรงตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓
	- กำหนดแนวทางการบำรุงรักษาบุคลากร	✓	✓	✓	✓
	● <b>การอำนวยการและจูงใจ</b>				
	● <b>การอำนวยการ</b>				
	- มีกิจกรรมเพื่อเป็นเวทีในการอำนวยการ เช่น การประชุม	✓	✓	✓	✓
	- ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	✓	✓	✓	✓
	- ประเมินความต้องการและความจำเป็นใน การพัฒนา	✓	✓	✓	✓
	- ฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	-	✓	✓	✓
	- จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	-	✓	✓	✓
	- ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายใน คณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาใน การปฏิบัติงาน	-	✓	✓	✓
	● <b>การบริหารการประชุม</b>				
	- มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓
	- มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการ ประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้ พิจารณาล่วงหน้า	✓	✓	✓	✓
	- สามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ ประชุม	-	✓	✓	✓
	- ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำใน การดำเนินการประชุม	✓	✓	✓	✓





ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>แนวทางปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>- กำหนดและแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง</li> <li>- กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การประชุมล่วงหน้า เพื่อวางแผนจัดสรรเวลารวมทั้งกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนการประชุม เพื่อศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจน</li> </ul> </li> </ul>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
6)	<p><b>ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>- ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน</li> <li>● <b>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมไม่ต่อเนื่องจากปัจจัยต่างๆ</li> <li>- ไม่สามารถดำเนินบทบาทได้อย่างเต็มที่ตามที่กฎหมายกำหนดจากสาเหตุต่างๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา</li> <li>▪ ขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ</li> <li>▪ ขาดทักษะในการตัดสินใจ</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>-</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>-</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน</li> <li>▪ ไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ</li> <li>▪ ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	✓	-	✓	✓
	- ความขัดแย้ง	✓	✓	-	✓
	- ระเบียบปฏิบัติที่แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น	-	✓	-	-
	- กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ จากการศึกษาที่ไม่ได้เป็นความเต็มใจ	✓	-	-	-
	- ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา	✓	-	-	-
	● <b>ปัจจัยที่เกื้อหนุน</b>				
	- รากฐานความสัมพันธ์ระหว่างวัด ชุมชน และโรงเรียนที่เข้มแข็ง	-	✓	-	-
	- มีระบบสนับสนุนที่ได้มีการวางรากฐานมาตั้งแต่อดีต	-	✓	-	-
	- ความผูกพันของกรรมการสถานศึกษา กับโรงเรียน	✓	✓	-	✓
	- กรรมการสถานศึกษามีความเต็มใจและเสียสละ	✓	✓	✓	✓
	- กรรมการสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนจึงสามารถเชื่อมโยงชุมชนและเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง	✓	✓	-	✓
	- การทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ของผู้บริหารและบุคลากรก่อให้เกิดความศรัทธาของชุมชนต่อโรงเรียน	✓	✓	-	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	- มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓
	- การยอมรับและให้เกียรติระหว่างกัน	✓	✓	✓	✓
	- ค่านิยมและอุดมการณ์ในการพัฒนา	✓	✓		✓
	- มีการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และบทบาทในการดำเนินงานของ คณะกรรมการไว้แน่นอนและชัดเจนไม่ กำกวมของของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓
	- การได้มาซึ่งคณะกรรมการเหมาะสม ทำ ให้ได้กรรมการที่เต็มใจอุทิศเวลา มี คุณสมบัติเหมาะสม	✓	✓	✓	✓
	- รูปแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการ พิจารณารอบคอบ เอื้อต่อการแสดง ความเห็นและการตกลงร่วมกัน	✓	✓	-	✓
	- มีการฝึกฝนเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีความรู้ความ เข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน	✓	✓	✓	✓
	- มีประธานกรรมการที่ได้รับการยอมรับ และ หรือมีความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓
	- มีระบบการสื่อสาร 2 ทาง	✓	✓	-	✓
	- การตระหนักถึงความรับผิดชอบในการ ตัดสินใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓
	- การร่วมมือและรวมพลังในการ บริหารงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓
	- การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสาน ความคิดของกรรมการสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<b>แนวทางปฏิบัติ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา</li> <li>- จัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน</li> <li>- ดำเนินงานในลักษณะเครือข่าย และประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	✓	✓	-	✓
	<b>ข้อมูลป้อนกลับ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินตนเอง เป็นประจำ เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดที่ต้องแก้ไข และแนวทางการดำเนินงานต่อไป</li> <li>- มีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และเผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องซึ่งข้อคิดเห็นจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการต่อไป</li> </ul>	✓	-	✓	✓
	<b>ข้อมูลป้อนกลับ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำรายงานการดำเนินงาน หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และเผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องซึ่งข้อคิดเห็นจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการต่อไป</li> </ul>	✓	✓	-	✓
2	<b>แนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>แนวทางสำหรับหน่วยงานเชิงนโยบายและต้นสังกัด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษา</li> <li>▪ บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		-	✓	✓	✓
		-	✓	✓	✓

ตารางที่ 37 กรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ส่วนที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา			สรุป สาระ
		วิจัย เอกสาร	กรณี ศึกษา	สอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งบประมาณ และทรัพยากรในการบริหารของกรรมการสถานศึกษา</li> <li>- สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการศึกษาอย่างกว้างขวาง</li> <li>● สถานศึกษา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนความรู้ ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> </li> <li>● คณะกรรมการสถานศึกษา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่</li> </ul> </li> </ul>	-	✓	✓	✓
3	เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบฯ				✓

หมายเหตุ 1. ✓ หมายถึง มีการดำเนินงานและเหมาะสมตามกรอบสาระของรูปแบบฯ  
 2. วิจัยเอกสารครอบคลุมถึงการศึกษารายงานแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎหมาย และนโยบายที่เกี่ยวข้อง และเอกสารประสบการณ์การบริหารของกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศจากการวิจัยระยะ 1 2 และ 3

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นถึงกรอบสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ และส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ด้านหลักการและจุดมุ่งหมายประกอบด้วย 6 หลักการสำคัญ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง หลักความโปร่งใส การตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา และหลักประชาธิปไตย โดยมีมุ่งหมาย 2 ประการ คือ คุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพนักเรียน

ด้านบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุมบทบาทและอำนาจหน้าที่ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

ด้านองค์คณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษา จะมีสาระในเรื่องจำนวน วาระ การดำรงตำแหน่ง องค์ประกอบและสัดส่วน และคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมถึง กระบวนการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านกระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจ ด้านการอำนวยความสะดวกและการจูงใจ รวมถึงการบริหารการประชุม และด้านการควบคุมกำกับ ติดตาม

ด้านประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุมถึงปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้ง ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลป้อนกลับในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ประกอบด้วยแนวทางสำหรับหน่วยงานเชิงนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัด แนวทางสำหรับสถานศึกษา และแนวทางสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทย

การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และความถูกต้องตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร รวมทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1-4 โดยในบทนี้จะนำเสนอรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย** มี 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) องค์คณะบุคคลในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้** ของผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก คือ

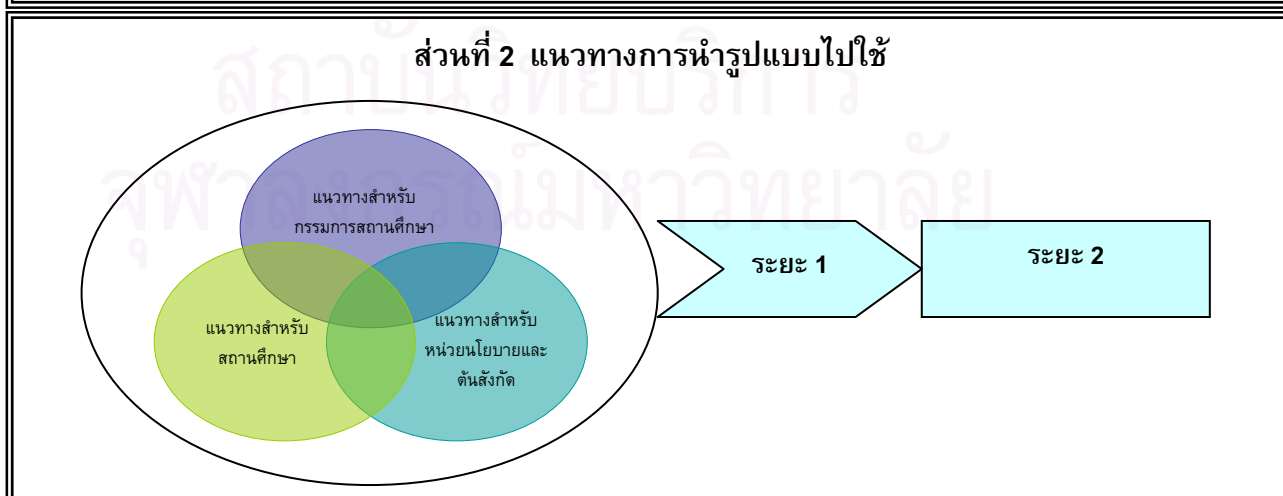
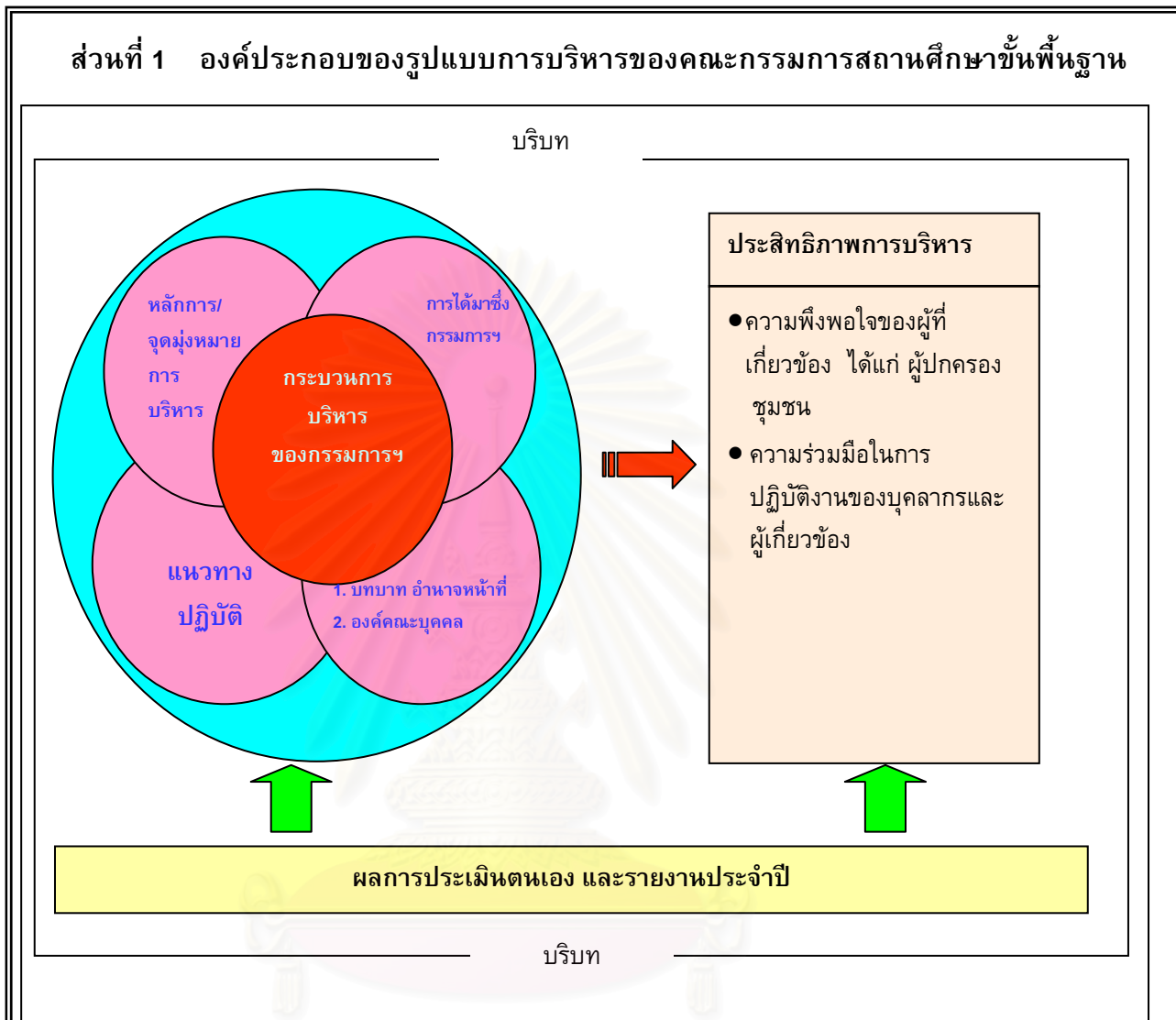
- 1) หน่วยงานเชิงนโยบาย และต้นสังกัด
- 2) สถานศึกษา
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ**

โดยสามารถอธิบายด้วยแผนภาพได้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 13 ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ



**ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้**

**1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

หลักการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1) หลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป

2) หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เสนอความต้องการ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน

3) หลักประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจโดยยึดเสียงข้างมากที่ผ่านการพิจารณาอย่างรอบด้าน

4) หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นและร่วมมือในการบริหารจัดการ ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบและถ่วงดุล

5) หลักการประกันคุณภาพการศึกษา ที่จะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนในที่สุด

6) หลักการระดมทรัพยากร เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีร่วมกันอย่างคุ้มค่า

ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรบริหารโดยคำนึงถึงการบูรณาการความต้องการของท้องถิ่นกับนโยบายการศึกษาของชาติ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มีความเป็นสากลบนฐานของความเป็นไทย

**จุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษามี 2 ประการคือ**

1) คุณภาพของสถานศึกษา และ 2) คุณภาพของนักเรียน

**2. บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการสร้างความร่วมมือแบบหุ้นส่วนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยการจัดทำข้อตกลงเรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งบทบาทและอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งในสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันตามความพร้อม แต่ควรครอบคลุมงานบริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป

**คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีบทบาทในลักษณะกึ่งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษา** โดยกำหนดการแบ่งบทบาท ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในเชิงนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับ ติดตาม ให้มีการดำเนินการตามนโยบาย และตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารเพื่อให้เกิดผลตามนโยบายที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดหรือตั้งเป้าหมายไว้ และมีบทบาทเชิงนโยบายในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ควรมีบทบาทในการประสานเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษา ครอบครัว และชุมชน ให้เข้าใจและร่วมมือร่วมใจกัน

สำหรับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1) ด้านวิชาการ มีดังนี้

1) บทบาทด้านนโยบาย กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน 4 เรื่อง คือ

1) การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและหลักสูตร 2) กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) กำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน และ 4) กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนจากกลุ่มครู และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการบริหารด้านนี้มากที่สุด

2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุน กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร 2) ส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรอื่นในท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยกรรมการที่เป็นผู้แทนในส่วนของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นต้องเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมมากที่สุด เนื่องจากสามารถประสานแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาไทย และทรัพยากรอื่นๆ ในท้องถิ่นได้ และ 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยกรรมการทุกคนควรมีส่วนร่วม รวมทั้งจูงใจให้บุคลากรของสถานศึกษาให้ความร่วมมือจึงจะสามารถดำเนินการให้เกิดระบบคุณภาพมาตรฐานได้

3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน 2 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) การรับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัด ประเมินผลนักเรียน เพื่อกำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 2) กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

4) บทบาทด้านที่ปรึกษา กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน เรื่อง ได้แก่ 1) การให้ข้อเสนอแนะ และ หรือเสนอความเห็นในด้านวิชาการและหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะในการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการของนักเรียน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยกรรมการที่เป็นผู้แทนในส่วนของผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นต้องเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมมากที่สุด เนื่องจากเข้าใจวัฒนธรรมและความต้องการของท้องถิ่นอย่างดี

### 3.2) ด้านงบประมาณ

งบประมาณของสถานศึกษาได้มาจาก 2 ส่วน คือ งบประมาณที่ได้จากรัฐ และงบประมาณที่ได้จากภาคเอกชนหรือชุมชน และเพื่อให้การบริหารด้านงบประมาณมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ กรรมการสถานศึกษาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารด้านงบประมาณเพื่อให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยมีบทบาท ดังนี้

1) บทบาทด้านนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย 2 เรื่องหลัก คือ 1) การกำหนดนโยบาย ได้แก่ นโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา นโยบายจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา นโยบายการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา นโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา รวมทั้งกำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน และ 2) การให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติในเรื่อง แผนงบประมาณของสถานศึกษา และแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา

2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุน กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ 2) มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส

3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล กรรมการสถานศึกษามีบทบาท 3 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) รับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา 2) กำกับติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อให้มีการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและนักเรียน 3) ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา และ 4) จัดให้มีรายงานการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนเป็นประจำทุกปี โดยอาจจัดทำเป็นรายงานประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน

4) บทบาทด้านที่ปรึกษา กรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการให้ความเห็น และ หรือให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติหรือแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา การจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา และแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

### 3.3) ด้านบุคลากร

1) บทบาทด้านนโยบาย มีบทบาทใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาและเสนอแนะความต้องการด้านบุคลากรของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาเสนอแนะความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดสรรบุคลากรแก่สถานศึกษา ทั้งนี้ บทบาทนี้เป็นบทบาท ตามอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ด้วย 2) วางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และ 3) เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา

**2) บทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน** กรรมการสถานศึกษามีบทบาทใน 3 เรื่อง คือ 1) การยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี 2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และ 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ

**3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล** มีบทบาทสำคัญ 3 เรื่อง คือ 1) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา 2) การกำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 3) ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**4) บทบาทด้านที่ปรึกษา** โดยการให้ความเห็น และเสนอแนะในเรื่องการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

### 3.4) ด้านบริหารทั่วไป

**1) บทบาทด้านนโยบาย** ซึ่งมีบทบาท 2 เรื่องหลัก คือ 1) การกำหนดนโยบาย ได้แก่ นโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือการเรียนการสอน นโยบายด้านอาคารสถานที่ และนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน และ 2) การให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน การดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่ การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน

**2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุน** โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริม และสนับสนุนใน 3 เรื่อง คือ 1) กิจการนักเรียน 2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3) การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว สถานศึกษา และชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีบทบาทในการสนับสนุนและเกื้อกูลกัน

**3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล** มีบทบาทใน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) รับผิดชอบต่อภาระงานทั่วไป การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน การดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ และแผนพัฒนาของสถานศึกษา 2) กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่ และ 3) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหากสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และนโยบายและแผนการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดและของชาติ

**4) บทบาทด้านที่ปรึกษา** ได้แก่ การให้ความเห็น เสนอแนะ และ หรือให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ ได้แก่ 1) การจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของการศึกษาของชาติ และหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน 2) การดำเนินงานด้านสุขภาพ และความปลอดภัยของนักเรียน 3) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา 4) การออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ในการ

ดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด และ 5) การส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

จากรายละเอียดข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรูปแบบกิจกรรมการบริหารและกรรมการที่ปรึกษา อันเนื่องมาจากบทบาท อำนาจหน้าที่ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้นครอบคลุมการบริหารในลักษณะกรรมการบริหารและกรรมการที่ปรึกษา โดยจำแนกได้ดังแสดงในตารางที่ 38



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาท อำนาจหน้าที่ ด้าน	วิชาการ	งบประมาณ	บุคคล	บริหารทั่วไป
<p><b>1. นโยบาย</b></p>	<p>1) กำหนดเป้าหมายด้าน วิชาการและหลักสูตร</p> <p>2) กำหนดเป้าหมายในการ จัดการเรียนการสอน</p> <p>3) กำหนดเป้าหมายการวัดและ ประเมินผลนักเรียน</p> <p>4) กำหนดแนวทางการประกัน คุณภาพการศึกษา</p>	<p>1) กำหนดนโยบายของ สถานศึกษา ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● นโยบายด้านงบประมาณ</li> <li>● นโยบายจัดสรรค่าใช้จ่าย งบประมาณ</li> <li>● นโยบายการหาประโยชน์ จากสินทรัพย์</li> <li>● นโยบายการระดม ทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา</li> <li>● การจัดทำบัญชีและรายงาน ด้านการเงิน</li> </ul> <p>2) ให้ความเห็นชอบ และ หรือ อนุมัติแผนแผนงบประมาณ และแผนจัดสรรใช้จ่าย งบประมาณของสถานศึกษา</p>	<p>1) ประเมินความต้องการ บุคลากรของสถานศึกษาและ เสนอแนะความต้องการ ด้านบุคลากร ที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของ สถานศึกษา รวมทั้งความ ต้องการของชุมชน และ ท้องถิ่น ให้หน่วยงานต้น สังกัดสถานศึกษาใช้ ประกอบการพิจารณาจัดสรร บุคลากรแก่สถานศึกษา</p> <p>2) วางแผนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษา</p> <p>3) เสนอแนวทางการพิจารณา ความดี ความชอบของ บุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร</p>	<p>1) การกำหนดนโยบาย ได้แก่ นโยบายเกี่ยวกับกิจการ นักเรียนที่นอกเหนือการ เรียนการสอน นโยบายด้าน อาคารสถานที่ และนโยบาย ความสัมพันธ์ของ สถานศึกษากับชุมชน</p> <p>2) ให้ความเห็นชอบและ หรือ อนุมัติในการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน อาคาร สถานที่ กิจการ นักเรียนที่นอกเหนือจากการ เรียนการสอน</p>

ตารางที่ 38 บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ ด้าน	วิชาการ	งบประมาณ	บุคคล	บริหารทั่วไป
<b>2. การส่งเสริม สนับสนุน</b>	<p>1) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร</p> <p>2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรอื่นในท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</p> <p>3) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>	<p>1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา</p> <p>2) มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส</p>	<p>1) การยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี</p> <p>2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา</p> <p>3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ</p>	<p>ส่งเสริม และสนับสนุนในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมนักเรียน</li> <li>● การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา</li> <li>● การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว สถานศึกษา และชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีบทบาทในการสนับสนุนและเกื้อกูลกัน</li> </ul>

ตารางที่ 38 บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ ด้าน	วิชาการ	งบประมาณ	บุคคล	บริหารทั่วไป
<p><b>3. การกำกับ ติดตาม และ ตรวจสอบถ่วงดุล</b></p>	<p>1) รับทราบข้อมูลเพื่อกำกับ ติดตามให้สถานศึกษา จัดการเรียนการสอนตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิชาการและหลักสูตร</li> <li>● การจัดการเรียนการสอน</li> <li>● การวัด ประเมินผล นักเรียน</li> </ul> <p>2) กำกับ ติดตามให้ สถานศึกษาจัดระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา</p>	<p>1) รับทราบแผนงบประมาณของ สถานศึกษา</p> <p>2) กำกับ ติดตามการเบิกจ่าย งบประมาณของสถานศึกษา</p> <p>3) ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน</p> <p>4) จัดให้มีรายงานการบริหาร งบประมาณต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และชุมชนเป็นประจำทุกปี</p>	<p>1) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินงานทางวินัยกับ บุคลากรของสถานศึกษา</p> <p>2) กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>3) ร่วมประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>1) รับทราบการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทั่วไป</li> <li>● กิจกรรมนักเรียนที่ นอกเหนือจากการเรียน การสอน</li> <li>● อาคารสถานที่</li> <li>● แผนพัฒนาสถานศึกษา</li> </ul> <p>2) กำกับ ติดตามการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน และ ด้านอาคาร สถานที่</p> <p>3) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหากสถานศึกษาไม่ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ความ ต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และนโยบายแผนการศึกษา ของต้นสังกัดและของชาติ</p>



ตารางที่ 38 บทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

บทบาท อำนาจหน้าที่ ด้าน	วิชาการ	งบประมาณ	บุคคล	บริหารทั่วไป
<p><b>4. ที่ปรึกษา</b></p>	<p>1) ให้ข้อเสนอแนะ และ หรือ เสนอความเห็นในด้าน วิชาการและหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน</p> <p>2) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะ เกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวัด ประเมินผล นักเรียน</li> <li>● การจัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<p>ให้ความเห็น และ หรือให้ ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดตั้งและการใช้ จ่ายงบประมาณ</li> <li>● การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และ แนวปฏิบัติหรือแนวทาง เกี่ยวกับการบริหาร การเงิน</li> <li>● การจัดหารายได้จาก ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ ต่อการจัดการศึกษา</li> <li>● การจัดสรรงบประมาณใช้ จ่ายของสถานศึกษา</li> <li>● แนวทางการระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา</li> </ul>	<p>โดยการให้ความเห็น และ เสนอแนะในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดทำแผนบุคลากร และอัตรากำลังของ สถานศึกษา</li> <li>● การพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา</li> </ul>	<p>การให้ความเห็น เสนอแนะ และ หรือให้คำปรึกษาในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การ จัด ทำ น โย บาย แผนพัฒนาการศึกษา</li> <li>● สุข ภ า พ และ ความ ปลอดภัยแก่นักเรียน</li> <li>● การระดมทรัพยากรทั้ง บุคคล งบประมาณ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่ง เรียนรู้ และเทคโนโลยี</li> <li>● การออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ใน การดำเนินงานด้านต่างๆ</li> <li>● ส่งเสริมความเข้มแข็งใน ชุมชน และความสัมพันธ กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชน</li> </ul>

### 3. องค์คณะบุคคลในกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีที่มาทั้งจากโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ โดยประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ จากองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาทั้งหมดดังกล่าวมาจากบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายครอบครัว 2) ฝ่ายโรงเรียน และ 3) ฝ่ายชุมชน

**จำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษา** พิจารณาจากเกณฑ์ขนาดของสถานศึกษา ซึ่งกำหนดเป็น 2 ขนาด ดังนี้

1) สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน

2) สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน มีกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน

ทั้งนี้ กรรมการสถานศึกษาสามารถตั้งอนุกรรมการและ หรือกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายต่างๆ ได้

**สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษา** ประกอบด้วย

1) ฝ่ายครอบครัว อย่างน้อย 1 คน ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง

2) ฝ่ายสถานศึกษา อย่างน้อย 3 คน ได้แก่ ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้อำนวยการสถานศึกษา

3) ฝ่ายชุมชน อย่างน้อย 3 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และอย่างน้อย 4 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนา

ทั้งนี้ สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษายึดหยุ่น โดยสถานศึกษาสามารถปรับสัดส่วนตามความเหมาะสม บริบท และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเพิ่มเติมในการสรรหาและเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีได้ 2 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีได้ 7 คน

### 4. การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา

**กระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา** ใช้กระบวนการสรรหาและเลือก โดยการมีส่วนร่วมของฝ่ายสถานศึกษา ฝ่ายครอบครัว และฝ่ายชุมชน ดังนี้

1) กรรมการสถานศึกษาประชุมพิจารณาเรื่องการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ครอบคลุมสาระ ดังนี้

1.1) ระยะเวลาและกำหนดการในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงการรับสมัคร และการเลือก

- 1.2) สัดส่วนและคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา
- 1.3) รายละเอียดวิธีการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา
- 1.4) รายละเอียดการมีส่วนร่วมของฝ่ายครอบครัว ฝ่ายชุมชน และสถานศึกษาในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการกรรมการสถานศึกษาประกาศการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 3) ดำเนินการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### แนวทางปฏิบัติในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา ดังนี้

#### 1) การสรรหาและเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทน มีแนวทางดำเนินการ คือ

1.1) กรรมการในกลุ่มผู้แทนผู้ปกครอง ครู ผู้แทนศิษย์เก่า และชุมชน เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติในกลุ่มของตน หรือสมัคร เพื่อรับการสรรหาและเลือกเป็นผู้แทนกลุ่มได้ จากนั้นให้แต่ละกลุ่มแยกกันดำเนินการเลือกกันเองให้เหลือกลุ่มละ 1 คน

1.2) ผู้แทนศาสนา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือก หรือร่วมกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และวัดหรือผู้นำศาสนาในพื้นที่ ดำเนินการสรรหาและเลือกก็ได้

1.3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสานสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

2) การสรรหาและเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สรรหาและเลือกโดยให้ผู้ที่ได้รับการสรรหาและเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทนกลุ่มต่างๆ ข้างต้น รวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งร่วมกันพิจารณาสรรหาและเลือกตามคุณสมบัติและจำนวนที่กำหนด

3) การเลือกประธานกรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและเลือกตามกระบวนการข้างต้นทั้งหมดร่วมกันเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาจากกรรมการสถานศึกษาในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

#### คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) คุณสมบัติทั่วไป โดยกำหนดคุณสมบัติที่ต้องมีและลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด

2) คุณสมบัติเฉพาะ โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาที่มีสัดส่วนเหมาะสมกับบริบทและความจำเป็นของสถานศึกษา

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษา กำหนดให้มีวาระคราวละ 4 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้อีกแต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะพ้นตำแหน่งเมื่อ 1) ครบวาระ 2) ตาย 3) ลาออก 4) บกพร่องต่อหน้าที่หรือทำให้เสื่อมเสียต่อสถานศึกษา หรือหย่อนความสามารถจนคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาต้องให้พ้นจากตำแหน่ง 5) พ้นจากการเป็นสถานภาพที่เป็นผู้แทน ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ เฉพาะกรรมการซึ่งเป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และผู้ปกครอง ซึ่งไม่มีนักเรียนในปกครองเรียนในสถานศึกษานั้นแล้ว

#### 5. กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1) การวางแผน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การมากที่สุด โดยการดำเนินงานควรครอบคลุม 6 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน 2) ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน 5) ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน และ 6) วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การจัดองค์การ โดยดำเนินงานใน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดกรรมการสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อรองรับภารกิจตามวัตถุประสงค์ของกรรมการสถานศึกษา และ 2) กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ไม่ซ้ำซ้อนกัน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว การจัดองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานด้านจัดการซึ่งครอบคลุมงานด้านงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม 2) กลุ่มงานด้านวิชาการ ซึ่งครอบคลุมงานด้านวิชาการและงานพัฒนานักเรียน และ 3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งครอบคลุมงานด้านแหล่งเรียนรู้และความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา ครอบครัว ชุมชน และงานการจัดทำข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานและการบริหารของกรรมการสถานศึกษา

3) การจัดบุคลากร โดยดำเนินงานครอบคลุม 4 เรื่อง ได้แก่ 1) กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน 2) กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน 3) แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม และ 4) วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง

ทั้งนี้การจัดบุคลากรต้องให้ครอบคลุมผู้รับผิดชอบหลักใน 3 กลุ่มงานข้างต้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะฝ่ายบริหาร รวมทั้งมีฐานะเป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มงานต่างๆ

4) การอำนวยการ ควรดำเนินงาน 15 เรื่อง ได้แก่ 1) จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน 2) ตัดสินใจโดยเห็นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน 3) พิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก 4) พุดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง 5) ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้มีปัญหาในการปฏิบัติงาน 6) มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 7) มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า 8) เสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณา ก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม 9) ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม 10) มีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 11) จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 12) ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 13) ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง 14) วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และ 15) ฝึกอบรม และ หรือพัฒนาตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ให้เกิดความร่วมมืออย่างกว้างขวางได้ คือการตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ โดยให้บุคลากรและผู้แทนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เป็นกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง โดยการรับทราบการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือตามมา

**การบริหารการประชุม** คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณา วางแผน ติดตาม และแก้ไขปัญหาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือภาคการศึกษาละ 2 ครั้ง และอาจนัดประชุมเพิ่มเติมกรณีที่มีเรื่องเร่งด่วน โดยแนวปฏิบัติในการบริหารการประชุมคือการกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีทางเลือกใน 2 ลักษณะ คือ 1) ตามระยะเวลาที่แน่นอนล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาสามารถวางแผนในการจัดสรรเวลาสำหรับการประชุมล่วงหน้า และ 2) การกำหนดความถี่การประชุมขั้นต่ำล่วงหน้า นอกจากนี้ ก่อนการประชุมควรกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการสถานศึกษาได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อให้สามารถศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจนในการประชุม ทั้งนี้ การกำหนดวาระการประชุมควรเกิดจากประธานและเลขานุการกรรมการสถานศึกษา ร่วมกัน กำหนดวาระการประชุม

5) **การควบคุม** โดยดำเนินงาน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 2) กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม และ 3) ใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถกำหนดให้มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ที่แสดงรายละเอียดดังกล่าวทั้งหมด อันจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินงานทุกเรื่อง โดยรายละเอียดดังกล่าวจะเป็นคู่มือในการดำเนินงานและการกำกับ ติดตามที่ชัดเจน รวมทั้งจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินงานทุกเรื่องต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส และการยอมรับสถานศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้งานเกิดความซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพ
  2. การกำหนดและแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง
  3. การกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และเกิดความร่วมมือร่วมใจ
  4. การกำหนดปฏิทินการดำเนินงานล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสถานศึกษาสามารถวางแผนในการจัดสรรเวลา รวมทั้งก่อนการประชุมควรกำหนดวาระและจัดเตรียมข้อมูลให้กรรมการสถานศึกษาได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อศึกษาข้อมูลและให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจนในการประชุม
  5. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และจัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในการประเมินเพื่อการพัฒนาต้องครอบคลุมระยะเวลาและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับกรรมการสถานศึกษาด้วย เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษามีภารกิจประจำของตนอยู่แล้ว
  6. การดำเนินงานบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาควรดำเนินงานในลักษณะเครือข่าย และประสานสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง บุคลากรทางการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัดและ หรือองค์กรศาสนาในพื้นที่ ชุมชน องค์กรเอกชน สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เขตพื้นที่การศึกษา สถานีตำรวจ สถานีอนามัย และ หรือหน่วยราชการอื่นๆ ในพื้นที่ เป็นต้น
  7. คณะกรรมการสถานศึกษาควรประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี เพื่อทราบถึงจุดเด่น จุดที่ต้องแก้ไข และแนวทางการดำเนินงานต่อไป
  8. คณะกรรมการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานการดำเนินงานและ หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และเผยแพร่ให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ และนำข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป
- ทั้งนี้ เงื่อนไขที่เกื้อหนุนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน 2) การร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน และ 3) การตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา ซึ่งกรรมการสถานศึกษาควรตระหนักและใช้เป็นเครื่องมือเกื้อหนุนให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เงื่อนไขและอุปสรรคการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่สำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้

- 1) กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ หรือร่วมกิจกรรม
- 2) กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา
- 3) นโยบายเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขาดความชัดเจน
- 4) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และ
- 5) กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ

ดังนั้น กรรมการสถานศึกษาควรพิจารณาป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา หรือลดปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวให้น้อยลง เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6. ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา** พิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ชุมชน ท้องถิ่น และองค์กรอื่นๆ และ
- 2) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง บุคลากร และชุมชน

## ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

จากทฤษฎี หลักการบริหาร และข้อค้นพบจากการวิจัย กำหนดเป็นแนวทางการนำรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยไปใช้ออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นระยะของการดำเนินการที่ครอบคลุมวางแผนและเตรียมความพร้อม (Planning Stage) และระยะที่ 2 เป็นระยะการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ (Operation Stage) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวทางสำหรับหน่วยงานเชิงนโยบาย และต้นสังกัด

#### ระยะที่ 1

1. เร่งดำเนินการกระจายอำนาจตามกฎหมายไปยังสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามความในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และนโยบายสนับสนุนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน โดยเฉพาะบทบาท อำนาจหน้าที่ เรื่องงบประมาณและค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจูงใจ และเป็นกรอบให้กรรมการสถานศึกษาสามารถกำหนดแนวทางการบริหารและดำเนินบทบาท อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จัดให้มีโครงการเพื่อสร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีบุคลากรเพื่อให้คำปรึกษา และสนับสนุนด้านวิชาการ รวมทั้งรณรงค์สร้างความตระหนักให้กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมการศึกษาอย่างจริงจัง

- 2) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีทักษะในการดำเนินการตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ ด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยเน้นการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- 3) เผยแพร่และให้ความรู้เพิ่มเติมกับกรรมการสถานศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถดำเนินการตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ระยะที่ 2

1. ประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการปรับปรุงนโยบาย และ/หรือพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องต่อไป
2. กำหนดแนวทางการจัดตั้งเครือข่ายกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม
3. นิเทศ โดยเข้าร่วมประชุมกับกรรมการสถานศึกษา หรือจัดกิจกรรมให้กรรมการสถานศึกษาเป็นครั้งคราว

## แนวทางสำหรับสถานศึกษา

### ระยะที่ 1

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาและทำความเข้าใจกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และพิจารณาเปรียบเทียบกับกรดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อเสนอวาระการนำรูปแบบฯ ไปใช้ต่อที่ประชุมกรรมการสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเลขานุการเสนอผลการศึกษารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณารูปแบบดังกล่าวไปใช้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเลขานุการ โดยความร่วมมือกับบุคลากรของสถานศึกษา เร่งดำเนินการตามนโยบายการศึกษาในการสร้างความเข้าใจและทัศนคติเชิงบวกให้กับกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสนับสนุนความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินการตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสมในแต่ละสถานศึกษา

### ระยะที่ 2

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการสถานศึกษาเข้ามารับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่เชิงนโยบายให้กรรมการสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินบทบาทใน 2 สถานะ คือ 1) บทบาทเชิงนโยบาย ในฐานะกรรมการสถานศึกษาและเลขานุการ และ 2) บทบาทในการบริหารนโยบายในฐานะผู้บริหาร ทั้งนี้ ควรวางแผนการส่งเสริมสนับสนุนเป็นหลายระยะตามความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา

## แนวทางสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา

### ระยะที่ 1

1. ศึกษากฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง แสวงหาความรู้ในการทำหน้าที่ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของตน
2. ศึกษาและพิจารณารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



3. ร่วมกับสถานศึกษากำหนดขอบข่ายของบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการแทรกแซงการดำเนินงานของกันและกัน

4. กำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน

5. ร่วมกับสถานศึกษากำหนดแนวทางของกระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตามความเหมาะสม

## ระยะที่ 2

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการดำเนินบทบาทอำนาจหน้าที่ของตน และประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาข้อมูลที่เป็น ศึกษาดูงาน หรือพัฒนา และ หรือฝึกทักษะที่จำเป็น โดยในระยะเริ่มต้นกรรมการสถานศึกษาอาจแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการสถานศึกษาและเลขานุการเป็นผู้นำในการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาข้อมูลที่เป็น ศึกษาดูงาน หรือพัฒนา หรือฝึกทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. พัฒนาและปรับปรุงตนเองตามผลการประเมิน

3. เป็นศูนย์กลางหรือกลไกในการเชื่อมสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

4. ประสานงานและประชุมร่วมกับกรรมการสถานศึกษาที่อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในระยะต้นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอาจเน้นการบริหารด้านการบริหารทั่วไปและการบริหารงบประมาณซึ่งเป็นด้านที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์เนื่องจากเป็นบทบาท อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่เดิม และเมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และอำนาจหน้าที่เพียงพอแล้ว จึงขยายบทบาทไปยังบทบาทที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านอย่างการบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการต่อไป

## ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ

1. ความชัดเจนของการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษา โดยหน่วยงานนโยบายควรเร่งออกกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา

2. การขาดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการส่งเสริมการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการเสริมสร้างทัศนคติและความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้น หน่วยงานนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเพื่อเร่งสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง รวมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีสาระของวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่สอดคล้องกับแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย** โดย 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎหมาย นโยบายการศึกษา และประสบการณ์บริหารของกรรมการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย ด้วยการศึกษา วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบรูปแบบใน 2 เรื่อง คือ 1) ตรวจสอบความถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษา และความสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ และ 2) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ที่สามารถดำเนินการได้จริงในต่างประเทศ

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย** ด้วยวิธีการศึกษาในสถานศึกษา 3 แห่ง มีขั้นตอนการดำเนินงาน โดย 1) กำหนดประเด็นการศึกษา ตามกรอบแนวคิด และศึกษาเอกสารวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา 2) คัดเลือกกรณีศึกษาตามเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนด ด้วยวิธี Snow Ball Method 3) ศึกษาภาคสนาม 4) นำข้อมูลที่ได้จาก

กรณีศึกษามาบททวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบรูปแบบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

**ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย** ด้วยการสอบถามเชิงปริมาณ โดย 1) กำหนดรายละเอียดและพัฒนาแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อมูลจากรูปแบบที่พัฒนามาเป็นลำดับ 2) รวบรวมข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 195 คน ซึ่งเป็นกรรมการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 แห่งที่ครอบคลุมสถานศึกษาทุกสังกัด ทุกขนาด และทุกภูมิภาคของไทย 3) นำข้อมูลที่ได้มาทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ร่วมกับสถิติวิเคราะห์ และตรวจสอบรูปแบบโดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยนี้ประกอบด้วย

1. เอกสาร ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎหมายและนโยบายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในต่างประเทศ เอกสารการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย
2. บุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาและนักวิจัยในพื้นที่ซึ่งเสนอชื่อสถานศึกษาภาคสนามตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากร และผู้เชี่ยวชาญในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกรณีศึกษา และตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. กรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการวิจัยกฎหมายและนโยบายการศึกษา แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา
2. เกณฑ์และตัวชี้วัดในการเลือกกรณีศึกษา
3. ประเด็นกรณีศึกษา และแผนการดำเนินงานศึกษาภาคสนาม
4. แบบสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งใช้วิเคราะห์การดำเนินการวิจัยทั้งใน ระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และระยะที่ 3

2. สถิติวิเคราะห์ (Statistics Analysis) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 ในฐานะ ตัวชี้วัดเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทยที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานสำหรับประเทศไทย

1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลัก ประชาธิปไตย 4) หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 5) หลักการประกันคุณภาพการศึกษา และ 6) หลักการระดมทรัพยากร

2. บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้น การสร้างความมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และถูกต้องตามกรอบอำนาจหน้าที่ตาม กฎหมาย โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในลักษณะกึ่งคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการที่ปรึกษา และควรมีการกำหนดบทบาทระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ สำคัญประกอบด้วย

2.1) ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) บทบาทด้านนโยบาย ได้แก่ การกำหนด นโยบายและความต้องการด้านวิชาการ ซึ่งครอบคลุมงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการ สอน การจัดสื่อและวัสดุอุปกรณ์ การนิเทศ และการประเมินผล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ภายใต้นโยบายของรัฐ 2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อจัดทำ เป้าหมายด้านวิชาการ การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม การจัดระบบและการดำเนินการตาม ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) บทบาทในการกำกับ ติดตามด้านวิชาการและ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัด ประเมินผลนักเรียน เพื่อกำกับ ติดตามให้สถานศึกษา จัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษา และ 4) บทบาทด้านที่ปรึกษา ซึ่งได้แก่ การให้ข้อเสนอแนะ หรือเสนอ ความเห็นในด้านวิชาการและหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

**2.2) ด้านงบประมาณ** โดยมีบทบาทดังนี้ 1) บทบาทด้านนโยบาย ได้แก่ การกำหนดนโยบายงบประมาณของสถานศึกษา ทั้งในการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณ การหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน รวมทั้งการให้ความเห็นชอบและหรืออนุมัติในเรื่อง แผนงบประมาณของสถานศึกษาด้วย 2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และมีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาโปร่งใส 3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล โดยกำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อให้มีการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย และจัดให้มีรายงานการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) บทบาทด้านที่ปรึกษา ได้แก่ การให้ความเห็น และ หรือให้ข้อเสนอแนะในเรื่องการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติหรือแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา การจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา และแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

**2.3) ด้านบุคลากร** ได้แก่ 1) บทบาทด้านนโยบาย ได้แก่ ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาและเสนอแนะความต้องการด้านบุคลากรของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งบทบาทในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา 2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงระบบสร้างขวัญ กำลังใจ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพ 3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล เพื่อให้บุคลากรดำเนินการตามนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมการเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา การกำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ และร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) บทบาทด้านที่ปรึกษา โดยการให้ความเห็น และเสนอแนะในเรื่อง การจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

**2.4) ด้านบริหารทั่วไป** โดยมีบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทด้านนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน รวมทั้งการให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติในเรื่องการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และอาคาร สถานที่ 2) บทบาทด้านการส่งเสริม สนับสนุน โดยการประสานส่งเสริม และสนับสนุนในเรื่องกิจการนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว สถานศึกษา และชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายมีบทบาทในการสนับสนุนและเกื้อกูลกัน 3) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบถ่วงดุล โดยกำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่

รวมทั้งรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบหากสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และนโยบายและแผนการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดและของชาติ 4) บทบาทด้านที่ปรึกษา ได้แก่ การให้ความเห็น เสนอแนะ และหรือให้คำปรึกษาในเรื่องการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การดำเนินงานด้านสุขภาพ และความปลอดภัยของนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด และการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

### 3. องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย 1) ผู้แทนของของผู้ปกครอง ครู ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า พระภิกษุสงฆ์ และ หรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่ 2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) กรรมการ โดยตำแหน่งคือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยองค์ประกอบดังกล่าวมาจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน

**จำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษา** พิจารณาจากเกณฑ์ขนาดของสถานศึกษา โดย 1) สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน ให้มีกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน และ 2) สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 300 คน ให้มีกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน โดยในทางปฏิบัติสามารถตั้งอนุกรรมการและ หรือ กรรมการที่ปรึกษาฝ่ายต่างๆ ได้

**4. การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา** ได้จากการสรรหาและเลือก โดยการสรรหาและเลือกกรรมการที่เป็นผู้แทน ให้แต่ละกลุ่มให้เสนอชื่อผู้แทนในกลุ่มของตนหรือสมัครเพื่อรับการสรรหาและเลือก จากนั้นให้เลือกกันเองในแต่ละกลุ่มให้ได้ตามจำนวนที่กำหนดสำหรับผู้แทนศาสนา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการ หรือกำหนดกระบวนการสรรหาาร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และวัดหรือผู้นำศาสนาในพื้นที่ก็ได้ ในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้แทนของกลุ่มที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รับการสรรหาและเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่งร่วมกันสรรหาและเลือกตามจำนวนที่กำหนด จากนั้น ให้ผู้ที่ได้รับเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งหนึ่ง

**คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษา** สามารถแบ่งออกเป็นสองลักษณะ ได้แก่ 1) คุณสมบัติทั่วไป ตามที่กฎหมายกำหนด และ 2) คุณสมบัติเฉพาะซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมได้

**วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษา** ให้มีวาระคราวละ 4 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้อีก แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้

การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะพ้นตำแหน่งเมื่อ 1) ครบวาระ 2) ตาย 3) ลาออก 4) บกพร่องต่อหน้าที่หรือทำให้เสื่อมเสียต่อสถานศึกษา หรือหย่อนความสามารถจนคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้พ้นจากตำแหน่ง 5) พ้นจากสถานภาพที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มที่เป็นตัวแทน เช่นพระภิกษุสงฆ์

## 5. กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**5.1 การวางแผน** ดำเนินงานของตนครอบคลุม 6 เรื่อง ได้แก่ 1) ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน 2) ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน 5) ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน และ 6) วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานร่วมกัน

**5.2 การจัดองค์การ** ต้องจำแนกภารกิจที่จำเป็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบกับการดำเนินถึงทรัพยากรและสถานการณ์ของสถานศึกษาและชุมชน และพิจารณามอบหมายภารกิจและหน้าที่ให้กับกรรมการสถานศึกษาหรือบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดระบบความสัมพันธ์ของภารกิจและการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเวลาที่กำหนด โดยภารกิจทั้ง 4 ด้านของคณะกรรมการสถานศึกษาอาจจัดองค์การเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) ฝ่ายจัดการซึ่งครอบคลุมงานด้านงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม 2) ฝ่ายวิชาการซึ่งครอบคลุมงานด้านวิชาการและงานพัฒนานักเรียน และ 3) ฝ่ายสนับสนุน ซึ่งครอบคลุมงานด้านแหล่งเรียนรู้และความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา ครอบครัว และชุมชน เป็นหลัก

**5.3 การจัดบุคลากร** โดยกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น เสนอแนะ รวมทั้งวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินการปฏิบัติงานตนเอง รวมทั้งเสนอความเห็นในการพัฒนาบุคลากร และเสนอความต้องการด้านบุคลากร เสนอแนะการบำรุงรักษาบุคลากร วางแผนการสรรหาและการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาครบวาระการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องดำเนินงานด้านนี้ โดยให้บุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

**5.4 การอำนวยการ** โดยคณะกรรมการต้องพยายามชักจูงและสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติภารกิจอย่างเข้มแข็ง และสร้างความเชื่อมโยงกับชุมชน และท้องถิ่นเข้ากับสถานศึกษาเพื่อให้ส่งเสริม สนับสนุน และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อพิจารณา วางแผน ติดตาม และแก้ไขปัญหาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือภาคการศึกษาละ 2 ครั้ง และอาจนัดประชุมเพิ่มเติมกรณีที่มีเรื่องเร่งด่วน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ที่คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างกว้างขวางได้ คือการตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ โดยให้บุคลากรและผู้แทนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เป็น

กรรมการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ซึ่งการรับทราบการดำเนินงานทั้งกระบวนการจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ

**5.5 การควบคุม** โดยคณะกรรมการสถานศึกษาต้องกำกับ ติดตามให้มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม รวมทั้งกำกับ การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในแนวทางของกฎหมาย นโยบายการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ทั้งนี้ สามารถกำหนดให้มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ที่แสดงรายละเอียดดังกล่าวทั้งหมด อันจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินงานทุกเรื่อง โดยรายละเอียดดังกล่าวจะเป็นคู่มือในการดำเนินงานและการกำกับ ติดตามที่ชัดเจน รวมทั้งจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผลการดำเนินงานทุกเรื่องต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งแสดงถึงความโปร่งใส และการยอมรับสถานศึกษา

**แนวทางการปฏิบัติ** ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดย 1) การกำหนดภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน 2) การกำหนดและแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ชัดเจน 3) การกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน 4) การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน 5) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และจัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา 6) การดำเนินงานบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาควรดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายกับกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 7) การประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดที่ต้องแก้ไข และแนวทางการดำเนินงานต่อไป และ 8) การจัดทำรายงานการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และเผยแพร่ให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

**6. ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ คือ 1) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ชุมชน ท้องถิ่น และองค์กรอื่นๆ 2) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง บุคลากร และชุมชน

## ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

### แนวทางสำหรับหน่วยงานเชิงนโยบาย และต้นสังกัด

**ระยะที่ 1** โดย 1) เร่งดำเนินการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา และนโยบายสนับสนุนการบริหารของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน และ 2) จัดให้มีโครงการเพื่อสร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา



**ระยะที่ 2** โดย 1) ประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการปรับปรุงนโยบาย 2) กำหนดแนวทางการจัดตั้งเครือข่ายกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) นิเทศกรรมการสถานศึกษาเป็นครั้งคราว

### **แนวทางสำหรับสถานศึกษา**

**ระยะที่ 1** โดย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาและทำความเข้าใจกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย และพิจารณาเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานในปัจจุบัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอผลการศึกษารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณารูปแบบดังกล่าวไปใช้ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมกับบุคลากรของสถานศึกษา เร่งดำเนินการตามนโยบายการศึกษาในการสร้างความเข้าใจ และทัศนคติเชิงบวกให้กับกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสนับสนุนความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

**ระยะที่ 2** ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการสถานศึกษาเข้ามา มีบทบาทรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่เชิงนโยบายตามความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา

### **แนวทางสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา**

**ระยะที่ 1** โดย 1) ศึกษากฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง แสวงหาความรู้ในการทำหน้าที่ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของตน 2) ศึกษาและพิจารณารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย 3) ร่วมกับสถานศึกษา กำหนดขอบข่ายของบทบาท อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการแทรกแซงการดำเนินงานของกันและกัน 4) กำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน และ 5) ร่วมกับสถานศึกษา กำหนดแนวทางของกระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตามความเหมาะสม

**ระยะที่ 2** โดย 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการดำเนินบทบาทอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อแสวงหาข้อมูลที่เป็น ศึกษาดูงาน หรือพัฒนา และ หรือฝึกทักษะที่จำเป็น 2) พัฒนาและปรับปรุงตนเองตามผลการประเมิน 3) เป็นศูนย์กลางหรือกลไกในการเชื่อมสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และ 4) ประสานงานและประชุมร่วมกับกรรมการสถานศึกษาที่อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

### **ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ**

1. ความชัดเจนของการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษา
2. การขาดหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการส่งเสริมการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจัง

## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปขยายผลให้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางได้ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่

1.1 การวิจัยในครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา ซึ่งศึกษาข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณทำให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงลึกและทั้งภาพกว้าง ดังนั้นรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยจึงมีลักษณะที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ รวมทั้งเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามบริบทของไทย นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ยังมีคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแต่ละองค์ประกอบ โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งจากประสบการณ์ในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ กรณีศึกษาตามบริบทในประเทศไทย และการสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีการบริหาร และนโยบายการศึกษาของชาติ ซึ่งใช้เป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบ คุณลักษณะดังกล่าวนี้ว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีตามแนวคิดของ Keeves (1988: 560) พูลสุข หิงคนนท์ (2540: 53) และ ทาดาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์, แปล, 1986: 15)

1.2 เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาและที่เกี่ยวข้องของชาติ ดังจะเห็นได้จากหลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วย 6 หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักกระจายอำนาจตัดสินใจ หลักการมีส่วนร่วม หลักประชาธิปไตย หลักความโปร่งใส หลักการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษา และหลักการระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นหลักการที่มาจากนโยบายด้านการศึกษาและที่เกี่ยวข้องจากหลายส่วน ได้แก่ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 1 หลักการและเหตุผลที่ให้นั้นหลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกี่ยวข้อง หมวด 6 คุณภาพการศึกษาและหมวด 8 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2) พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ซึ่งมีหลักของความโปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง และ 3) นโยบายการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารตนเองโดยยึดหลักกระจายอำนาจตัดสินใจ หลักการมีส่วนร่วม หลักประชาธิปไตย และความโปร่งใส

1.3 เป็นรูปแบบที่ถูกต้องตามหลักบริหารการศึกษา ดังจะเห็นได้จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย หิรัญโต (2539) และ Ducker (1990) ที่กล่าวถึงวิธีการทำงานของคณะกรรมการให้เกิดประสิทธิภาพว่าควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และไม่ก้าวล่วงงานของผู้บริหารมากเกินไปอันเป็นการป้องกันปัญหาที่จะทำให้การบริหารของคณะกรรมการเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Koontz และ Wehrich (1990) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ในระดับปานกลาง แม้ว่ากรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทั้ง 5 ด้านดังกล่าวในระดับมากก็ตาม ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างทัศนคติเชิงบวก และส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

2. แม้ว่า ในรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ จะกำหนดให้องค์คณะบุคคลที่ประกอบเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องจากทั้งผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครู ผู้แทนศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแม้จะเป็นองค์ประกอบที่หลากหลาย และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยคณะกรรมการเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์องค์ประกอบคณะบุคคล (พุทธฉัตร พูนเพิ่มสุขสมบัติ, 2530) ที่รวมองค์คณะบุคคลที่มีอาชีพหรือผลประโยชน์ต่างกันมาเป็นกรรมการร่วมกันเพื่อการประสานกิจการอันดีร่วมกัน รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันอันนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2541) และเมื่อพิจารณาในสัดส่วนของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าในทางปฏิบัติมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับสัดส่วนของกรรมการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษาได้ โดยผลการวิจัยในภาพรวมพบว่ามีสัดส่วนของผู้ปกครองและชุมชนมากกว่า สัดส่วนของกรรมการที่มาจากสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาแบบมีชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) ที่อยู่บนฐานความเชื่อว่าจะสามารถเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับชุมชนได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาได้ตามความต้องการของชุมชน และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Kuehn, 1996) อย่างไรก็ตาม การมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวไม่ได้เป็นการประกันว่าจะสามารถดำเนินการบริหารได้ตามที่กล่าวไว้ทั้งหมด หากกรรมการสถานศึกษายังขาด ความรู้ความเข้าใจที่จะบริหารตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ตามแนวคิดดังกล่าว ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการเผยแพร่แนวคิดและปรัชญาดังกล่าว เพื่อให้เกิดการดำเนินการด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง

3. ผลจากการศึกษากรณีศึกษา พบว่า แม้สถานศึกษาจะตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน แต่สถานศึกษาที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าการบริหารของกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็งเหล่านี้ก็มีความคล้ายคลึงกันในหลายเรื่อง ซึ่งนับเป็นปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้เกิดระบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาควรตระหนักและนำไปใช้ ดังนี้

3.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมและสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง อันจะก่อให้เกิดการบริหารโดยกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง รวมไปถึงความมีอิสระ และสามารถพึ่งพาตนเองได้ของสถานศึกษา อันเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติที่ต้องการให้สถานศึกษาบริหารตนเอง (Self Managing) ดังจะเห็นได้จากมีบทบัญญัติในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545 ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เนื่องจากพบว่าในช่วงการเปลี่ยนผ่านระยะเริ่มต้นผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร สร้างความตระหนักและจูงใจให้บุคลากรตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำการกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งผลจากการศึกษาทั้ง 3 แห่งพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำในตอนเริ่มต้นของกระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาทั้งสิ้น

3.3 ในการศึกษกรณีศึกษาพบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งเห็นความสำคัญและจัดให้มีการพัฒนากรรมการสถานศึกษาอย่างชัดเจน แม้เรื่องการพัฒนา วิธีการและระยะเวลาจะแตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรตระหนักถึงการจัดให้มีการพัฒนากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้และทักษะเพื่อแสดงบทบาทตามอำนาจหน้าที่ของตน อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรพิจารณาและกำหนดเรื่องที่จะพัฒนา วิธีการพัฒนา และระยะเวลาในพัฒนากรรมการสถานศึกษาร่วมกันตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา

3.4 สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการให้ได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษา และประธานกรรมการสถานศึกษา โดยผลการศึกษกรณีศึกษาพบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญกับกระบวนการที่จะได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ เสียสละ มีความตระหนักในความสำคัญกับการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง และพร้อมที่จะเรียนรู้ในเรื่องที่จำเป็น โดยผ่านการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ

เพิ่มเติม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้การบริหารงานในระยะต่อมาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3.5 กรรมการสถานศึกษาจะต้องตระหนักว่า แม้ว่าการตัดสินใจดำเนินงานจะต้องยึดตามกฎหมาย และนโยบายการศึกษาของชาติ แต่กรรมการสถานศึกษาก็จะต้องตระหนักถึงบริบทแห่งสถานศึกษาของตน ซึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ด้วย โดยการศึกษาในกรณีศึกษาพบว่ากรรมการสถานศึกษาแต่ละแห่งมีแนวทางบริหารของตน ที่สามารถปฏิบัติได้และเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและวิถีชีวิตของชุมชนสถานศึกษา จึงทำให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

#### 4. ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณมีข้อมูลที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

4.1 กรรมการสถานศึกษา สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และกระทรวงมหาดไทย ควรตระหนักและนำไปพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น เนื่องจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แม้ว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวังและเห็นควรให้มีการดำเนินบทบาทที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้านคือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า ในหน้าที่ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถบริหาร หรือปฏิบัติตามบทบาท อำนาจหน้าที่ในระดับมากได้เพียงด้านเดียวคือด้านการบริหารทั่วไป และสามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากรในระดับปานกลางตามลำดับ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของธีระ รุญเจริญ (2545) ที่พบว่ายังมีการอาศัยคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ในการบริหารไม่มากเท่าที่ควร ทั้งๆ ที่งานทั้ง 4 ด้านมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยงานด้านงบประมาณและการเงินเป็นงานที่สำคัญมากและเกี่ยวพันกับงานวิชาการ จึงเป็นงานเชิงสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาด้านวิชาการได้อย่างราบรื่น (พนัส หันนาคินทร์, 2524) 2) ในขณะที่งานด้านวิชาการเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษา (ภิญญา สาร, 2519) 3) นอกจากนี้ด้านบุคคลก็เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของบุคลากร (วิจิตร ศรีสอาด, 2523) ดังนั้น หากกรรมการสถานศึกษาสามารถดำเนินตามบทบาท อำนาจหน้าที่ได้อย่างเต็มตามศักยภาพไม่ว่าในเชิงนโยบายหรือในเชิงที่ปรึกษาย่อมเกื้อหนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ผลการศึกษาในมิติของภูมิภาค สังกัดและขนาดของสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่ากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละภูมิภาคมีความคาดหวังที่จะบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ ทั้ง 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และ

ด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งคาดหวังที่จะบริหารตามกระบวนการบริหารทั้ง 5 ด้าน คือด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม กำกับติดตาม ในระดับมากไม่แตกต่างกัน แต่ในทางปฏิบัติพบว่าในมิติของภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในพื้นที่กรุงเทพมหานครสามารถดำเนินการได้มากที่สุด ในขณะที่กรรมการสถานศึกษาในพื้นที่ภาคเหนือดำเนินการได้น้อยกว่าในพื้นที่อื่น ๆ โดยเฉพาะการบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ในด้านบุคลากร และการดำเนินการบริหารในด้านการจัดวางแผนและการจัดองค์การที่ดำเนินการได้ในระดับน้อย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อขยายผลการศึกษาเชิงลึก หรือใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาหาสาเหตุและแก้ไขปัญหา หรือเร่งรัดพัฒนาคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ภาคเหนือเป็นพิเศษ

4.3 แม้ว่า ผลการศึกษาพบว่าการบริหารของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับสูง อย่างไรก็ตาม กรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูงขึ้นอีก ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาในด้านองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาที่สัดส่วนของกรรมการสถานศึกษามีสัดส่วนของผู้ปกครองและชุมชนมากกว่าสัดส่วนของกรรมการที่มาจากสถานศึกษา อันเป็นรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาแบบมีชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) ที่อยู่บนฐานความเชื่อว่าจะสามารถเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับชุมชนได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาได้ตามความต้องการของชุมชน และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Kuehn, 1996) อย่างไรก็ตาม ความต้องการที่จะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรรมการสถานศึกษาไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามความต้องการ ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงเงื่อนไขดังกล่าว เพื่อร่วมมือร่วมใจ และรวมพลังเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถดำเนินงานจนครอบคลุมด้านต่าง ๆ ตามกรอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้

1) นำสาระของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปขยายผล โดยกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนและเอื้อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถใช้เป็นกรอบและนำไปสู่การปฏิบัติ

2) กำหนดนโยบาย และแผนงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งจัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

3) กำหนดนโยบายรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามบทบาท อำนาจหน้าที่ เช่น นโยบายการรณรงค์สร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจ ผลตอบแทนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา เป็นต้น

4) กำกับติดตามให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินการตามบทบาท อำนาจหน้าที่

2. กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการผลักดันให้มีการออกกฎกระทรวงตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจน และส่งผลให้ทั้งผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาสามารถกำหนดและแบ่งบทบาท อำนาจหน้าที่ในการบริหารที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างความรู้ความเข้าใจในการนำนโยบายการกระจายอำนาจด้านบุคลากรให้เรื่องการเสนอแนะความต้องการด้านบุคลากร การแต่งตั้ง โอน ย้าย บุคลากรไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ และ หรือทบทวน ปรับปรุงนโยบายดังกล่าว เนื่องจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญรวมทั้งปฏิบัติตามบทบาท อำนาจหน้าที่ด้านนี้น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรดำเนินการ ดังนี้

1) จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการให้ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ให้สามารถบริหารตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประสานและร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา และหรือสถานศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีความพร้อมมารจัดให้มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

3) เผยแพร่ข้อมูล และรณรงค์สร้างความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ ของสังคมในวงกว้าง รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อมโยงการศึกษา กับภาคภาคสังคมอื่นๆ ในพื้นที่

4) ร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน

2. สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเลขานุการต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาสามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ ด้วยการ

1) ประสานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองให้สามารถดำเนินการตามบทบาท อำนาจหน้าที่

2) ประสานหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหรือสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

3) ส่งเสริม และจูงใจให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด

4) ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในการเตรียมความพร้อมให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามบทบาท อำนาจ หน้าที่ ในระดับที่เหมาะสมตามบริบท ในแต่ละด้านให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) กำกับติดตามให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินการตามบทบาท อำนาจหน้าที่

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาและทำความเข้าใจในรายละเอียดบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ดังกล่าว

3) ร่วมกันจัดทำข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คู่มือการดำเนินงาน และปฏิทินการดำเนินงาน

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. แม้ว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ได้ข้อมูลทั้งภาพกว้างและข้อมูล



เชิงลึก เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่มีความถูกต้องตามทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามบริบทไทย อย่างไรก็ตาม หากมีการวิจัยทดลองใช้ (Experimental Research) กับสถานศึกษาในบริบทต่างๆ แบบกรณีศึกษา จะทำให้ได้แนวทางนำไปขยายผลที่ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรมีการวิจัยถึงตัวบ่งชี้ความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบในการนำไปใช้ประเมินและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของกรรมการสถานศึกษาได้อย่างกว้างขวางต่อไป

3. ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาในภาคเหนือสามารถบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่ได้น้อยกว่าในภาคอื่นๆ ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงสาเหตุในการบริหารตามบทบาท อำนาจหน้าที่เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และพัฒนาอย่างเหมาะสมต่อไป

4. ควรมีการวิจัยรูปแบบการจัดตั้ง และกลไกการประสาน ส่งเสริมเครือข่ายที่เหมาะสมเพื่อการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ควรมีการวิจัยนโยบายในเรื่องการกำหนดแนวทางการออกกฎหมายเพื่อจูงใจและเกื้อหนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาอย่างเข้มแข็ง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล สูดประเสริฐ และคณะ. 2544. รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- กมล รอดคล้าย. 2537. การวิเคราะห์ระบบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2539. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การพัฒนาชุมชน, กรม, กองวิจัยและประเมินผล. 2529. รายงานการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนาชนบท: กรณีศึกษาเฉพาะ กพสม.
- กำธร กิตติภูมิชัย. 2524. บทบาทของคณะกรรมการกับการบริหารราชการไทย. **ศูนย์ศึกษา 7** (กรกฎาคม-สิงหาคม 2524): 62-63
- กิติมา ปรีดีดีลิก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธารการพิมพ์.
- เกษม วัฒนชัย. 2545. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่.
- เกษม วัฒนชัย. 2546. ธรรมชาติกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- โกวิท กระจ่าง. 2540. การกระจายอำนาจทางการศึกษา: รำลึกเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519. เอกสารประกอบการประชุมวิทยาการ ประเพณีมหิดล-ธรรมศาสตร์ ครั้งที่ 5 เรื่อง ประชาธิปไตย คุณภาพชีวิตและสิทธิมนุษยชนในรอบ 20 ปี; รำลึก 6 ตุลาคม 2519: 112.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2532. กระบวนการบริหารโรงเรียน การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการของโรงเรียน ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เล่มที่ 8. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2546. คู่มือการสรรหาและการเลือก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2547. คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2540. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: ที. พี. พรินต์ติ้ง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2544. โครงการผู้บริหารต้นแบบ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. การบริหารแบบกระจายอำนาจโรงเรียนพร้อมหรือยัง. กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพลังภาคประชาชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการผู้บริหารต้นแบบ. (12-13 มีนาคม 2546 โรงแรมปรีณัฐพาเลซ กรุงเทพมหานคร).
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. นนทบุรี: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2546. สรุปประเด็นการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาประเทศด้านการปฏิรูปการศึกษา (Country Development Partnership-Education Reform) 11 มีนาคม 2546 ณ ห้องประชุมกำแหง พลางกูร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา)
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2545. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). (เอกสารอัดสำเนา)
- เฉลิม แซ่ม้อย. 2529. งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาวินิจฉัยวิทยา กรุงเทพมหานคร: มหาวินิจฉัยวิทยา. (เอกสารอัดสำเนา)
- ชวน หลีกภัย. 2542. คำกล่าวในพิธีเปิดการสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2542 เรื่องการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (20 พฤษภาคม 2542).
- ชวลิต พุทธิรักษา. 2525. การบริหารอาคารสถานที่. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 7-15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ชัยญา อภิบาลกุล. 2544. รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎฎฎฎบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร . 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎฎฎฎบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐนิภา คุุปรัตน์. 2523. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ. บริหารการศึกษา. 1, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2523): 41 - 48.
- ดำรงศักดิ์ บุญลา. 2540. รายงานการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา (ภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ) กรณีศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (ม.ป.ท.).
- ดำริ บุญชู. 2545. ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่ สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู. วารสารวิชาการ. 5, 4 (เมษายน 2545): 2-7.
- เดิม แยมสรवल. 2524. การบริหารการศึกษารูปแบบคณะกรรมการ. กรุงเทพมหานคร: อักษรสมัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2536. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทาคาโอะ มียากาวะ, คงศักดิ์ สันติพิฤกษ์วงศ์, ผู้แปล. 1986. เศรษฐมิติเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: รู้แจ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2536. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. 2544. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม" . ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ รุณเจริญ. 2537. พัฒนาการระบบบริหารการศึกษาไทย. วารสารการศึกษาศาสตร์. 16(3): 16-19.

- ธีระ รุญเจริญ. 2545. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ธีระ รุญเจริญ. 2546. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2547. **สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อนงค์ศิลป์.
- นภาพรณ หะวานนท์ และคณะ. 2543. **การศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน**. (อัดสำเนา).
- นริวรรณ พรหมชุม. 2537. **การมีส่วนร่วมของกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนในโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน จังหวัดขอนแก่น**. โครงการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (อัดสำเนา)
- นิพนธ์ กินาวงศ์. 2523. **หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิตศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์.
- บัญชา แก้วส่อง. 2531. **รูปแบบทางสังคม-จิตวิทยาสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา**. ปรินญาณิพนธ์ดุษฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2533. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2531. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศรีอนันต์.
- ประกอบ คุณารักษ์ และอำพน ศรีธชัย. 2529. **การพัฒนารูปแบบองค์กรและการจัดการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา**. รายงานการวิจัยเสนอต่อองค์การยูนิเซฟและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: cursulaladpruaw.
- ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ. 2531. **โครงการศึกษารูปแบบความร่วมมือขององค์กรชุมชน (คณะกรรมการศึกษา) ต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา: รายงานฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร: เอช เอ็น การพิมพ์.
- ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ. 2539. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของไทย**. รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ. 2537-2539. (ม.ป.ท.).

- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. 2526. การวางแผนการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร. เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ. 2528. เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ธีระพงษ์การพิมพ์.
- เปลี่ยน ศิริรังสรรค์กุล. 2527. ความคิดเห็นของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษาและครูเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนัส หันนาคินทร์. 2524. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2540. สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัยทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- พิณสุดา สิริรังศรี. 2541. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เซเว่นพรินติ้ง กรุ๊ป.
- พิณสุดา สิริรังศรี. 2541. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์. กรุงเทพมหานคร: เซเว่นพรินติ้ง กรุ๊ป.
- พิมพ์ศิริ นาประเล็ฐ. 2543. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พุทธจักร พูนเพิ่มสุขสมบัติ. 2530. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา เขตการศึกษา 12 เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการศึกษาจังหวัดโดยคณะกรรมการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูลสุข หิงคานนท์. 2540. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ จัยสิน. 2546. วิจัยในชั้นเรียน. มติชน. (17 มกราคม 2546): 20.

- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. 2533. การปฏิบัติงานของกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ภัทรนันท์ พัดมียะ ไน สุรางค์ โพธิ์พฤษาวงศ์, บรรณาธิการ. 2542. การกระจายอำนาจทาง  
การศึกษา การเมืองและฉันทานุมัติ. (ม.ป.ท.)
- ภิญโญ สาร. 2519. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.
- มยุรี อนุমানราชชน. 2544. การบริหารองค์การไม่แสวงหากำไร. กรุงเทพมหานคร: ธนุขพรินติ้ง.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2541. การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการ  
การศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุวดี ศันสนีรัตน์. 2542. การบริหารจัดการที่สถานศึกษา. (เอกสารอัดสำเนา).
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.**
- ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 74 ก. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
**2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** (19 ธันวาคม 2545)
- ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก. 2545. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2 ตุลาคม 2545)
- ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก. 2545. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545. (6 กรกฎาคม 2545)
- ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 79 ก. 2547. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (23 ธันวาคม 2547)
- ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
**2542.** (19 สิงหาคม 2542).
- รุ่ง แก้วแดง. 2541. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- ลัดดาวลัย สมิตะมาน และคณะ. 2544. การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: การ  
ศาสนา.

- วิจิตร วรุตบางกูร. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: ชนิษฐาการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2523. ปรัชญาและพัฒนาการการบริหาร. หลักและระบบการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2543. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- วิชัย ดันศิริ. 2542. โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. 2542. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาณิพนธ์ดุขฎฐิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2538. องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง, สำนักงานประสานงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2537. บทสรุปโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (ม.ป.ท.).
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. 2525. ระเบียบกระทรวงศึกษานิเทศก์ว่าด้วยคณะกรรมการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525. (เอกสารอัดสำเนา).
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. 2539. ระเบียบกระทรวงศึกษานิเทศก์ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539. (เอกสารอัดสำเนา).
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. 2543. ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษานิเทศก์ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543. (เอกสารอัดสำเนา).
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. 2544. การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (อัดสำเนา)
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. 2546. กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือก ประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 129 ก. (31 ธันวาคม 2546).
- สมชาย นวรัตน์. 2521. การทำงานเป็นกลุ่ม. วารสารเทศาภิบาล. 73 (ตุลาคม 2521): 777.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.



- สมยศ นาวิการ. 2522. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. 2536. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สมาน อัครภูมิ. 2537. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน อัครภูมิ. 2543. การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทยสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สวัสดิ์ สุคนธรังสี. 2520. โมเดลการวิจัย: กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. พัฒนบริหารศาสตร์. 17, 2 (เมษายน 2520): 206.
- สามัญศึกษา, กรม. 2539. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพมหานคร: ศุภสมาคมลาดพร้าว.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. 2545. จากอดีตและปัจจุบันสู่อนาคตของการปฏิรูปการศึกษาไทย: สู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้. (ม.ป.ท.)
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. 2545. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล นิติไกรพจน์. 2546. โรงเรียนนิติบุคคล. [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. 2541. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537. ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสรี ชัดเข้ม. 2538. แบบจำลอง. (เอกสารอัดสำเนา).
- อมรวิชัย นาครทรรพ. 2545. รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2545: ปมปฏิรูป. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

- อาพันธ์ บันยารชุน. 2542. ธรรมเนียมในการบริหารมหาวิทยาลัย. **ปาฐกถาพิเศษในงานสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2542 เรื่อง “การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย”** คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (20 พฤษภาคม 2542).
- อำนาจ บัวศิริ. 2539. **การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2516. ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล. **วารสารครุศาสตร์.** 3, 3-4 (เมษายน-กรกฎาคม 2516): 25-34.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2547. **บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร.** กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. 2519. **ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร.** (ม.ป.ท.)
- อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทรสัพพันธ์. 2545. **ภารกิจโครงสร้าง อัตรางำลังของสถานศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2526. ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจทางการศึกษาในระดับจังหวัด. **จันทร์เกษม.** 17,3 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2526): 40-48.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2540. **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: เอส. ดี. เพรส.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2543. **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management).** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2546. **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: พระรามสี่การพิมพ์.
- อุทัย บุญประเสริฐ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ และสุรางคณา มัณยานนท์. 2544. **การกระจายอำนาจด้านการศึกษาในประเทศไทย.** (เอกสารอัดสำเนา)
- อุทัยวรรณ มรรคประเสริฐ. 2543. **การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. 2541. โมเดลคืออะไร. **วารสารวิชาการ.** 1-2 (มีนาคม 2541): 22-26.
- โอวาท สุทรนารักษ์. 2540. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา (ภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ) กรณีศึกษาภาคกลาง.** (ม.ป.ท.)

## ภาษาอังกฤษ

- Anstey, E. 1962. **Committees: How They Work and How to Work them.** London: George Allen & Unwin.
- Bardo, J. W., and Hartman, J. J. 1982. **Urban society: A systematic introduction.** U.S.A: F. E. Peacock.
- Bartol, K. M., and Martin, D. C. 1991. **Management.** New York: McGraw-Hill.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. 1999. **Management: Building Competitive Advantage.** 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. V. 1973. **Educational Administration and the Behavioral Sciences: A systems Perspective.** Boston: Allyn and Bacon.
- Boonprasert, U. 1978. **A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand: The Case of Chulalongkorn University.** Dissertation in the School of Education, University of Pittsburgh.
- Brannick M. T., Salas E., and Prince C. 1997. **Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications.** NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Briggs, K. L. 2003. **Experiences of SBM in the United States of America.** Present in The Third International Forum on Education Reform: Education Decentralization Revision: School-based Management. (8-11 September 2003, Bangkok, Thailand).
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro Approach.** New York: John Wiley and Sons.
- Campbell, R. F., and Gregg, R. T. 1957. **Administrative Behaviour in Education.** New York: Harper and Row.
- Campbell, R. F., et al. 1977. **Introduction to Educational Administration.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Campbell, R. F., et al. 1983. **Introduction to Educational Administration.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Carr, M. N. 1998. **Forms of School-Based Management : Working and Planning with your School Site-Based Management Team.** <http://www.idanati.org/articles/seab/carros.html>.
- Chapel R. D. 1995. **The Influence of Parent Leaders on School Level Decisions.** University of Southern California.
- Cheng, Y. C. 1996. **School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development.** Washington D. C.: The Falmer Press.
- David, J. L. 1996. "The Who, What, and Why of Site-Based Management." **Educational Leadership.** 53,4 (December 1995/January 1996): 4-9.
- Dictionary of Contemporary English. 1981. **Longman Dictionary of Contemporary English.** England: Clays.
- Division of Education, UNESCO. 1985. **Education Management at Local Level.** Paris: Division of Education Planning.
- Drucker, P. F. 1979. **Management: Tasks, responsibility, practices.** London: Pan Books.
- DuBrin, A. J. 2000. **Essentials of Management.** 5<sup>th</sup> ed. New York: South-Western College Publishing.
- Eisner, E. 1976. "Education connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation." **Journal of Aesthetic Education:** 192-193.
- Flippo, E. B. 1971. **Principles of personnel management.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Fraenkel, J. R., and Wallen, N.R. 2000. **How to Design and Evaluate Research in Education.** 4<sup>th</sup> ed. San Francisco: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., and others. 1997. **Organization: Behavior, Structure, Process.** 9<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Good, C. V. (editor). 1973. **Dictionary of education.** New York: Mc Graw-Hill.
- Griffiths, D. E. 1959. **Administrative Theory.** New York: Appleton-Century-Crofts.
- Gulick, L., and Urwick, L. 1973. **Papers on the Science of Administration.** New Jersey: Clifton.

- Hersey, P., and Blanchard, K. H. 1982. **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. 1990. **Management: Theory, Process and Practice**. 5<sup>th</sup> ed. San Diego: Harcourt Brace Jovanovic Publishers.
- Holt, D. H. 1990. **Management: Principles and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Husen, T., and Postlewaite, T. N. 1994. **The International Encyclopedia of Education**. 2<sup>nd</sup> ed. Great Britain: BPC Wheatons.
- Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E. 1985. **Organization and Management: A systems and contingency approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Keeves, P. J. 1988. **Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Kimbrough, R. B., and Nunnery, M. Y. 1988. **Educational Administration: An Introduction**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mcmillan.
- Knighton, R. O. 1980. **Patterns of Effective and Ineffective Behavior of School Board Attorneys**. Doctorial Dissertation, University of Virginia. Dissertation Abstracts International/ 41-09A: AAI8101058.
- Koontz, H., and Weihrich, H. 1990. **Essentials of Management**. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. 1998. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin..
- Kuehn, L. 1996. **School-based Budgeting/Site-based Management**. <http://www.bctf.ba.aa/research/reports/96el04/>
- Latham, A. S., 1998. "Site-Based Management: Is It Working?" **Educational Leadership**. 55, 7 (April 1998): 88-86.
- Leithwood, K., and Menzies, T. 1998. "Forms and Effects of School-Based Management: A Review." **Educational Policy**. 12, 3 (May 1998): 1-21.
- Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. 1996. **Educational Administration: Concept and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: Wadsworth.
- Meatz, Materne, and Quleti. 1978. **Training for Decentralized Planning : Lessons from Experience**. Rome: FAO.

- Milstein, M., and Belasco, J. A. 1973. **Educational Administration and The Behavior Sciences: A systems Perspective**. Boston: Allyn and Bacon.
- Mountford, M. L. 2001. **An Exploration of Motivations for School Board Membership, Conceptions of Power, and Their Effects on Decision Making**. Doctorial dissertation, The University of Wisconsin-Madison. Dissertation Abstracts International 62-04A: AAI3012441.
- Myers, D., and Stonehill, R. 1993. **School-Based Management**. <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html>. (2001, April 10)
- NCREL's Policy Briefs. 1993. **Decentralization: Why, How, and Toward What Ends**. <http://www.ncrel.org/areas/issues/envmmrt/go/93-1toc.html>.
- O'Cull. 2001. **An Investigation of Factors Influencing School Board Decision-Making in West Virginia**. Doctorial dissertation, West Virginia University. Dissertation Abstracts International 62-05A: AAI3014952.
- Odden, E. R., and Wohlstetter, P. 1995. "Making School-Based Management Work." **Educational Leadership**. 52, 5 (February 1995): 32-36.
- Owens, R. G. 1998. **Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Owens, R. G. 2001. **Organizational Behavior in Education**. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, S. P., and Stuart-Kotze, R. 1990. **Management**. Ontario: Prentice-Hall.
- Robbins, S., and Mukerji, D. 1994. **Managing Organization: New Challenges and Perspectives**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. 1996. **Management**. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rondinelli, D. A. 1983. "Implementing Decentralization Programmes in Asia: A Comparative Analysis" **Public Administration Development**. 3: 181-207.
- Schoderbeck, P. P., et al. 1990. **Management System: Conceptual Consideration**. Boston, UA: Richard D. Irwin.
- Sergiovanni, T. J., et al. 1992. **Educational governance and administration**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, E. W., et al. 1961. **The Education's Encyclopedia**. New York: Prentice-Hall.

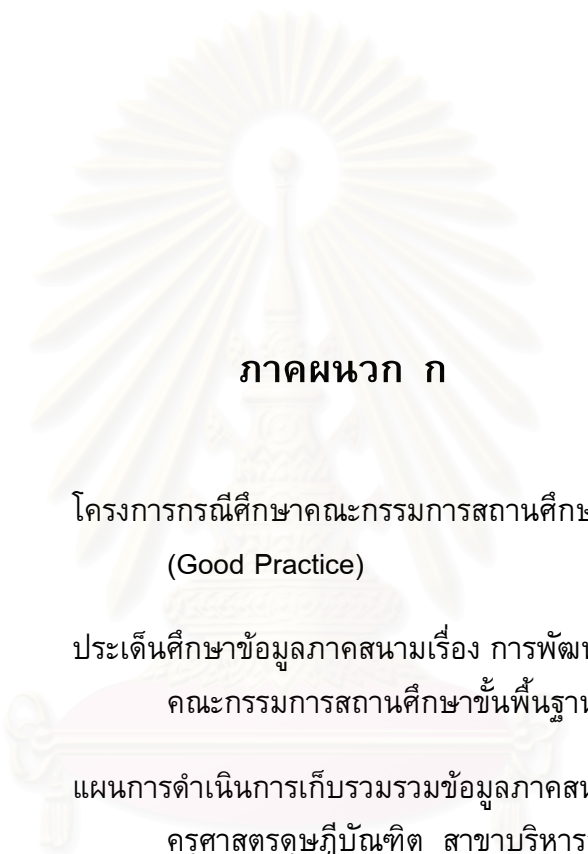
- Spilman, C. E. 1996. "Transforming an Urban School." **Educational Leadership**. 53, 4 (January 1996): 34-38.
- Stoner, J. A .M. 1978. **Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, J. A., and Freeman, R. E. 1992. **Management**. 5<sup>th</sup> ed. London: Prentice-Hall.
- Stribling, D. M. 1993. **Initiation of School-Based Management in a New Texas Elementary Form: ProQuest File**. Dissertation Abstract Item: 9315023.
- Teitel, L. 1994. "The Advisory Committee Advantage: Creating an Effective Strategy for Programmatic Improvement." **ERIC Digest**. [http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed37782.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed37782.html): ED37782.
- Tosi, H. L., and Carroll, S. J. 1982. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & sons.
- US Department of Education. 2000. **The State of Charter Schools 2000: The Fourth-Year Report**. <http://www.ed.gov/PDFDocs/4gwpt.pdf> (2001, August 7)
- Varney , G. H. 1977. **Organization Development for Managers**. Boston, Mass: Addison Wesley.
- Wheare, K. C. 1995. **Government by Commiittee**. London: Oxford at the Clarendon Press.
- Willer, D. 1986. **Scientific Sociology: Theory and Method**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wilson, B. 1991. **Systems: Concepts, Methodologies and Applications**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Wohlstetter, P. 1995. "Getting School-based Management Right: What Works and What Doesn't." **Phi Delta Kappan**. 77, 1 (September 1995): 22-25.
- Wohlstetter, P., and Mahrman, S. A. 1993. **School-Based Management: Strategies for Success**. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>. (2001, April 10).
- Wood, F. E. 1990. **What Makes for Successful Superintendent and School Board Relationship**. Doctorial dissertation, Columbia University Teacher College. Dissertation Abstracts International 51/03 (1990): 710-A.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## ภาคผนวก ก

โครงการกรณีศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี  
(Good Practice)

ประเด็นศึกษาข้อมูลภาคสนามเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

แผนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา เรื่อง  
การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

สถาบันราชภัฏวิทยาบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## โครงการกรณีศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice)\*

### หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่งผลให้สถานศึกษาทั่วประเทศได้รับการกระจายอำนาจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน

ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมีเป้าหมายให้ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พึงประสงค์ กล่าวคือมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษา อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่พึงประสงค์จะสามารถนำสู่การปฏิบัติได้จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมมิติของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาว่าการศึกษาด้านการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) จะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่ครอบคลุมทั้งมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาตามประเด็นที่กำหนด โดยครอบคลุมประเด็นหลัก ดังนี้

- 1.1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.2) องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา
- 1.4) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

\* โครงการย่อยของการวิจัยวิทยานิพนธ์บริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์

1.6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยเบื้องต้น
3. เพื่อให้ได้ข้อมูลและภาษาสำหรับการพัฒนาเครื่องมือ (แบบสอบถาม) สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในการดำเนินงานระยะต่อไป

#### วิธีดำเนินการ

1. วิเคราะห์และพัฒนาเกณฑ์คัดเลือกกรณีศึกษา
2. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ และใช้เทคนิค snow ball โดยสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นสังกัดและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับสถานศึกษาต่างๆ เพื่อคัดเลือกสถานศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. สืบหาสภาพจริงของสถานศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นการยืนยันสภาพจริงกับข้อมูลทุติยภูมิ
4. คัดเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง จำนวน 2-4 แห่ง
5. วิเคราะห์และจัดทำประเด็นการศึกษา
6. ประสานงานในการเข้าไปศึกษา ณ สถานที่จริง โดย
  - 6.1 ทำหนังสือเพื่อขอเข้าไปศึกษาอย่างเป็นทางการ
  - 6.2 ประสานกับผู้บริหารสถานศึกษา และต้นสังกัด
7. ศึกษากรณีศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ พูดคุย/สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ สังเกต และมีส่วนร่วมตามประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้
8. วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา
9. พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทยเบื้องต้น โดยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้กับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่คาดหวัง ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาเรียบร้อยแล้วในระยะที่ 1

#### ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลา 4 เดือน (มีนาคม – มิถุนายน 2548) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรม	เดือน	มีนาคม				เมษายน				พฤษภาคม				มิถุนายน			
	สัปดาห์	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. วิเคราะห์และพัฒนาเกณฑ์																	
2. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ																	
3. สํารวจสภาพจริงของสถานศึกษา																	
4. คัดเลือกกรณีศึกษา																	
5. วิเคราะห์และจัดทำประเด็นการศึกษา																	
6. ประสานงานในการเข้าไปศึกษา ณ สถานที่จริง																	
• ทำหนังสือเพื่อขอเข้าไปศึกษา																	
• ประสานกับผู้บริหารสถานศึกษาและต้นสังกัด																	
7. ศึกษากรณีศึกษา/รวบรวมข้อมูลภาคสนาม																	
8. วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา																	
9. พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับประเทศไทยเบื้องต้น																	

### สถานที่

สถานศึกษา 3 แห่งที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีบริบทต่างกัน

### ผู้รับผิดชอบ

นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตดุขุฎีบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษาส่งผลให้การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของวิทยานิพนธ์ครอบคลุมมิติของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งสามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนานโยบายส่งเสริมการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ในวงกว้างต่อไป

**ประเด็นศึกษาข้อมูลภาคสนาม**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สำหรับประเทศไทย**

**I. ข้อมูลพื้นฐาน**

1. ชื่อสถานศึกษา และต้นสังกัดของสถานศึกษา
2. ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา
3. ที่ตั้งสถานศึกษา
  - สภาพภูมิศาสตร์
  - สภาพเศรษฐกิจ
  - ลักษณะชุมชน
  - สภาพแวดล้อมและสภาพทางกายภาพ (เช่น จำนวนอาคาร สภาพถนน/ทางคมนาคม สภาพรั้ว/อาณาเขตสถานศึกษา สภาพสนามและบริเวณทั่วไป และสภาพสาธารณูปโภค)
  - แหล่งเรียนรู้
4. ระดับการศึกษาที่จัด จำนวนชั้นและจำนวนห้องเรียน
5. บุคลากรของสถานศึกษา
  - จำนวนบุคลากร
  - สถานภาพ (ผู้บริหาร ผู้สอน ลูกจ้างประจำ วุฒิการศึกษา ฯลฯ)
6. จำนวนนักเรียนในปัจจุบัน

**II. ข้อมูลสำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - หลักการที่กรรมการสถานศึกษาใช้ในการดำเนินงาน
  - วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา
  - อะไรคือเหตุ ปัจจัยที่กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายดังกล่าว
2. องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.1) สภาพก่อนมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
    - เมื่อก่อนมีกรรมการสถานศึกษาหรือไม่
    - (หากมี) กรรมการประกอบด้วยใครบ้าง แตกต่างจากสมัยนี้อย่างไร
    - อะไรที่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบในปัจจุบัน

## 2.2) สภาพปัจจุบัน

- กรรมการสถานศึกษาในปัจจุบัน กรรมการประกอบด้วยใครบ้าง
- ทำไมจึงต้องประกอบด้วยบุคคลเหล่านี้
- องค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ และที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

## 3. ประเด็นการศึกษาเรื่องการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา

### 3.1) สภาพก่อนมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

- (หากมี) กรรมการ ได้มาอย่างไร แตกต่างจากสมัยนี้อย่างไร
- อะไรที่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบในปัจจุบัน

### 3.2) สภาพปัจจุบัน

- กรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันได้มาอย่างไร
- วิธีการได้มาเหมาะสมหรือไม่ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร
- จำนวน องค์ประกอบ วาระการดำรงตำแหน่ง และคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ และที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

## 4. ประเด็นการศึกษาเรื่องบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4.1) สภาพก่อนมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

- (หากมี) กรรมการ มีบทบาท และหน้าที่อะไรบ้าง แตกต่างจากสมัยนี้อย่างไร

### 4.2) สภาพปัจจุบัน

- บทบาท และหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันคืออะไรแตกต่างจากอดีตอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร
- กรรมการสถานศึกษามีการแบ่งบทบาท หน้าที่กันหรือไม่ อย่างไร (ทั้งระหว่างกรรมการเอง และระหว่างกรรมการกับผู้บริหาร)

## 5. ประเด็นการศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- การมีกรรมการสถานศึกษาทำให้โรงเรียนดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- แต่ละองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษามาทำงานร่วมกันเรื่องอะไรบ้าง และทำงานร่วมกันอย่างไร
- กรรมการสถานศึกษามีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างไร
- บุคลากร โรงเรียน และกรรมการสถานศึกษา กับชุมชนสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างไร และในเรื่องใดบ้าง
- กรรมการสถานศึกษาสนับสนุนเรื่องคุณภาพของโรงเรียนอย่างไร

- กรรมการสถานศึกษามีส่วนช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล และตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปในเรื่องใด
- มีการประชุมบ่อยแค่ไหน กำหนดวาระอย่างไร ใครเป็นผู้นำในการประชุม มีการดำเนินการในกระบวนการประชุมอย่างไร ทั้งช่วงก่อนประชุม ระหว่างประชุม และหลังการประชุม
- ใช้วิธีการสื่อสารอย่างไรที่ได้ผล วิทยุศาสตร์และกิจการอะไรเป็นจุดเชื่อมความสัมพันธ์ที่ได้ผล
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้นสังกัด และสถานศึกษา) มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญ กำลังใจให้กับกรรมการสถานศึกษาบ้างหรือไม่ หากมีใช้วิธีการใดบ้าง
- วิธีในการธำรงรักษาคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- สิ่งที่คุณคิดว่ากรรมการสถานศึกษาควรทำ หรือไม่ควรทำ
- กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือไม่ เรื่องอะไร และดำเนินการอย่างไร

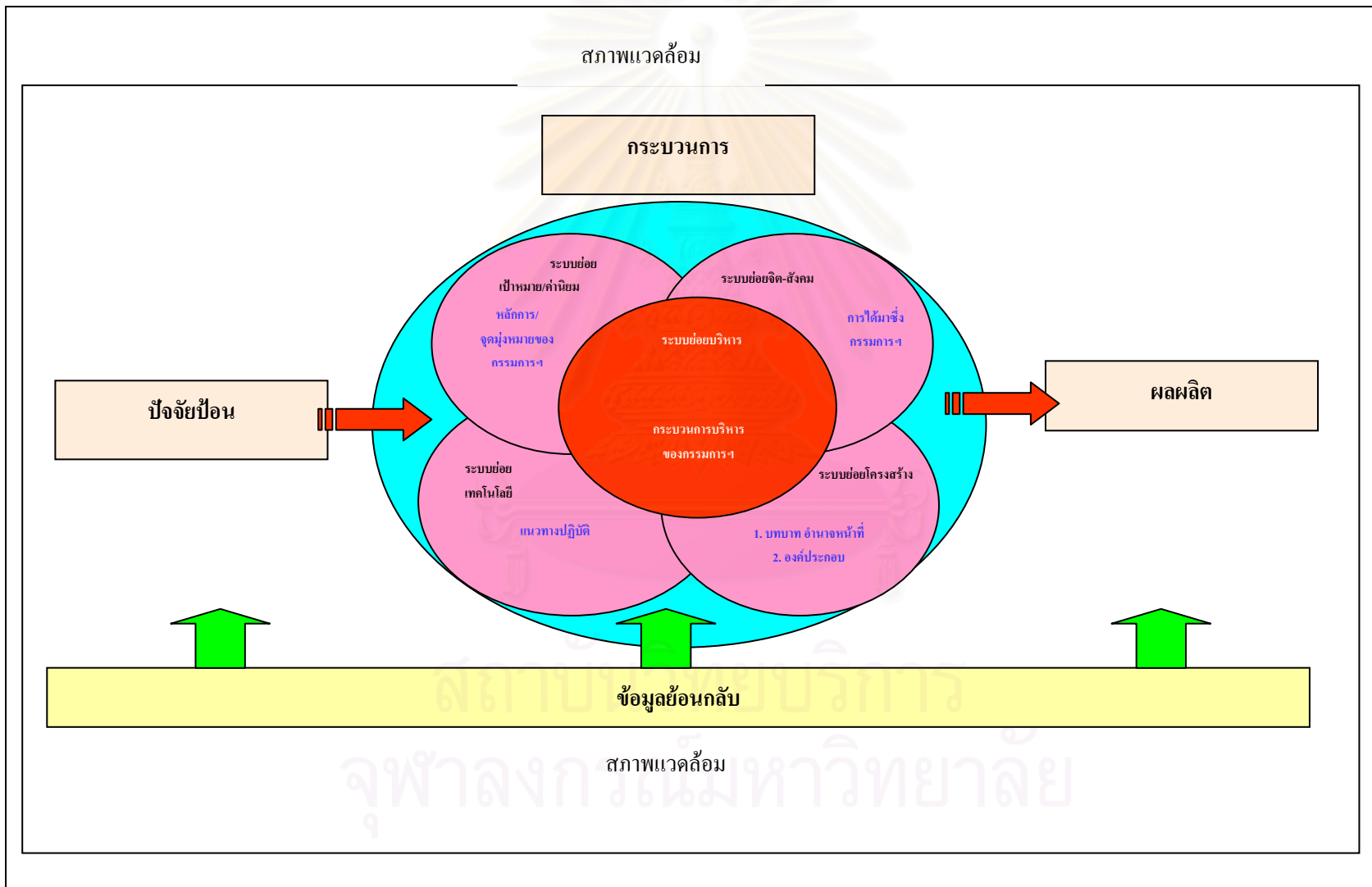
## 6. ประเด็นการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

- เรื่องอะไรที่คุณคิดว่าเป็นผลสำเร็จหรือผลงานที่สำคัญของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบัน
- อะไรที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาดำเนินงานได้ดีหรือประสบผลสำเร็จ และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินการนั้นๆ และแก้ไขผ่านมาได้อย่างไร
- คิดว่าอะไรที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- จุดเด่นของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันคืออะไร และเรื่องอะไรที่จะต้องพัฒนากรรมการสถานศึกษาให้ดีขึ้น

### III. ข้อมูลสำหรับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

- อะไรหรือปัจจัยใดที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาดำเนินงานได้ดีหรือประสบผลสำเร็จ
- สิ่งที่คุณคิดว่ากรรมการสถานศึกษาควรทำ หรือไม่ควรทำ
- อะไรคืออุปสรรคในการทำงานของกรรมการสถานศึกษา

แผนการเก็บข้อมูลภาคสนามเรื่อง การวิจัยรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย





**ตารางที่ 39** แผนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม วิทยาลัยพณิชยการศรีนครินทร์ กรุงเทพมหานคร สาขาบริหารการศึกษา  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
1. เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยป้อนเพื่อประกอบการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปัจจัยป้อนและสภาพแวดล้อม	<b>ข้อมูลพื้นฐาน</b> 1. ชื่อ/ต้นสังกัดของสถานศึกษา 2. ประวัติความเป็นมาสถานศึกษา 3. ที่ตั้งสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพภูมิศาสตร์</li> <li>● สภาพเศรษฐกิจ</li> <li>● ลักษณะชุมชน</li> <li>● สภาพแวดล้อม/สภาพกายภาพ (เช่น จำนวนอาคาร สภาพถนน/ทางคมนาคม รั้ว/อาณาเขตสนามและบริเวณทั่วไป สาธารณูปโภค)</li> <li>● แหล่งเรียนรู้</li> </ul> 4. ระดับการศึกษาที่จัด จำนวนชั้น และจำนวนห้องเรียน 5. บุคลากรของสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>● จำนวนบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อมูลเชิงประจักษ์</li> <li>● ภาพถ่าย</li> <li>● เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสังเกตของผู้วิจัย</li> <li>● เอกสาร</li> <li>● ผู้บริหาร</li> <li>● ครู</li> <li>● กรรมการสถานศึกษา                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	-

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถานภาพ (ผู้บริหาร ผู้สอน ลูกจ้างประจำ วุฒิการศึกษา)</li> </ul> 6. จำนวนนักเรียนในปัจจุบัน						
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานด้านกระบวนการสำหรับการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<b>จำแนกประเด็นตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบ</b> เป้าหมายและ ค่านิยม	<b>1. หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักการที่กรรมการสถานศึกษาใช้ในการดำเนินงาน</li> <li>• วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา</li> <li>• อะไรคือเหตุ ปัจจัยที่กำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายดังกล่าว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เอกสารและข้อมูลเชิงประจักษ์</li> <li>• เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เอกสาร</li> <li>• ผู้บริหาร</li> <li>• กรรมการสถานศึกษา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> </ul> </li> </ul>	✓	-	✓	-

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
3. เพื่อให้ได้ภาษาที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ	โครงสร้าง	<b>2. องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b> 2.1) สภาพก่อนมีพ.ร.บ.การศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>• เมื่อก่อนมีกรรมการสถานศึกษาหรือไม่</li> <li>• (หากมี) กรรมการประกอบด้วยใครบ้าง แตกต่างจากสมัยนี้อย่างไร</li> <li>• อะไรที่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร</li> <li>• ครู</li> <li>• กรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	-	-	✓	-
		2.2) สภาพปัจจุบัน <ul style="list-style-type: none"> <li>• กรรมการสถานศึกษาในปัจจุบัน กรรมการประกอบด้วยใครบ้าง</li> <li>• ทำไมจึงต้องประกอบด้วยบุคคลเหล่านี้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร</li> <li>• ครู</li> <li>• กรรมการสถานศึกษา               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ประกอบการ</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> </ul> </li> </ul>	-	-	✓	-

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>องค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ และที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul>				
		<p><b>3. บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</b></p> <p>3.1) สภาพก่อนมีพ.ร.บ.การศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(หากมี) กรรมการ มีบทบาทและหน้าที่อะไรบ้าง แตกต่างจากสมัยนี้ได้อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร</li> <li>• ครู</li> </ul>	✓	-	✓	-
		<p>3.2) สภาพปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บทบาท และหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันคืออะไรแตกต่างจากอดีตอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร</li> <li>• ครู</li> <li>• กรรมการสถานศึกษา</li> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> </ul>	✓	✓	✓	-

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการสถานศึกษามีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันหรือไม่อย่างไร (ทั้งระหว่างกรรมการเอง และระหว่างกรรมการกับผู้บริหาร)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้แทนศาสนา</li> <li>ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul>				
จิต-สังคม	<p><b>4. การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา</b></p> <p>4.1) สภาพก่อนมีพ.ร.บ.การศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(หากมี) กรรมการ ได้มาอย่างไร แตกต่างจากสมัยนี้อย่างไร</li> <li>อะไรที่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหาร</li> <li>ครู</li> <li>กรรมการสถานศึกษา</li> <li>ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>ผู้แทนชุมชน</li> <li>ผู้แทนครู</li> <li>ผู้แทนศาสนา</li> <li>ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul>	✓	✓	✓	-	

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<p>4.2) สภาพปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันได้มาอย่างไร</li> <li>● วิธีการได้มาเหมาะสมหรือไม่ ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร</li> <li>● จำนวน องค์ประกอบวาระการดำรงตำแหน่ง และคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ และที่ เหมาะสมควรเป็นอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหาร</li> <li>● ครู</li> <li>● กรรมการสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	-	-	✓	-
	บริหารจัดการ	<p>5. กระบวนการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การมีกรรมการสถานศึกษาทำให้โรงเรียนดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร</li> <li>● แต่ละองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษามาทำงานร่วมกันเรื่องอะไรบ้าง และทำงานร่วมกันอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เอกสาร/ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น รายงานการประชุม</li> <li>● ภาพถ่าย</li> <li>● เทป/แบบบันทึกการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหาร</li> <li>● ครู</li> <li>● กรรมการสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> </ul> </li> </ul>	-	✓	✓	✓

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● กรรมการสถานศึกษามีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างไร</li> <li>● บุคลากร โรงเรียน และ กรรมการสถานศึกษา กับชุมชน สนับสนุนซึ่งกันและกันได้ อย่างเป็นเรื่องใดบ้าง</li> <li>● กรรมการสถานศึกษาสนับสนุน เรื่องคุณภาพของโรงเรียน อย่างเป็นเรื่องใดบ้าง</li> <li>● กรรมการสถานศึกษามีส่วนช่วย ให้ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนดีขึ้นหรือไม่ อย่างเป็นเรื่องใดบ้าง</li> <li>● กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล และ ตรวจสอบการดำเนินงานของ โรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการ บริหารทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>- ผู้บริหาร สถานศึกษา</li> </ul>				

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการประชุมบ่อยแค่ไหน กำหนดวาระอย่างไร ใครเป็นผู้นำในการประชุม มีการดำเนินการในกระบวนการประชุมอย่างไรทั้งช่วงก่อนประชุม ระหว่างประชุม และ หลังการประชุม</li> <li>● ใช้วิธีการสื่อสารอย่างไรที่ได้ผล ใช้ยุทธศาสตร์และกิจกรรมอะไร เป็นจุดเชื่อมความสัมพันธ์ที่ได้ผล</li> <li>● หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้นสังกัด และสถานศึกษา) มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญ กำลังใจให้กับกรรมการ สถานศึกษาบ้างหรือไม่ หากมีใช้วิธีการใดบ้าง</li> <li>● วิธีในการการธำรงรักษาคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์</li> </ul>						



วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● สิ่งที่คุณคิดว่ากรรมการสถานศึกษาควรทำ หรือไม่ควรทำ</li> <li>● กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือไม่ เรื่องอะไร และดำเนินการอย่างไร</li> </ul>						
<p>1. เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานด้านผลผลิตสำหรับการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2. เพื่อให้ได้ภาษาที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ</p>	ผลผลิตและผลลัพธ์	<p><b>6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เรื่องอะไรที่คุณคิดว่าเป็นผลสำเร็จหรือผลงานที่สำคัญของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบัน</li> <li>● อะไรที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาดำเนินงานได้ดีหรือประสบผลสำเร็จ และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินการนั้นๆ และแก้ไขผ่านมาได้อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลงาน/ข้อมูลเชิงประจักษ์</li> <li>● เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เอกสาร</li> <li>● ผู้บริหาร</li> <li>● กรรมการสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	✓	✓	✓	✓

วัตถุประสงค์	ประเด็นการรวบรวมข้อมูล		ตัวชี้วัด	แหล่ง/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ			
	ระบบ/ระบบย่อย	ประเด็น			สำรวจ	สังเกต	สัมภาษณ์/พูดคุย/ สนทนากลุ่ม	มีส่วนร่วม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าอะไรที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์</li> <li>จุดเด่นของกรรมการสถานศึกษาในปัจจุบันคืออะไร และเรื่องอะไรที่จะต้องพัฒนากรรมการสถานศึกษาให้ดีขึ้น</li> </ul>						
เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อให้ได้ภาษาที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลป้อนกลับ	<u>แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขหรือข้อจำกัด</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>อะไร/ปัจจัยใดที่ทำให้กรรมการสถานศึกษาดำเนินงานได้ดี</li> <li>สิ่งที่คิดว่ากรรมการสถานศึกษาควรทำ หรือไม่ควรทำ</li> <li>อะไรคืออุปสรรคในการทำงานของกรรมการสถานศึกษา</li> <li>หน่วยงานต้นสังกัด/นโยบายจะสนับสนุนการทำงานของกรรมการสถานศึกษาและโรงเรียนทำงานได้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลเชิงประจักษ์</li> <li>เทป/แบบบันทึกการสัมภาษณ์/พูดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหาร</li> <li>กรรมการสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>- ผู้แทนผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้แทนชุมชน</li> <li>- ผู้แทนครู</li> <li>- ผู้แทนศาสนา</li> <li>- ผู้แทนศิษย์เก่า</li> <li>- ผู้บริหารสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	-	✓	✓	-



## ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

หนังสือขอบคุณ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |   |  |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ             | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล   |
| 2. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ                       | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาการศึกษา<br>อดีต 1) เลขธิการสำนักงานปฏิรูปการศึกษา<br>2) รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ<br>3) อธิบดีกรมสามัญศึกษา |
| 3. ดร.วิเชียร เกตุสิงห์                     | อดีตที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผล<br>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา   |
| 4. รองศาสตราจารย์ นิโบล นิ่มกิ่งรัตน์       | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรรยา   | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร   |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์ | หัวหน้าโปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  |
| 7. ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก                     | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>กระทรวงศึกษาธิการ                   |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 40 รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สังกัด	จังหวัดที่ตั้ง
1. โรงเรียนวัดสวนส้ม(สุขประชานุกูล)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สมุทรปราการ
2. โรงเรียนวัดเทียนถวาย	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปทุมธานี
3. โรงเรียนคลองบ้านพร้าว	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปทุมธานี
4. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นครปฐม
5. โรงเรียนบ้านกุยแห่	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	กาญจนบุรี
6. โรงเรียนสวนหม่อม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นครราชสีมา
7. โรงเรียนวัดนิมมานรดี	สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร
8. โรงเรียนเทศบาล 2 (บาละฮิเล)	สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย	นราธิวาส
9. โรงเรียนพณิชยการ ราชดำเนิน - ธนบุรี	สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	กรุงเทพมหานคร
10. โรงเรียนไผ่ทออุดมศึกษา	สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	กรุงเทพมหานคร
11. โรงเรียนบ้านหนองแดง	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นครราชสีมา
12. โรงเรียนพรานี่ลวิชะระ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สมุทรปราการ
13. โรงเรียนบ้านสบขุ่น	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	น่าน
14. โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรงค์	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	พิจิตร
15. โรงเรียนอนุบาลกระบี่	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	กระบี่
16. โรงเรียนบ้านระกา	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ศรีสะเกษ
17. โรงเรียนวัดถนน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	อ่างทอง
18. โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปัตตานี
19. โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพชรบุรี
20. โรงเรียนเทพา	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สงขลา
21. โรงเรียนกุศละเทียนวิทยาคาร	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	หนองบัวลำภู

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



๑๕12.6(2700.0603)/0667

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุเมธ สุทนต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

โทร 0-2218-2680



๒12.6(2700.0603)/0668

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียนศาสตราจารย์นิโบล นิมกิงรัตน์

สิ่งที่ส่งมาขอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ท่าน นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา การจัดการ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
พัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการลดงานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
อาจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเชตนิคม เป็นอาจารย์  
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
ครั้นไป

เรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
เฉพาะในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐร์ สุทรจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

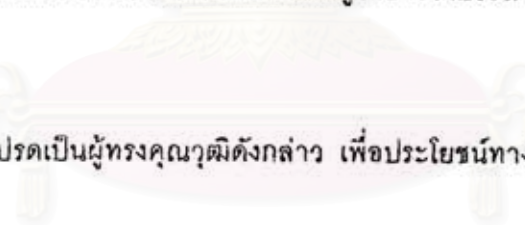
ผู้ขอเสนอ



๕12.6(2700.0603)/0670

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548



สภามหาวิทยาลัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศ.สุวัฒน์ เงินจ๋า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการทำนงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
"พัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ สุวรรณเชตนิคม เป็นอาจารย์  
ในขณะนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน

ต่อไป

ขอเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ในโอกาสนี้

ผู้ตรวจและกรรจน

๒๕๔๘





ธ12.6(2700.0603)/0669

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศ.วิเชียร เกตุสิงห์

สิ่งที่ส่งมา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิตตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
ที่ศึกษารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมี  
อาจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมลมา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์  
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
ต่อไป

จึงขียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ขอมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ สุทนต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ขอสงวนและขอคืน

200



ว2.6(2700.0603)/0671

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548

เรื่องขเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียนช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรูญ

สิ่งที่ส่งมา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอเรียนว่านางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
พัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมี  
อาจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์  
การนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
ต่อไป

ขอเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
เฉพาะในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ลงและการสอน

๑๐



512.6(2700.0603)/0672

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

17 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
 ทุนเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
 “การพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย” โดยมี  
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมลนา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์  
 ภา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
 ภายหลังต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
 ของคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

แม่เหล็กสูตรและการสอน

0218-2680



๙12.๘(2700.0603)/0985

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตะโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ  
 วมเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
 "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
 ภาตตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
 ำ ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้มีนิสิตผู้วิจัยจะได้  
 ปรึกษาในงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
 ไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



12.6(2700.0603)/3367

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

27 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
"การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยประเด็นการศึกษาภาคสนาม กับผู้บริหารสถานศึกษา  
คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และแหล่งการเรียนรู้ ชุมชนของสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วิวัฒน์ชัย สุรทัณฑ์)

รองคณบดี

รักษาราชการแทนรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



12.6(2700.0603)/3369

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

27 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
“การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย” โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเชตนิคม เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยประเด็นการศึกษาภาคสนาม กับผู้บริหารสถานศึกษา  
กรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และแหล่งการเรียนรู้: ชุมชนของสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
รายงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วิวัฒน์ชัย สุขทัพบก)

รองคณบดี

รักษาราชการแทนรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



12.6(2700.0603)/3370

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

27 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสวนล้ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
"การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมลนา สุวรรณเชตนิคม เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยประเด็นการศึกษากาตสนนาม กับผู้บริหารสถานศึกษา  
กรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และแหล่งการเรียนรู้: ชุมชนของสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
รายงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วิวัฒน์ชัย สุขัทพัก)

รองคณบดี

รักษาราชการแทนรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680



๑๕12.6(2700.0603)/3372

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

27 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
ชื่อ "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา สุวรรณเชตนิคม เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยประเด็นการศึกษาภาคสนาม กับผู้บริหารสถานศึกษา  
คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และแหล่งการเรียนรู้ ชุมชนของสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขออภัยพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วิวัฒน์ชัย · สุขทรัพย์)

รองคณบดี

รักษาราชการแทนรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

งานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680





๕12.6(2700.0603)/3373

งานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330.

27 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองบ้านพร้าว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมลนา สุวรรณเขตนิคม เป็นอาจารย์ที่  
ทั้งนี้ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยประเด็นการศึกษาศาสนา กับผู้บริหารสถานศึกษา  
กรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และแหล่งการเรียนรู้ ชุมชนของสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
ลงในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูล เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วิวิธน์ชัย สุขทรัพย์)

รองคณบดี

รักษาราชการแทนรองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

ศูนย์และการสอน

๕14-2680



๐๕๑๒.๖(๒๗๐๐.๐๖๐๓)/๐๙๘๒

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐

๖ ตุลาคม ๒๕๔๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทดลอง  
ใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๒๑๘-๒๖๘๐



ศร ๐๕12.6(27๐0.0603)/0983

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนหม่อม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโท บัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการศึกษา วิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา ฤประดี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทดลอง  
ใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



๑๕12.6(2700.0603)/0984

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้ายกุยแห่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ  
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
 เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
 ประจักษ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
 พื้นนี้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทดลอง  
 ใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคณาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วรุทธ์ สุทธจิตต์)  
 รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



๐๕๑๒.๖(๒๗๐๐.๐๖๐๓)/๐๙๖๗

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐

๖ ตุลาคม ๒๕๔๘

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดนิมมานรดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา ฤประสิทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนุรุทธ์ สุทธจิตต์)  
รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๒๑๘-๒๖๘๐



ท 0512.6(2700.0603)/0968

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองแดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ว. 26(2700.0603)/0969

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริราชวรวิหารสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



๑512.6(2700.0603)/0970

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพรานฉัตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
รวมเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและจะเกิดขึ้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธ ฤทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680





ทส 0512.6(2700.0603)/0971

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพณิชยการราชดำเนิน-ธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



0512.6(2700.0603)/0972

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นวุทธิ์ สุทธจิตต์)  
รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ทอ 0512.6(2700.0603)/0973

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาล 2 (บาละฮิเล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
มี นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนุรุทธ์ สุทธจิตต์)  
รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ทศ 0512.6(2700.0603)/0974

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรักณ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคมุณาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ศ ๐512.6(2700.0603)/0975

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสบจุ่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
ชื่อ: "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ที่ 0512.6(2700.0603)/0976

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ฤทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการ สอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ว 0512.6(2700.0603)/0977

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนโศทอคมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธ์ สุทธจิตต์)  
รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



โทร: 0512.6(2700.0603)/0978

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองกระบี่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี  
ศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุ้มรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
นิตินิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธิ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680





ที่ศร 0512.6(2700.0603)/0979

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

ถึง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

ถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนกุศตะเพียรวิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ คุตทจิตต์)  
รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



0512.6(2700.0603)/0980

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านระกา

ที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุชต์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ศษ 0512.6(2700.0603)/0981

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 ตุลาคม 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

มีขึ้น ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดถนน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ฤทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



ส12.6(2700.0603)/1502

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ชั้นปริญญาคุณวุฒบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์  
สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

ทว. 0-2218-2680



ทศ 0512.6(2700.0603)/1503

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน คร.สุวัฒน์ เงินถ้ำ

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ กุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



๐๕12.6(2700.0603)/1504

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ดร.วิเชียร เกตุสิงห์

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ชั้นปริญญาคุฏฐบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์  
วรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิชา กุปรัตน์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



๓ ๐512.6(2700.0603)/1505

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน รองศาสตราจารย์นิโลบล นิ่มกิ่งรัตน์

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์  
สุพรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉะรุทษ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



12.6(2700.0603)/1506

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรยา

ความที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ชั้นปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์  
วรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680





๑512.6(2700.0603)/1507

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548


เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงบ ประเสริฐพิบูลย์

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์  
ธมมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. C-2218-2680



0512.6(2700.0603)/1508

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

ความที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
ศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
.มทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์  
ธณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้นิสิตสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
ริ่สุด่วงความวิชุดุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฯพณฯอธิการบดีและรองอธิการบดี  
วิทยาลัยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



กศ 0512.6(2700.0603)/1511

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 ธันวาคม 2548

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .

ตามที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์กับ นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์  
ศึกษานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ  
ประเทศไทย" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์  
สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในความร่วมมือจากท่านครั้งนี้ทำให้ฉันสามารถดำเนินงานวิจัยให้  
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ ขอขอบคุณและหวังว่าจะได้รับความมือด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ฤทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยหลักสูตรและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680



## ภาคผนวก ค

โครงการการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 เรื่อง พัฒนารูปแบบการบริหาร  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย  
แบบสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## โครงการการดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 เรื่อง พัฒนารูปแบบการบริหารของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย\*

### หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่งผลให้สถานศึกษาทั่วประเทศได้รับการกระจายอำนาจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน

ด้วยความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมีเป้าหมายให้ได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พึงประสงค์ กล่าวคือมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารการศึกษา อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่พึงประสงค์จะสามารถนำสู่การปฏิบัติได้จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมมิติของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยที่พึงประสงค์และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาภาคสนามและศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการสอบถามในสถานศึกษาที่การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice)

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณมายืนยันกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม โดยเป็นการศึกษาขยายผลจากการการศึกษภาคสนามให้ครอบคลุมสถานศึกษาทุกขนาด ทุกสังกัด และทุกภูมิภาค

\* โครงการย่อยของการวิจัยวิทยานิพนธ์บริหารการศึกษาระดับปริญญาโท เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดย นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์

## ขอบเขตของการเก็บข้อมูล

1. การศึกษาครอบคลุมเฉพาะการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2544) ในโครงการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน ที่เลือกแบบเจาะจง โดยมีเหตุผล ดังนี้

1.1) การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณในครั้งนี ต้องการข้อมูลเพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาซึ่งได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนารูปแบบมาในลักษณะการวิจัยและพัฒนา โดยข้อมูลที่จะรวบรวมเชิงปริมาณในครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อนำมาประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ที่พึงประสงค์และปฏิบัติได้จริง ดังนั้น เป้าหมายของการเก็บข้อมูลจึงต้องเป็นกลุ่มที่มีการบริหารที่พึงประสงค์ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และครอบคลุมสถานศึกษาทุกขนาด ทุกสังกัด และทุกภูมิภาค ซึ่งการเลือกแหล่งข้อมูลจึงควรเลือกแบบเจาะจงเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2) เป็นสถานศึกษาในโครงการซึ่งกำหนดเงื่อนไขในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นให้พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

1.3) สถานศึกษาในโครงการครอบคลุมสถานศึกษาในทุกสังกัด ทุกขนาด และทุกภูมิภาค

2. การศึกษาจะครอบคลุมเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาตามกรอบคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1) หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2) องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา

2.4) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5) กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## แหล่งในการรวบรวมข้อมูล

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง โดยเป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารดำเนินแบบในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2544) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 15 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 41 รายละเอียดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นแหล่งข้อมูลเชิงปริมาณ

ที่	ชื่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารต้นแบบ	สังกัด	จังหวัดที่ตั้ง สถานศึกษา	จำนวน (คน)		
				ปีการศึกษา 2547		
				นักเรียน	ครู	กรรมการฯ
1.	โรงเรียนวัดนิมมานรดี นายโกมินทร์ สังคะนอง	สำนักงานการศึกษา กทม.	กรุงเทพฯ	2,819	111	15
2.	โรงเรียนเทศบาล 2 (บาและฮิล)	สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย	นราธิวาส	660	30	15
3.	โรงเรียนพณิชยการ ราชดำเนิน – ธนบุรี นายดุษฐ์ จุลชาติ	สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษา เอกชน สป.ศธ.	กรุงเทพฯ	3,000	258	9
4.	โรงเรียนไพฑูริคศึกษา นางพริ้มพราย สุพโปฏก	สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษา เอกชน สป.ศธ.	กรุงเทพฯ	4,580	331	15
5.	โรงเรียนบ้านหนองแดง นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	นครราชสีมา	327	18	15
6.	โรงเรียนพร้าโนลวัชระ นายณัฐวุฒิ สังสิลา	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	สมุทรปราการ	1,600	64	15
7.	โรงเรียนบ้านสบขุ่น นายประยูร กิตติวงศ์	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	น่าน	123	9	9
8.	โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรงค์ นางพรรณณี กลิ่นศรีสุข	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	พิจิตร	293	14	9
9.	โรงเรียนอนุบาลกระบี่ นายสมบูรณ์ แต่งเกลี้ยง	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	กระบี่	1,650	66	15
10.	โรงเรียนบ้านระกา นายอดิเรก บุญคง	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ศรีสะเกษ	208	9	9
11.	โรงเรียนวัดถนน นายเอนก ทรัพย์มาก	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	อ่างทอง	281	9	9
12.	โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี นายจุมพล ทองใหม่	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ปัตตานี	351	23	15
13.	โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ นายนคร ตั้งคะพิภพ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	เพชรบุรี	2,837	131	15
14.	โรงเรียนเทพา นายนิยม ชูชื่น	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	สงขลา	878	43	15
15.	โรงเรียนกุศลสะเทียณวิทยาคาร นายสุเมธ ปานะถึก	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	หนองบัวลำภู	506	25	15
รวม				20,113	1,141	195

### วิธีดำเนินการ

- พัฒนาแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร และการศึกษาภาคสนาม

2. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงเครื่องมือ

**แสดงรายละเอียดผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ**

ชื่อ-สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ	สถาบัน ตำแหน่ง หรือหน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
2. ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาการศึกษา อดีต 1) เลขานุการสำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2) รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) อธิบดีกรมสามัญศึกษา
3. ดร.วิเชียร เกตุสิงห์	ที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
4. รองศาสตราจารย์ นิโบล นิมกิงรัตน์	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรรยา	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏพระนคร
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงบ ประเสริฐพันธ์	หัวหน้าโปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
7. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 (พ.ศ. 2545) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 30 ชุด และนำผลมาปรับปรุงแบบสอบถาม

4. ประสานงานกับสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2544) ในโครงการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 15 แห่ง เพื่อขอเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับกรรมการสถานศึกษาในกลุ่มที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 195 คน (คิดเป็นร้อยละ 100)

1) ประสานงานในการรวบรวมข้อมูล โดย 1.1) ผู้วิจัยขอหนังสือนำจากสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 1.2) จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



2) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยสอบถามจากคณะกรรมการสถานศึกษา ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมผู้แทนใน 8 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) ผู้แทนผู้ปกครอง 4) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ผู้แทนศิษย์เก่า 6) ผู้แทนศาสนา 7) ผู้แทนชุมชน และ 8) ผู้แทนครู จำนวน 195 คน (คิดเป็นร้อยละ 100)

6. วิเคราะห์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และค่าความถี่ ร้อยละ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลา 4 เดือน (มีนาคม – มิถุนายน 2548) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรม	เดือน				สิงหาคม				กันยายน				ตุลาคม				พฤศจิกายน				ธันวาคม			
	สัปดาห์	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. พัฒนาแบบสอบถาม																								
2. ตรวจสอบความถูกต้อง																								
➢ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ																								
➢ ปรับปรุงแบบสอบถาม																								
3. ตรวจสอบความตรง																								
➢ โดยทดลองใช้																								
➢ ปรับปรุงแบบสอบถาม																								
4. ประสานกับสถานศึกษา																								
5. เก็บรวบรวมข้อมูล																								
6. ประมวลผล																								
➢ วิเคราะห์																								
➢ ปรับปรุงรูปแบบ																								

### ผู้รับผิดชอบ

นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ นิสิตดุขุฎิบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลยืนยันกับข้อมูลที่ศึกษาภาคสนาม และเมื่อนำข้อมูลไปประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์กฎหมาย เอกสารและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษาจะทำให้การพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานของวิทยานิพนธ์ครอบคลุมมิติของความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนานโยบายให้เพื่อส่งเสริมการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ในวงกว้างต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก  
วาระการดำรงตำแหน่ง และการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่านโดยการกา เครื่องหมาย  ลงใน   
และใน  หรือเติมรายละเอียดข้อมูลที่เป็นจริงลงในช่องว่าง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. สถานภาพ  โสด  สมรส  อื่นๆ (ระบุ).....
3. อายุ  น้อยกว่า 30 ปี  30-39 ปี  40-49 ปี  
 50-59 ปี  60 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
 ประถมศึกษา  มัธยมศึกษา  ปวช.  
 ปวส.  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. อาชีพ  
 ข้าราชการ ประเภท  
 ครู  บุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ  ข้าราชการบำนาญด้านการศึกษา  
 ข้าราชการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการศึกษา (โปรดระบุ) .....
- ข้าราชการบำนาญอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการศึกษา (โปรดระบุ) .....
- เกษตรกรรม  ค้าขาย  รับจ้างทั่วไป
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## 6. ภูมิสำเนา

- มีภูมิสำเนาเดิมในจังหวัด/เขตพื้นที่เดียวกับสถานศึกษาที่เป็นกรรมการสถานศึกษา
- มีภูมิสำเนาเดิมนอกเขตที่ตั้งของสถานศึกษาที่เป็นกรรมการสถานศึกษา โดยปัจจุบัน
- ย้ายมาอยู่ในจังหวัด/เขตพื้นที่เดียวกับสถานศึกษาที่เป็นกรรมการแล้ว ..... ปี
- ยังไม่ได้ย้ายมาอยู่ในจังหวัดเดียวกับสถานศึกษาที่เป็นกรรมการ แต่ประกอบอาชีพในพื้นที่ที่สถานศึกษาที่เป็นกรรมการสถานศึกษา มา ..... ปี
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
- .....

## 7. สถานภาพการเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ครั้งนี้เป็นครั้งแรก
- เคยเป็นกรรมการสถานศึกษามาแล้ว 2 ครั้งขึ้นไป

## 8. ท่านเป็นกรรมการสถานศึกษา ในฐานะ

- ผู้แทนผู้ปกครอง                       ผู้แทนศิษย์เก่า                       ผู้แทนครู
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น       ผู้แทนชุมชน                       ผู้ทรงคุณวุฒิ
- ผู้บริหารสถานศึกษา                   ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือศาสนาอื่น

## 9. นอกจากเป็นกรรมการสถานศึกษาแล้ว ท่านมีความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในฐานะเป็น

- ผู้ปกครอง                       ศิษย์เก่า                       ครู
- ผู้นำชุมชน (เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน)
- บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เช่น อ.บ.ต. อ.บ.จ. เทศมนตรี)
- อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## 10. ท่านเป็นกรรมการสถานศึกษา โดยวิธี

- สมัครด้วยตนเอง                       ได้รับการเรียนเชิญ/เสนอชื่อ โดย .....
- เป็นโดยตำแหน่ง

## 11. ท่านได้เป็นกรรมการสถานศึกษาจาก

- การเลือกตั้ง                       การสรรหา                       เป็นโดยตำแหน่ง

## ตอนที่ 2 สถานภาพการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ มุ่งสอบถามเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติจริงและสภาพที่ควรปฏิบัติในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่ามีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติจริงและระดับที่ควรปฏิบัติให้ตรงกับค่าระดับที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

- 5 หมายถึง** - รายการนั้นมีการปฏิบัติจริงเป็นปกติ สม่าเสมอหรือ 81-100 %  
- คิดว่ารายการนั้นสำคัญจำเป็นต่อการบริหารมากและต้องปฏิบัติ
- 4 หมายถึง** - รายการนั้นมีการปฏิบัติจริงเป็นส่วนใหญ่ หรือ 61-80 %  
- คิดว่ารายการนั้นสำคัญและต้องจัดสรรเวลาในการปฏิบัติแต่ไม่เร่งด่วน
- 3 หมายถึง** - รายการนั้นมีการปฏิบัติจริงเป็นครั้งคราว หรือ 41-60 %  
- คิดว่ารายการนั้นควรปฏิบัติหากมีเวลา
- 2 หมายถึง** - รายการนั้นมีการปฏิบัติจริงน้อย หรือ 21-40%  
- คิดว่ารายการนั้นจะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้
- 1 หมายถึง** - รายการนั้นมีการปฏิบัติจริงน้อยมากหรือไม่ได้ปฏิบัติ หรือน้อยกว่า 20 %  
- คิดว่ารายการนั้นไม่ควรปฏิบัติ

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

รายการ	ระดับการปฏิบัติจริง					ระดับที่ควรปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. กรรมการสถานศึกษาทำหลักสูตรสถานศึกษา					✓	✓				

หมายถึง ท่านเห็นว่าจากการปฏิบัติที่ผ่านมากรรมการสถานศึกษาทำหลักสูตรน้อยมากหรือไม่ได้ทำ แต่ท่านเห็นว่ากรรมการสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหลักสูตรเพราะสำคัญจำเป็นต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

จบตัวอย่าง



















รายการ	ระดับที่ปฏิบัติจริง					ระดับที่ควรปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
105. กรรมการสถานศึกษากระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน										
106. กรรมการสถานศึกษาตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน										
107. กรรมการสถานศึกษาร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน										
108. กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา										
109. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชนบุคลากรของสถานศึกษา พึงพอใจ										
110. กรรมการสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง										

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง จุดมุ่งหมายและการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**ข้อมูลสำหรับตอบคำถามในข้อ 1 – ข้อ 6**

กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือก ประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดจำนวนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามจำนวนนักเรียนเป็น 2 กลุ่ม คือสถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก และให้มีกรรมการสถานศึกษาได้ 9 คน และสถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไปเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่โดยให้มีกรรมการสถานศึกษาได้ 15 คน

ทั้งนี้ กำหนดองค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มาจาก 3 กลุ่มหลัก คือ

**กลุ่มที่ 1** กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 1 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

**กลุ่มที่ 2** กรรมการซึ่งมาจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ จำนวน 6 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวน 7 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ ผู้แทนจาก 1) ผู้ปกครอง 2) ครู 3) องค์กรชุมชน 4) ผู้แทนศิษย์เก่า โดย 1-4 กำหนดให้มีผู้แทนกลุ่มละ 1 คน และ 5) ผู้แทนพระภิกษุ/ศาสนา จำนวน 1 คนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและ 2 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

**กลุ่มที่ 3** ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 2 คนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

นอกจากนี้ ได้กำหนดให้กรรมการสถานศึกษามีวาระการดำรงตำแหน่งเป็นเวลา 4 ปี โดยจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย  ลงใน  และ  หรือเติมคำตอบตามความคิดเห็นของท่านในช่องว่าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากข้อมูลข้างต้น ท่านมีความคิดเห็น เกี่ยวกับ

1. การแบ่งขนาดสถานศึกษาโดยใช้จำนวนนักเรียน 300 คน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดสถานศึกษา

- เหมาะสมแล้ว
- เกณฑ์นักเรียน 300 คน น้อยเกินไป ที่เหมาะสมควรเป็น..... คน
- เกณฑ์นักเรียน 300 คน มากเกินไป ที่เหมาะสมควรเป็น..... คน
- ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการแบ่งขนาดสถานศึกษา (โปรดระบุ) .....
- .....

2. จำนวนกรรมการสถานศึกษา 9 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 15 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

- เหมาะสมแล้ว
- ไม่เหมาะสม สถานศึกษาขนาดเล็กควรเป็น.... คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ ควรเป็น..... คน
- ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับจำนวนกรรมการสถานศึกษา (โปรดระบุ) .....

3. องค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาจากสามกลุ่ม คือกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการที่เป็นผู้แทน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

- เหมาะสมแล้ว
- ไม่เหมาะสม ควรประกอบด้วย (โปรดระบุ) .....

4. จำนวนของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบจากสามกลุ่ม คือกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 1 คน กรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ จำนวน 6 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 7 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 2 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

- เหมาะสมแล้ว
- ไม่เหมาะสม โดยที่เหมาะสมควรเป็น

กรรมการจากกลุ่ม	จำนวนที่เหมาะสมในสถานศึกษา	
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก
กรรมการโดยตำแหน่ง		
กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทน		
ผู้ทรงคุณวุฒิ		

- ความเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับจำนวนกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ (โปรดระบุ)
- .....
- .....



5. กรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทนคือกลุ่มผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน ศิษย์เก่า และผู้แทนพระภิกษุ/ศาสนาอื่น
- เหมาะสมและครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว
- ยังไม่ค่อยเหมาะสมเนื่องจาก
- ผู้แทนน้อยไป ไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรเพิ่มผู้แทนจากกลุ่ม (โปรดระบุ) .....
  - ผู้แทนมากกว่าที่ควรจะเป็น โดยผู้แทนกลุ่มที่ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาคือ (โปรดระบุ) .....
  - ข้อคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทน (โปรดระบุ) .....
6. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดไว้ 4 ปี และดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดกัน
- เหมาะสมแล้ว
- ไม่เหมาะสม ที่เหมาะสมคือ (โปรดระบุ) .....
- ข้อคิดเห็นอื่นเกี่ยวกับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษา (โปรดระบุ) .....
7. กระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- เหมาะสม
- ไม่เหมาะสม
8. สถานศึกษาของท่านสามารถสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดได้ โดย
- สามารถสรรหาและเลือกได้อย่างครบถ้วน ราบรื่น ไม่มีปัญหาอุปสรรค
- มีปัญหา อุปสรรค คือ .....
9. ในการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาตามกฎหมาย สถานศึกษาของท่าน
- ไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม
- กำหนดรายละเอียดการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดคือ .....
10. ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- เหมาะสมแล้ว
- ควรกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้ .....

11. กระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่าน
- สถานศึกษารับผิดชอบดำเนินการสรรหาและเลือกทั้งหมด
  - สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือกโดยการมีส่วนร่วมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และผู้ปกครอง
12. กระบวนการสรรหาและเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่าน
- ดำเนินการโดยสถานศึกษาทั้งหมด
  - ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
13. กระบวนการสรรหาและเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่าน
- เหมาะสม โดยมีมติเลือกประธานได้อย่างมีเอกฉันท์
  - เหมาะสม แต่มีปัญหา อุปสรรค คือ .....
  - ไม่เหมาะสม เพราะ.....
14. จุดมุ่งหมายในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของท่าน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
- คุณภาพของสถานศึกษา
  - คุณภาพของนักเรียน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
15. ปัจจุบันสถานศึกษาของท่านมีการกำหนดระยะเวลาการประชุมกรรมการสถานศึกษา ดังนี้
- กำหนดให้มีการประชุมทุกเดือน
  - กำหนดให้มีการประชุมเทอมละ 2 ครั้ง
  - กำหนดให้มีการประชุมเทอมละ 1 ครั้ง
  - ไม่มีการกำหนดแน่นอน โดยนัดประชุมเป็นครั้งๆ มีการประชุมเฉลี่ยปีละ..... ครั้ง
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
16. ท่านคิดว่าความถี่ในการประชุมกรรมการสถานศึกษาที่ควรจะเป็นคือปีละ ..... ครั้ง
17. การกำหนดวาระการประชุมของกรรมการสถานศึกษา
- ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด
  - เลขานุการกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด
  - ประธานและเลขานุการกรรมการสถานศึกษากำหนดวาระการประชุมร่วมกัน

ตอนที่ 4 ปัญหาในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. โปรดกา ✓ ในช่องคะแนนตามระดับการเป็นปัญหาในสถานศึกษาตามความคิดของท่าน และท่านสามารถเพิ่มเติมปัญหาเพิ่มเติม และให้ระดับคะแนนของปัญหาที่ท่านเพิ่มเติมได้ โดยคะแนน 5 หมายถึงเรื่องที่เป็นปัญหามากที่สุด และคะแนน 1 เป็นปัญหาน้อยที่สุด

ปัญหา	ระดับการเป็นปัญหา				
	5	4	3	2	1
1. ขาดความชัดเจนเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา					
2. กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ					
3. กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะไม่ได้เป็นกรรมการด้วยความเต็มใจ					
4. กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ/หรือร่วมกิจกรรม					
5. กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา					
6. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน					
7. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ					
8. กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ					
9. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา					
10. ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา					
11. มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือภายในสถานศึกษา					
12. ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง					

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่านคิดว่าควรต้องมีการปรับปรุงในเรื่องใด และปรับปรุงอย่างไร

เรื่องที่ต้องปรับปรุง	วิธีการปรับปรุง

3. เพื่อให้การบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเรียบร้อยยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าหน่วยงานใดควรเข้ามาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และควรให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในเรื่องใด และอย่างไร

หน่วยงานที่ควรสนับสนุน	เรื่องที่ต้องสนับสนุน

4. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์และความพยายาม  
ในการตอบแบบสอบถามจนสำเร็จ**



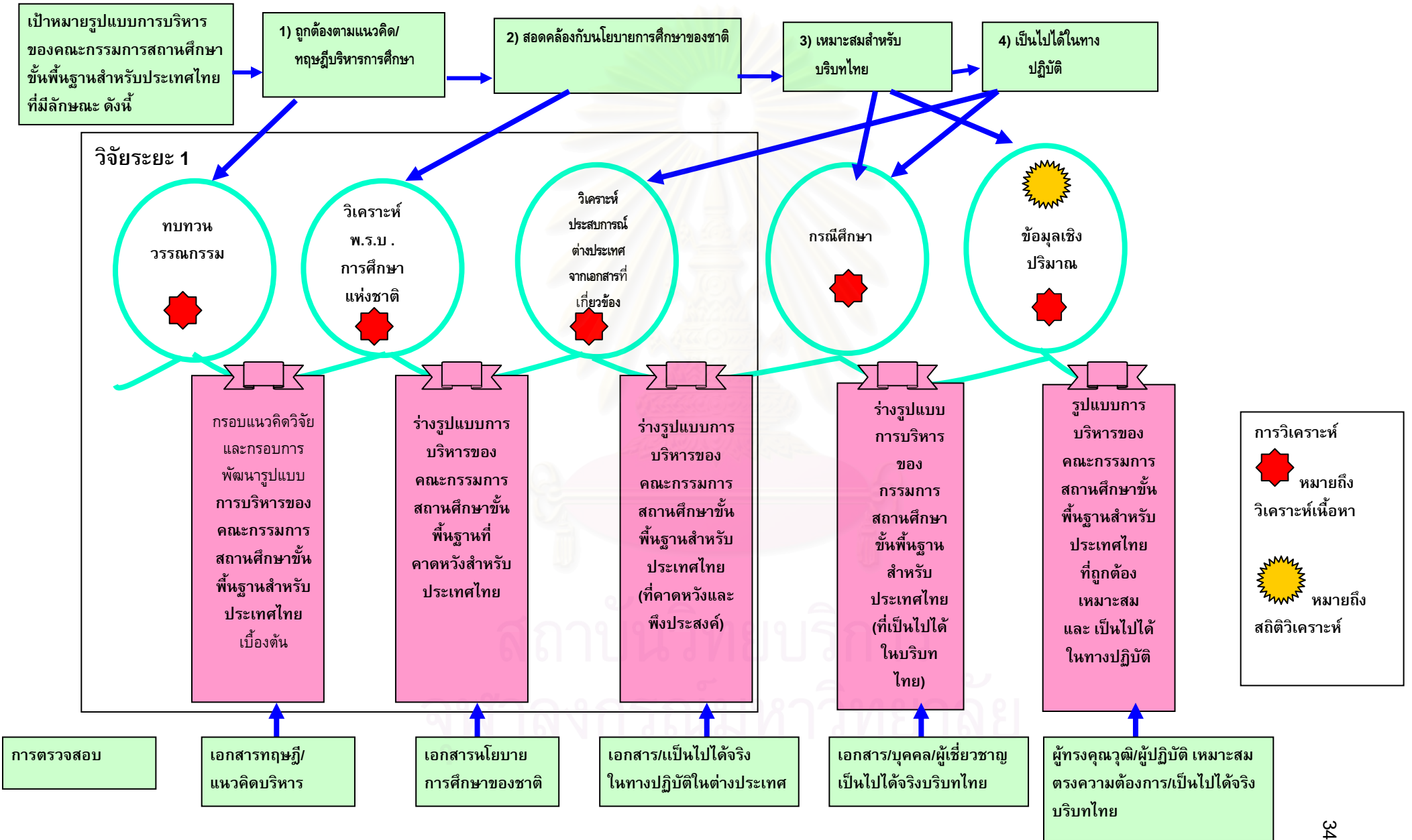
## ภาคผนวก ง

วิธีการวิเคราะห์และตรวจสอบในกระบวนการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการ  
บริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

ตารางสถิติวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 14 วิธีการวิเคราะห์และตรวจสอบในกระบวนการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย



ตารางที่ 42 แสดงรายละเอียดของกรรมการสถานศึกษาที่มีสถานภาพอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

ความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ในสถานภาพอื่น	ปัจจุบันเป็นกรรมการสถานศึกษา ในฐานะ								รวม
	ผู้แทนกลุ่ม						ผู้ทรง คุณวุฒิ	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	
	ผู้ปกครอง	ศิษย์เก่า	ครู	อปท	ชุมชน	ศาสนา			
1. ไม่มีความเกี่ยวข้องในฐานะอื่น	14	9	35	7	4	3	7	7	<b>86</b>
2. เกี่ยวข้องในฐานะอื่นด้วยได้แก่	9	5	2	3	10	12	35	6	
• ผู้ปกครอง		3	1	3	3	2	16		<b>28</b>
• ศิษย์เก่า	3		1		4		8		<b>16</b>
• ครู	3	2					2	6	<b>13</b>
• เป็นสมาชิกหรือบุคลากรใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							2		<b>2</b>
• เป็นผู้นำชุมชน (เช่น ผู้ใหญ่บ้าน/กำนัน)	2				3	3	4		<b>12</b>
• อื่นๆ	1					7	3		<b>11</b>
<b>รวม</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>168</b>

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยของรายการในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวม

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>หลักการและจุดมุ่งหมาย</b>	<b>3.722</b>	<b>0.859</b>	<b>4.341</b>	<b>0.683</b>
1. กรรมการสถานศึกษากระจายอำนาจการตัดสินใจในทรัพยากรหลัก คือ งบประมาณ และบุคลากรให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ	3.315	1.101	4.089	0.885
2. กรรมการสถานศึกษามีการตั้งอนุกรรมการ และ/หรือ กรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและกระจายความรับผิดชอบ	3.240	1.183	4.142	0.953
3. กรรมการสถานศึกษาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.704	1.044	4.290	0.862
4. กรรมการสถานศึกษาบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและยึดเสียงข้างมากเป็นหลักในการตัดสินใจ	4.006	1.047	4.411	0.776
5. กรรมการสถานศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.071	1.158	4.479	0.810
6. กรรมการสถานศึกษาบริหารงานโดยยึดคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ	4.036	1.097	4.611	0.719
7. กรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น และงบประมาณจากท้องถิ่นและชุมชนมาใช้ในการศึกษา	3.641	1.110	4.386	0.878
<b>บทบาท และอำนาจหน้าที่</b>				
8. กรรมการสถานศึกษากำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่ของตน	3.395	1.146	4.162	0.927
9. กรรมการสถานศึกษาแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา	3.442	1.251	4.246	0.895
<b>• ด้านวิชาการ</b>	<b>3.391</b>	<b>0.819</b>	<b>4.271</b>	<b>0.924</b>
10. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.250	1.099	4.083	0.931
11. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน	3.216	1.025	4.072	1.003
12. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน	3.049	1.118	4.259	0.778
13. กรรมการสถานศึกษากำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	3.236	1.076	4.345	0.862
14. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตรจากการรายงานของสถานศึกษา	3.621	1.063	4.357	0.806
15. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอนจากการรายงานของสถานศึกษา	3.817	1.010	4.357	0.884
16. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียนจากการรายงานของสถานศึกษา	3.786	1.022	4.275	0.789



รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
17. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.398	1.078	4.238	0.863
18. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3.476	1.003	4.119	0.947
19. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.311	1.064	4.125	0.910
20. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.269	1.078	4.207	0.786
21. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร	3.402	1.02	4.185	0.845
22. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.413	1.031	4.190	0.847
23. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.268	1.140	4.160	0.848
24. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.284	1.036	4.213	0.670
<b>• ด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>	<b>3.282</b>	<b>0.884</b>	<b>4.132</b>	<b>0.707</b>
25. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา	3.060	1.170	4.095	0.949
26. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.042	1.150	3.970	0.972
27. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายในการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา	2.952	1.126	3.882	1.090
28. กรรมการกำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	3.314	1.070	4.030	0.885
29. กรรมการสถานศึกษากำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน	3.012	1.309	4.048	0.972
30. กรรมการสถานศึกษาบริหารงบประมาณของสถานศึกษา	3.792	1.131	4.308	0.824
31. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.432	1.010	4.260	0.861
32. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.458	1.071	4.238	0.835
33. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.192	1.064	4.155	0.916
34. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.467	1.165	4.278	0.893
35. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.544	1.22	4.272	0.986

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
36. กรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.509	1.075	4.271	0.863
37. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.089	1.183	4.006	0.925
38. กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส	3.196	1.346	4.179	0.898
39. กรรมการสถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา	3.108	1.275	4.006	0.932
• <b>ด้านบุคลากร</b>	2.840	0.990	3.8180	0.800
40. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา	3.189	1.268	4.095	0.946
41. กรรมการสถานศึกษาวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.024	1.228	3.905	0.962
42. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนวทางการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร	2.545	1.160	3.679	1.068
43. กรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา	2.673	1.241	3.663	1.040
44. กรรมการสถานศึกษาเสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา	2.417	1.201	3.544	1.144
45. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลังของสถานศึกษา	2.497	1.156	3.565	1.103
46. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	2.789	1.259	3.798	0.988
47. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา	2.375	1.167	3.302	1.224
48. กรรมการสถานศึกษากำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ	2.821	1.205	3.787	1.030
49. กรรมการสถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี	3.196	1.273	4.166	0.930
50. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.244	1.255	4.137	0.796
51. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.232	1.204	4.148	0.949
52. กรรมการสถานศึกษาร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.849	1.229	3.850	1.144
• <b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>	3.519	0.832	4.162	0.676
53. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน	3.343	1.143	4.228	0.841

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
54. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน เช่น ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	3.351	1.079	4.160	0.861
55. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.247	1.114	4.030	1.014
56. กรรมการสถานศึกษารับทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไปของสถานศึกษา	3.790	1.052	4.357	0.821
57. กรรมการสถานศึกษารับทราบการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.649	1.073	4.331	0.822
58. กรรมการสถานศึกษารับทราบการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.708	1.029	4.201	0.890
59. กรรมการสถานศึกษารับทราบแผนพัฒนาของสถานศึกษา	3.856	1.031	4.417	0.746
60. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.792	1.008	4.432	0.762
61. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.284	0.983	3.970	0.855
62. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	3.219	1.043	4.024	0.951
63. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.476	1.110	4.172	0.939
64. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.337	1.023	4.077	0.859
65. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่	3.349	1.053	4.018	0.960
66. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.680	1.071	4.195	0.882
67. กรรมการสถานศึกษาอนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.208	1.142	3.875	0.974
68. กรรมการสถานศึกษาอนุมัติการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.331	3.352	3.851	1.092
69. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	3.953	0.931	4.391	0.832
70. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.722	1.000	4.302	0.830
71. กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมดำเนินการ และ หรือประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.851	1.030	4.411	0.784
72. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.375	1.076	4.030	0.931
73. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.231	1.086	3.994	0.961

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>กระบวนการบริหาร</b>				
• การวางแผน	<b>3.198</b>	<b>0.967</b>	<b>4.034</b>	<b>0.814</b>
74. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน	3.220	1.134	4.018	0.932
75. กรรมการสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.272	1.034	4.041	0.895
76. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาาร่วมกัน	3.387	1.026	4.161	0.891
77. กรรมการสถานศึกษาาร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน	3.149	1.125	4.065	0.897
78. กรรมการสถานศึกษาาร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน	3.071	1.163	4.024	0.919
79. กรรมการสถานศึกษาวางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนเองาร่วมกัน	3.083	1.102	3.899	1.036
• การจัดองค์การ	<b>2.944</b>	<b>1.098</b>	<b>3.933</b>	<b>0.863</b>
80. กรรมการสถานศึกษากำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ	2.959	1.246	3.905	1.025
81. กรรมการสถานศึกษากำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน	2.929	1.188	3.876	1.001
• การจัดบุคลากร	<b>3.166</b>	<b>1.042</b>	<b>4.031</b>	<b>0.880</b>
82. กรรมการสถานศึกษากำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	2.923	1.205	3.941	1.028
83. กรรมการสถานศึกษากำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน	3.189	1.107	4.041	0.915
84. กรรมการสถานศึกษาแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ที่ปรึกษาและ/หรืออนุกรรมการ	3.249	1.271	4.041	1.043
85. กรรมการสถานศึกษาวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	3.302	1.219	4.101	0.998
• การอำนวยการ	<b>3.577</b>	<b>0.828</b>	<b>4.221</b>	<b>0.698</b>
86. กรรมการสถานศึกษาจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา	3.290	1.182	4.024	0.957
87. กรรมการสถานศึกษาปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.132	1.175	3.994	0.972
88. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง	3.071	1.168	4.036	0.906

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
89. กรรมการสถานศึกษาวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2.935	1.150	3.994	0.997
90. กรรมการสถานศึกษาฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	3.154	1.190	4.083	0.960
91. กรรมการสถานศึกษาจัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.473	0.964	4.083	0.889
92. กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	3.746	1.035	4.266	0.82
93. กรรมการสถานศึกษาพิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก	3.917	0.991	4.320	0.862
94. กรรมการสถานศึกษาพูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	3.858	1.087	4.284	0.839
95. กรรมการสถานศึกษาป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.775	1.051	4.231	0.900
96. กรรมการสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.692	1.205	4.355	0.826
97. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า	3.548	1.136	4.278	0.919
98. กรรมการสถานศึกษาแต่ละคนสามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุมได้	3.550	1.219	4.249	0.924
99. ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม	3.953	1.085	4.385	0.873
100. กรรมการสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.657	2.493	4.225	0.829
101. กรรมการสถานศึกษาขยอก และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.893	1.030	4.396	0.788
102. กรรมการสถานศึกษากระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.858	0.984	4.343	0.795
● การควบคุม	3.181	0.995	4.089	0.771
103. กรรมการสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.958	1.150	3.994	0.890
104. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม	3.367	1.105	4.118	0.878
105. กรรมการสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน	3.214	1.127	4.161	0.878
<b>ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษา</b>	<b>3.836</b>	<b>0.899</b>	<b>4.398</b>	<b>0.677</b>
106. กรรมการสถานศึกษาตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน	3.811	1.018	4.385	0.794

รายการ	ระดับการปฏิบัติ (N=169)		ระดับที่ควร ปฏิบัติ(N=169)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
107. กรรมการสถานศึกษาร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน	3.811	0.988	4.42	0.669
108. กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา	3.888	0.929	4.391	0.741
<b>ประสิทธิภาพการบริหาร</b>	<b>3.808</b>	<b>0.901</b>	<b>4.405</b>	<b>0.746</b>
109. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชนบุคลากรของสถานศึกษา พึงพอใจ	3.775	0.956	4.408	0.812
110. กรรมการสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.840	0.928	4.402	0.735

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน สัดส่วน การสรรหาและเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง จุดมุ่งหมาย และการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
1. การแบ่งขนาดสถานศึกษาโดยใช้จำนวนนักเรียน 300 คน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดสถานศึกษา	เหมาะสมแล้ว	131	77.5
	ไม่เหมาะสม โดย	22	13.0
	• เกณฑ์นักเรียน 300 คน น้อยเกินไป	19	
	- 500 คน	3	
	- 1,000 คน	1	
	• เกณฑ์นักเรียน 300 คน มากเกินไป	3	
	- 200 คน	6	
	- 250 คน	5	
	ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการแบ่งขนาดสถานศึกษา	5	3.0
	• ไม่ควรแบ่งขนาด แต่กำหนดกรอบสูงสุด-ต่ำสุด	3	
• ควรแบ่งกลุ่มมากกว่า 2 กลุ่ม	2		
รวม		158	93.5
ไม่ระบุ		11	6.5
รวมทั้งสิ้น		169	100.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
2. จำนวนกรรมการสถานศึกษา 9 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 15 คน สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่	เหมาะสมแล้ว	139	82.2
	ไม่เหมาะสม	18	10.7
	ความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับจำนวนกรรมการสถานศึกษา	5	3.0
	•ไม่ควรกำหนดกรอบจำนวน	2	
	•ควรกำหนดกรอบ 9-15 คน แล้วให้อิสระโรงเรียน	3	
	•ขนาดเล็ก 7-15 คน ขนาดใหญ่ 15-35 คน	1	
	•ขนาดเล็ก 7 คน ขนาดกลาง 9 คน ขนาดใหญ่ 15 คน	1	
รวม		162	95.9
ไม่ระบุ		7	4.1
รวมทั้งสิ้น		169	100.0
3. องค์ประกอบของกรรมการสถานศึกษาจากสามกลุ่ม คือ กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการที่เป็นผู้แทน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	เหมาะสมแล้ว	158	93.5
	ไม่เหมาะสม	4	2.4
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
4. จำนวนของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	เหมาะสมแล้ว	133	78.7
	ไม่เหมาะสม	24	14.2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้อิสระสถานศึกษา</li> </ul>	4	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หากสถานศึกษามีนักเรียนน้อยกว่า 150 คน ไม่ควรเกิน 7 คน</li> </ul>	1	
	ความเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับจำนวนกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ	2	1.2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ทรงไม่ควรน้อยกว่าผู้แทนเนื่องจากต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษาด้วยพอยๆ กับการรักษาสีทธิ</li> </ul>	1	
	รวม	159	94.1
ไม่ระบุ	10	5.9	
รวมทั้งสิ้น	169	100.0	
5. กรรมการสถานศึกษาในส่วนของผู้แทน	เหมาะสมและครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว	150	88.8
	ยังไม่ค่อยเหมาะสม	12	7.1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้แทนน้อยไป ไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> </ul>	12	
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0
	ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรเพิ่มผู้แทนกลุ่มชุมชน</li> </ul>	1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรเพิ่มผู้แทนด้านสาธารณสุข</li> </ul>	1		

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
6. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ สถานศึกษาที่กำหนดไว้ 4 ปี และ ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดกัน	เหมาะสมแล้ว	149	88.2
	ไม่เหมาะสม	10	5.9
	• ที่เหมาะสมควรเป็น 2 ปี	3	
	3 ปี	1	
	5 ปี	1	
	• ไม่ระบุ	5	
	ข้อคิดเห็นอื่นเกี่ยวกับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสถานศึกษา	9	5.3
• ไม่ควรกำหนดแค่ 2 วาระ	9		
รวม		168	95.3
ไม่ระบุ		1	0.6
รวมทั้งสิ้น		169	100.0
7. กระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการ สถานศึกษาตามระเบียบที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	เหมาะสม	156	92.3
	ไม่เหมาะสม	6	3.6
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
8. สถานศึกษาของท่านสามารถสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	สามารถสรรหาและเลือกได้อย่างครบถ้วน ราบรื่น ไม่มีปัญหาอุปสรรค	148	87.6
	มีปัญหา อุปสรรค	13	7.7
	ไม่มีผู้สมัคร	6	
	สรรหาคณาจารย์ตามองค์ประกอบยาก	3	
	ขาดความชัดเจนเรื่องการสรรหา	1	
	ไม่ระบุ	3	
	รวม	161	95.3
ไม่ระบุ	8	4.7	
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0
9. การสรรหาและเลือกกรรมการสถานศึกษาตามกฎหมาย	ไม่ได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม	143	84.6
	กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม	17	10.1
	• ให้ผู้สนใจในแต่ละองค์ประกอบสมัคร	2	
	• ประกาศให้มาเสนอชื่อผู้ที่เห็นว่าเหมาะสมก่อนการเลือก	2	
	• ตั้งอนุกรรมการเพิ่มเติมเพื่อร่วมพิจารณา	1	
	• กำหนดสัดส่วนหญิงชายให้ใกล้เคียงกัน	1	
	• แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาเพิ่มเติม	1	
• ไม่ระบุ	10		
รวม	160	94.7	
ไม่ระบุ	9	5.3	
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
10. คุณสมบัติของกรรมการสถานศึกษาที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	เหมาะสม	154	91.1
	ไม่เหมาะสม	8	4.7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรกำหนดให้มีการศึกษาไม่ต่ำกว่า มัธยมศึกษาปีที่ 3</li> <li>● ผู้เสียสละและตั้งใจ</li> <li>● พิจารณาผลประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับจากกรรมการ</li> <li>● ไม่ระบุ</li> </ul>	1	
		1	
		1	
		5	
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0
11. กระบวนการสรรหาและเลือกกรรมการ สถานศึกษาในสถานศึกษา	สถานศึกษารับผิดชอบดำเนินการสรรหาและเลือกทั้งหมด	87	51.5
	สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือกโดยการมีส่วนร่วมจากองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ชุมชน และผู้ปกครอง	75	44.4
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0
12. กระบวนการสรรหาและเลือกประธาน กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษา	ดำเนินการโดยสถานศึกษาทั้งหมด	45	26.6
	ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา	117	69.2
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
13. การสรรหาและเลือกประธานกรรมการสถานศึกษา	เหมาะสม โดยมีมติเลือกประธานได้อย่างมีเอกฉันท์	157	92.9
	เหมาะสม แต่มีปัญหาอุปสรรค	4	2.4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรให้กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเลือก</li> <li>• ไม่มีผู้สมัครมาแข่งขัน</li> </ul>	1 3	
	ไม่เหมาะสม	1	0.6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรให้กรรมการสถานศึกษาทั้งคณะเลือกประธาน</li> </ul>	1	
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0
14. จุดมุ่งหมายในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	คุณภาพของสถานศึกษา	146	86.4
	คุณภาพของนักเรียน	124	73.4
	อื่นๆ	4	2.4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้เด็กได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง</li> <li>• ให้เรียนอย่างมีความสุข</li> <li>• สุขภาพนักเรียน</li> <li>• พัฒนาท้องถิ่น</li> </ul>	1 1 1 1	
	ไม่ระบุ	7	4.1

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
15. ปัจจุบันสถานศึกษาของท่านมีการกำหนดระยะเวลาการประชุมกรรมการสถานศึกษา	กำหนดให้มีการประชุมทุกเดือน	39	23.1
	กำหนดให้มีการประชุมเทอมละ 2 ครั้ง	58	34.3
	กำหนดให้มีการประชุมเทอมละ 1 ครั้ง	29	17.2
	ไม่มีการกำหนดแน่นอน โดยนัดประชุมเป็นครั้งๆ	34	20.1
	• 2 ครั้ง	8	
	• 3 ครั้ง	1	
	• 4 ครั้ง	11	
	• 5 ครั้ง	2	
	• 6 ครั้ง	8	
	• 10 ครั้ง	1	
• ไม่ระบุ	3		
อื่นๆ		2	1.2
รวม		162	95.9
ไม่ระบุ		7	4.1
รวมทั้งสิ้น		169	100.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถาม	คำตอบ	ความถี่	ร้อยละ
16. ท่านคิดว่าความถี่ในการประชุม กรรมการสถานศึกษาที่ควรจะเป็นคือ ปีละ	2 ครั้ง	19	11.2
	3 ครั้ง	6	5.7
	4 ครั้ง	56	33.1
	5 ครั้ง	2	1.2
	6 ครั้ง	16	9.5
	8 ครั้ง	8	4.7
	10 ครั้ง	5	3.0
	12 ครั้ง	7	4.1
	36 ครั้ง	1	0.6
	ไม่ระบุ	49	29.0
17. การกำหนดวาระการประชุมของ กรรมการสถานศึกษา	ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด	28	16.6
	เลขานุการกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด	38	22.5
	ประธานและเลขานุการกรรมการสถานศึกษากำหนดวาระร่วมกัน	96	56.8
	รวม	162	95.9
	ไม่ระบุ	7	4.1
	รวมทั้งสิ้น	169	100.0

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรในภาพรวม และจำแนกตามภูมิภาค

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น. (N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>หลักการและจุดมุ่งหมาย</b>	<b>3.722</b>	<b>0.86</b>	<b>4.341</b>	<b>0.68</b>	<b>3.257</b>	<b>0.87</b>	<b>3.999</b>	<b>0.92</b>	<b>3.902</b>	<b>0.667</b>	<b>4.707</b>	<b>0.38</b>	<b>3.738</b>	<b>0.88</b>	<b>4.495</b>	<b>0.61</b>	<b>3.631</b>	<b>0.93</b>	<b>4.196</b>	<b>0.74</b>	<b>3.936</b>	<b>0.83</b>	<b>4.202</b>	<b>0.58</b>
1.กระจายอำนาจการตัดสินใจใน ทรัพยากรหลัก	3.315	1.10	4.089	0.89	2.389	0.85	3.611	1.09	3.405	1.04	4.514	0.65	3.276	1.10	4.033	0.89	3.436	1.07	4.055	0.85	3.586	1.15	3.966	0.91
2.มีการตั้งอนุกรรมการ และ/ หรือ กรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้ เกิดการมีส่วนร่วมและกระจาย ความรับผิดชอบ	3.240	1.18	4.142	0.95	2.833	0.99	3.889	1.13	3.324	1.056	4.568	0.69	3.233	1.43	4.200	1.21	3.074	1.16	3.945	0.83	3.714	1.12	4.069	0.92
3.กรรมการสถานศึกษาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	3.704	1.04	4.290	0.86	3.444	1.2	4.167	0.79	3.973	0.763	4.676	0.58	3.667	1.06	4.367	0.81	3.545	1.09	4.091	1.02	3.862	1.13	4.172	0.80
4.บริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น และยึดเสียงข้างมากเป็นหลักใน การตัดสินใจ	4.006	1.05	4.411	0.78	3.944	1.26	4.353	1.00	4.297	0.878	4.703	0.52	3.931	0.96	4.567	0.73	3.909	1.14	4.236	0.86	3.931	1.00	4.241	0.69
5.บริหารด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.071	1.16	4.479	0.81	2.944	1.43	3.833	1.29	4.432	0.867	4.838	0.37	4.167	0.95	4.867	0.43	4.055	1.27	4.382	0.78	4.241	0.87	4.207	0.82
6.บริหารงานโดยยึดคุณภาพ การศึกษาเป็นสำคัญ	4.036	1.10	4.611	0.72	3.765	1.48	4.353	1.17	4.222	0.959	4.892	0.31	4.067	0.98	4.867	0.43	3.891	1.21	4.444	0.82	4.207	0.86	4.448	0.63



	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
7. ระดับทรัพยากรทั้งด้านบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ งบประมาณจากท้องถิ่นและ ชุมชนเพื่อการศึกษา	3.641	1.11	4.386	0.88	3.471	1.33	3.941	1.20	3.649	0.92	4.757	0.43	3.690	1.11	4.567	0.77	3.491	1.26	4.208	1.03	3.966	0.87	4.31	0.71
<b>บทบาท และอำนาจหน้าที่</b>																								
8. กำหนดบทบาท และอำนาจ หน้าที่ของตน	3.395	1.15	4.162	0.93	2.111	1.32	3.722	1.27	3.611	0.93	4.459	0.65	3.500	1.25	4.367	1.00	3.400	0.85	4.111	0.77	3.821	1.16	3.929	1.05
9. แบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ ระหว่างกรรมการสถานศึกษา กับ ผู้บริหารสถานศึกษา	3.442	1.25	4.246	0.89	2.167	1.29	4.111	1.18	3.971	0.89	4.528	0.65	3.103	1.35	4.241	1.02	3.473	1.14	4.127	0.84	3.893	1.10	4.207	0.90
<b>• ด้านวิชาการ</b>	<b>3.391</b>	<b>0.82</b>	<b>4.271</b>	<b>0.92</b>	<b>3.103</b>	<b>0.74</b>	<b>4.000</b>	<b>1.50</b>	<b>3.459</b>	<b>0.79</b>	<b>4.676</b>	<b>0.53</b>	<b>3.491</b>	<b>0.81</b>	<b>4.300</b>	<b>0.95</b>	<b>3.137</b>	<b>0.79</b>	<b>4.130</b>	<b>0.83</b>	<b>3.861</b>	<b>0.76</b>	<b>4.143</b>	<b>0.93</b>
10. กำหนดเป้าหมายด้าน วิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.250	1.10	4.083	0.93	3.389	1.29	4.167	1.15	3.278	1.21	4.432	0.60	3.414	0.91	4.069	1.13	2.870	1.01	3.909	0.82	3.704	0.99	3.931	1.03
11.กำหนดเป้าหมายในการ จัดการเรียนการสอน	3.216	1.02	4.072	1.00	3.056	1.00	3.889	1.41	3.222	1.15	4.541	0.61	3.276	0.92	4.069	0.92	3.000	0.90	3.944	1.02	3.655	1.11	3.828	1.04
12. กำหนดเป้าหมายการวัดและ ประเมินผลนักเรียน	3.049	1.12	4.259	0.78	2.941	1.03	4.176	1.13	3.086	1.25	4.568	0.65	3.241	0.87	4.345	0.72	2.648	1.05	4.073	0.74	3.621	1.12	4.179	0.72
13.กำหนดแนวทางการประกัน คุณภาพการศึกษา	3.236	1.08	4.345	0.86	3.824	1.07	4.056	1.21	3.028	1.13	4.541	0.65	3.310	0.93	4.586	0.63	2.909	0.91	4.236	0.90	3.714	1.18	4.241	0.91
14.รับทราบข้อมูลด้านวิชาการ และหลักสูตร	3.621	1.06	4.357	0.81	2.944	1.11	4.056	1.16	3.865	0.67	4.514	0.69	3.833	1.05	4.586	0.63	3.345	1.17	4.309	0.79	4.034	0.94	4.207	0.82

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
15. รับผิดชอบต่อข้อมูลการจัดการเรียนการสอน	3.817	1.01	4.357	0.88	3.500	1.04	4.111	1.32	4.189	0.85	4.649	0.63	3.900	1.06	4.655	0.61	3.527	1.03	4.127	1.00	4.000	0.93	4.276	0.65
16. รับผิดชอบต่อผลการวัดประเมินผลนักเรียน	3.786	1.02	4.275	0.79	3.667	1.03	4.176	1.13	4.054	0.97	4.568	0.60	3.931	1.03	4.379	0.82	3.436	1.03	4.109	0.79	4.034	0.91	4.172	0.66
17. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.398	1.08	4.238	0.86	3.294	1.05	4.111	1.23	3.583	0.87	4.486	0.65	3.448	1.09	4.483	0.69	3.091	1.08	4.073	0.88	3.759	1.21	4.069	0.88
18. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3.476	1.00	4.119	0.95	3.222	1.00	3.889	1.53	3.556	1.00	4.405	0.69	3.500	1.14	4.276	0.88	3.273	0.95	4.073	0.77	3.897	0.86	3.828	1.07
19. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.311	1.06	4.125	0.91	3.444	1.46	3.556	1.29	3.278	0.94	4.514	0.61	3.310	1.00	4.448	0.69	3.127	1.00	4.036	0.82	3.621	1.08	3.828	1.04
20. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.269	1.08	4.207	0.79	2.833	0.99	3.889	0.83	3.167	1.11	4.351	0.79	3.414	1.05	4.433	0.68	3.091	1.06	4.055	0.73	3.862	0.95	4.276	0.88
21. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร	3.402	1.02	4.185	0.85	2.944	1.21	3.444	1.15	3.459	0.96	4.459	0.61	3.467	0.82	4.400	0.67	3.236	1.00	3.981	0.90	3.862	1.06	4.448	0.57
22. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.413	1.03	4.190	0.85	2.611	1.24	3.556	1.29	3.486	1.04	4.611	0.49	3.517	0.91	4.333	0.80	3.167	0.82	4.036	0.82	4.172	0.85	4.207	0.68

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
23.กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.268	1.14	4.160	0.85	2.444	1.15	3.833	1.04	3.270	1.15	4.514	0.56	3.207	1.05	4.267	0.87	3.164	1.05	3.927	0.92	4.034	0.98	4.241	0.69
24. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.284	1.04	4.213	0.67	2.722	0.96	3.907	0.96	3.351	0.92	4.522	0.43	3.133	1.04	4.367	0.62	3.127	1.00	4.069	0.65	4.000	0.96	4.122	0.65
<b>• ด้านงบประมาณ</b>	<b>3.282</b>	<b>0.88</b>	<b>4.132</b>	<b>0.71</b>	<b>2.647</b>	<b>0.76</b>	<b>3.745</b>	<b>0.96</b>	<b>3.399</b>	<b>0.86</b>	<b>4.386</b>	<b>0.49</b>	<b>3.446</b>	<b>0.88</b>	<b>4.250</b>	<b>0.75</b>	<b>3.112</b>	<b>0.81</b>	<b>3.990</b>	<b>0.69</b>	<b>3.681</b>	<b>0.9</b>	<b>4.196</b>	<b>0.63</b>
25.กำหนดนโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา	3.060	1.17	4.095	0.95	2.000	1.32	4.118	1.32	3.135	1.16	4.324	0.67	3.207	1.15	4.100	1.06	3.036	0.94	3.855	0.91	3.483	1.21	4.241	0.91
26. กำหนดนโยบายการจัดสรรค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.042	1.15	3.970	0.97	2.222	1.17	3.111	1.28	3.189	1.18	4.351	0.63	3.207	1.11	4.167	0.95	2.891	0.96	3.800	0.91	3.483	1.24	4.138	0.92
27. กำหนดนโยบายในการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา	2.952	1.13	3.882	1.09	2.667	1.24	3.278	1.41	2.865	1.08	4.324	0.94	3.103	1.14	4.100	0.92	2.782	0.99	3.818	0.94	3.414	1.24	3.586	1.24
28.นโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	3.314	1.07	4.030	0.89	2.944	0.94	3.444	1.04	3.405	0.96	4.250	0.73	3.467	1.17	4.167	0.79	3.109	1.07	3.982	0.8	3.655	1.11	4.069	1.07
29.กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน	3.012	1.31	4.048	0.97	1.833	1.25	3.667	1.24	3.056	1.17	4.278	0.70	3.300	1.26	4.267	0.98	2.636	1.13	3.709	1.03	4.103	0.98	4.414	0.68
30.รับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.792	1.13	4.308	0.82	4.000	1.19	4.278	1.13	3.892	1.149	4.568	0.55	3.931	1.22	4.533	0.73	3.564	1.08	4.055	0.91	3.828	1.07	4.241	0.69

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
31.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.432	1.01	4.260	0.86	3.000	1.24	3.889	1.49	3.622	0.95	4.568	0.60	3.600	0.93	4.333	0.76	3.291	0.98	4.109	0.83	3.552	1.02	4.310	0.66
32.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.458	1.07	4.238	0.84	3.056	1.11	3.778	1.26	3.486	0.84	4.486	0.61	3.467	0.97	4.300	0.75	3.418	1.26	4.218	0.88	3.750	1.00	4.179	0.67
33.เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.192	1.06	4.155	0.92	2.278	0.83	3.944	1.00	3.351	0.95	4.297	0.91	3.250	1.08	4.241	0.91	3.109	1.08	4.109	0.94	3.655	0.97	4.103	0.86
34.ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.467	1.17	4.278	0.89	2.889	1.18	4.333	1.08	3.649	1.11	4.459	0.87	3.767	1.01	4.400	0.77	3.345	1.21	4.127	0.90	3.517	1.21	4.172	0.89
35.ให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.544	1.22	4.272	0.99	3.444	1.58	4.056	1.35	3.676	1.08	4.405	0.90	3.700	1.02	4.433	0.82	3.364	1.34	4.200	1.04	3.621	1.12	4.207	0.90
36.ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.509	1.07	4.271	0.86	3.294	1.36	3.882	1.36	3.595	0.90	4.486	0.65	3.567	0.90	4.276	0.84	3.352	1.18	4.241	0.89	3.759	1.06	4.276	0.65
37.กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.089	1.18	4.006	0.93	2.056	0.94	3.111	1.23	3.378	1.010	4.378	0.55	3.233	1.25	4.133	0.94	2.796	1.11	3.833	0.82	3.759	1.06	4.276	0.88
38.มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส	3.196	1.35	4.179	0.90	2.333	1.33	3.944	1.06	3.378	1.233	4.351	0.68	3.300	1.42	4.267	0.98	2.981	1.35	3.944	1.00	3.793	1.11	4.448	0.63

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
39.ประเมินประสิทธิภาพการใช้ จ่ายงบประมาณตามแผนของ สถานศึกษา	3.108	1.28	4.006	0.93	1.588	0.87	3.471	1.23	3.324	1.248	4.243	0.68	3.241	1.27	4.033	1.03	2.982	1.18	3.855	0.87	3.828	0.93	4.276	0.88
• ด้านบุคลากร	<b>2.841</b>	<b>0.99</b>	<b>3.818</b>	<b>0.79</b>	<b>1.955</b>	<b>0.70</b>	<b>3.509</b>	<b>0.94</b>	<b>2.943</b>	<b>0.870</b>	<b>3.998</b>	<b>0.61</b>	<b>2.977</b>	<b>1.05</b>	<b>3.941</b>	<b>1.01</b>	<b>2.653</b>	<b>0.92</b>	<b>3.653</b>	<b>0.73</b>	<b>3.474</b>	<b>0.92</b>	<b>3.964</b>	<b>0.70</b>
40.ประเมินความต้องการ บุคลากรของสถานศึกษา	3.189	1.27	4.095	0.95	1.889	1.23	3.556	1.46	3.459	1.192	4.297	0.70	3.133	1.22	4.067	1.08	3.182	1.16	4.018	0.80	3.724	1.13	4.345	0.81
41.วางแผนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษา	3.024	1.23	3.905	0.96	1.722	0.83	3.176	1.38	3.333	1.146	4.081	0.80	3.167	1.09	4.033	1.07	2.855	1.18	3.855	0.73	3.621	1.18	4.069	1.00
42. เสนอแนวทางการพิจารณา ความดี ความชอบของบุคลากร	2.545	1.16	3.679	1.07	1.778	0.73	3.444	1.10	2.694	1.091	3.892	0.91	2.633	1.25	3.600	1.40	2.255	0.99	3.400	0.99	3.321	1.25	4.179	0.77
43.เสนอความเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากร ของสถานศึกษา	2.673	1.24	3.663	1.04	1.778	1.17	3.444	1.10	2.750	1.131	3.838	0.73	2.733	1.36	3.667	1.40	2.545	1.10	3.509	0.92	3.310	1.23	3.862	1.13
44.เสนอความต้องการด้าน บุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของ สถานศึกษา	2.417	1.20	3.544	1.14	1.556	0.70	3.222	1.31	2.222	1.045	3.811	0.94	2.700	1.18	3.633	1.43	2.345	1.22	3.327	0.96	3.034	1.27	3.724	1.22
45.เสนอแนะการจัดทำแผน บุคลากรและอัตรากำลังของ สถานศึกษา	2.497	1.16	3.565	1.10	1.778	0.73	3.167	1.15	2.400	1.12	3.639	1.10	2.733	1.20	3.733	1.23	2.273	0.97	3.473	0.96	3.241	1.30	3.724	1.19

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
46.เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	2.789	1.26	3.798	0.99	1.529	0.87	3.588	1.12	2.514	1.12	3.784	0.98	3.000	1.26	3.967	1.13	2.709	1.18	3.691	0.90	3.793	0.94	3.966	0.94
47.เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของสถานศึกษา	2.375	1.17	3.302	1.22	1.556	0.62	2.833	1.34	2.167	0.97	3.568	1.09	2.733	1.36	3.400	1.48	2.182	1.00	3.145	0.99	3.138	1.25	3.448	1.38
48.กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ	2.821	1.21	3.787	1.03	1.889	0.96	3.500	1.20	3.056	1.07	4.081	0.72	2.833	1.29	4.000	1.20	2.691	1.12	3.527	0.88	3.345	1.26	3.862	1.22
49.ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี	3.196	1.27	4.166	0.93	2.278	1.67	4.278	0.83	3.167	1.21	4.054	0.81	3.533	1.11	4.467	0.78	2.964	1.19	3.964	1.15	3.897	0.94	4.310	0.71
50.ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.244	1.25	4.137	0.80	2.167	1.20	3.833	0.86	3.639	1.18	4.270	0.65	3.333	1.03	4.379	0.78	2.945	1.24	3.909	0.87	3.897	1.08	4.345	0.67
51.ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.232	1.20	4.148	0.95	3.167	1.34	4.056	1.26	3.389	1.08	4.432	0.83	3.200	1.03	4.267	0.87	2.909	1.29	3.982	0.93	3.724	1.13	4.034	0.94
52.ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.849	1.23	3.850	1.14	2.188	1.17	3.471	1.42	3.139	1.10	4.216	0.75	2.967	1.13	4.033	1.16	2.636	1.25	3.704	1.14	3.138	1.33	3.690	1.28
• ด้านการบริหารทั่วไป	<b>3.519</b>	<b>0.83</b>	<b>4.162</b>	<b>0.68</b>	<b>3.158</b>	<b>0.79</b>	<b>4.068</b>	<b>0.86</b>	<b>3.683</b>	<b>0.56</b>	<b>4.348</b>	<b>0.46</b>	<b>3.543</b>	<b>0.84</b>	<b>4.305</b>	<b>0.70</b>	<b>3.302</b>	<b>0.95</b>	<b>3.976</b>	<b>0.75</b>	<b>3.92</b>	<b>0.73</b>	<b>4.184</b>	<b>0.53</b>
53. กำหนดนโยบาย ความสัมพันธ์ของสถานศึกษา กับชุมชน	3.343	1.14	4.228	0.84	2.333	1.37	4.222	0.88	3.667	0.99	4.405	0.60	3.357	1.06	4.321	0.90	3.309	1.15	4.127	0.94	3.621	0.90	4.103	0.82

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
54.กำหนดนโยบายเกี่ยวกับ กิจการนักเรียน	3.351	1.08	4.160	0.86	3.111	1.13	4.167	0.99	3.556	1.00	4.270	0.69	3.367	1.07	4.300	0.84	3.036	1.12	4.036	1.00	3.828	0.89	4.103	0.72
55. กำหนดนโยบายด้านอาคาร สถานที่ของสถานศึกษา	3.247	1.11	4.030	1.01	3.000	1.03	4.222	1.31	3.371	1.09	4.216	0.82	3.267	1.11	4.100	1.16	3.093	1.19	3.891	0.92	3.517	1.06	3.862	1.06
56.รับทราบเกี่ยวกับการ ดำเนินงานทั่วไปของ สถานศึกษา	3.790	1.05	4.357	0.82	3.222	0.94	4.222	0.88	4.083	0.94	4.649	0.59	3.933	0.94	4.567	0.68	3.537	1.16	4.037	0.99	4.103	0.94	4.448	0.63
57.รับทราบการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.649	1.07	4.331	0.82	3.556	1.50	4.389	1.14	3.778	0.76	4.432	0.60	3.767	1.04	4.467	0.63	3.309	1.10	4.127	0.98	4.069	0.92	4.414	0.63
58.รับทราบการดำเนินงานด้าน อาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.708	1.03	4.201	0.89	3.722	1.23	4.000	1.14	3.944	0.86	4.486	0.69	3.667	1.03	4.433	0.77	3.364	1.06	3.891	0.99	4.103	0.86	4.310	0.66
59.รับทราบแผนพัฒนาของ สถานศึกษา	3.856	1.03	4.417	0.75	3.824	1.33	4.412	1.00	4.167	0.81	4.676	0.53	3.900	1.06	4.600	0.62	3.527	1.05	4.182	0.84	4.069	0.88	4.345	0.61
60.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะ เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.792	1.01	4.432	0.76	3.833	1.20	4.278	1.02	4.167	0.78	4.703	0.46	3.667	0.96	4.500	0.68	3.491	1.03	4.255	0.91	4.000	1.00	4.448	0.57
61.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะ การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียน	3.284	0.98	3.970	0.86	2.333	1.28	3.611	1.09	3.351	0.59	4.189	0.62	3.533	0.90	4.333	0.76	3.127	0.96	3.727	0.87	3.828	0.85	4.000	0.85
62.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะ แนวทางการดำเนินงานด้าน อาคารสถานที่	3.219	1.04	4.024	0.95	2.778	1.00	3.778	1.56	3.216	0.89	4.324	0.75	3.300	0.99	4.067	1.01	2.945	1.10	3.873	0.79	3.931	0.88	4.034	0.87

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
63.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะ ในการจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษา	3.476	1.11	4.172	0.94	2.667	1.19	3.722	1.45	3.838	1.07	4.514	0.69	3.533	0.94	4.433	0.73	3.164	1.08	3.982	0.93	4.071	0.86	4.103	0.86
64.ให้ความเห็นชอบในการ ดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียน	3.337	1.02	4.077	0.86	2.944	1.11	3.833	1.10	3.324	0.82	4.108	0.84	3.567	0.90	4.367	0.72	3.073	1.14	3.982	0.83	3.862	0.88	4.069	0.88
65.ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับ การดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่	3.349	1.05	4.018	0.96	3.500	1.29	4.222	1.26	3.243	0.98	4.162	0.90	3.433	1.10	4.233	0.86	3.127	1.06	3.764	0.94	3.724	0.84	3.966	0.91
66.ให้ความเห็นชอบการจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษา	3.680	1.07	4.195	0.88	3.722	1.23	4.222	1.11	3.946	1.10	4.486	0.73	3.767	0.97	4.267	0.87	3.345	0.99	4.018	0.83	3.862	1.09	4.069	0.96
67.อนุมัติการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.208	1.14	3.875	0.97	2.500	1.25	3.889	1.23	3.486	0.99	3.865	0.95	3.267	1.08	4.000	1.11	2.909	1.14	3.673	0.84	3.821	0.94	4.143	0.89
68.อนุมัติการดำเนินงานด้าน อาคาร สถานที่	3.331	3.35	3.851	1.09	1.889	1.41	3.611	1.46	3.216	0.79	3.833	0.94	3.200	1.30	4.100	1.21	3.764	5.62	3.655	1.04	3.690	0.93	4.138	0.92
69.ส่งเสริม สนับสนุนให้ สถานศึกษามีความสัมพันธ์ กับชุมชน	3.953	0.93	4.391	0.83	4.111	0.90	4.611	0.78	4.162	0.80	4.486	0.87	3.767	0.90	4.467	0.78	3.764	1.07	4.218	0.92	4.138	0.79	4.379	0.68
70.ส่งเสริม สนับสนุนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการ นักเรียน	3.722	1.00	4.302	0.83	3.778	1.17	4.556	1.04	3.838	0.73	4.432	0.69	3.633	1.00	4.267	0.74	3.491	1.15	4.091	0.95	4.069	0.80	4.414	0.63



	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
71.มีส่วนร่วมดำเนินการ และ / หรือประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.851	1.03	4.411	0.78	3.889	1.18	4.556	0.86	4.189	0.88	4.649	0.54	3.667	1.06	4.400	0.72	3.667	1.08	4.222	0.98	3.931	0.92	4.379	0.56
72.กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.375	1.08	4.030	0.93	2.500	1.25	3.444	1.25	3.500	0.66	4.222	0.64	3.367	0.96	4.133	0.82	3.291	1.17	4.00	1.07	3.931	1.00	4.103	0.72
73. กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.231	1.09	3.994	0.96	2.278	1.18	3.667	1.19	3.486	0.80	4.243	0.68	3.267	1.11	4.067	1.01	3.018	1.05	3.909	0.93	3.862	0.92	3.966	1.09
<b>กระบวนการบริหาร</b>																								
<b>• การวางแผน</b>	<b>3.198</b>	<b>0.97</b>	<b>4.034</b>	<b>0.81</b>	<b>2.424</b>	<b>0.87</b>	<b>3.802</b>	<b>0.97</b>	<b>3.383</b>	<b>0.90</b>	<b>4.268</b>	<b>0.55</b>	<b>3.337</b>	<b>0.89</b>	<b>4.122</b>	<b>0.86</b>	<b>2.964</b>	<b>0.92</b>	<b>3.900</b>	<b>0.88</b>	<b>3.745</b>	<b>0.89</b>	<b>4.040</b>	<b>0.77</b>
74.ประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน	3.220	1.13	4.018	0.93	2.056	1.39	3.778	1.17	3.568	1.02	4.297	0.62	3.367	0.93	4.100	0.88	3.055	1.04	3.836	1.01	3.679	0.94	4.071	0.94
75.ปรับปรุงและพัฒนาดำเนินการบริหารของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.272	1.03	4.041	0.9	2.389	1.04	3.667	1.24	3.378	0.95	4.324	0.58	3.467	0.90	4.133	0.9	3.091	0.93	3.891	0.99	3.828	1.07	4.103	0.67
76.กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกรรมการสถานศึกษาร่วมกัน	3.387	1.03	4.161	0.89	3.111	0.90	4.056	1.16	3.472	1.00	4.306	0.62	3.633	0.89	4.300	0.92	3.036	1.02	4.018	0.93	3.862	1.06	4.172	0.89
77.ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน	3.149	1.12	4.065	0.90	2.471	1.18	4.176	1.13	3.297	1.175	4.189	0.74	3.233	0.94	4.167	0.87	2.836	1.07	3.927	0.92	3.862	0.92	4.000	0.93

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
78.ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน	3.071	1.16	4.024	0.92	1.944	1.26	3.944	1.11	3.324	0.973	4.216	0.63	3.200	1.13	4.133	0.94	2.873	1.02	3.873	0.94	3.690	1.11	4.000	1.04
79.วางแผนด้านงบประมาณวัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนร่วมกัน	3.083	1.10	3.899	1.04	2.556	1.15	3.278	1.27	3.243	1.09	4.270	0.61	3.103	1.14	3.897	1.14	2.891	1.01	3.855	1.03	3.552	1.06	3.897	1.08
<b>● การจัดองค์การ</b>	<b>2.944</b>	<b>1.10</b>	<b>3.933</b>	<b>0.86</b>	<b>2.000</b>	<b>1.19</b>	<b>3.593</b>	<b>1.03</b>	<b>2.973</b>	<b>0.97</b>	<b>4.198</b>	<b>0.61</b>	<b>2.883</b>	<b>1.18</b>	<b>3.989</b>	<b>0.99</b>	<b>2.955</b>	<b>1.02</b>	<b>3.842</b>	<b>0.88</b>	<b>3.534</b>	<b>0.90</b>	<b>3.92</b>	<b>0.8</b>
80.กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ	2.959	1.25	3.905	1.02	2.167	1.29	3.667	1.19	3.027	1.19	4.108	0.91	3.000	1.20	3.933	1.11	2.818	1.23	3.873	0.94	3.586	1.09	3.828	1.14
81.กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อน	2.929	1.19	3.876	1.00	1.833	1.25	3.333	1.19	2.919	0.92	4.189	0.70	2.767	1.30	3.933	1.17	3.091	1.08	3.818	0.92	3.483	1.12	3.862	1.06
<b>● การจัดบุคลากร</b>	<b>3.166</b>	<b>1.04</b>	<b>4.031</b>	<b>0.88</b>	<b>3.014</b>	<b>0.88</b>	<b>3.861</b>	<b>0.90</b>	<b>3.297</b>	<b>0.84</b>	<b>4.345</b>	<b>0.58</b>	<b>2.942</b>	<b>1.28</b>	<b>4.050</b>	<b>1.17</b>	<b>2.973</b>	<b>1.04</b>	<b>3.836</b>	<b>0.93</b>	<b>3.690</b>	<b>0.94</b>	<b>4.086</b>	<b>0.64</b>
82.กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	2.923	1.21	3.941	1.03	1.722	1.18	3.278	1.18	3.054	0.97	4.243	0.68	2.833	1.34	4.033	1.22	2.909	1.14	3.873	1.12	3.621	0.90	4.000	0.71
83.กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน	3.189	1.11	4.041	0.92	3.056	0.94	3.611	0.92	3.324	0.88	4.378	0.64	2.933	1.28	4.100	1.21	3.018	1.15	3.818	0.92	3.690	1.07	4.241	0.64

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
84.ตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ที่ปรึกษาและ/หรืออนุกรรมการ	3.249	1.27	4.041	1.04	3.556	1.54	4.000	1.50	3.243	1.16	4.378	0.64	3.000	1.34	4.067	1.20	2.964	1.23	3.764	1.04	3.862	1.03	4.138	0.88
85.วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคณะใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	3.302	1.22	4.101	1.00	3.722	1.07	4.556	0.78	3.568	1.07	4.378	0.68	3.000	1.41	4.000	1.23	3.000	1.17	3.891	1.01	3.586	1.21	3.966	1.05
<b>● การอำนวยการ</b>	<b>3.577</b>	<b>0.83</b>	<b>4.221</b>	<b>0.70</b>	<b>3.215</b>	<b>0.73</b>	<b>4.021</b>	<b>0.81</b>	<b>3.799</b>	<b>0.56</b>	<b>4.389</b>	<b>0.48</b>	<b>3.538</b>	<b>0.86</b>	<b>4.398</b>	<b>0.72</b>	<b>3.369</b>	<b>0.88</b>	<b>4.059</b>	<b>0.81</b>	<b>3.95</b>	<b>0.87</b>	<b>4.252</b>	<b>0.55</b>
86.จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา	3.290	1.18	4.024	0.96	3.889	1.13	4.333	1.08	3.243	1.14	4.108	0.74	3.133	1.20	3.967	1.19	2.873	1.12	3.855	0.97	3.931	1.00	4.103	0.82
87.ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.132	1.17	3.994	0.97	2.722	1.02	3.722	1.32	3.343	1.11	4.171	0.82	2.967	1.16	4.000	1.14	2.836	1.18	3.800	0.95	3.862	1.03	4.310	0.60
88.ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง	3.071	1.17	4.036	0.91	2.944	1.16	3.722	1.27	3.27	1.05	4.378	0.59	2.767	1.19	4.067	1.14	2.782	1.15	3.818	0.84	3.759	1.06	4.172	0.66
89.วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2.935	1.15	3.994	1.00	2.833	1.10	3.833	1.20	3.162	1.12	4.270	0.73	2.633	1.19	4.000	1.17	2.636	1.09	3.818	1.02	3.586	1.02	4.069	0.88
90. ฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	3.154	1.19	4.083	0.96	3.333	1.37	4.167	1.38	3.459	1.04	4.324	0.63	2.733	1.23	4.033	1.16	2.764	1.10	3.855	0.97	3.828	0.97	4.207	0.68

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
91.จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.473	0.96	4.083	0.89	3.222	0.94	4.167	1.04	3.703	0.91	4.297	0.62	3.233	1.17	4.167	1.18	3.291	0.85	3.818	0.84	3.931	0.84	4.172	0.76
92.ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	3.746	1.04	4.266	0.82	3.889	1.23	4.500	0.99	3.919	0.72	4.351	0.63	3.533	1.20	4.300	1.09	3.582	1.07	4.091	0.78	3.966	0.98	4.310	0.66
93.ตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก	3.917	0.99	4.320	0.86	4.056	1.00	4.611	0.78	4.162	0.76	4.432	0.69	4.000	0.91	4.400	0.81	3.655	1.16	4.127	1.04	3.931	0.92	4.276	0.75
94.พูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	3.858	1.09	4.284	0.84	3.833	1.10	4.222	1.00	4.054	0.71	4.459	0.56	3.967	1.03	4.500	0.82	3.673	1.22	4.073	1.00	3.862	1.27	4.276	0.65
95.ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.775	1.05	4.231	0.90	3.833	1.10	4.111	1.08	4.000	0.71	4.351	0.75	3.833	1.09	4.467	0.90	3.564	1.15	4.055	0.97	3.793	1.15	4.241	0.79
96.มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.692	1.21	4.355	0.83	2.944	0.94	4.056	1.11	4.108	0.97	4.703	0.52	3.800	1.21	4.500	0.82	3.545	1.32	4.164	0.92	3.793	1.21	4.310	0.60
97. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า	3.548	1.14	4.278	0.92	2.333	0.97	3.556	1.15	3.750	1.03	4.405	0.64	3.867	1.01	4.733	0.74	3.418	1.17	4.182	0.98	3.966	0.91	4.276	0.84

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
98.สามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณา ก่อนการประชุม หรือในที่ประชุม ได้	3.550	1.22	4.249	0.92	2.222	1.48	3.444	1.25	3.892	1.05	4.459	0.56	3.567	1.14	4.567	0.77	3.618	1.10	4.218	1.05	3.793	1.08	4.207	0.68
99.ประธานกรรมการ สถานศึกษาเป็นผู้นำในการ ดำเนินการประชุม	3.953	1.08	4.385	0.87	3.389	1.09	3.889	0.96	4.297	0.81	4.541	0.61	3.933	1.05	4.833	0.53	3.818	1.20	4.200	1.06	4.138	1.06	4.379	0.78
100.กรรมการสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจาก การประชุมเพื่อเสริมสร้าง บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.657	2.49	4.225	0.83	2.722	1.13	3.778	1.11	3.622	1.06	4.378	0.64	3.533	1.04	4.533	0.78	3.382	1.30	4.145	0.80	4.931	5.32	4.138	0.83
101.ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกัน และกัน	3.893	1.03	4.396	0.79	3.389	1.04	4.222	0.94	4.108	0.77	4.351	0.59	4.200	0.85	4.667	0.61	3.636	1.24	4.364	0.95	4.103	0.86	4.345	0.72
12.กระตุ้นและให้กำลังใจในการ ปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.858	0.98	4.343	0.79	3.778	1.22	4.333	1.19	3.892	0.74	4.324	0.53	4.033	0.89	4.600	0.62	3.709	1.07	4.218	0.94	3.966	1.05	4.345	0.61
<b>• การควบคุม</b>	<b>3.181</b>	<b>1.0</b>	<b>4.089</b>	<b>0.77</b>	<b>2.519</b>	<b>0.73</b>	<b>3.889</b>	<b>0.90</b>	<b>3.446</b>	<b>0.86</b>	<b>4.216</b>	<b>0.61</b>	<b>3.139</b>	<b>1.02</b>	<b>4.233</b>	<b>0.92</b>	<b>3.010</b>	<b>1.03</b>	<b>3.952</b>	<b>0.79</b>	<b>3.621</b>	<b>0.94</b>	<b>4.161</b>	<b>0.66</b>
103.ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	2.958	1.15	3.994	0.89	1.833	0.92	3.667	1.24	3.222	1.02	4.189	0.57	2.867	1.20	4.100	1.12	2.945	1.10	3.909	0.73	3.448	1.06	4	0.96
104.กำกับ ติดตามให้มีการ ปฏิบัติตามมติที่ประชุม	3.367	1.11	4.118	0.88	2.833	1.04	3.944	1.11	3.622	0.92	4.216	0.71	3.300	1.09	4.333	0.80	3.145	1.18	3.909	0.97	3.862	1.03	4.276	0.75
105.ใช้ข้อมูลจากการประเมินมา ปรับปรุงการบริหารงาน	3.214	1.13	4.161	0.88	2.889	1.23	4.056	1.26	3.514	1.02	4.278	0.61	3.207	1.05	4.267	0.91	2.945	1.10	4.036	0.88	3.552	1.21	4.207	0.86

	ภาพรวม (N=169)				เหนือ (N=18)				ต.อ./น.(N=37)				กลาง (N=30)				ใต้ (N=55)				กทม. (N=20)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร	3.836	0.90	4.398	0.68	3.963	0.79	4.333	0.76	3.928	0.62	4.369	0.55	4.089	0.89	4.656	0.57	3.521	0.99	4.261	0.82	3.977	0.98	4.471	0.51
106.ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน	3.811	1.02	4.385	0.79	3.833	0.79	4.222	0.94	3.811	0.91	4.297	0.66	4.100	0.99	4.633	0.72	3.582	1.08	4.291	0.94	3.931	1.13	4.517	0.57
107.ร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน	3.811	0.99	4.420	0.67	4.000	1.03	4.500	0.79	3.892	0.74	4.378	0.59	4.100	0.88	4.667	0.61	3.418	1.10	4.273	0.76	4.034	0.94	4.448	0.51
108.ตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา	3.888	0.93	4.391	0.74	4.056	1.00	4.278	0.96	4.081	0.68	4.432	0.55	4.067	0.87	4.667	0.55	3.564	1.00	4.218	0.90	3.966	0.98	4.448	0.57
<b>ประสิทธิภาพการบริหาร</b>	<b>3.808</b>	<b>0.90</b>	<b>4.405</b>	<b>0.75</b>	<b>3.806</b>	<b>1.02</b>	<b>4.611</b>	<b>0.72</b>	<b>3.932</b>	<b>0.66</b>	<b>4.392</b>	<b>0.58</b>	<b>4.100</b>	<b>0.84</b>	<b>4.600</b>	<b>0.70</b>	<b>3.455</b>	<b>0.91</b>	<b>4.236</b>	<b>0.93</b>	<b>4.017</b>	<b>0.98</b>	<b>4.414</b>	<b>0.54</b>
109. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ	3.775	0.96	4.408	0.81	3.667	1.08	4.611	0.78	3.811	0.78	4.405	0.60	4.133	0.86	4.667	0.71	3.455	0.96	4.200	1.04	4.034	1.02	4.414	0.57
110. ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากกรรมการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.840	0.93	4.402	0.73	3.944	1.06	4.611	0.78	4.054	0.66	4.378	0.59	4.067	0.87	4.533	0.73	3.455	0.96	4.273	0.87	4.000	0.96	4.414	0.57

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรมการศึกษาระดับพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรในภาพรวม และจำแนกตามสังกัด

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>หลักการและจุดมุ่งหมาย</b>	<b>3.722</b>	<b>0.86</b>	<b>4.341</b>	<b>0.68</b>	<b>3.729</b>	<b>0.84</b>	<b>4.426</b>	<b>0.65</b>	<b>4.714</b>	<b>0.4</b>	<b>4.633</b>	<b>0.45</b>	<b>3.176</b>	<b>0.90</b>	<b>3.824</b>	<b>0.95</b>	<b>3.688</b>	<b>0.78</b>	<b>4.065</b>	<b>0.56</b>
1.กระจายอำนาจการตัดสินใจใน ทรัพยากรหลัก	3.315	1.10	4.089	0.89	3.278	1.09	4.134	0.89	4.714	0.49	4.429	0.79	3.077	1.12	3.923	0.86	3.227	1.07	3.818	0.91
2.มีการตั้งอนุกรรมการ และ/หรือ กรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดการมีส่วน ร่วมและกระจายความรับผิดชอบ	3.240	1.18	4.142	0.95	3.175	1.20	4.205	0.95	4.167	1.17	4.143	1.46	2.846	0.90	3.692	0.95	3.591	1.10	4.045	0.72
3.กรรมการสถานศึกษาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานของ สถานศึกษา	3.704	1.04	4.290	0.86	3.669	1.05	4.354	0.80	4.571	0.79	4.429	0.79	3.692	0.86	3.923	1.38	3.636	1.14	4.091	0.81
4.บริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและยืดหยุ่น ข้างมากเป็นหลักในการตัดสินใจ	4.006	1.05	4.411	0.78	4.071	1.04	4.508	0.76	4.857	0.38	4.714	0.49	3.538	1.20	3.846	0.90	3.636	0.95	4.091	0.68
5.บริหารด้วยความโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้	4.071	1.16	4.479	0.81	4.126	1.14	4.606	0.75	4.857	0.38	4.714	0.49	3.154	1.52	3.846	0.99	4.045	0.90	4.045	0.84
6.บริหารงานโดยยึดคุณภาพการศึกษา เป็นสำคัญ	4.036	1.10	4.611	0.72	4.080	1.11	4.712	0.67	5.000	0.00	5.000	0.00	3.231	1.17	4.000	1.00	3.955	0.84	4.273	0.63
7. ระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น และงบประมาณจาก ท้องถิ่นและชุมชนเพื่อการศึกษา	3.641	1.11	4.386	0.88	3.664	1.08	4.492	0.81	4.714	0.49	5.000	0.00	2.692	1.44	3.538	1.33	3.727	0.83	4.091	0.68

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)				
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
<b>บทบาท และอำนาจหน้าที่</b>																					
8. กำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่	3.395	1.15	4.162	0.93	3.317	1.18	4.27	0.89	5.000	0.00	4.000	1.53	3.231	0.44	3.615	0.77	3.429	1.08	3.905	0.89	
9. แบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่าง กรรมการสถานศึกษากับผู้บริหาร สถานศึกษา	3.442	1.25	4.246	0.89	3.403	1.29	4.312	0.88	5.000	0.00	4.286	1.50	2.846	0.90	3.692	0.86	3.524	1.03	4.182	0.66	
<b>• ด้านวิชาการ</b>	<b>3.391</b>	<b>0.82</b>	<b>4.271</b>	<b>0.92</b>	<b>3.333</b>	<b>0.78</b>	<b>4.28</b>	<b>0.65</b>	<b>3.876</b>	<b>0.58</b>	<b>4.01</b>	<b>0.87</b>	<b>2.908</b>	<b>0.86</b>	<b>3.759</b>	<b>0.78</b>	<b>3.856</b>	<b>0.82</b>	<b>4.158</b>	<b>0.58</b>	
10. กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและ การจัดทำหลักสูตร	3.25	1.10	4.083	0.93	3.242	1.11	4.336	0.88	3.143	1.07	4.000	1.53	2.385	0.65	3.923	1.26	3.900	0.91	4.190	0.68	
11. กำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียน การสอน	3.216	1.02	4.072	1.00	3.144	1.00	4.135	0.93	3.286	1.25	3.429	1.81	2.923	0.86	3.923	0.64	3.773	1.07	4.091	0.61	
12. กำหนดเป้าหมายการวัดและ ประเมินผลนักเรียน	3.049	1.12	4.259	0.78	3.041	1.01	4.152	0.93	3.000	1.00	3.000	1.53	1.846	1.21	3.846	1.52	3.818	1.10	4.091	0.68	
13. กำหนดแนวทางการประกันคุณภาพ การศึกษา	3.236	1.08	4.345	0.86	3.185	1.03	4.296	0.79	3.571	1.40	4.000	0.82	2.692	0.95	4.077	0.76	3.762	1.14	4.238	0.70	
14. รับทราบข้อมูลด้านวิชาการและ หลักสูตร	3.621	1.06	4.357	0.81	3.638	0.99	4.413	0.8	4.714	0.49	4.286	1.50	2.538	1.33	3.923	1.19	3.818	0.96	4.227	0.69	
15. รับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการ สอน	3.817	1.01	4.357	0.88	3.843	1.01	4.413	0.8	4.571	0.53	4.714	0.49	3.154	0.99	4.154	0.80	3.818	0.96	4.045	0.84	
16. รับทราบการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.786	1.02	4.275	0.79	3.825	1.00	4.492	0.81	4.429	0.79	4.429	0.53	2.846	0.98	3.231	1.24	3.909	0.92	4.227	0.69	



	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
17. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.398	1.08	4.238	0.86	3.379	0.99	4.368	0.80	3.286	1.25	4.000	0.58	2.769	1.30	3.615	0.65	3.909	1.19	4.227	0.69
18. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3.476	1.00	4.119	0.95	3.405	1.01	4.349	0.80	3.857	0.69	3.714	1.38	3.231	1.01	3.538	1.05	3.909	0.92	4.182	0.66
19. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัด ประเมินผลนักเรียน	3.311	1.06	4.125	0.91	3.272	1.05	4.206	0.92	3.143	1.07	3.286	1.70	3.000	1.08	3.923	0.76	3.773	1.07	4.000	0.76
20. ให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.269	1.08	4.207	0.79	3.176	1.06	4.254	0.85	3.714	0.49	3.571	1.40	2.846	1.14	3.538	0.88	3.909	1.06	3.909	0.92
21. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร	3.402	1.02	4.185	0.85	3.307	0.98	4.228	0.76	4.000	1.53	4.143	1.46	3.308	1.11	3.846	0.80	3.818	0.91	4.318	0.65
22. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.413	1.03	4.190	0.85	3.232	1.00	4.167	0.85	4.571	0.79	4.714	0.49	3.462	0.97	3.769	1.17	4.045	0.84	4.364	0.58
23. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.268	1.14	4.160	0.85	3.087	1.10	4.238	0.87	4.286	1.11	4.429	0.79	3.308	1.25	3.692	0.86	3.955	0.95	4.136	0.64
24. กำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.284	1.04	4.213	0.67	3.118	0.96	4.22	0.83	4.571	0.53	4.429	0.53	3.308	1.25	3.385	0.96	3.818	1.01	4.182	0.73
<b>• ด้านงบประมาณ</b>	<b>3.282</b>	<b>0.88</b>	<b>4.132</b>	<b>0.71</b>	<b>3.266</b>	<b>0.85</b>	<b>4.168</b>	<b>0.69</b>	<b>4.171</b>	<b>0.81</b>	<b>4.248</b>	<b>0.94</b>	<b>2.554</b>	<b>0.73</b>	<b>3.636</b>	<b>0.89</b>	<b>3.525</b>	<b>0.89</b>	<b>4.179</b>	<b>0.52</b>
25. กำหนดนโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา	3.060	1.17	4.095	0.95	2.992	1.15	4.119	0.94	3.857	1.57	4.143	1.46	2.769	1.09	3.538	0.97	3.364	1.09	4.273	0.70

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
26. กำหนดนโยบายการจัดสรรการใช้ จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.042	1.15	3.97	0.97	3.016	1.10	3.969	0.99	4.000	1.53	4.143	1.46	2.308	1.03	3.615	0.87	3.318	1.13	4.136	0.71
27. กำหนดนโยบายในการหาประโยชน์ จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา	2.952	1.13	3.882	1.09	2.889	1.10	3.992	1.06	3.286	1.89	3.000	2.00	2.538	0.78	3.462	0.88	3.455	1.01	3.773	0.87
28. นโยบายการระดมทรัพยากรและการ ลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	3.314	1.07	4.03	0.89	3.291	1.05	4.087	0.83	4.429	0.79	3.714	1.89	2.769	1.01	3.385	0.77	3.409	1.10	4.182	0.66
29. กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและ รายงานด้านการเงิน	3.012	1.31	4.048	0.97	2.865	1.25	4.016	0.99	4.857	0.38	5.000	0.00	2.000	1.00	3.538	1.13	3.864	0.99	4.227	0.69
30. รับทราบแผนงบประมาณของ สถานศึกษา	3.792	1.13	4.308	0.82	3.841	1.13	4.402	0.82	4.571	0.79	4.714	0.49	3.231	1.17	3.538	0.78	3.591	1.05	4.091	0.68
31. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการ จัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของ สถานศึกษา	3.432	1.01	4.26	0.86	3.472	0.99	4.307	0.86	4.143	1.07	4.429	0.79	2.769	1.01	3.692	1.11	3.364	0.95	4.273	0.63
32. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทาง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.458	1.07	4.238	0.84	3.465	0.99	4.331	0.8	4.286	0.95	4.429	0.79	2.769	1.64	3.462	1.13	3.571	0.98	4.095	0.62
33. เสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์ จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อ ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.192	1.06	4.155	0.92	3.152	1.04	4.206	0.86	3.857	0.90	3.857	1.46	2.538	1.13	3.769	1.43	3.591	1.01	4.182	0.59
34. ให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผน งบประมาณของสถานศึกษา	3.467	1.17	4.278	0.89	3.559	1.11	4.37	0.86	4.000	1.53	4.143	1.46	2.462	1.20	3.615	0.96	3.364	1.09	4.182	0.66
35. ให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติ	3.544	1.22	4.272	0.99	3.661	1.14	4.339	0.94	4.000	1.53	4.286	1.50	2.231	1.48	3.769	1.43	3.500	0.96	4.182	0.66

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สข (N=30)				
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
แผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา																					
36.ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.509	1.07	4.271	0.86	3.520	1.06	4.323	0.85	4.286	0.95	4.571	0.53	2.846	1.07	3.769	1.24	3.591	1.05	4.182	0.66	
37.กำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.089	1.18	4.006	0.93	3.024	1.15	3.976	0.94	4.286	0.95	4.143	1.46	2.231	1.09	3.692	0.75	3.591	1.05	4.318	0.65	
38.มีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของสถานศึกษาให้โปร่งใส	3.196	1.35	4.179	0.90	3.135	1.33	4.127	0.91	4.571	0.79	5.000	0.00	2.462	1.56	4.077	1.19	3.545	1.10	4.273	0.63	
39.ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา	3.108	1.28	4.006	0.93	3.016	1.31	3.984	0.90	4.143	1.07	4.143	1.46	2.385	0.87	3.615	1.19	3.727	0.88	4.318	0.65	
<b>● ด้านบุคลากร</b>	<b>2.841</b>	<b>0.99</b>	<b>3.818</b>	<b>0.79</b>	<b>2.719</b>	<b>0.97</b>	<b>3.824</b>	<b>0.79</b>	<b>2.890</b>	<b>0.92</b>	<b>3.286</b>	<b>0.80</b>	<b>2.621</b>	<b>0.83</b>	<b>3.438</b>	<b>1.00</b>	<b>3.660</b>	<b>0.86</b>	<b>4.180</b>	<b>0.57</b>	
40.ประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา	3.189	1.27	4.095	0.95	3.079	1.30	4.063	0.97	3.571	1.51	4.143	1.46	3.077	0.95	3.846	0.99	3.773	1.02	4.409	0.5	
41.วางแผนการพัฒนามูลสารของสถานศึกษา	3.024	1.23	3.905	0.96	2.913	1.21	3.889	0.97	2.857	1.46	3.571	1.62	2.769	1.17	3.692	0.86	3.864	0.99	4.227	0.69	
42. เสนอแนวทางการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	2.545	1.16	3.679	1.07	2.421	1.09	3.591	1.08	2.429	1.27	4.000	1.15	2.077	0.95	3.462	1.27	3.619	1.12	4.238	0.62	
43.เสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา	2.673	1.24	3.663	1.04	2.508	1.22	3.646	1.03	2.143	1.35	2.857	1.68	2.846	0.99	3.385	0.96	3.682	0.95	4.182	0.66	

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127 )				กทม (N=7)				มท (N=-13)				สข (N=30 )			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
44.เสนอความต้องการด้านบุคลากร และ หรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร ของสถานศึกษา	2.417	1.20	3.544	1.14	2.278	1.12	3.551	1.15	1.429	0.79	2.714	1.80	2.385	1.45	3.077	0.86	3.545	0.91	4.045	0.79
45.เสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและ อัตรากำลังของสถานศึกษา	2.497	1.16	3.565	1.10	2.376	1.08	3.548	1.06	2.143	1.46	2.571	1.62	2.000	0.82	3.385	1.39	3.591	1.05	4.091	0.75
46.เสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา	2.789	1.26	3.798	0.99	2.589	1.23	3.833	0.97	3.429	1.27	3.429	1.27	2.462	1.13	3.077	1.04	3.909	0.81	4.136	0.77
47.เสนอแนะการย้าย โอนบุคลากรของ สถานศึกษา	2.375	1.17	3.302	1.22	2.230	1.10	3.315	1.21	2.000	1.53	1.714	0.95	2.077	0.95	2.846	0.99	3.500	0.91	4.000	0.98
48.กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	2.821	1.21	3.787	1.03	2.698	1.18	3.843	0.97	2.000	1.53	2.714	1.80	2.846	1.07	3.077	0.95	3.773	0.81	4.227	0.69
49.ยกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มี ผลงานดีเด่นและคุณความดี	3.196	1.27	4.166	0.93	3.056	1.32	4.173	0.86	4.429	0.79	4.571	0.79	3.000	1.00	3.769	1.69	3.727	0.94	4.227	0.69
50.ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ของสถานศึกษา	3.244	1.25	4.137	0.80	3.087	1.26	4.143	0.79	4.714	0.76	4.571	0.79	3.308	1.18	3.615	0.96	3.636	1.05	4.273	0.63
51.ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.232	1.20	4.148	0.95	3.159	1.16	4.205	0.93	4.143	1.57	3.571	1.51	2.846	1.52	3.846	1.14	3.591	0.96	4.182	0.66
52.ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	2.849	1.23	3.850	1.14	2.831	1.23	3.912	1.06	2.286	1.60	2.286	1.70	2.385	0.87	3.615	1.61	3.409	1.14	4.136	0.71

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
● ด้านการบริหารทั่วไป	3.519	0.83	4.162	0.68	3.266	1.19	4.280	0.81	4.286	0.95	4.286	0.95	3.462	1.13	4.000	1.16	3.409	0.80	4.045	0.79
53. กำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน	3.343	1.14	4.228	0.84	3.467	0.83	4.228	0.6	4.436	0.48	4.200	0.64	3.131	0.81	3.462	1.18	3.756	0.73	4.179	0.50
54. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.351	1.08	4.160	0.86	3.294	1.07	4.236	0.78	4.714	0.49	4.429	0.79	2.846	1.21	3.538	1.51	3.545	0.80	4.000	0.69
55. กำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.247	1.11	4.030	1.01	3.210	1.11	4.150	0.97	3.286	1.50	3.143	1.77	3.000	1.29	3.231	1.01	3.591	0.91	4.091	0.61
56. รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานทั่วไปของสถานศึกษา	3.790	1.05	4.357	0.82	3.744	1.05	4.452	0.71	4.857	0.38	4.714	0.49	3.538	1.20	3.231	1.30	3.864	0.94	4.364	0.66
57. รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.649	1.07	4.331	0.82	3.611	1.09	4.402	0.74	4.571	0.79	4.714	0.49	3.077	0.95	3.462	1.39	3.909	0.92	4.318	0.65
58. รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.708	1.03	4.201	0.89	3.690	1.04	4.244	0.86	4.714	0.49	4.571	0.53	3.000	0.91	3.538	1.33	3.909	0.87	4.227	0.69
59. รับผิดชอบต่อแผนพัฒนาของสถานศึกษา	3.856	1.03	4.417	0.75	3.872	1.02	4.516	0.68	4.714	0.49	4.571	0.53	3.231	1.24	3.615	1.12	3.864	0.89	4.273	0.63
60. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.792	1.01	4.432	0.76	3.786	0.98	4.512	0.68	4.571	0.79	4.857	0.38	3.385	1.26	3.615	1.33	3.818	1.01	4.318	0.57
61. ให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.284	0.98	3.970	0.86	3.150	1.00	4.039	0.78	3.857	0.90	3.571	1.27	3.385	0.65	3.231	1.24	3.818	0.85	4.136	0.64

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127 )				กทม (N=7)				มท (N=-13)				สข (N=30 )			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
62.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	3.219	1.04	4.024	0.95	3.126	1.02	4.079	0.96	4.286	0.76	3.714	1.38	2.538	0.78	3.462	0.97	3.818	0.91	4.136	0.64
63.ให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.476	1.11	4.172	0.94	3.378	1.14	4.252	0.86	4.429	0.79	3.714	1.38	3.154	0.90	3.538	1.51	3.952	0.86	4.227	0.61
64.ให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.337	1.02	4.077	0.86	3.268	0.98	4.118	0.79	4.143	0.90	3.714	1.38	2.846	1.35	3.692	1.32	3.773	0.87	4.182	0.66
65.ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่	3.349	1.05	4.018	0.96	3.299	1.09	4.118	0.88	4.143	0.90	3.571	1.40	3.000	0.91	3.154	1.41	3.591	0.8	4.091	0.68
66.ให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.68	1.07	4.195	0.88	3.654	1.10	4.307	0.79	4.286	1.11	3.857	1.46	3.538	0.66	3.385	1.12	3.727	1.08	4.136	0.77
67.อนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.208	1.14	3.875	0.97	3.094	1.09	3.874	0.95	4.143	1.21	3.714	1.50	3.000	1.58	3.308	1.18	3.714	0.85	4.286	0.56
68.อนุมัติการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	3.331	3.35	3.851	1.09	3.299	3.83	3.881	1.06	4.429	0.79	4.143	1.57	2.846	0.90	2.923	1.32	3.455	0.86	4.136	0.64
69.ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	3.953	0.93	4.391	0.83	3.906	0.97	4.465	0.78	5.000	0.00	5.000	0.00	4.000	0.82	3.692	1.25	3.864	0.71	4.182	0.66
70.ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน	3.722	1.00	4.302	0.83	3.693	1.00	4.346	0.76	4.714	0.76	5.000	0.00	3.231	1.17	3.615	1.45	3.864	0.71	4.227	0.61
71.มีส่วนร่วมดำเนินการ และ /หรือ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.851	1.03	4.411	0.78	3.889	1.04	4.524	0.67	4.857	0.38	4.571	0.53	3.308	1.11	3.385	1.39	3.636	0.85	4.318	0.57

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
72.กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับ กิจการนักเรียน	3.375	1.08	4.03	0.93	3.278	1.06	4.040	0.88	4.429	0.98	4.143	1.07	3.077	1.12	3.769	1.64	3.773	0.97	4.091	0.61
73. กำกับ ติดตามการดำเนินงานด้าน อาคาร สถานที่	3.231	1.09	3.994	0.96	3.150	1.07	4.016	0.91	4.571	0.79	4.286	1.50	2.615	1.04	3.846	1.21	3.636	0.85	3.864	0.94
<b>กระบวนการบริหาร</b>																				
● การวางแผน	<b>3.198</b>	<b>0.97</b>	<b>4.034</b>	<b>0.81</b>	<b>3.116</b>	<b>0.96</b>	<b>4.083</b>	<b>0.75</b>	<b>4.167</b>	<b>0.78</b>	<b>3.833</b>	<b>1.22</b>	<b>2.782</b>	<b>0.79</b>	<b>3.538</b>	<b>1.32</b>	<b>3.611</b>	<b>0.89</b>	<b>4.106</b>	<b>0.59</b>
74.ประเมินความต้องการและความ จำเป็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ร่วมกัน	3.220	1.13	4.018	0.93	3.150	1.18	4.079	0.85	4.000	1.00	3.714	1.50	2.923	0.86	3.308	1.38	3.571	0.93	4.190	0.68
75.ปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหาร ของกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.272	1.03	4.041	0.90	3.189	1.00	4.118	0.84	4.429	0.79	4.286	0.76	2.846	0.90	3.154	1.35	3.636	1.09	4.045	0.65
76.กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ กรรมการสถานศึกษาร่วมกัน	3.387	1.03	4.161	0.89	3.357	0.95	4.222	0.79	4.714	0.49	4.286	1.5	2.615	1.19	3.538	1.51	3.591	1.05	4.136	0.64
77.ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของ ตน	3.149	1.12	4.065	0.9	3.032	1.13	4.119	0.83	4.286	0.76	4.143	1.46	2.692	0.86	3.692	1.38	3.727	0.94	3.955	0.72
78.ร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน	3.071	1.16	4.024	0.92	2.976	1.17	4.055	0.86	3.714	1.50	3.429	1.81	2.615	0.65	3.769	1.24	3.682	0.99	4.182	0.59
79.วางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและ ครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ของตนร่วมกัน	3.083	1.10	3.899	1.04	2.984	1.12	3.913	1.00	3.857	1.46	3.143	1.68	3.000	0.82	3.769	1.36	3.455	0.91	4.136	0.71

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สข (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>● การจัดองค์การ</b>	<b>2.944</b>	<b>1.10</b>	<b>3.933</b>	<b>0.86</b>	<b>2.799</b>	<b>1.14</b>	<b>3.984</b>	<b>0.84</b>	<b>3.286</b>	<b>1.06</b>	<b>3.286</b>	<b>1.06</b>	<b>3.462</b>	<b>1.13</b>	<b>3.462</b>	<b>1.13</b>	<b>3.636</b>	<b>0.85</b>	<b>4.121</b>	<b>0.60</b>
80.กำหนดงานของกรรมการสถานศึกษา ออกเป็นฝ่ายต่างๆ	2.959	1.25	3.905	1.02	2.874	1.25	3.969	0.98	3.429	1.27	2.857	1.68	2.385	1.12	3.462	1.13	3.636	1.05	4.136	0.71
81.กำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่าย อย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อน	2.929	1.19	3.876	1.00	2.724	1.18	3.906	1.00	3.000	1.63	3.286	1.80	3.692	0.63	3.615	0.96	3.636	0.90	4.045	0.65
<b>● การจัดบุคลากร</b>	<b>3.166</b>	<b>1.04</b>	<b>4.031</b>	<b>0.88</b>	<b>3.083</b>	<b>1.05</b>	<b>4.081</b>	<b>0.87</b>	<b>4.000</b>	<b>1.03</b>	<b>4.000</b>	<b>1.03</b>	<b>3.423</b>	<b>1.21</b>	<b>3.423</b>	<b>1.21</b>	<b>3.67</b>	<b>0.90</b>	<b>4.114</b>	<b>0.49</b>
82.กำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และ รับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษา ในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	2.923	1.21	3.941	1.03	2.803	1.25	3.961	1.02	3.286	1.25	3.714	0.95	2.538	0.66	3.615	1.61	3.727	0.77	4.091	0.61
83.กำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการ ประสานงานระหว่างกรรมการ สถานศึกษาด้วยกัน	3.189	1.11	4.041	0.92	3.126	1.06	4.071	0.92	4.000	1.15	4.429	0.79	2.692	1.32	3.308	1.11	3.591	1.05	4.182	0.59
84.ตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของ กรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ที่ ปรึกษาและ/หรืออนุกรรมการ	3.249	1.27	4.041	1.04	3.126	1.32	4.087	1.05	4.286	0.95	4.143	1.57	3.077	0.95	3.385	1.12	3.727	1.03	4.136	0.56
85.วางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่ เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	3.302	1.22	4.101	1.00	3.276	1.25	4.205	0.93	3.429	1.81	3.714	1.89	2.923	0.86	3.385	1.26	3.636	1.00	4.045	0.65



	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127 )				กทม (N=7)				มท (N=-13)				สช (N=30 )			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
●การอำนวยการ	3.577	0.83	4.221	0.70	3.556	0.74	4.291	0.61	4.652	0.40	4.446	0.63	2.942	1.12	3.466	1.22	3.727	0.86	4.190	0.52
86.จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา	3.290	1.18	4.024	0.96	3.197	1.19	4.071	0.95	4.286	1.25	4.143	1.21	2.769	1.01	3.385	1.12	3.818	0.91	4.091	0.68
87.ปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.132	1.17	3.994	0.97	3.000	1.13	4.008	0.96	4.857	0.38	4.714	0.49	2.769	1.36	3.154	1.28	3.545	0.96	4.182	0.59
88.ประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง	3.071	1.17	4.036	0.91	2.961	1.09	4.094	0.91	4.286	0.95	4.143	0.90	2.615	1.61	3.154	0.90	3.591	1.05	4.182	0.59
89.วางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2.935	1.15	3.994	1.00	2.85	1.13	4.039	0.93	3.571	1.51	3.857	1.57	2.308	1.03	3.385	1.61	3.591	0.85	4.136	0.56
90. ฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	3.154	1.19	4.083	0.96	3.087	1.18	4.157	0.92	4.143	0.9	4.286	0.95	2.308	1.03	3.077	1.32	3.727	0.98	4.182	0.59
91.จัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.473	0.96	4.083	0.89	3.370	1.00	4.134	0.87	4.571	0.53	4.429	0.79	3.462	0.52	3.385	1.12	3.727	0.83	4.091	0.75
92.ตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	3.746	1.04	4.266	0.82	3.748	1.04	4.323	0.82	4.857	0.38	4.429	0.79	3.231	1.01	3.615	0.96	3.682	0.95	4.273	0.63
93.ตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดเสียงข้างมาก	3.917	0.99	4.32	0.86	4.016	0.90	4.402	0.74	5.000	0.00	4.571	0.79	2.923	1.44	3.615	1.66	3.591	0.80	4.182	0.73
94.พูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	3.858	1.09	4.284	0.84	3.913	0.95	4.370	0.75	4.857	0.38	4.429	0.79	3.308	1.70	3.462	1.45	3.545	1.30	4.227	0.61

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127)				กทม (N=7)				มท (N=13)				สช (N=30)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
95.ป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.775	1.05	4.231	0.90	3.858	0.94	4.307	0.82	4.571	0.79	4.286	1.25	2.923	1.50	3.462	1.45	3.545	1.14	4.227	0.61
96.มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.692	1.21	4.355	0.83	3.724	1.15	4.433	0.78	4.857	0.38	4.714	0.49	3.154	1.63	3.692	1.32	3.455	1.18	4.182	0.59
97. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า	3.548	1.14	4.278	0.92	3.532	1.12	4.331	0.85	4.571	0.79	4.143	1.46	2.769	1.36	3.769	1.54	3.773	0.87	4.318	0.57
98.สามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุมหรือในที่ประชุมได้	3.550	1.22	4.249	0.92	3.543	1.23	4.331	0.86	4.857	0.38	4.714	0.49	3.077	1.38	3.538	1.56	3.455	1.01	4.045	0.65
99.ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม	3.953	1.08	4.385	0.87	4.008	1.00	4.520	0.71	4.857	0.38	4.714	0.49	3.000	1.47	3.077	1.38	3.909	1.11	4.273	0.83
100.กรรมการสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.657	2.49	4.225	0.83	3.449	1.15	4.299	0.80	5.000	0.00	4.429	1.13	2.846	1.46	3.692	0.95	4.909	6.14	4.045	0.72
101.ยกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.893	1.03	4.396	0.79	3.945	0.98	4.465	0.69	4.857	0.38	4.714	0.49	2.923	1.38	3.846	1.46	3.864	0.83	4.227	0.75
12.กระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.858	0.98	4.343	0.79	3.874	0.94	4.425	0.72	4.714	0.76	4.571	0.79	3.462	1.20	3.538	1.33	3.727	1.03	4.273	0.55

	ภาพรวม (N=169)				สพฐ (N=127 )				กทม (N=7)				มท (N=-13)				สข (N=30 )			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>● การควบคุม</b>	<b>3.181</b>	<b>1.00</b>	<b>4.089</b>	<b>0.77</b>	<b>3.089</b>	<b>1.00</b>	<b>4.126</b>	<b>0.72</b>	<b>3.714</b>	<b>0.99</b>	<b>4.095</b>	<b>0.94</b>	<b>3.103</b>	<b>0.79</b>	<b>3.564</b>	<b>1.25</b>	<b>3.591</b>	<b>0.95</b>	<b>4.182</b>	<b>0.57</b>
103.ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.958	1.15	3.994	0.89	2.786	1.17	4.039	0.85	3.143	1.35	3.857	1.46	3.538	0.52	3.538	1.05	3.545	0.96	4.045	0.79
104.กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม	3.367	1.11	4.118	0.88	3.291	1.11	4.165	0.79	4.714	0.49	4.571	0.79	3.000	0.91	3.308	1.44	3.591	1.01	4.182	0.73
105.ใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน	3.214	1.13	4.161	0.88	3.183	1.09	4.183	0.81	3.286	1.80	3.857	1.46	2.769	1.17	3.846	1.41	3.636	1.00	4.318	0.57
<b>ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร</b>	<b>3.836</b>	<b>0.90</b>	<b>4.398</b>	<b>0.68</b>	<b>3.887</b>	<b>0.84</b>	<b>4.457</b>	<b>0.61</b>	<b>4.857</b>	<b>0.38</b>	<b>4.905</b>	<b>0.16</b>	<b>3.026</b>	<b>0.89</b>	<b>3.667</b>	<b>1.11</b>	<b>3.697</b>	<b>0.95</b>	<b>4.333</b>	<b>0.5</b>
106.ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน	3.811	1.02	4.385	0.79	3.858	0.97	4.441	0.72	4.857	0.38	5	0.00	3.077	1.04	3.538	1.33	3.636	1.14	4.364	0.58
107.ร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน	3.811	0.99	4.420	0.67	3.882	0.91	4.472	0.66	4.857	0.38	4.714	0.49	2.615	1.04	3.846	0.80	3.773	0.92	4.364	0.49
108.ตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสานความคิดของกรรมการสถานศึกษา	3.888	0.93	4.391	0.74	3.921	0.91	4.457	0.66	4.857	0.38	5.000	0.00	3.385	0.96	3.615	1.26	3.682	0.95	4.273	0.55
<b>ประสิทธิภาพการบริหาร</b>	<b>3.808</b>	<b>0.9</b>	<b>4.405</b>	<b>0.75</b>	<b>3.819</b>	<b>0.87</b>	<b>4.437</b>	<b>0.68</b>	<b>4.857</b>	<b>0.38</b>	<b>4.714</b>	<b>0.39</b>	<b>3.231</b>	<b>0.81</b>	<b>4.077</b>	<b>1.44</b>	<b>3.75</b>	<b>0.96</b>	<b>4.318</b>	<b>0.55</b>
109. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ	3.775	0.96	4.408	0.81	3.756	0.94	4.449	0.74	4.857	0.38	4.714	0.49	3.385	0.87	4.000	1.58	3.773	1.02	4.318	0.57
110. ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.840	0.93	4.402	0.73	3.882	0.9	4.425	0.68	4.857	0.38	4.714	0.49	3.077	0.86	4.154	1.35	3.727	0.94	4.318	0.57

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยการบริหารที่กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานปฏิบัติจริงและคิดว่าควรในภาพรวม และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>หลักการและจุดมุ่งหมาย</b>	<b>3.722</b>	<b>0.859</b>	<b>4.341</b>	<b>0.683</b>	<b>3.748</b>	<b>0.863</b>	<b>4.344</b>	<b>0.663</b>	<b>3.624</b>	<b>0.851</b>	<b>4.329</b>	<b>0.763</b>
1. กรรมการสถานศึกษากระจายอำนาจการตัดสินใจในทรัพยากรหลัก คือ งบประมาณ และบุคลากรให้กับผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ	3.315	1.101	4.089	0.885	3.429	1.075	4.143	0.863	2.886	1.105	3.889	0.950
2. กรรมการสถานศึกษามีการตั้งอนุกรรมการ และ/หรือ กรรมการที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและกระจายความรับผิดชอบ	3.240	1.183	4.142	0.953	3.267	1.201	4.105	0.948	3.139	1.125	4.278	0.974
3. กรรมการสถานศึกษาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.704	1.044	4.29	0.862	3.707	1.036	4.271	0.897	3.694	1.091	4.361	0.723
4. กรรมการสถานศึกษาบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและยึดเสียงข้างมากเป็นหลักในการตัดสินใจ	4.006	1.047	4.411	0.776	3.977	1.033	4.376	0.775	4.114	1.105	4.543	0.78
5. กรรมการสถานศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.071	1.158	4.479	0.81	4.165	1.088	4.511	0.724	3.722	1.344	4.361	1.073
6. กรรมการสถานศึกษาบริหารงานโดยยึดคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ	4.036	1.097	4.611	0.719	4.038	1.080	4.606	0.674	4.029	1.175	4.629	0.877
7. กรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคคล ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และงบประมาณจากท้องถิ่นและชุมชนมาใช้เพื่อการศึกษา	3.641	1.11	4.386	0.878	3.632	1.111	4.397	0.856	3.676	1.121	4.343	0.968
<b>บทบาท และอำนาจหน้าที่</b>												
8. กรรมการสถานศึกษากำหนดบทบาท และอำนาจหน้าที่ของตน	3.395	1.146	4.162	0.927	3.527	1.010	4.153	0.881	2.917	1.461	4.194	1.091
9. กรรมการสถานศึกษาแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา	3.442	1.251	4.246	0.895	3.565	1.197	4.235	0.872	2.971	1.359	4.286	0.987

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
● ด้านวิชาการ	3.391	0.819	4.213	0.67	3.411	0.811	4.229	0.635	3.317	0.855	4.155	0.793
10. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.250	1.099	4.271	0.924	3.225	1.077	4.321	0.806	3.343	1.187	4.086	1.269
11. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน	3.216	1.025	4.083	0.931	3.258	1.009	4.090	0.857	3.057	1.083	4.057	1.187
12. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการวัดและประเมินผลนักเรียน	3.049	1.118	4.072	1.003	3.084	1.144	4.098	0.964	2.909	1.011	3.971	1.150
13. กรรมการสถานศึกษากำหนดแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	3.236	1.076	4.259	0.778	3.168	1.046	4.242	0.732	3.500	1.161	4.324	0.945
14. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลด้านวิชาการและหลักสูตรจากการรายงานของสถานศึกษา	3.621	1.063	4.345	0.862	3.639	1.047	4.338	0.834	3.556	1.132	4.371	0.973
15. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลการจัดการเรียนการสอนจากการรายงานของสถานศึกษา	3.817	1.010	4.357	0.806	3.812	1.016	4.353	0.771	3.833	1.000	4.371	0.942
16. กรรมการสถานศึกษารับทราบข้อมูลการวัด ประเมินผลนักเรียนจากการรายงานของสถานศึกษา	3.786	1.022	4.357	0.884	3.737	1.014	4.338	0.843	3.971	1.043	4.429	1.037
17. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะด้านวิชาการและการจัดทำหลักสูตร	3.398	1.078	4.275	0.789	3.432	1.086	4.293	0.726	3.265	1.053	4.206	1.008
18. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	3.476	1.003	4.238	0.863	3.492	0.977	4.218	0.829	3.417	1.105	4.314	0.993

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
19. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการวัดประเมินผลนักเรียน	3.311	1.064	4.119	0.947	3.311	0.990	4.143	0.854	3.314	1.323	4.029	1.248
20. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นหรือเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.269	1.078	4.125	0.910	3.311	1.071	4.150	0.857	3.114	1.105	4.029	1.098
21. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำเป้าหมายด้านวิชาการ และการจัดทำหลักสูตร	3.402	1.02	4.207	0.786	3.459	0.981	4.218	0.782	3.194	1.142	4.167	0.811
22. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.413	1.031	4.185	0.845	3.500	0.953	4.242	0.773	3.086	1.245	3.972	1.055
23. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.268	1.140	4.190	0.847	3.376	1.112	4.233	0.758	2.857	1.167	4.029	1.124
24. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา	3.284	1.036	4.160	0.848	3.361	1.04	4.158	0.824	3.000	0.986	4.167	0.941
<b>• ด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>	<b>3.282</b>	<b>0.884</b>	<b>4.132</b>	<b>0.707</b>	<b>3.329</b>	<b>0.869</b>	<b>4.138</b>	<b>0.66</b>	<b>3.108</b>	<b>0.931</b>	<b>4.111</b>	<b>0.87</b>
25. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายด้านงบประมาณของสถานศึกษา	3.060	1.170	4.095	0.949	3.158	1.086	4.045	0.903	2.676	1.408	4.286	1.100
26. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายการจัดสรรค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.042	1.150	3.970	0.972	3.120	1.101	4.030	0.870	2.743	1.291	3.75	1.273
27. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายในการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษา	2.952	1.126	3.882	1.090	2.962	1.111	3.925	1.027	2.914	1.197	3.722	1.301

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
28. กรรมการกำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	3.314	1.070	4.030	0.885	3.323	1.091	4.061	0.854	3.278	1.003	3.917	0.996
29. กรรมการสถานศึกษากำหนดให้มีการจัดทำบัญชีและรายงานด้านการเงิน	3.012	1.309	4.048	0.972	3.165	1.274	4.06	0.935	2.429	1.290	4.000	1.111
30. กรรมการสถานศึกษารับทราบแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.792	1.131	4.308	0.824	3.752	1.144	4.248	0.802	3.943	1.083	4.528	0.878
31. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.432	1.010	4.26	0.861	3.481	0.982	4.286	0.734	3.25	1.105	4.167	1.231
32. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.458	1.071	4.238	0.835	3.470	1.073	4.25	0.765	3.417	1.079	4.194	1.064
33. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะแนวทางการหาประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	3.192	1.064	4.155	0.916	3.265	1.033	4.121	0.925	2.914	1.147	4.278	0.882
34. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบและ หรืออนุมัติแผนงบประมาณของสถานศึกษา	3.467	1.165	4.278	0.893	3.489	1.139	4.248	0.874	3.389	1.271	4.389	0.964
35. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบ และ หรืออนุมัติแผนการจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายของสถานศึกษา	3.544	1.220	4.272	0.986	3.519	1.185	4.278	0.940	3.639	1.355	4.250	1.156
36. กรรมการสถานศึกษาระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.509	1.075	4.271	0.863	3.523	1.052	4.267	0.802	3.457	1.172	4.286	1.073
37. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา	3.089	1.183	4.006	0.925	3.189	1.192	4.068	0.840	2.722	1.085	3.778	1.174
38. กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมทำให้การจัดซื้อจัดจ้างโปร่งใส	3.196	1.346	4.179	0.898	3.242	1.320	4.152	0.895	3.028	1.444	4.278	0.914

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
39. กรรมการสถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนของสถานศึกษา	3.108	1.275	4.006	0.932	3.263	1.199	4.03	0.887	2.500	1.398	3.914	1.095
• ด้านบุคลากร	<b>2.841</b>	<b>0.992</b>	<b>3.818</b>	<b>0.799</b>	<b>2.955</b>	<b>0.973</b>	<b>3.812</b>	<b>0.764</b>	<b>2.417</b>	<b>0.957</b>	<b>3.841</b>	<b>0.927</b>
40. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการบุคลากรของสถานศึกษา	3.189	1.268	4.095	0.946	3.323	1.197	4.120	0.862	2.694	1.411	4.000	1.219
41. กรรมการสถานศึกษาวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	3.024	1.228	3.905	0.962	3.197	1.162	3.985	0.826	2.389	1.271	3.600	1.333
42. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนวทางการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	2.545	1.160	3.679	1.068	2.664	1.174	3.689	1.042	2.111	1.008	3.639	1.175
43. กรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวินัยกับบุคลากรของสถานศึกษา	2.673	1.241	3.663	1.040	2.811	1.192	3.639	1.025	2.167	1.298	3.750	1.105
44. กรรมการสถานศึกษาเสนอความต้องการด้านบุคลากร และหรือ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษา	2.417	1.201	3.544	1.144	2.523	1.251	3.526	1.119	2.028	0.910	3.611	1.248
45. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการจัดทำแผนบุคลากรและอัตรากำลัง	2.497	1.156	3.565	1.103	2.576	1.166	3.594	1.073	2.200	1.079	3.457	1.221
46. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	2.789	1.259	3.798	0.988	2.939	1.239	3.774	0.974	2.229	1.190	3.886	1.051
47. กรรมการสถานศึกษาเสนอแนะการย้าย โอนบุคลากร	2.375	1.167	3.302	1.224	2.500	1.195	3.338	1.161	1.917	0.937	3.167	1.444
48. กรรมการสถานศึกษากำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและจรรยาบรรณวิชาชีพ	2.821	1.205	3.787	1.03	3.008	1.182	3.759	1.009	2.139	1.046	3.889	1.116



	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
49. กรรมการสถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและคุณความดี	3.196	1.273	4.166	0.930	3.28	1.200	4.083	0.970	2.889	1.489	4.472	0.696
50. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	3.244	1.255	4.137	0.796	3.341	1.203	4.113	0.794	2.889	1.389	4.229	0.808
51. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.232	1.204	4.148	0.949	3.235	1.184	4.09	0.933	3.222	1.290	4.361	0.99
52. กรรมการสถานศึกษาร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.849	1.229	3.85	1.144	2.932	1.212	3.848	1.109	2.529	1.261	3.857	1.287
<b>• ด้านการบริหารทั่วไป</b>	<b>3.519</b>	<b>0.832</b>	<b>4.162</b>	<b>0.676</b>	<b>3.536</b>	<b>0.849</b>	<b>4.122</b>	<b>0.659</b>	<b>3.454</b>	<b>0.773</b>	<b>4.307</b>	<b>0.725</b>
53. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน	3.343	1.143	4.228	0.841	3.447	1.072	4.188	0.854	2.941	1.324	4.382	0.779
54. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน เช่น ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	3.351	1.079	4.160	0.861	3.326	1.088	4.090	0.866	3.444	1.054	4.417	0.806
55. กรรมการสถานศึกษากำหนดนโยบายด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.247	1.114	4.030	1.014	3.262	1.131	3.970	0.977	3.194	1.064	4.250	1.131
56. กรรมการสถานศึกษารับทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไปของสถานศึกษา	3.790	1.052	4.357	0.821	3.840	1.066	4.333	0.835	3.611	0.994	4.444	0.773
57. กรรมการสถานศึกษารับทราบการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.649	1.073	4.331	0.822	3.644	1.042	4.286	0.803	3.667	1.195	4.500	0.878

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
58. กรรมการสถานศึกษารับทราบการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษา	3.708	1.029	4.201	0.89	3.674	1.008	4.173	0.857	3.833	1.108	4.306	1.009
59. กรรมการสถานศึกษารับทราบแผนพัฒนาของสถานศึกษา	3.856	1.031	4.417	0.746	3.818	1.01	4.368	0.733	4.000	1.111	4.600	0.775
60. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.792	1.008	4.432	0.762	3.773	1.008	4.414	0.74	3.861	1.018	4.500	0.845
61. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.284	0.983	3.970	0.855	3.361	0.891	3.932	0.818	3.000	1.242	4.111	0.979
62. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่	3.219	1.043	4.024	0.951	3.256	1.064	4.015	0.853	3.083	0.967	4.056	1.264
63. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็น หรือเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.476	1.110	4.172	0.939	3.568	1.106	4.180	0.878	3.139	1.073	4.139	1.150
64. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.337	1.023	4.077	0.859	3.353	1.031	4.068	0.846	3.278	1.003	4.111	0.919
65. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องอาคาร สถานที่	3.349	1.053	4.018	0.96	3.286	1.034	3.947	0.924	3.583	1.105	4.278	1.059
66. กรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.680	1.071	4.195	0.882	3.647	1.081	4.150	0.883	3.806	1.037	4.361	0.867
67. กรรมการสถานศึกษาอนุมัติการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.208	1.142	3.875	0.974	3.227	1.116	3.788	0.949	3.139	1.246	4.194	1.009

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
68. กรรมการสถานศึกษาอนุมัติการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.331	3.352	3.851	1.092	3.504	3.688	3.795	1.047	2.694	1.451	4.056	1.241
69. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	3.953	0.931	4.391	0.832	3.925	0.95	4.308	0.863	4.056	0.860	4.694	0.624
70. กรรมการสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.722	1.000	4.302	0.830	3.669	0.99	4.233	0.825	3.917	1.025	4.556	0.809
71. กรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมดำเนินการ และ /หรือ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	3.851	1.03	4.411	0.784	3.818	1.025	4.371	0.805	3.972	1.055	4.556	0.695
72. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการดำเนินงานกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน	3.375	1.076	4.03	0.931	3.485	1.052	4.038	0.877	2.972	1.082	4.000	1.121
73. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านอาคาร สถานที่	3.231	1.086	3.994	0.961	3.338	1.051	3.977	0.933	2.833	1.134	4.056	1.068
<b>กระบวนการบริหาร</b>												
● การวางแผน	<b>3.198</b>	<b>0.967</b>	<b>4.034</b>	<b>0.814</b>	<b>3.268</b>	<b>0.965</b>	<b>4.002</b>	<b>0.809</b>	<b>2.942</b>	<b>0.945</b>	<b>4.151</b>	<b>0.833</b>
74. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการและความจำเป็น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองร่วมกัน	3.220	1.134	4.018	0.932	3.326	1.03	3.977	0.912	2.833	1.404	4.167	1.000
75. กรรมการสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาด้านการบริหารของ กรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.272	1.034	4.041	0.895	3.368	1.019	4.030	0.861	2.917	1.025	4.083	1.025
76. กรรมการสถานศึกษากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ กรรมการสถานศึกษาร่วมกัน	3.387	1.026	4.161	0.891	3.394	1.068	4.106	0.876	3.361	0.867	4.361	0.931

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
77. กรรมการสถานศึกษาร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานของตน	3.149	1.125	4.065	0.897	3.211	1.108	3.985	0.887	2.914	1.173	4.371	0.877
78. กรรมการสถานศึกษาร่วมกันวางแผนด้านบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตน	3.071	1.163	4.024	0.919	3.173	1.111	3.97	0.912	2.694	1.283	4.222	0.929
79. กรรมการสถานศึกษาวางแผนด้านงบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนร่วมกัน	3.083	1.102	3.899	1.036	3.128	1.104	3.94	0.991	2.914	1.095	3.743	1.197
<b>• การจัดองค์การ</b>	<b>2.944</b>	<b>1.098</b>	<b>3.933</b>	<b>0.863</b>	<b>3.068</b>	<b>1.046</b>	<b>3.902</b>	<b>0.844</b>	<b>2.486</b>	<b>1.18</b>	<b>4.046</b>	<b>0.933</b>
80. กรรมการสถานศึกษากำหนดงานของกรรมการสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ	<b>3.166</b>	<b>1.042</b>	<b>4.031</b>	<b>0.880</b>	<b>3.158</b>	<b>1.063</b>	<b>3.974</b>	<b>0.869</b>	<b>3.194</b>	<b>0.973</b>	<b>4.243</b>	<b>0.899</b>
81. กรรมการสถานศึกษากำหนดรายละเอียดงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน	2.929	1.188	3.876	1.001	3.090	1.125	3.865	0.96	2.333	1.242	3.917	1.156
<b>• การจัดบุคลากร</b>	<b>3.170</b>	<b>1.040</b>	<b>4.031</b>	<b>0.880</b>	<b>3.160</b>	<b>1.060</b>	<b>3.970</b>	<b>0.870</b>	<b>3.190</b>	<b>0.970</b>	<b>4.243</b>	<b>0.900</b>
82. กรรมการสถานศึกษากำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของกรรมการสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	2.923	1.205	3.941	1.028	3.053	1.117	3.947	0.987	2.444	1.403	3.917	1.180
83. กรรมการสถานศึกษากำหนดแนวทาง และ/หรือวิธีการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษาด้วยกัน	3.189	1.107	4.041	0.915	3.188	1.156	4.015	0.896	3.194	0.92	4.139	0.990
84. กรรมการสถานศึกษาแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ที่ปรึกษาและ/หรืออนุกรรมการ	3.249	1.271	4.041	1.043	3.195	1.234	3.97	0.984	3.444	1.403	4.306	1.215
85. กรรมการสถานศึกษาวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการสรรหา และเลือกกรรมการสถานศึกษาคนใหม่เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	3.302	1.219	4.101	0.998	3.195	1.234	3.962	1.011	3.694	1.091	4.611	0.766

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
● การอำนวยการ	3.577	0.828	4.221	0.698	3.601	0.850	4.186	0.687	3.487	0.745	4.348	0.735
86. กรรมการสถานศึกษาจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา	3.290	1.182	4.024	0.957	3.226	1.178	3.955	0.936	3.528	1.183	4.278	1.003
87. กรรมการสถานศึกษาปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.132	1.175	3.994	0.972	3.180	1.224	3.97	0.921	2.941	0.952	4.088	1.164
88. กรรมการสถานศึกษาประเมินความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง	3.071	1.168	4.036	0.906	3.090	1.215	4.015	0.835	3.000	0.986	4.111	1.141
89. กรรมการสถานศึกษาวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง	2.935	1.150	3.994	0.997	2.955	1.173	3.947	0.972	2.861	1.073	4.167	1.082
90. กรรมการสถานศึกษาฝึกอบรม และ/หรือพัฒนาตนเอง	3.154	1.190	4.083	0.960	3.113	1.185	4.023	0.900	3.306	1.215	4.306	1.142
91. กรรมการสถานศึกษาจัดให้มีข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.473	0.964	4.083	0.889	3.489	0.95	4.008	0.866	3.417	1.025	4.361	0.931
92. กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาทุกคน	3.746	1.035	4.266	0.820	3.692	1.039	4.173	0.812	3.944	1.013	4.611	0.766
93. กรรมการสถานศึกษาพิจารณาตัดสินใจด้วยเหตุผลและยึดสิ่งข้างมาก	3.917	0.991	4.320	0.862	3.842	1.006	4.211	0.888	4.194	0.889	4.722	0.615
94. กรรมการสถานศึกษาพูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน อย่างชัดเจนในทุกเรื่อง	3.858	1.087	4.284	0.839	3.842	1.114	4.226	0.840	3.917	0.996	4.500	0.811
95. กรรมการสถานศึกษาป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งภายในคณะกรรมการเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.775	1.051	4.231	0.900	3.737	1.072	4.173	0.900	3.917	0.967	4.444	0.877
96. กรรมการสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.692	1.205	4.355	0.826	3.737	1.224	4.331	0.805	3.528	1.134	4.444	0.909
97. มีการจัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุมเพื่อให้	3.548	1.136	4.278	0.919	3.689	1.092	4.338	0.861	3.028	1.158	4.056	1.094

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
กรรมการสถานศึกษาได้พิจารณาล่วงหน้า												
98. กรรมการสถานศึกษาแต่ละคนสามารถเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาก่อนการประชุม หรือในที่ประชุมได้	3.550	1.219	4.249	0.924	3.714	1.084	4.308	0.836	2.944	1.492	4.028	1.183
99. ประธานกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม	3.953	1.085	4.385	0.873	3.992	1.084	4.383	0.877	3.806	1.091	4.389	0.871
100. กรรมการสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการประชุมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	3.657	2.493	4.225	0.829	3.759	2.742	4.211	0.789	3.278	1.137	4.278	0.974
101. กรรมการสถานศึกษายกย่อง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.893	1.03	4.396	0.788	3.917	1.023	4.368	0.793	3.806	1.064	4.500	0.775
102. กรรมการสถานศึกษากระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.858	0.984	4.343	0.795	3.865	0.968	4.293	0.757	3.833	1.056	4.528	0.91
<b>• การควบคุม</b>	<b>3.181</b>	<b>0.995</b>	<b>4.089</b>	<b>0.771</b>	<b>3.247</b>	<b>1.022</b>	<b>4.053</b>	<b>0.750</b>	<b>2.94</b>	<b>0.855</b>	<b>4.222</b>	<b>0.843</b>
103. กรรมการสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของตน	2.958	1.150	3.994	0.890	3.098	1.125	3.977	0.830	2.444	1.107	4.056	1.094
104. กรรมการสถานศึกษากำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุม	3.367	1.105	4.118	0.878	3.421	1.130	4.068	0.863	3.167	1.000	4.306	0.920
105. กรรมการสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงาน	3.214	1.127	4.161	0.878	3.226	1.139	4.121	0.82	3.171	1.098	4.306	1.064
<b>ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารของกรรมการสถานศึกษา</b>	<b>3.836</b>	<b>0.899</b>	<b>4.398</b>	<b>0.677</b>	<b>3.789</b>	<b>0.911</b>	<b>4.351</b>	<b>0.683</b>	<b>4.009</b>	<b>0.841</b>	<b>4.574</b>	<b>0.631</b>
106. กรรมการสถานศึกษาตระหนักถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน	3.811	1.018	4.385	0.794	3.782	1.054	4.361	0.801	3.917	0.874	4.472	0.774
107. กรรมการสถานศึกษาร่วมมือและรวมพลังในการบริหารงานร่วมกัน	3.811	0.988	4.42	0.669	3.759	0.978	4.353	0.665	4.000	1.014	4.667	0.632

	ภาพรวม (N=169)				สถานศึกษา							
					ขนาดใหญ่ (N=133)				ขนาดเล็ก(N=36)			
	ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ		ที่ปฏิบัติ		ที่ควรปฏิบัติ	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
108. กรรมการสถานศึกษาตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยผสมผสาน ความคิดของกรรมการสถานศึกษา	3.888	0.929	4.391	0.741	3.827	0.917	4.338	0.727	4.111	0.95	4.583	0.770
<b>ประสิทธิภาพการบริหาร</b>	<b>3.808</b>	<b>0.901</b>	<b>4.405</b>	<b>0.746</b>	<b>3.771</b>	<b>0.895</b>	<b>4.32</b>	<b>0.765</b>	<b>3.944</b>	<b>0.924</b>	<b>4.722</b>	<b>0.579</b>
109. การบริหารของกรรมการสถานศึกษาทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรของสถานศึกษา ฟังพอใจ	3.775	0.956	4.408	0.812	3.767	0.945	4.323	0.84	3.806	1.009	4.722	0.615
110. กรรมการสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจาก การที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.84	0.928	4.402	0.735	3.774	0.918	4.316	0.742	4.083	0.937	4.722	0.615

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามภูมิภาค

	ภาพรวม (N=169)		ภูมิภาค									
			เหนือ (N=18 )		ต.อ./น. (N=37)		กลาง (N= 30)		ใต้ (N=55 )		ก.ท.ม. (N=29 )	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ขาดความชัดเจนเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา	2.751	1.1689	1.944	1.3921	3.27	0.962	2.500	1.0748	2.764	1.071	2.828	1.256
2. กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2.29	1.0544	1.611	0.7775	2.459	1.07	2.067	0.9072	2.382	0.991	2.552	1.270
3. กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะไม่ได้เป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	2.379	1.1333	2.000	1.2367	2.432	1.119	2.067	1.1121	2.509	0.998	2.621	1.293
4. กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ/หรือร่วมกิจกรรม	3.155	1.262	3.722	1.4473	3.417	1.339	2.833	1.5332	3.145	0.931	2.828	1.167
5. กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา	2.851	1.2218	3.611	1.195	3.351	1.086	2.167	1.0532	2.709	0.975	2.714	1.536
6. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	2.661	1.1573	3.389	1.195	3.139	1.15	2.033	1.0334	2.455	0.878	2.655	1.317
7. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ	2.503	1.1502	3.222	1.3086	2.865	1.032	2.033	1.1592	2.273	0.87	2.517	1.353
8. กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2.494	1.0943	3.294	1.1048	2.27	0.962	2.100	1.0289	2.509	0.92	2.690	1.365
9. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา	1.959	1.0371	1.556	0.7838	1.622	0.924	1.800	0.8867	2.000	0.861	2.724	1.360
10. ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา	2.018	1.0378	1.500	0.7859	1.703	0.968	2.100	0.9229	2.091	0.908	2.517	1.353
11. มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือภายในสถานศึกษา	1.633	0.9858	1.333	0.767	1.351	0.676	1.400	0.724	1.673	1.055	2.345	1.203
12. ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง	2.275	1.2157	2.294	1.5315	1.811	1.023	2.241	1.3798	2.327	0.963	2.793	1.346



ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามสังกัดของสถานศึกษา

	ภาพรวม (N=169)		สังกัด													
			ส.พ.ฐ. (N=127)						ส.ป. ศธ.		ท้องถิ่น (N=20)					
			รวมส.พ.ฐ.		ส.ป.ช. (N=77)		สศ. (N=50)		ส.ช. (N=22)		รวมท้องถิ่น		มท.(N=13)		ก.ท.ม.(N=7)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ขาดความชัดเจนเรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา	2.751	1.1689	2.701	1.197	2.727	1.2839	2.66	1.062	2.818	1.0527	2.400	1.0463	3.077	0.494	2.857	1.8645
2. กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2.290	1.0544	2.220	1.023	2.117	1.0757	2.38	0.923	3.000	1.1127	2.750	0.8507	2.385	0.768	1.143	0.378
3. กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่เพราะไม่ได้เป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	2.379	1.1333	2.268	1.123	2.260	1.2183	2.28	0.97	3.000	1.1127	2.55	1.2344	2.923	0.494	1.429	1.1339
4. กรรมการไม่มีเวลาร่วมประชุมและ/หรือร่วมกิจกรรม	3.155	1.262	3.246	1.337	3.247	1.4882	3.245	1.071	3.000	1.069	2.150	0.9333	3.000	0.000	2.286	1.3801
5. กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา	2.851	1.2218	2.858	1.193	2.974	1.3076	2.68	0.978	3.095	1.3749	1.950	0.8256	3.077	0.641	1.571	1.5119
6. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ทำงานร่วมกัน	2.661	1.1573	2.714	1.151	2.792	1.291	2.592	0.888	2.818	1.296	2.700	0.9787	2.154	0.689	2.143	1.3452

	ภาพรวม (N=169)		สังกัด													
			ส.พ.ฐ. (N=127)						ส.ป. ศธ.		ท้องถิ่น (N=20)					
			รวมส.พ.ฐ.		ส.ป.ช. (N=77)		สศ. (N=50)		ส.ช. (N=22)		รวมทั้งถิ่น		มท.(N=13)		ก.ท.ม.(N=7)	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
7. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ	2.503	1.1502	2.512	1.147	2.636	1.266	2.32	0.913	2.955	1.2527	2.150	1.1821	2.385	0.65	1.143	0.378
8. กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2.494	1.0943	2.389	1.058	2.303	1.1549	2.520	0.886	2.909	1.306	1.900	0.9679	3.077	0.277	2.000	1.4142
9. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา	1.959	1.0371	1.787	0.905	1.545	0.8199	2.160	0.912	2.773	1.2318	1.300	0.8013	1.923	0.641	2.571	1.8127
10. ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา	2.018	1.0378	1.906	0.963	1.545	0.8037	2.460	0.930	2.773	1.2318	2.400	1.0463	2.000	0.577	1.714	1.496
11. มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือภายในสถานศึกษา	1.633	0.9858	1.496	0.863	1.377	0.7786	1.68	0.957	2.727	1.1205	1.300	0.801	1.385	0.961	1.143	0.378
12. ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง	2.275	1.2157	2.128	1.191	2.000	1.2628	2.320	1.058	3.000	1.2724	2.400	1.046	2.538	0.776	2.143	1.4639

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยของปัญหาในการบริหารของกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

	ภาพรวม (N=169)		ขนาดสถานศึกษา			
			ใหญ่ (N= 133)		เล็ก (N=36 )	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ขาดความชัดเจนเรื่องบทบาท และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา	2.751	1.1689	2.887	1.099	2.25	1.2956
2. กรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2.290	1.0544	2.398	1.022	1.889	1.0896
3. กรรมการสถานศึกษาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะไม่ได้เป็นกรรมการสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	2.379	1.1333	2.451	1.090	2.111	1.2599
4. กรรมการสถานศึกษาไม่มีเวลาในการร่วมประชุม และ/หรือร่วมกิจกรรม	3.155	1.262	3.22	1.148	2.917	1.6102
5. กรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เรื่องการบริหารสถานศึกษา	2.851	1.2218	2.826	1.207	2.944	1.2861
6. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะและประสบการณ์ทำงานร่วมกัน	2.661	1.1573	2.674	1.109	2.611	1.3369
7. กรรมการสถานศึกษาขาดทักษะในการตัดสินใจ	2.503	1.1502	2.489	1.084	2.556	1.3824
8. กรรมการสถานศึกษาขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่เพียงพอ	2.494	1.0943	2.474	1.049	2.571	1.2669
9. ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา	1.959	1.0371	2.083	1.059	1.500	0.8106
10. ขาดการประสานงานระหว่างกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และสถานศึกษา	2.018	1.0378	2.165	1.067	1.472	0.6964
11. มีความขัดแย้งภายในคณะกรรมการสถานศึกษา และ/หรือภายในสถานศึกษา	1.633	0.9858	1.729	1.045	1.278	0.6146
12. ระเบียบปฏิบัติทางราชการที่ขาดความยืดหยุ่น ทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่อง	2.275	1.2157	2.318	1.161	2.114	1.4095

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ เกิดเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2511 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากภาควิชาพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล หลังจบการศึกษาเข้าทำงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลรามาธิบดี จากนั้นจึงศึกษาต่อระดับปริญญาโท และเมื่อสำเร็จบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยแล้ว จึงเข้ารับราชการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา 6 ว. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย