

คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สารนิพนธ์
ของ
นายมงคล ชื่นชม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กันยายน พ.ศ. 2545
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ
ของ
นายมงคล ชื่นชม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กันยายน พ.ศ. 2545

มงคล ชื่นชม. (2545). คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวง
ศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.

คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นมาเพื่อเป็นคู่มือให้ผู้บริหารสถานศึกษาใน
สังกัดกรมสามัญศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องในบทบาทหน้าที่
เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวง
ศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดแบ่งเป็น 4 เรื่อง ดังนี้
1) การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน 3) การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะ
เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 4) การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
คณะกรรมการสถานศึกษา

ผลการประเมินคุณภาพของคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบ
กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 จากผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มีระดับความคิดเห็นคุณภาพของคู่มืออยู่ในระดับเห็นด้วย
สามารถนำไปปฏิบัติได้

MANUAL FOR ADMINISTRATORS ON MANAGEMENT OF SCHOOL COMMITTEE
UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION

AN ABSTRACT
BY
MR. MONGKOL CHUENCHOM

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master or Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
September 2002

Mongkol Chuenchom. (2002). *Manual for Administrators on Management of School Committee Under the Ministry of Education*. Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb.

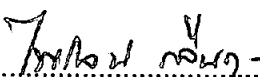
The purposes of a manual for administrators on management of school committee under the Ministry of Education is to be a manual for administrators under the jurisdiction of Department of General Education to use during performing as a secretary of a committee of basic school through regulations of Ministry of Education about a committee of basic school, 2000.

The creating of a manual for administrators on management of school committee under the Ministry of Education is divided into 4 part as follow, 1) selecting a committee of basic school 2) the conference of a committee of basic school 3) creating the understanding of the role and duty of administrators as a secretary of a committee of basic school through regulations of Ministry of Education about a committee of basic school, 2000 4) make a school developing plan regarding a committee of basic school.

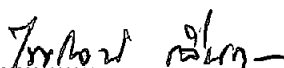
The assessment of the quality of a manual for administrators on management of school committee under the Ministry of Education about a committee of basic school, 2000 by administrators under the jurisdiction of Department of General Education indicated that opinion's level about quality of a manual is agreed level and practically.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้
พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

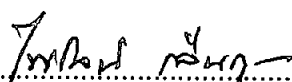
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

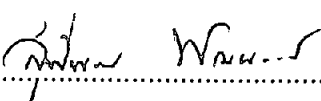

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

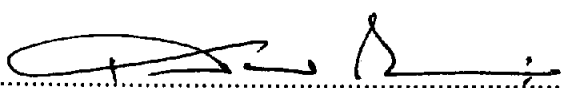
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

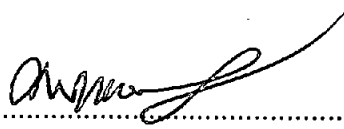
คณะกรรมการสอบ


..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)


..... กรรมการ
(อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร จิตรศุภกุล)
วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2545

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี ด้วยความกรุณาการให้คำปรึกษาแนะนำพร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตา ทัพสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ คณะกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการจัดทำคู่มือ

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์จากบัณฑิตวิทยาลัย คณะสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่ให้การอบรม สั่งสอน ซึ่งผู้ศึกษาฯ ซึ่งในความเป็นอาจารย์ที่มีความเป็นเลิศในทางวิชาการให้ลูกศิษย์ได้อาศัยเป็นแบบอย่างในการทำงาน ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำคู่มือให้มีคุณภาพ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำเพื่อนำคู่มือมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรีทุกท่านที่เสียสละเวลาประเมินคุณภาพของคู่มือ และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือให้มีคุณภาพจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่และเพื่อนนิสิตร่วมรุ่นภาควิชาการบริหารการศึกษา ราชบุรี รุ่น 1 ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือจัดหาเอกสารและเป็นการกำลังใจในการทำคู่มือ

นอกจากนี้ขอขอบคุณสุวีร์ ชื่นชม ที่คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือตลอดมาขณะที่ศึกษาและจัดทำคู่มือ ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงเรียนหน่วยงานต้นสังกัดทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และให้โอกาสศึกษาต่อครั้งนี้

คุณค่าที่เกิดขึ้นจากสารนิพนธ์นี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดามารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้ผู้ศึกษาด้วยดี

มงคล ชื่นชม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ความเป็นมาและภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์.....	3
ขอบเขต.....	3
ความสำคัญของการจัดทำคู่มือ.....	3
นิยามศัพท์.....	3
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	5
การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	6
การกระจายอำนาจทางการศึกษา.....	9
รูปแบบการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา.....	10
การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	16
คณะกรรมการสถานศึกษา.....	19
ความเป็นมาของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน.....	19
แนวคิดในการบริหารศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542.....	23
รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ.....	24
อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาจากต่าง ประเทศ.....	29
การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.....	33
โครงสร้างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา	33
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษา ธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543.....	39
การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	39
การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	41
การสร้าง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)	การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ สถานศึกษา.....	45
	คู่มือ.....	52
	ความหมายของคู่มือ.....	52
	ประเภทของคู่มือ.....	53
	องค์ประกอบของคู่มือ.....	54
	แนวทางการเขียนคู่มือ.....	55
3	ขั้นตอนและวิธีการทำคู่มือ.....	59
	วิธีการสร้างคู่มือ.....	59
4	คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543.....	66
	การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	68
	การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	91
	การสร้าง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543.....	108
	การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา	119
	บรรณานุกรม.....	165
	ภาคผนวก.....	171
	ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	200

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ผลประเมินคุณภาพของคู่มือตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร.....	62
2 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหาร.....	63

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แนวทางการจัดวางทิศทางขององค์กร	129
2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)	130

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ใช้ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา โดยกำหนดเจตนารมณ์ไว้อย่างชัดเจนที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน ค้ำครองสิทธิ สร้างความเสมอภาคให้โอกาสทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ในมาตรา 43 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน และในมาตรา 81 กำหนดให้ รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนค่านิยมที่ดีงามในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ในส่วนของมาตรา 289 ก็ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น มีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ (กรมการศาสนา, 2540 : 13 – 98)

จากความสำคัญตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นตามมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติขึ้น นั่นคือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้เป็นกฎหมายและมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา จึงถือได้ว่ากฎหมายดังกล่าวเป็นกฎหมายที่สำคัญยิ่ง ที่เป็นรากฐานในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญและมั่นคงในทุกๆ ด้านต่อไป

การจัดการศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือว่าเป็นกฎหมายการศึกษาของชาติ ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การจัดหลักสูตรการศึกษาในระดับต่างๆ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่จัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 10) การจัดการศึกษายึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 8 (2) โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษา (All for Education) และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นๆ มาตรา 9 (6) มาตรา 24 (6) มาตรา 29 มาตรา 40 มาตรา 54 มาตรา 58 (2) จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้นเจตนาเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และมีความรู้สึกผูกพันในงานที่ปฏิบัติร่วมกัน (เสริมศักดิ์ วิจารณ์. 2543 : 5 - 6) และที่สำคัญการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง ตามมาตรา 40 โดยการกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 6 - 29)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากที่กล่าวมาตามมาตรา 40 ทำให้กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ซึ่งประกาศใช้ ณ วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 โดยให้สถานศึกษาถือปฏิบัติ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาให้แล้วเสร็จ ภายใน 120 วัน ตั้งแต่วันที่ใช้ระเบียบนี้ ที่ผ่านมาการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษายังไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาโดยผิดระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย และอาจถูกร้องเรียนได้ เมื่อกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างถูกต้องตามระเบียบดังกล่าว จึงสมควรได้มีคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่การบริหารงาน ทำความเข้าใจในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามมาตรา 39

ดังนั้นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางการบริหารในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหาร และให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนที่ดำเนินการแต่งตั้งขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของสถานศึกษา (Sackney and Dibski. 1995 : 30) และดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางของคู่มือที่ได้ประเมินคุณภาพแล้ว

ขอบเขต

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ในข้อที่ 6 และข้อที่ 7
2. การจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543
3. การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543
4. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา

ความสำคัญของการจัดทำคู่มือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่การบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา

นิยามศัพท์

1. คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

2. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แต่ไม่หมายรวมถึงสถานศึกษาเฉพาะทาง

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสถานศึกษากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

4. การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นคณะกรรมการ และเลขานุการ ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสถานศึกษากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

5. คณะกรรมการ หมายถึง คณะบุคคลต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่คณะกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2543

7. การประชุม หมายถึง การที่คณะกรรมการสถานศึกษามาร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ มีระเบียบวิธีการ ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสถานที่และเวลาที่กำหนด

8. การสรรหาคณะกรรมการ หมายถึง การดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

9. แผนพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการวางแผนที่เป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

10. การสร้างความเข้าใจ หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำสารนิพนธ์เรื่อง คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดในการศึกษา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1.1 การกระจายอำนาจทางการศึกษา
- 1.2 รูปแบบการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา
- 1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 1.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. คณะกรรมการสถานศึกษา

- 2.1 ความเป็นมาของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน
- 2.2 แนวคิดในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2543

- 2.3 รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ
- 2.4 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

3. บทบาทหน้าที่การบริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

- 3.1 โครงสร้างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
- 3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

- 3.2.1 การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2.2 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2.3 การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ

เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.4 การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา

4. คู่มือ

- 4.1 ความหมายของคู่มือ
- 4.2 ประเภทของคู่มือ
- 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ
- 4.4 แนวทางการเขียนคู่มือ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาพื้นฐาน (Basic Education) การศึกษาที่มุ่งตอบสนองความต้องการทางการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงการเรียนการสอนในระดับต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานให้แก่การเรียนรู้ขั้นต่อไป (กมล สุตประเสริฐ. 2541 : 3)

การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาเบื้องต้นเพื่อเตรียมคนให้มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าสู่สังคมได้อย่างดี เพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยจัดตั้งแต่ละระดับประถมศึกษาไปจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

คุณภาพของคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ขาดความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าของประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ในช่วงที่ผ่านมาคนไทยได้รับการศึกษาโดยเฉลี่ยเพียง 5.3 ปี และแรงงานไทยร้อยละ 77 มีการศึกษาเพียงระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า จึงมีความจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนายกระดับการจัดการศึกษาสำหรับคนในชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สงบ ลักษณะ. 2542 : 37) ประชาชนชาวไทยได้ร่วมกันร่างรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน คือ พุทธศักราช 2540 ได้ประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันให้คนไทยทุกคนจะต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : คำปรารภ) ในมาตรา 43 ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มีสาระสำคัญว่าประชาชนคนไทยมีสิทธิเสมอกัน ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งระบบการจัดการศึกษาโดยทั่วไปก็จะเริ่มตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดประสบการณ์ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณค่าที่จำเป็นต่อชีวิต ซึ่งได้แก่ความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการสื่อสารทั้งด้านการพูดและการเขียน ด้านการคิดคำนวณ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ ตลอดจนความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำรงชีวิต ส่วนด้านคุณค่านั้น หมายรวมถึงความมีจิตใจอันงดงาม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความมีคุณธรรมตามหลักศาสนา การอนุรักษ์สืบสานเอกลักษณ์ของท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของชาติและทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อความเป็นไปในสังคมอื่น และความก้าวหน้าของสังคมโลก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 15 – 16)

เนื้อหาสาระกระบวนการเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมุ่งเน้น ดังนี้ (วิชัย ตันศิริ. 2544 : 162)

ระดับประถมศึกษา มุ่งพัฒนาบุคลิกภาพ จริยธรรม จิตใจด้านสุนทรียภาพ และพัฒนาร่างกาย ตลอดจนสร้างทักษะความรู้พื้นฐานการศึกษาต่อเนื่อง

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นระดับของการศึกษาต่อเนื่องเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาขั้นพื้นฐานกับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาวิชาชีพส่วนหนึ่ง และเตรียมไปสู่วิชาชีพชั้นสูงส่วนหนึ่ง เมื่อจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแล้วการบรรลุวุฒิภาวะทางความคิดและจิตใจ ได้เรียนรู้เครื่องมือสำหรับการคิดวิเคราะห์ เพื่อจะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีความรู้พื้นฐานเป็นอย่างดี เพื่อศึกษาต่อในแขนงวิชาเฉพาะ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับพื้นฐานมีพัฒนาการทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เหมาะสมกับวัย มีความรู้คู่คุณธรรมที่จะดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยอย่างมีศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจ สามารถพึ่งตนเองได้

มีทักษะที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเบื้องต้นในการประกอบอาชีพ มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลพอที่จะรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก มีจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีความมุ่งมั่นในการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาของไทย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 16)

นโยบาย

รัฐจะจัดการศึกษาระดับพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีอย่างทั่วถึง ให้กับทุกคนอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ด้วยหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน และการใช้นวัตกรรมตลอดจนรูปแบบที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับสภาพความแตกต่างของแต่ละบุคคลและความแตกต่างของท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 16)

มาตรการ

เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายมาตรการต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งที่น่ามาจากข้อกฎหมายที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นด้วยความเชื่อว่าจะทำให้การจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี ทั่วถึง และมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 17- 29)

มาตรการที่ 1 รัฐจัดการศึกษาให้มีรูปแบบหลากหลาย ที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามศักยภาพและตามสภาพการณ์ท้องถิ่น

มาตรการที่ 2 มรดกของสังคมไทยที่ได้สั่งสมมาหลายร้อยปี ที่ช่วยให้ประเทศพัฒนา วิถีชีวิตมาได้ทุกยุคทุกสมัย ต้องจัดให้เป็นแกนของการเรียนรู้ โดยปรับให้เหมาะสมกับอายุ ระดับ และท้องถิ่นของผู้เรียน การศึกษาระดับพื้นฐาน มรดกดังกล่าวได้แก่ สถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันศาสนา ค่านิยม การเอื้ออาทร ความมีน้ำใจ ความรักชาติ รักถิ่น รักธรรมชาติ การรักษาสมบัติสาธารณะ มรดกด้านศิลปะ สถาปัตยกรรมไทย แพทย์แผนไทย อาหาร ระบบ

ครอบครัว ปราชญ์ชาวบ้าน เครือข่ายประชาชน ภูมิปัญญาไทยด้านการผลิตและด้านอาชีพ
ต่างๆ

มาตรการที่ 3 รัฐสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกันรับผิดชอบในการจัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามที่กำหนดไว้ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มาตรา 43
และมาตรา 289

มาตรการที่ 4 กำหนดบทบาทของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา

มาตรการที่ 5 รัฐสนับสนุนให้ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน ครอบครัว สถาบันศาสนา
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีส่วนร่วมระดมทุนเพื่อการจัดการศึกษา

มาตรการที่ 6 ให้รัฐสนับสนุนการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม – บาลี
และแผนกสามัญศึกษา ได้เรียนอย่างมีคุณภาพเท่าเทียมกันกับการที่รัฐสนับสนุนการจัดการ
ศึกษาในระบบโรงเรียนปกติของรัฐ

มาตรการที่ 7 รัฐจัดและสนับสนุนเอกชน และองค์กรต่างๆ จัดการศึกษาให้กับผู้ด้อย
โอกาสทุกกลุ่มเป้าหมายเป็นการเฉพาะ ทั้งการศึกษาสงเคราะห์ การศึกษาพิเศษในรูปแบบการ
ศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามศักยภาพและสภาพของ
ผู้เรียน

มาตรการที่ 8 สำหรับประชาชนวัยแรงงานที่พลาดโอกาสทางการศึกษาในระบบปกติ
ให้รัฐจัดหรือสนับสนุนให้เอกชนหรือองค์กรต่างๆ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้โดยรูปแบบต่างๆ
ทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ครอบคลุมและทั่วถึงประชากรในกลุ่มนี้

มาตรการที่ 9 รัฐจะจัดโครงการเฉพาะกิจเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็ก
และเยาวชนในท้องถิ่นเสี่ยงภัย และทุรกันดารโดยเฉพาะ

มาตรการที่ 10 รัฐจัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้
จะมุ่งปฏิรูป 4 ด้าน คือ 1) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 2) ครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา 3) การบริหารจัดการ 4) การประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา

มาตรการที่ 11 รัฐกำหนดแนวทางการจัดงบประมาณ เพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม
ความสามารถทางเศรษฐกิจของรัฐ เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน การดำเนินงานของ
สถานศึกษา และส่วนที่เป็นค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาของรัฐ และจะอุดหนุนสถานศึกษาเอกชน
เฉพาะส่วนที่เป็นค่าเล่าเรียน ในอัตราที่เท่ากันกับผู้เรียนในสถานศึกษาของรัฐ เว้นแต่การจัด
การศึกษาสำหรับผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส รัฐจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตามความเหมาะสม
ได้แก่ ค่าที่พัก อาหาร เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย แบบเรียน สื่อการเรียนรู้สำหรับคนพิการ

จากมาตรการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทำความเข้าใจใน
มาตรการต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับการบริหารงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. 2542 โดยอาศัยหลักการ ดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Educational Decentralization)

การจัดการศึกษาของประเทศที่ผ่านมา เป็นการจาจัดระบบบริหารการศึกษาไว้ที่ส่วนกลางในรูปของการรวมอำนาจการบริหาร ซึ่งการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจจึงไม่สามารถสนองตอบการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีหลาย ๆ ประเทศทั้งในยุโรป อเมริกา และหลายประเทศในแถบเอเชีย จึงได้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปให้หน่วยงานในระดับล่างได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ระบบการบริหารการศึกษาได้มีการพัฒนา และมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหา และความต้องการรับบริการของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Educational Decentralization) เป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานระดับล่างได้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้มากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจนั้นมีอยู่หลายรูปแบบแต่ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นรูปแบบที่แน่นอนตายตัว ดังนั้นต้องพัฒนารูปแบบของการกระจายอำนาจขึ้นให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการตามสภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยงานระดับล่างมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งในหน่วยงานทางการศึกษาที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการทางการศึกษามากที่สุดคือ สถานศึกษา เพราะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน สถานศึกษาสามารถทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ เด็กนักเรียนจะเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของสถานศึกษานั้น ซึ่งมีความแตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ การกระจายอำนาจทางการศึกษาที่ควรศึกษามีแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงาน และสถานศึกษา (พินสุดา สิริรังสี. 2541 : 35)

การกระจายอำนาจทางการศึกษามีแนวคิดหลายลักษณะ (เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง “การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” 2544 :13 - 14) ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาแต่เดิมนั้นเป็นการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจในการกิจด้านบุคลากร หลักสูตร และงบประมาณจากคณะกรรมการกลางไปให้ท้องถิ่น (La Noue and Smith. 1971)

2. เมื่อผู้บริหารระดับล่างหรือล่างสุดขององค์การมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และมีข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจ องค์การนั้นก็จะมีความเป็นลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ เมื่ออำนาจในการตัดสินใจมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั้นจะมีความเป็นลักษณะเป็นการรวมอำนาจ (Scoott and others. 1981)

3. การกระจายอำนาจเป็นวิธีการ (means) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น คุณภาพของการให้บริการ และการลดค่าใช้จ่าย (Kochen and Deutsch. 1980)

4. การกระจายอำนาจในองค์การ เป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่องไปให้หน่วยงานย่อย (Hensen. 1979)

5. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจ (power) กระจายไปยังบุคคลต่างๆ (Mintzberg. 1979)

6. การกระจายอำนาจเป็นการที่ผู้บริหารแต่ละระดับในสายผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ในองค์การแบบรวมอำนาจผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจ ในองค์การแบบกระจายอำนาจตัดสินใจในเรื่องคล้ายกันนั้นจะกระทำในระดับล่าง (Daft. 1983)

7. การกระจายอำนาจเป็นการที่อำนาจหน้าที่ (authority) ในการตัดสินใจถูกแบ่งหรือจัดสรรให้ผู้ที่มีบทบาทต่างๆ ในองค์การ (Brown. 1990)

8. การกระจายอำนาจเป็นการแพร่กระจาย [diffusion] ของอำนาจในการตัดสินใจ เมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งขององค์การ องค์การนั้นก็จะมีการสร้างแบบรวมอำนาจ ถ้าอำนาจกระจายไปยังบุคคลต่างๆ องค์การนั้นก็จะกระจายอำนาจ (Mintzberg and Quinn. 1991)

9. การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การ (Kemmerer. 1994)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจ ไปอาณาเขตหรือพื้นที่รอบๆ จากระดับบนสู่ระดับล่างหรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่นเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

1.2 รูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา

เคมเมอร์เรอร์ (Kemmerer. 1994 : 1412) ได้เสนอรูปแบบการกระจายอำนาจไว้ 4 ประการ คือ การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) การมอบอำนาจ (Delegation) การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) และการให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะได้ขยายความรูปแบบการกระจายอำนาจ 4 ประการ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 10 – 11) ดังนี้

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการจัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยงานระดับล่าง ในสายการบังคับบัญชาของรัฐบาลกลาง เพื่อสะดวกในการดำเนินกิจกรรม เช่น การถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค จังหวัดหรือหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่ซึ่งได้รับการแบ่งอำนาจจะเป็นผู้รับผิดชอบ ในผลของการตัดสินใจในเรื่องที่ได้รับการแบ่งอำนาจ

2. การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานหรือส่วนกลางได้จัดสรรหรือถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างขององค์การ เพื่อตัดสินใจได้เร็วมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับขั้นขึ้นไป เป็นการถ่ายโอนอำนาจไปยังหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในการควบคุมของรัฐ เป็นการถ่ายโอนอำนาจไปยังหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในการควบคุมของรัฐ เช่น อธิการบดีมอบอำนาจให้รองอธิบดี ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน อธิบดีมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น ผู้มอบอำนาจยังคงเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้มอบอำนาจไปแล้ว

3. การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือระดับนโยบาย ไปยังระดับล่างอย่างสมบูรณ์ โดยมีกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับอำนาจอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับล่างมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เช่น การโอนอำนาจให้เทศบาลจัดการศึกษา ผู้โอนอำนาจได้ตัดตัวเองขาดออกจากอำนาจที่โอนไปแล้ว ดังนั้น จึงไม่มีอำนาจหรือมีแต่เพียงเล็กน้อยในการควบคุมการดำเนินการในภารกิจที่ได้รับโอนไปแล้ว

4. การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจให้เอกชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งของทางราชการ ไปให้เอกชนดำเนินการแทนหรือสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ขายกิจการของรัฐให้เอกชน สนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ (ภาณุวัฒน์ ภักดิ์วงศ์, 2541 : 31 – 32)

ประกอบด้วย

1. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ชัดเจนและชอบธรรมตามสารบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
2. การมีอิสระ (Autonomy) ในการดำเนินการ ซึ่งกระทำโดย
 - 2.1 องค์การนิติบุคคล อันได้แก่ องค์การการปกครองท้องถิ่น เช่น เทศบาล กรมในสังกัด เป็นต้น
 - 2.2 องค์การที่ไม่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ
3. การมีอิสระในการตัดสินใจ (Discretion of Power) ขององค์การดำเนินงาน
4. การที่องค์กรผู้ได้รับการกระจายอำนาจต้องมีลักษณะเป็นนิติบุคคล เพื่อการดำเนินการจัดการและบริหารกิจการสาธารณะได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย

หัวใจของการกระจายอำนาจทางการศึกษา คือ การที่ส่วนกลางหรือผู้มีอำนาจสูงสุดมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากที่สุด

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ธีระ รุญเจริญ (มติชนรายวัน. 2545, 9 กุมภาพันธ์ : 15) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจจากการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมของสถานศึกษาในการรองรับการกระจายอำนาจ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารโดยทั่วไป พบว่า แม้จะมีความพยายามกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ ไปยังสถานศึกษาแล้ว แต่ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ยังคงเคยชินและมีความมั่นใจที่จะทำงานตามคำสั่งจากส่วนกลาง คือกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งง่ายกว่าการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานเอง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน ในการกำหนดทิศทางการบริหารและการจัดการศึกษา แม้จะมีความตื่นตัวสูง แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการโรงเรียนยังมีส่วนร่วมน้อยมาก จนแทบจะไม่มีเลยเพราะโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ในขณะที่บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนสามารถจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติแผนการดำเนินการ และงบประมาณของโรงเรียนได้ สาเหตุเพราะโรงเรียนหวงอำนาจ และการไม่มั่นใจในความรู้ความสามารถของคณะกรรมการโรงเรียน ดังนั้นการกระจายอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างศักยภาพและความเข้าใจกับประชาชนทั่วไปถึงบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เพราะที่ผ่านมาประชาชนทั่วไปยังไม่ทราบว่าสามารถกำหนดทิศทางการศึกษาของลูกหลานตัวเองได้

การกระจายอำนาจทางการศึกษามีหัวใจสำคัญ อยู่ที่การที่หน่วยงานระดับล่างสุดหรือสถานศึกษาจะเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหาร และจัดการทางการบริหารการศึกษาให้แก่เยาวชนในท้องถิ่น การดำเนินการดังกล่าวจะเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายในท้องถิ่น (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในลักษณะที่เป็นการดำเนินการทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมิน และร่วมพัฒนา (Participation and Collaboration) โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นเครื่องมือในการพัฒนากับการดำเนินการพัฒนาโดยอาศัยองค์กรชุมชนในรูปคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) เป็นกลไกในการดำเนินการ (ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์. 2541 : 28)

มาตรา 40 เป็นการระบุถึงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสองลักษณะ คือ การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ อันได้แก่ การให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการบริหารของสถานศึกษาในกำกับของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตลอดจนระบุถึงอำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการซึ่งต้องมีการจัดทำรายละเอียด แล้วกำหนดเป็นกฎกระทรวงต่อไป

1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

จากการศึกษารูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษา แบบการกระจายอำนาจของไทยตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้พบว่า การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น ดำเนินการบนพื้นฐานของหลักการที่สำคัญที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจ หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นโดยตรง นอกจากนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าในการให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2544 : 24)

จากอดีตที่ผ่านมาพบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้นน้อยมาก และส่วนใหญ่ผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีฐานะดี เข้ามามีส่วนร่วมในการบริจาค และหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียนร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

ในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาอาจทำให้เกิดผลกระทบทางด้านการเมือง การปกครอง การกำหนดนโยบายไปปฏิบัติ การจัดโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การงบประมาณ และการต่อต้านจากผู้เสียอำนาจจากการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา และปรับแนวทางการทำงานใหม่จากการคอยรับนโยบาย และคำสั่งมาเป็นการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยความร่วมมือกับครู ผู้ปกครองและชุมชน ต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการมีส่วนร่วมบริหารโรงเรียนได้

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการให้ประชาชนและสังคมทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) และการจัดการศึกษานั้นให้เป็นไปเพื่อประชาชนทั้งมวล (Education for All) ทุกเพศ ทุกวัย และทุกสถานะ สังคม ตลอดจนหลักของการตรวจสอบและถ่วงดุลทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจการบริหารการจัดการศึกษา โดยคณะบุคคล มาตรา 40 กำหนดให้มี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่ กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของ สถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Participation) ในรูป ของคณะกรรมการและตอบสนองสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มากที่สุด การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544 : 9) จะเห็นได้ว่าการ ศึกษาที่มีส่วนที่เกี่ยวข้อกับประชาชนทุกคน การเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมในการวางแผนมี คุณค่าอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของความเชื่อ การยอมรับหรือไม่ยอมรับ ร่วมกันทุกฝ่าย (Bento and White. 1998 : 47 –59) ดังนั้น การจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึง ความต้องการของคนในท้องถิ่น ประชาชนที่อยู่ในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จการมีส่วนร่วมการบริหารการศึกษา

ความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จะมีส่วนร่วมช่วยให้การบริหารปฏิรูปการศึกษาดำเนินไปด้วยดีตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้ การบริหารสถานศึกษาแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544 : 29) ประสบ ผลสำเร็จพอสรุปได้ ดังนี้

1. หน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา : เปลี่ยน บทบาทในการทำหน้าที่ การกำหนดนโยบายและแผน ด้านอำนวยการ ด้านกำกับดูแล มาตรฐานด้านการสนับสนุนวิชาการ และการจัดสรรงบประมาณ
2. สถานศึกษา : ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมยอมรับคำสั่งจาก หน่วยงานระดับสูงมาเป็นบริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเอง
3. ผู้บริหารสถานศึกษา : พัฒนาทักษะให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มี ภาวะผู้นำ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษา
4. ครู : พัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการ ปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
5. ผู้ปกครองและชุมชน : เข้าใจบทบาทของการมีส่วนร่วม (Participation) ในการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาโดยตรง

หลักแนวความคิดการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM (School – Based Management)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง งานการบริหารจัดการโรงเรียนที่กำหนดให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 19)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดหนึ่ง que แสดงถึงการกระจายอำนาจ และยังเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปโรงเรียน ซึ่งแสดงถึงความยืดหยุ่น คล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการระดับโรงเรียน โดยตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริง และทรัพยากรที่มีอยู่ การเปลี่ยนบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน การใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Sapra. 1995 : 131) และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานหลักในการตัดสินใจ การบริหาร จัดการในด้านหลักสูตร บุคลากร โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ให้กับเขตพื้นที่ บทบาทของหน่วยงานในส่วนกลางจะเปลี่ยนไป จากที่เคยเป็นผู้สั่งการหรือบอกให้ปฏิบัติ ไปเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นผู้กระทำ

หลักการและแนวความคิดการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารที่ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ (Autonomy)

- 1.1 ด้านวิชาการ
- 1.2 ด้านงบประมาณ
- 1.3 ด้านบริหารบุคคล
- 1.4 ด้านบริหารทั่วไป

2. หลักการบริหารมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปคณะกรรมการ

3. การบริหารจัดการต้องตอบสนอง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

ความจำเป็นในการสร้างขีดความสามารถในการจัดการแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการพัฒนาประเทศในอนาคต มิใช่เป็นเรื่องของการบริหารงานพัฒนา แต่เพียงอย่างเดียวดังเช่นในอดีต แต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการสร้างสภาวะผู้นำในทุก ระดับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคต่างประเทศ การจัดการกับการมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการในการพัฒนาด้วยกัน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง

ดิเรก พรสีมา (มติชนรายวัน. 2545, 9 กุมภาพันธ์ : 15) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาไม่ค่อยมีปัญหาในสถานศึกษาที่อยู่เขตเมือง เช่น กรุงเทพฯ เชียงใหม่ พัทยา เพราะผู้ปกครองส่วนใหญ่มีการศึกษา มีความรู้ รับทราบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว จึงตื่นตัวที่จะมีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมในทิศทางการศึกษาของสถานศึกษา แต่ในสถานศึกษาหรือโรงเรียนในชุมชนแออัดและชนบทห่างไกล ประชาชนยังไม่มีความรู้ และมักจะมอบเรื่องการศึกษาให้ทางโรงเรียนจัดการศึกษาทั้งหมด จึงเกิดภาวะการมีส่วนร่วมน้อย

อุปสรรคขัดขวางกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องวิถีคิดของคนในระบบราชการอีกไม่น้อยที่ยังไม่เปลี่ยนทัศนคติ โดยไม่มีความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาโดยประชาชนเท่าที่ควร ระบบราชการเองก็ยังไม่เอื้อเท่าที่ควรต่อการทำงานพัฒนาหลายๆ ฝ่าย เทคนิควิธีการที่ใช้ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่ใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในระดับสากล และใช้กันมากในเมืองไทยคือวิธีการของ AIC [The Appreciation Influence Control Process of the Organization for Development : An International Institute] หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Empowering Approach เป็นวิธีการที่เน้นการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะนำไปสู่การร่วมคิด ซึ่งเป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วมแต่ละคนมาใช้ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ร่วม (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2543 : 103 - 104)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมพอสรุปได้ ดังนี้

ทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (สจูดา ทัพสุวรรณ. 2541 : 12 ; อ้างอิงจาก McGregor, Douglas M. 1989. "An Analysis of Leadership," in *Classin Readings in Organizational Behavior*. p. 276 – 282) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องพยายามสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของคนงานซึ่งพัฒนาได้โดยการเพิ่มความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร การให้โอกาสแก่สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการให้ความคิดเห็น และให้คำปรึกษา

ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (Path – Goal Theory) ของ เฮาส์และคณะ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 115 – 116) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเป้าหมายของงาน ซึ่งระบุพฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation Leadership) โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ
2. พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (Supportive) คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานให้น่าสนใจ

3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันขอความคิดเห็นข้อเสนอแนะมาประกอบในการตัดสินใจ

4. พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด

ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของ เฮอเช และ บลองชาร์ด (สจดา ทัพสุวรรณ. 2541 : 39 – 41 ; อ้างอิงจาก Hersey and Blanchard. 1972. *Management of Organizational Behavior*.) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ โดยคำนึงถึงวุฒิภาวะ ผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูได้จากความรู้ความสามารถ

พฤติกรรมการสั่งงาน ของผู้นำ 4 แบบ คือ

1. การสั่งการ (Telling) ใช้วิธีการสั่งงานตาม que ผู้นำต้องการ โดยการสั่งการบอกกล่าววิธีการทำงานทุกขั้นตอน อธิบายรายละเอียดการทำงานตาม que ผู้นำต้องการจะให้ปฏิบัติโดยไม่ได้ถามหรือรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

2. การเสนอแนะความคิดเห็น (Selling) หรือการขายความคิดแก่ลูกน้อง ผู้นำจะบอกวิธีการทำงานโดยไม่ใช้วิธีการสั่ง แต่จะใช้วิธีการเสนอแนะความคิดว่าน่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ โดยให้ลูกน้องรับความคิดเห็นของผู้นำไปปฏิบัติโดยไม่รู้สึกรู้สว่าถูกสั่งให้ทำ

3. การร่วมมือ (Participating) คือ ให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ผู้นำใช้วิธีการระดมพลังสมองในการทำงาน ขบวนการของการทำงานมาจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงานปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ช่วยกันคิดออกมาว่าอาจจะมี อาจจะเกิดและทุกคนช่วยกันคิดหาวิธีป้องกันมิให้เกิดขึ้นแล้วร่วมมือกันทำงาน

4. การมอบหมายงาน (Delegating) ให้แก่ลูกน้องที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบงานที่มอบหมายงานไปนั้น อาจคำนึงถึงความสามารถพิเศษของคนทำงานด้วยว่าต้องเป็นคนๆ นั้นเท่านั้น คนอื่นไม่มีความสามารถเพียงพอ ดังนั้นจึงต้องมอบความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปทั้งหมด โดยผู้นำเชื่อมั่นในความสามารถและความรับผิดชอบของเขา

โอคเลย์ และ มาร์สเดน (ศิริกาญจน์ โกสมุทร. 2542 : 16 – 17 ; อ้างอิงจาก โอคเลย์ และ มาร์สเดน. 1987 . *แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท*. หน้า 19 – 21) ได้สรุปการมีส่วนร่วม ดังนี้

การมีส่วนร่วมช่วยเหลือ (Contribution) โดยสมัครใจ การให้ประชาชนที่เกี่ยวข้อง (Involvement) กับกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนการร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการ เป็นการที่ประชาชนมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะเข้ามาร่วมแก้ปัญหาของเขา (Concerned) ให้เขาเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและมุ่งใช้ความพยายามและความเป็นตัวเขาเองเข้าดำเนินการ ควบคุมทรัพยากรตลอดจนระเบียบในสถาบันต่างๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2543 : 5 – 6) ได้กล่าวถึงการให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินการ หรือการปฏิบัติการกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (Commitment) ต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด จึงทำให้เห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้อง และการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน ดังนี้



จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ตั้งแต่เริ่มด้วยการวางแผนเพื่อให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนที่เกี่ยวข้องและมีความผูกพันในงานนั้นเป็นอย่างดี ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้โดย

1. ประเมินความต้องการของชุมชน
2. มีส่วนร่วมขยายโอกาสทางการศึกษา
3. มีส่วนสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา
4. สนับสนุนให้การศึกษาพัฒนาความสามารถของคนในชุมชน
5. ใช้กระบวนการทางการศึกษาในการสร้างความตระหนัก และค่านิยมร่วมกัน

ในการพัฒนาอุดมการณ์ประชาธิปไตย

สรุป

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเบื้องต้นเพื่อเตรียมคนให้มีความรู้ความสามารถที่จะเข้าสังคมได้ดี เพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือเพื่อศึกษาต่อ ซึ่งรัฐจะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีอย่างทั่วถึง โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจที่กระจายไปให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานรองรับปลายทาง ความสำเร็จของการบริหารจัดการของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่สถานศึกษาจะปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตามที่มุ่งหวังนั้น สถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในส่วนที่เป็นอำนาจของสถานศึกษาที่ชัดเจน และสามารถให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลไกในการบริหาร เพื่อกำกับ ส่งเสริม สนับสนุน

กิจกรรมของสถานศึกษาให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : คำนำ) ที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่งและหน้าที่ จะต้องเปลี่ยนบทบาทหน้าที่การบริหารเพื่อให้รองรับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาได้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และจากผลวิจัยสภาพปัญหาการจัดการศึกษาในรูปแบบการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา จากประสบการณ์การของผู้บริหารสถานศึกษาหลายท่านที่กล่าวมา สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนั้นจะต้องให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยการแนะนำพร้อมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ต่อไป

2. คณะกรรมการสถานศึกษา

จากการที่มีการปรับบทบาทหน้าที่ และองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ขึ้นเพื่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายต่อไป

2.1 ความเป็นมาของการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน

กองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 8 – 11) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาว่า คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นคณะบุคคลซึ่งมีความสำคัญที่ทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นองค์กรอย่างเป็นทางการที่จะมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนที่เป็นสมาชิกของชุมชน คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ในลักษณะดังกล่าวมีบทบาทและการกิจความแตกต่างกันบ้างแต่ช่วง ดังนี้

จากอดีตจนถึง พ.ศ. 2428 ศูนย์กลางการศึกษาอยู่ในชุมชน วัด บ้าน ร่วมกันจัดการศึกษา ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์การปฏิบัติที่ชัดเจน การดำเนินการสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมนั้น

พ.ศ. 2428 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงเริ่มมีการจัดการศึกษาที่มีระบบระเบียบปฏิบัติที่แน่นอนมากขึ้น และปี 2452 ได้แต่งตั้งกรรมการตำบล ประกอบด้วยกรรมการ 3 คน คือ กำนัน หรือหัวหน้าตำบล 1 คน เจ้าอธิการวัดซึ่งเป็นเจ้าคณะหมวดในตำบล 1 รูป และแพทย์ประจำตำบล 1 คน มีหน้าที่จัดตั้งโรงเรียน ทำนุบำรุงหาเด็กเข้าเรียน หา

ครูมาสอนในโรงเรียน เรียกโรงเรียนที่สร้างขึ้นนี้ว่า โรงเรียนประชาบาล ซึ่งอาศัยทุนทรัพย์ของประชาชน

พ.ศ. 2524 มีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2525 โดยมีสาระสำคัญที่กำหนดแนวทางการสรรหา จำนวน คุณสมบัติ วาระและการพ้นตำแหน่ง รวมทั้งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

พ.ศ. 2539 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2539 เนื่องจากมีข้อมูลจากผลการวิจัยมากมายยืนยันว่า การดำเนินการของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษายังไม่เกิดผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งความพร้อมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียน ความพึงพอใจในผลงานของตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่โรงเรียน ในการกำหนดแนวทางพัฒนา ฯลฯ ประกอบกับมีกระแสความต้องการให้คณะกรรมการประจำโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

พ.ศ. 2540 มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ประกอบกับมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถจัดการศึกษาในชุมชนได้ ทำให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2543 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลหลายฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชน เป็นระเบียบคณะกรรมการสถานศึกษาฉบับแรกที่กำหนดให้ผู้มีโอกาสมากขึ้นในการทำงานเพื่อชุมชนและโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น การจัดการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงนับวันแต่จะมากและเพิ่มพูนขึ้นตามลำดับ

ผจญ โกจารย์ศรี (มดิชนรายวัน. 2545, 10 กุมภาพันธ์ : 4) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษามีปัญหาอยู่บ้าง ส่วนหนึ่งเกิดจากศักยภาพด้านวิชาการของกรรมการสถานศึกษาไม่สูงเท่าที่ต้องการ ทั้งด้านวิธีคิดและมุมมอง แต่คณะกรรมการก็มีความพร้อมช่วยเหลือโรงเรียนและเข้าประชุมด้วย ขณะประชุมเมื่อให้ออกความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาคณะกรรมการส่วนมากก็เจียบ บอกว่าให้เป็นเรื่องของโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ รูปแบบสัดส่วนของคณะกรรมการเป็นไปตามสัดส่วนของกระทรวงศึกษาธิการทุกอย่าง แต่เป็นการทาบตามมาเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากประกาศให้มาสมัครแล้วแต่ก็ยังไม่มีคนเสนอตัวมา

สำนักงานประสานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทรวงศึกษาธิการ. (2540 : 70 - 71) ได้กล่าวถึง การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนเมื่อก่อนคณะกรรมการโรงเรียนจะมีชื่อว่า คณะกรรมการศึกษาโรงเรียน ถ้าพิจารณาตามชื่อแล้ว เป็นเรื่องของการศึกษาโดยอาศัยคณะกรรมการ และสภาพที่ปฏิบัติตามบทบาทแท้จริง ส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนเงินทุน คือ โรงเรียนจะสร้างอะไรขึ้นมาก็หาทุนไปที่คณะกรรมการการศึกษา เสมือนว่าคณะกรรมการสถานศึกษานั้น มีหน้าที่เพียงสนับสนุนเงินทุนอุปถัมภ์ให้กับโรงเรียนเท่านั้น มีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาน้อยทำให้เกิดความเข้าใจว่าการจัดการศึกษานั้น เป็นเรื่องของโรงเรียนฝ่ายเดียว

การจัดการศึกษาในลักษณะนี้ ทำให้ชุมชนไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการศึกษาในด้านที่สำคัญๆ เช่น ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ และด้านการบริหารทั่วไป (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 17)

สภาพที่ผ่านมาคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ควรจะเป็น ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527 : 19) ศึกษาพบว่าสภาพการของข้อจำกัดด้านการดำเนินงานคณะกรรมการศึกษามี ดังนี้

1. ขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่แท้จริง
2. ขาดความรู้ในเรื่องของการจัดการศึกษา ไม่กล้าให้ข้อเสนอแนะแก่โรงเรียน
3. ไม่มีเวลามาประชุม ส่วนใหญ่ติดภารกิจ ธุระ ทำให้การประชุมไม่ต่อเนื่อง
4. เกิดความเบื่อหน่ายอันเนื่องมาจากโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเชิญมาเพื่อสนับสนุนทรัพยากรเงินทอง เพื่อเป็นปัจจัยพัฒนาโรงเรียน
5. โรงเรียนไม่ค่อยจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ

ในสภาพสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้เข้าไปมีส่วนร่วม ความจำเป็นในส่วนนี้เกิดจากการมองเห็น ศักยภาพขององค์กรนอกกระบบราชการ องค์กรชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียนเป็นเครือข่ายและสนับสนุน ซึ่งจะมีส่วนทำให้การจัดการศึกษา มีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น ความคาดหวังนี้สอดคล้องกับแนวนโยบายหลักของชาติ ในลักษณะการเพิ่มประสิทธิภาพกับการจัดการศึกษาด้วยระบบที่ยืดหยุ่น คือ

1. เน้นการมีอิสระในการบริหารกับความรับผิดชอบ
2. เลือกระบบที่ให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผนและระบบที่ตึงตัว
3. องค์กรบริหารโรงเรียนเป็นในรูปคณะกรรมการโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองโรงเรียน และผู้นำชุมชน

4. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมืออย่างใกล้ชิด ในกระบวนการจัดการศึกษา

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2539 ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนไว้ชัดเจน ให้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ ให้ข้อมูลในท้องถิ่นแก่โรงเรียน ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานในโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ร่วมมือปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการที่คณะกรรมการกำหนด ตลอดจนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปของงาน คณะกรรมการโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจ เรื่องระบบบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานในการแสดงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน มีทักษะในการวิเคราะห์ปรับปรุงงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแต่ละท้องถิ่น ร่วมมือปฏิบัติด้วยความสามัคคี และมีความเข้มแข็ง

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 มีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐาน
6. พิจารณาสีทธิเด็กดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
8. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรรัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน
11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด

2.2 แนวคิดในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542

สภาพสังคมไทยนั้น การทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมมีมาตั้งแต่อดีตแล้ว เนื่องจาก
สังคมเกษตรที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลในการประกอบอาชีพ การทำสวน ทำนา
ทำไร่ ฯลฯ

ในยุคโลกาภิวัตน์เห็นว่าการทำงานแบบทีมเป็นกลุ่มที่มีระบบ ขั้นตอนซึ่งจะทำให้
มีศักยภาพอันจะนำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพได้ และในวงการศึกษาก็เกิดมีการ
ทำงานแบบกลุ่มแบบทีม ที่เป็นระบบโดยเฉพาะโรงเรียนจะมีคณะกรรมการโรงเรียนเข้ามามี
ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย

จากข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้รับไว้ใน
มาตรา 39 และ 40 ว่า

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้าน
วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และ
สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การ
ศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดม
ศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถาบัน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการ
ของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ

จากข้อพิจารณาดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการ
ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้นมีประเด็นที่พึงพิจารณา (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 23 – 24) คือ

1. มีการกระจายอำนาจในด้านต่างๆ ให้แก่สถานศึกษาโดยตรงนั่นคือ มีการ
บริหารแบบกระจายอำนาจหน้าที่ในด้านต่างๆ (ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล
และการบริหารงานทั่วไป) ซึ่งประเด็นดังกล่าวสถานศึกษาควรจะมีอำนาจในด้านต่างๆ เพียงใด

2. มีการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการในแต่ละ
รูปแบบจะมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไป ได้แก่

2.1 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการบริหาร

2.2 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการที่ปรึกษา

2.3 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา

2.3 รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ

การพิจารณารูปแบบคณะกรรมการมีการใช้กันในรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในลักษณะของระดับต่างๆ ของคณะกรรมการ (สำนักนโยบายและแผน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 14) พิจารณา ดังนี้

ในระดับกระทรวง ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กระทรวง ศึกษาธิการ คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

ในระดับกรม ได้แก่ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษา เอกชน คณะกรรมการข้าราชการครู เป็นต้น

ในระดับจังหวัด/เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมจังหวัด/เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการ สามัญศึกษาจังหวัด เป็นต้น

ในระดับสถานศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการที่พิจารณารูปแบบของการบริหารในลักษณะของ สถานะแห่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งการบริหารในลักษณะที่เน้นการพิจารณาในเรื่อง ของขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่คณะกรรมการที่พึงมี (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : บทคัดย่อ) มีลักษณะ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารมี อำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญและอาจมีบ้างที่ เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร บุคคล และการบริหารทั่วไป คณะกรรมการบริหารจึงเป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่มาก

รูปแบบที่ 2 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษามี อำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และ อาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือ ร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา คณะ กรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญ บางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่อง หรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น

ข้อเสนอทางเลือกการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการทำวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้นำเสนอทางเลือกในการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการใน 3 รูปแบบ โดยพิจารณาดังนี้ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : บทคัดย่อ)

รูปแบบที่ 1 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารมี อำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารจัดการในสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร บุคคล และการบริหารทั่วไป พิจารณาได้ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1) อนุมัติการจัดทำหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

1.2) อนุมัติให้เอกชนดำเนินการจัดพิมพ์ เผยแพร่ หนังสือ แบบเรียนที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้น

1.3) อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ประจำปีของสถานศึกษา

1.4) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

1.5) กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1.6) พิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2) ด้านบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1) พิจารณาและอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษาตามที่ผู้บริหารเสนอ ได้แก่ การสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ

2.2) การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา

2.3) พิจารณาให้ความเห็นในการโอนย้าย บุคลากร

3) ด้านงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

3.1) อนุมัติการจัดตั้งและบริหารงบประมาณในส่วนของสถานศึกษา

3.2) อนุมัติบริหารงานการเงินและพัสดุของสถานศึกษา

3.3) จัดหางบประมาณสนับสนุนโดยระดมจากประชาชน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ ในชุมชน/สังคม

3.4) ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

4) ด้านการบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

4.1) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน

4.2) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง ของสถานศึกษา

4.3) แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามที่เห็นสมควร

รูปแบบที่ 2 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษามี อำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในการกิจการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล เป็นต้น อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษา พิจารณาได้ ดังนี้

- 1) นำเสนอหรือให้ข้อคิดเห็นในเชิงนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
 - 2) พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 - 3) พิจารณาและนำเสนอสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
 - 4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
 - 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน
 - 6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
 - 7) เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
 - 8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
 - 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
 - 10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน
 - 11) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ที่สมควร
 - 12) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา
- นั้น

รูปแบบที่ 3 การบริหารโดยใช้คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญ บางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาในบางเรื่อง หรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น พิจารณาได้ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1) อนุมัติการจัดทำหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและ ประเมินผลของสถานศึกษา

1.2) อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ประจำปีของสถาน ศึกษา

1.3) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

1.4) กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

1.5) พิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2) ด้านบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1) การให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา

2.2) พิจารณากำหนดจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน กำหนดครูเข้าสอนใน ชั้นเรียน และจัดหาบุคลากรตามที่สถานศึกษาต้องการ

2.3) กำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา

2.4) ประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู

3) ด้านงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

3.1) พิจารณากลั่นกรองการจัดตั้งและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

3.2) จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไปและงบประมาณพิเศษที่ได้รับจาก

ภายนอก

3.3) จัดหางบประมาณสนับสนุนโดยระดมจากประชาชน องค์กร และสถาบัน ต่างๆ ในชุมชน/สังคม

3.4) ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

4) ด้านการบริหารทั่วไป มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

4.1) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อน เสนอต่อสาธารณชน

4.2) แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการเพื่อกำหนดแผนงานตามที่เห็น สมควร

4.3) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาสถาน ศึกษา

4.4) ประสานงานระหว่างสถานศึกษา ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ และภาคเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการให้บริการแก่ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการ และการพัฒนาท้องถิ่นนั้น

4.5) ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีบริการด้านต่าง ๆ แก่นักเรียนและชุมชน เช่น ด้านสุขภาพอนามัย กิจกรรมสหกรณ์ การจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน เป็นต้น

4.6) พัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน

4.7) อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาเห็นสมควร

จากผลการวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 136 – 137) ซึ่งศึกษาทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาใน 3 รูปแบบ คือ การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา

ในรูปแบบที่ 1 เป็นการบริหารโดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการในรูปแบบนี้เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมากโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ ๆ การบริหารรูปแบบของคณะกรรมการบริหารแบบนี้ยังเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในประเทศไทย และอาจไม่เป็นที่คุ้นเคยสำหรับวัฒนธรรมในการบริหารสถานศึกษาในบ้านเมืองเรา หากมีความต้องการที่จะเลือกใช้รูปแบบนี้ ก็ควรที่จะพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีความพร้อมเสียก่อน ซึ่งอาจต้องใช้เวลาบ้าง

ในรูปแบบที่ 2 เป็นการบริหารโดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการในรูปแบบนี้เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาสنับสนุน ส่งเสริมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยเฉพาะงานที่สำคัญ รูปแบบการบริหารในลักษณะนี้สามารถพบเห็นได้ทั่วไป ในประเทศไทย ปัจจุบันพบว่าไม่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เท่าที่ควร ถึงกับมีการกล่าวกันว่า ในการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของประชาชนและผู้ปกครองนั้นดำเนินไปเพียงเมื่อสถานศึกษาต้องการใช้เงินเมื่อใดก็จะไปขอความช่วยเหลือกับคณะกรรมการหรือผู้ปกครอง รูปแบบการบริหารแบบนี้จึงไม่น่าจะสอดคล้องกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในปัจจุบัน

ในรูปแบบที่ 3 เป็นการบริหารโดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา คณะกรรมการในรูปแบบนี้เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่องแล้วแต่บริบทของความเหมาะสมในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ในงานประจำของสถานศึกษาได้ นอกนั้นก็เป็อำนาจหน้าที่ในการให้

คำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารของผู้บริหารเท่านั้น การบริหารในรูปแบบนี้จะอยู่ตรงกลางระหว่างรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 และน่าจะเป็นทางผ่านไปสู่การใช้การบริหารในรูปแบบที่ 1 ดังนั้นทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาสำหรับประเทศไทยควรที่จะพิจารณารูปแบบนี้เป็นเบื้องต้น และถ้าดำเนินการเข้าที่เข้าทางไปแล้วระยะหนึ่ง จึงเห็นสมควรพัฒนาไปสู่การใช้รูปแบบที่ 1

สำหรับผลการศึกษาที่เกี่ยวกับสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษานั้นได้สะท้อนให้เห็นถึงหลักในการศึกษา พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีอยู่ว่า สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา (One – Stop Service Only) สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร และสถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

หลักในการพิจารณาดังกล่าวจึงเป็นหลักที่สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ที่มุ่งกระจายอำนาจในด้านต่างๆ ให้แก่สถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาในระดับรากหญ้า โดยมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่กระทำใกล้ผู้ใช้บริการมากเท่าไร ย่อมทำได้ดีขึ้นเท่านั้น และยังก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการด้วย แต่ควรมีข้อควรระวัง (วัยชัย ดนัยตโมนุท และ ไกร เกษทัน. 2543 : 78 – 79) ดังนี้

1. กรรมการโรงเรียนแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน
2. คุณค่าของแต่ละคน จะขึ้นอยู่กับงานที่ปฏิบัติ
3. การมอบหมายงาน ที่ตรงกับความสามารถ และความชอบ เขาก็จะมีคุณค่า

และมีความสุขกับการทำงาน

4. ความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นมีประโยชน์ต่อการทำงานกลุ่ม

2.4 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละประเทศ มีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการศึกษา มีผู้สรุปข้อมูลของแต่ละประเทศไว้ ดังนี้

1. กรณีของประเทศนิวซีแลนด์ สถานศึกษาทุกระดับตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนจนกระทั่งถึงมหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระ ในการจัดการศึกษาของตนเองภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ทั้งในเรื่องของบุคลากรงบประมาณเพื่อการศึกษา หลักสูตรและการจัดการต่างๆ (ยกเว้นการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างรายเดือน) ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา (Principal) เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมาจากการจ้างโดยสรรหาและแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรม. 2544 : 33 – 35 ; อ้างอิงจาก พิณสุดา สิริธรังสี. 2539. รายงานการศึกษาดูงาน การจัดการศึกษาประเทศนิวซีแลนด์. หน้า 13 – 37)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน/สถานศึกษา เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการสรรหา และแต่งตั้งจากชุมชน ผู้ปกครอง ครูใหญ่ ครูและนักเรียน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา) เพื่อทำหน้าที่รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายทางการศึกษาของชาติ หลักสูตร ธรรมนูญโรงเรียน/สถานศึกษา ตลอดจนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของชุมชน โดยยึดหลักการบริหารแบบการใช้คุณค่าร่วมกัน (A Community of Share Values) และการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) ผู้แทนชุมชน 3 – 7 คน (แล้วแต่นาตของโรงเรียน)
- 2) ผู้บริหาร 1 คน
- 3) ผู้แทนครู 1 คน
- 4) นักเรียน 1 คน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา)

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

- 1) ด้านหลักสูตร มีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมตามนโยบาย การศึกษาแห่งชาติ
- 2) การจ้างงานและการบริหารงานบุคคล
- 3) ด้านการเงินและทรัพย์สิน
- 4) ดำเนินงานด้านอื่น ๆ

ลักษณะการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ จะส่งตรงไปยังโรงเรียนภายใต้การบริหารงานและกำกับดูแลของ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะมีการมอบอำนาจให้หัวหน้า สถานศึกษาเป็นผู้บริหารงานทั้งในเรื่องการบริหารบุคลากร หลักสูตร/แผนงาน และการเงิน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยจะมีการประชุมคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียน และปรับปรุง พัฒนางานให้เป็นไปตามกฎหมายและธรรมนูญโรงเรียน หลักสูตรที่กำหนดในแต่ละระดับ ตลอดจนปัญหาและความต้องการของชุมชนทางการศึกษา

2. กรณีของประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ในทุกโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาจะจัดให้มีสภาโรงเรียน (School Council) ทั้งนี้ เพื่อประกันความมีอำนาจใน ตัวเองของโรงเรียน รวมทั้งเป็นการระดมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาร่วมกันจัดการศึกษา (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 35 ; อ้างอิงจาก

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2542. รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา สาธารณรัฐเกาหลี. หน้า 22 – 23)

คณะกรรมการในสภาโรงเรียนมีจำนวนอยู่ระหว่าง 7 – 15 คน โดย 40 – 50 % ต้องเป็นผู้ปกครองนักเรียน 30 – 40 % เป็นผู้บริหารโรงเรียน 10 – 30 % เป็นตัวแทนจากชุมชน กรรมการในส่วนของผู้ปกครองนักเรียนได้มาจากการเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ส่วนตัวแทนประชาชนในชุมชน ได้มาจากการแนะนำของตัวแทนผู้ปกครองและครู กรรมการในส่วนตัวแทนผู้ปกครองและตัวแทนชุมชนอยู่ในวาระได้คราวละ 1 ปี และสามารถเป็นกรรมการติดต่อกันได้ 3 ครั้ง

หน้าที่ของสภาโรงเรียน

สภาโรงเรียนมีหน้าที่พิจารณางบประมาณโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตร จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดกิจกรรมที่สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดกิจกรรมสวัสดิการนักเรียน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน นอกจากสภาโรงเรียนแล้ว โรงเรียนแต่ละแห่งยังมีสมาคมผู้ปกครองนักเรียนที่คอยให้การสนับสนุนโรงเรียนในกิจการด้านต่าง ๆ อีกด้วย

3. กรณีของประเทศฝรั่งเศส ในสถานศึกษาจะมีสภาบริหาร (Conseil d' Administration) ซึ่งมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นประธาน มีสมาชิกจากองค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารและบุคลากรของสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถานศึกษา สภามีหน้าที่ควบคุม ดูแลการดำเนินการบริหารการศึกษา กำหนดแนวทางสำหรับแผนพัฒนาสถานศึกษาและวางหลักการอื่น ๆ สำหรับการดำเนินการอื่น ๆ สำหรับการดำเนินการต่าง ๆ ตามอำนาจปกครองตนเองที่มีอยู่ ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม. 2544 : 35 – 36 ; อ้างอิงจาก ภัทรนันท์ พัทธยะ. 2542. รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาประเทศฝรั่งเศส. หน้า 45 – 46) ดังนี้

- 1) การจัดชั้นเรียนและกลุ่มนักเรียน
- 2) การกำหนดการจัดตารางเวลาและตารางการสอน (โดยให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของชาติ)
- 3) การเปิดรับและการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในท้องถิ่น
- 4) การให้การศึกษาในสาขาวิชาพิเศษที่ต้องการส่งเสริมหรือมีความจำเป็นการจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

4. กรณีของสหราชอาณาจักร ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2544 : 36 ; อ้างอิงจาก สรุรงค์ โพธิ์พฤกษ์วงศ์. 2542. รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างการบริหารการศึกษา สหราชอาณาจักร. หน้า 62) ดังนี้

- 1) จัดทำแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนทั่วไป
- 2) การปฏิบัติตามหลักสูตรแห่งชาติ
- 3) งบประมาณของโรงเรียน
- 4) การกำหนดจำนวนบุคลากรและการคัดเลือกครูและครูใหญ่
- 5) การจัดทำรายงานประจำปี
- 6) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

5. กรณีของประเทศเดนมาร์ก ในแต่ละโรงเรียนจะมีคณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ผู้ปกครอง 7 คน ครู 2 คน และนักเรียน 2 คน คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม. 2544 : 36 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. 2541. การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา. หน้า 51) ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทางการบริหารของครูใหญ่
- 2) อนุมัติงบประมาณโรงเรียน
- 3) การจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน
- 4) ตารางสอน
- 5) วัสดุ อุปกรณ์การสอน
- 6) กฎระเบียบของโรงเรียน
- 7) การเสนอการแต่งตั้งครู

6. กรณีของประเทศออสเตรเลีย สภาหรือคณะกรรมการของโรงเรียนมีบทบาทสูงสุดในการบริหารในระดับโรงเรียน ซึ่งสภาโรงเรียนประกอบด้วย ครูใหญ่ ตัวแทนครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ตัวแทนชุมชน ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนนักธุรกิจในพื้นที่ มีหน้าที่ (สำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ ภาคกลางและภาคตะวันออก. 2538 : 74 – 75) ดังนี้

- 1) เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนในการวางแผนนโยบาย การกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียนและการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
- 2) เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารระหว่างโรงเรียนและชุมชน
- 3) สนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ สวัสดิการ และการพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

- 4) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม
- 5) ร่วมมือกับโรงเรียน ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน (School Development Plan) และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
- 6) ร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน
- 7) ร่วมเป็นกรรมการทบทวนแผนพัฒนาโรงเรียน และจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐและเสนอต่อผู้ปกครองนักเรียน

สรุป

ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารสถานศึกษา โดยให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้สรรหาและแต่งตั้งขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 ต่อไป

3. การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2539 ซึ่งกำหนดโครงสร้างสาระสำคัญการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยหมวดต่างๆ 7 หมวด (กรมสามัญศึกษา. 2540 : 3 – 10) คือ

- หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป
- หมวดที่ 2 งานธุรการ
- หมวดที่ 3 งานวิชาการ
- หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน
- หมวดที่ 5 งานบริการ
- หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน
- หมวดที่ 7 การบริหารอาคารสถานที่

3.1 โครงสร้างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมีรายละเอียดสาระสำคัญของหมวดต่างๆ มีดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

1. การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

- 1.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.2 แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
 2. การจัดองค์การ
 - 2.1 การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน
 - 2.2 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
 3. การจัดระบบสารสนเทศ
 - 3.1 การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ
 - 3.2 การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ
 4. การบริหารงานบุคคล
 - 4.1 การพัฒนาบุคลากร
 - 4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 4.3 การบำรุงขวัญและให้กำลังใจ
 5. การสื่อสารคมนาคม และการประชาสัมพันธ์
 - 5.1 การจัดการสื่อสารคมนาคม
 - 5.1.1 มาตรฐานด้านปริมาณของอุปกรณ์สื่อสารคมนาคม
 - 5.1.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารคมนาคม
 - 5.2 การจัดการประชาสัมพันธ์
 6. การบริหารการเงิน
 7. การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป
- หมวดที่ 2 งานธุรการ ประกอบด้วย**
1. การวางแผนงานธุรการ
 - 1.1 การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
 - 1.2 การทำแผนงานธุรการ
 2. การบริหารงานธุรการ
 - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.2 การจัดบุคลากร
 - 2.3 การจัดสถานที่
 3. การบริหารงานสารบรรณ
 - 3.1 การลงทะเบียนรับ – ส่งเอกสารและหนังสือราชการ
 - 3.2 การโต้ตอบหนังสือราชการ
 - 3.3 การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ
 - 3.4 การบริหารเกี่ยวกับงานสารบรรณ
 4. การบริหารการเงินและการบัญชี

- 4.1 การทำลายหลักฐานการเงินและการบัญชี
 - 4.2 การรับเงิน
 - 4.3 การจ่ายเงิน
 - 4.4 การเก็บรักษาเงิน
 - 4.5 การควบคุมและการตรวจสอบ
 - 4.6 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย
 - 5. การบริหารงานพัสดุ
 - 5.1 การจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 5.2 การจัดทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
 - 5.3 การบำรุงรักษาพัสดุและการซ่อมแซม
 - 5.4 การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุ
 - 5.5 การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
 - 6. การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง
 - 6.1 การจัดทำทะเบียนประวัติราชการครูและลูกจ้าง
 - 6.2 การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ
 - 7. การประเมินผลงานบุคลากร
- หมวดที่ 3 งานวิชาการ ประกอบด้วย**
- 1. การวางแผนงานวิชาการ
 - 1.1 การรวบรวมข้อมูลและจัดทำแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ
 - 1.2 การทำแผนงานวิชาการ
 - 2. การบริหารงานวิชาการ
 - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.2 การจัดกลุ่มการเรียนรู้
 - 2.3 การจัดตารางสอน
 - 2.4 การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน
 - 2.5 การจัดครูสอนแทน
 - 2.6 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ
 - 3. การจัดการเรียนการสอน
 - 3.1 การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา
 - 3.2 การจัดหา จัดทำ ใช้บำรุงรักษา และการส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียน
- การสอน
- 4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
 - 4.1 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

- 4.2 การจัดสอนซ่อมเสริม
 - 4.3 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การสอน
 - 4.4 การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
 - 4.5 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
 - 4.6 จำนวนครูที่ผ่านการอบรมหรือฝึกอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี
 - 4.7 การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน
 - 4.8 การส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 - 5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน
 - 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้
 - 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผล
 - 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน
 - 5.5 งานทะเบียนนักเรียน
 - 6. การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
 - 6.1 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
 - 6.2 การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
- หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน ประกอบด้วย**
- 1. การวางแผนงานปกครองนักเรียน
 - 1.1 การรวบรวมและการจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานปกครอง
 - 1.2 การทำแผนงานปกครอง
 - 2. การบริหารงานปกครองนักเรียน
 - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.2 การประสานงานปกครอง
 - 3. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
 - 3.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย
 - 3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม
 - 3.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 - 3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
 - 3.5 การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี
 - 4. การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน
 - 4.1 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

4.2 การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในโรงเรียน

4.3 การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหารอคเอดส์ในโรงเรียน

5. การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

6. การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

หมวดที่ 5 งานบริการ ประกอบด้วย

1. การวางแผนงานบริการ

1.1 การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับ

งานบริการ

1.2 การทำแผนงานบริการ

2. การบริหารงานบริการ

2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2.3 การจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับงานบริการ

2.4 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบริการ

3. การจัดบริการด้านสาธารณูปโภค

4. การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้

5. การจัดบริการด้านโภชนาการ

6. การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัย

7. การจัดบริการห้องสมุด

8. การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์

9. การจัดบริการแนะแนว

10. การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา

11. การประเมินผลงานบริการ

หมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย

1. การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน

1.2 การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

2.1 การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมลักษณะนิสัยและความประพฤติ

2.2 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านวิชาการ

2.3 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม

2.4 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางกีฬา

- 2.5 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนด้านอื่นๆ
 3. การให้บริการชุมชน
 - 3.1 การให้บริการข่าวสาร
 - 3.2 การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย
 - 3.3 การให้บริการด้านส่งเสริมอาชีพ
 - 3.4 การให้บริการด้านนันทนาการ
 - 3.5 การให้บริการด้านอาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์
 - 3.6 การให้บริการด้านวิชาการ
 4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
 - 4.1 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน
 - 4.2 การให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
 5. การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน
 - 5.1 การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน
 - 5.2 การสนับสนุนด้านวิชาการ
 - 5.3 การสนับสนุนด้านทรัพยากร
 - 5.4 การสนับสนุนด้านบริการ
 6. การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- หมวดที่ 7 การบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย
1. การบริหารบริเวณโรงเรียน
 - 1.1 การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน
 2. การบริหารอาคารเรียน
 - 2.1 การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน
 - 2.2 การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน
 - 2.3 การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน
 - 2.4 การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน
 3. การบริหารห้องเรียน
 - 3.1 การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
 - 3.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน
 4. การบริหารห้องพิเศษ
 - 4.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
 - 4.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
 - 4.3 การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ
 5. การบริหารห้องบริการ

- 5.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
- 5.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
- 5.3 การใช้และการบำรุงรักษาห้องบริการ
- 6. การบริหารอาคารโรงฝึกงาน
 - 6.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 6.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงฝึกงาน
- 7. การบริหารอาคารโรงอาหาร
 - 7.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 7.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหาร
- 8. การบริหารอาคารหอประชุม
 - 8.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 8.2 การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม
- 9. การบริหารอาคารห้องน้ำ – ห้องส้วม
 - 9.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 9.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ – ห้องส้วม
- 10. การบริหารอาคารพลศึกษา
 - 10.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 10.2 การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

จากข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ได้รับไว้ใน มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ขึ้น ตามระเบียบดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ตามระเบียบ ดังนี้

3.2.1 การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการ

เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และควรมีกรรมการที่เป็นสตรีไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาให้เป็นไปตามโครงที่กำหนดตามระเบียบ

ที่ผ่านมาการสรรหาบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการของสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาซึ่งตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนประชุมข้าราชการครูในโรงเรียนเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้มาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา และนอกจากสถานศึกษาจะพิจารณาเลือกบุคคลตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว สถานศึกษายังพิจารณาเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในชุมชน มีความสามารถที่จะสนับสนุนการทำงานของสถานศึกษาและเป็นผู้ที่มีบทบาทในการปกครองชุมชน มีความรู้ กล้าแสดงความคิดเห็น และเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะทำประโยชน์ให้สถานศึกษาได้ มาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, 2542 : 186)

เสรี สุวรรณเพชร (มติชนรายวัน, 2545, 10 กุมภาพันธ์ : 4) ได้กล่าวว่า สำหรับที่มาของคณะกรรมการสถานศึกษานั้น มาทั้งการเลือกตั้งและการแต่งตั้งโดยการไปเชิญมา ถือเป็น การผสมผสานตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ส่วนที่มีงานวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาในชนบทพื้นที่ ห่างไกลเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนน้อย แต่ไม่ค่อยมีปัญหาเพราะถึงแม้กรรมการสถานศึกษาจะไม่มีความรู้ทางด้านวิชาการ แต่คณะกรรมการทุกคนก็มีความรักความผูกพันกับ ท้องถิ่น ดังนั้นจึงเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายความต้องการของท้องถิ่น โดยคณะกรรมการสามารถบอกได้ว่าต้องการอะไร และบอกได้ว่าอะไรดีอะไรไม่ดี

การสรรหากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 มีแนวปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ

1) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อ 5 ควรให้มีสตรีร่วมเป็นกรรมการไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด

2) สถานศึกษาประชาสัมพันธ์หรือจัดประชุมเพื่อให้ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อ 13 และชี้แจงคุณสมบัติของผู้ที่เป็นกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อ 9

3) ประกาศรับสมัครผู้แทนกลุ่มบุคคลตามระเบียบ

4) ให้แต่ละกลุ่มดำเนินการเลือกผู้แทนกลุ่มให้เหลือเท่าจำนวนที่กำหนด

5) หากไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด ให้คณะทำงานเฉพาะกิจเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นเป็นสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ และให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเท่าจำนวนที่กำหนด

6) หากผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใดไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ให้ถือว่าผู้สมัครได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบนั้น และให้คณะทำงานเฉพาะกิจเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นเป็นสองเท่าของจำนวนที่ไม่ครบและผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือตามจำนวนที่กำหนด

7) หากผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด มีจำนวนเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้ให้ผู้สมัครได้รับการคัดเลือกเป็นกรรมการในองค์ประกอบนั้น

8) สถานศึกษาที่ซึ่งตั้งใหม่ และยังไม่มีศิษย์เก่าผู้แทนกลุ่มดังกล่าวไม่ต้องดำเนินการสรรหา

ขั้นตอนที่ 2 การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกตามขั้นตอนที่ 1 เสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีคุณสมบัติตามระเบียบ

2) บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ ประชุมเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้เหลือจำนวนเท่าที่กำหนด

การสรรหากรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่างลง

1) ให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสรรหากรรมการสถานศึกษาทดแทนกรรมการสถานศึกษาที่พ้นจากตำแหน่ง ตามข้อ 4.2 และข้อ 5 ของระเบียบ โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในขั้นตอนที่ 1 และ 2

2) กรรมการสถานศึกษาที่ได้มาตามระเบียบ ข้อ 6.1 ให้อยู่ในตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาที่เหลือตามวาระ ข้อ 4.1

3) การดำเนินการสรรหาตามระเบียบในข้อ 6.1 ให้ดำเนินการภายใน 45 วัน นับจากวันครบวาระหรือครบกำหนดแล้วแต่กรณี

4) กรรมการสถานศึกษาที่พ้นวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสถานศึกษาได้อีก

5) เมื่อกรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งตามระเบียบ ข้อ 11 ก่อนครบวาระเกินกว่า 90 วัน ให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหากรรมการสถานศึกษา ตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เพื่อทดแทนตำแหน่งตามองค์ประกอบที่ว่างลงภายใน 30 วัน นับจากวันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง

3.2.2 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา คือ การคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีการนัดหมายมาพบกัน เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือวางนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ณ สถานที่ตามวัน เวลา ที่กำหนด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากการดำเนินการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว หน้าที่และบทบาทตามระเบียบ

กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบดังกล่าว

รูปแบบการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผ่านมาจะไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจนนัก เนื่องจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว กิจกรรมแต่ละกิจกรรมดำเนินการแตกต่างกันไป การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปตามกิจกรรมนั้นๆ โดยทางสถานศึกษาส่วนใหญ่ก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้นำชุมชนและนำไปเป็นข้อปฏิบัติ การประชุมร่วมกันของชุมชนและผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบ่อย ทั้งในการประชุมของสมาชิกองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นต่างๆ ในชุมชน ก็จะใช้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมด้วย ถ้ามีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในวาระการประชุม ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารมีส่วนร่วมประชุมกันบ่อย

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้ง เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนัดหมายกับคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นการล่วงหน้าเป็นการภายใน เพื่อหาเวลาว่างของคณะกรรมการส่วนใหญ่ให้ตรงกัน แล้วจึงเชิญประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งคณะกรรมการจะมาประชุมเกือบครบทุกคนทุกครั้ง ยกเว้นการประชุมที่มีวาระของการอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมาครบทุกคน ในการดำเนินการประชุมเกือบจะทุกครั้งวาระการประชุมจะเริ่มต้นด้วยประธานกรรมการสถานศึกษากล่าวต้อนรับคณะกรรมการสถานศึกษา เปิดการประชุม แจ้งเรื่องที่ประธานต้องการแจ้งให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบแล้วมอบหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาดำเนินการต่อ ซึ่งเป็นวาระเกี่ยวกับการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งก่อนที่สถานศึกษาได้ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมา และจะต้องดำเนินการต่อไป แล้วต่อด้วยเรื่องอื่นๆ ที่ประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และผู้นำชุมชนจะหยิบยกขึ้นมาหารือแล้วปิดการประชุม (กองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. 2543 : 76)

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบ ดังนี้

- 1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง
- 2) การดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวิธีที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด
- 3) ในการประชุมแต่ละครั้ง ต้องมีผู้ร่วมการประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสถานศึกษา
- 4) ให้มีผู้แทนของนักเรียนเข้าร่วมฟัง และแสดงความคิดเห็นตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควร

5) หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง ให้นำความคิดเห็นของนักเรียนมาประกอบด้วย

6) ให้ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการประชุมต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดภายใน 15 วัน นับจากวันที่มีการประชุม

3.2.3 การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 ซึ่งตามระเบียบดังกล่าว บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ (กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. 2543 : 30 -41) ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการจัดทำแผนพัฒนาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และนำนโยบายแผนไปปฏิบัติ

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อเสนอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในปีต่อไป

3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เสนอขอความเห็นชอบสาระหลักสูตรที่จัดทำขึ้นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรให้สามารถนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปรายงานผลการดำเนินการตามแผนที่ปฏิบัติประจำปีให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ และพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการตามแผนให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

5. ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพได้มาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดทำข้อมูลพื้นฐานของเด็กในเขตบริการของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์ให้เด็กนักเรียนในพื้นที่บริการเข้าศึกษาต่อ ติดตามดูแล ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียน และประสานกับผู้ปกครองเพื่อให้เด็กได้เรียนจบ หลักสูตรการศึกษา

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำรวจข้อมูลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ จัดให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และจัดหาสื่อเครื่องมือ และอุปกรณ์การเรียนต่าง ๆ อำนวยความสะดวกสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้เรียนอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีความสุข

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหารงานในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไปของสถานศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี นำข้อสรุปที่เป็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา ตลอดจนเป็นวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่นำเสนอแนวทางในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ร่วมวางแผนกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการระดมทรัพยากร จัดหาวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ และวิชาชีพชุมชนและท้องถิ่น จัดกิจกรรมเพื่อสืบสานจารีตประเพณี และวัฒนธรรมของท้องถิ่น

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่พัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาให้มีความพร้อมในทุกด้านทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทั่วไปที่สะอาดร่มรื่น สวยงาม น่าอยู่มีบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ โดยปรับปรุงห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ

ต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์พร้อมที่จะใช้ทั้งบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา และเข้าร่วมไปร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานประจำปีเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ และเห็นชอบให้รายงานต่อสาธารณชน รายงานผลการดำเนินการประจำปีของสถานศึกษาให้สาธารณชนรับทราบโดยใช้สื่อต่าง ๆ

11. แต่งตั้งที่ปรึกษา และหรือคณะกรรมการอนุกรรมการ เพื่อดำเนินงานตามระเบียบตามที่เห็นสมควร

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำรวจ และจัดทำทำเนียบบุคคลที่มีความสามารถ และบุคคลตัวอย่างด้านต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณชน นำเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อคณะกรรมการเพื่อแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษา และ/หรือคณะอนุกรรมการตามภารกิจที่ระเบียบกำหนด

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จากหน่วยงานต้นสังกัด

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่นำนโยบาย แนวปฏิบัติหรือเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานต้นสังกัดแจ้งให้สถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ ประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ปรึกษาคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อให้การดำเนินการในภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.2.4 การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการเตรียมการที่เอื้อต่อการประสบผลสำเร็จในระยะยาว และเป็นประโยชน์ทำให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืนเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญอันดับแรกของนักบริหารในอันที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีคำวิจารณ์เกี่ยวกับผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพว่าเป็นเพราะขาดการวางแผนที่ดี เพราะการวางแผนช่วยให้การดำเนินงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ทำให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ระดับใดก็มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน คือการวางแผน การควบคุม ติดตามประเมิน และการตัดสินใจ (สมชาย เทพทอง. 2543 : 33) จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการวางแผนในด้านการศึกษายังมีความสำคัญและจำเป็นมาก เพราะในสภาวะการณ์ที่ประเทศกำลังมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ งบประมาณ และทรัพยากรที่จำกัด การที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสมเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานอย่างรอบคอบ การวางแผนจึงมีความจำเป็น และเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ข้อตกลงในการวางแผนบริหารสถานศึกษา

การวางแผนข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชนโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 5) เป็นการวางแผนเพื่อใช้เป็นแผนแม่บทที่กำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะทำเป็นงานตามข้อตกลงที่กำหนดร่วมกันได้ ซึ่งจะประกอบด้วย ดังนี้

1. เพื่อวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วม สนับสนุน ส่งเสริม การดำเนินงานจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ตรงต่อความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชน
4. เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้แนวทางในการเรียนรู้ และสามารถกำหนดบทบาทของตนเองได้ถูกต้อง

ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผน อาจจำแนกได้หลายประเภท ตามคุณลักษณะจุดมุ่งหมาย และบริบทของแผน ซึ่งในที่นี้พอจะแบ่งได้เป็นประเภท ตามคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (วัฒนา ยุกแผน. 2540 : 9 - 11)

1. แบ่งตามลักษณะการนำมาใช้
 - 1.1 Standing Plan เป็นแผนงานที่นำมาใช้เป็นประจำ
 - 1.2 Single Use Plan เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นเพียงครั้งเดียว
2. แบ่งตามระยะเวลา
 - 2.1 Short Term Plan เป็นแผนระยะสั้น ๆ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการไม่เกิน 1 ปี เช่น แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมประจำปี Intermediate Plan เป็นแผนงานระยะปานกลางมีกิจกรรมที่ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 - 5 ปี แผนระยะปานกลาง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 - 2.3 Long Term Plan เป็นแผนระยะยาว เป็นแผนระยะยาวเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป เช่น แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะ 15 ปี
3. แบ่งตามภารกิจร่วมกัน
 - 3.1 Strategic Plan เป็นแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อให้ทราบทิศทาง และเป้าหมายในอนาคต เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่างหา

แนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น แผนวิสาหกิจของการประปา นครหลวง มีกำหนดระยะเวลา 5 ปี

3.2 Operational Plan เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ และจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดไว้ แผนปฏิบัติงานนี้จะมีระยะเวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น

4. แบ่งตามความต้องการเฉพาะ

4.1 Specific Plan เป็นแผนงานที่กำหนดความต้องการ หรือเป้าหมายไว้เฉพาะเจาะจง เช่น จะลดรายจ่ายจากปีที่แล้ว 3 % และเพิ่มรายได้อีก 10 %

4.2 Directional Plan เป็นแผนงานที่กำหนดความต้องการไว้กว้าง ๆ เพื่อมีทิศทางในการปฏิบัติงานเท่านั้น เช่น ต้องเพิ่มอัตราการเรียนต่อ ม.1 ไม่น้อยกว่า 10 % ของปีที่ผ่านมา

5. แบ่งตามความรับผิดชอบของผู้บริหาร

5.1 ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนมีระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายระดับกลยุทธ์

5.2 ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบแผนปรับปรุง ซึ่งเป็นแผนใช้ระยะเวลา 1 - 5 ปี เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายระดับปรับปรุง

5.3 ผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบแผนดำเนินการ ซึ่งเป็นแผนใช้ระยะเวลา 1 ปี เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายระดับการรักษามาตรฐานขององค์กร

6. แบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์

6.1 แผนระดับชาติ

6.2 แผนระดับภาค

6.3 แผนระดับจังหวัด

6.4 แผนระดับอำเภอ

6.5 แผนระดับตำบล

จะเห็นว่าการจัดประเภทของแผนมีหลายลักษณะ แต่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างๆ ต้องพยายามทบทวนแนวคิดพื้นฐานและปรับระบบการดำเนินงานใหม่โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลเป็นหลัก มุ่งตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) จึงเป็นประเภทของแผน ที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

การวางแผนกลยุทธ์

ตามที่กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กร ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากในหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงทางการค้าและการลงทุน การทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ภาวะการเงินและอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรามีความผันผวนมาก จนทำให้การวางแผนทางการเงิน หรือการคาดคะเนแผนงานในหลายๆ ปีมีความผิดพลาดมาก ประกอบกับภาคธุรกิจพยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและความเป็นเลิศในการประกอบการ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาแนวทางการวางแผนใหม่ ซึ่งมีจุดเน้นสำคัญคือ

1. เป็นการวางแผนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีการพิจารณาสถานการณ์แวดล้อมในแบบต่างๆ มีการคำนึงถึงภาวะการแข่งขัน และพิจารณากลยุทธ์ที่จะปรับตัวตามภาวะแวดล้อมและการแข่งขัน มีการพิจารณาทรัพยากรกำลังคนและงบประมาณโดยสอดคล้องกับแผน เน้นความคิดในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรคำนึงถึงภาวะแวดล้อมที่ผันผวนหาทางที่จะปกป้องตนเองไม่ให้ถูกกระทบกระเทือน และทำการแก้ไขปัญหาคืออาจจะเกิดขึ้น

2. เป็นการวางแผนและการวางระบบในองค์กรเพื่อที่จะสร้างประเพณีนิยมและบรรยากาศเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการวางแผนที่มุ่งสร้างอนาคตให้แก่องค์กร เป็นการวางแผนที่บุกเบิก หรือเชิงรุก มิใช่ตั้งรับ ซึ่งทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะจัดสรรทรัพยากร และทุ่มไปตรงจุดที่ต้องการการวางแผนที่มีจุดเน้นทั้ง 2 แบบดังกล่าว คือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งมีกระบวนการพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อม เริ่มตั้งแต่ในระดับกว้าง (Macro) ลงไปถึงระดับรายละเอียด (Micro) เริ่มต้นจากการพิจารณาภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการศึกษาในแต่ละด้าน เพื่อให้เห็นแนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสรุปมาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

- 2) การวิเคราะห์การประกอบการ (Corporate Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรนั้นเกี่ยวกับจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threats) จากปัจจัยภายนอก เพื่อที่จะให้องค์กรนั้นรู้จักตัวเองว่า มีจุดเด่นตรงไหน การวิเคราะห์นี้จะวิเคราะห์ถึงประเพณีนิยม หรือค่านิยมพื้นฐานในองค์กรโดยเฉพาะของผู้บริหารงานระดับสูง เพื่อที่จะนำมาประกอบการพิจารณาดำเนินการวางแผนต่อไป

- 3) การแสวงหาทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆ (Strategic Alternatives) จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาทั้งภายในและภายนอกกิจการจะทำให้ผู้บริหารรู้จักปัจจัยทั้งหมด คือ รู้เขา รู้เรา และนำปัจจัยมาพิจารณาหาทางเลือกที่ดี

4) การประเมินและกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) เมื่อได้ทำการเสนอแนะกลยุทธ์ในด้านต่างๆแล้ว องค์กรจะต้องทำการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขั้นนี้มีการพิจารณาเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องการเพราะว่าทางเลือกบางประการไม่สามารถจะทำได้ เมื่อขาดแคลนตัวบุคคลหรือขาดแคลนเงินทุนและการพิจารณาในเรื่องระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ที่อาจมีความเสี่ยงสูงเกินไป ไม่คุ้มกับการลงทุน (นิโลบล ธีระศิลป์. 2540 : 239 - 245)

การนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการวางแผนการศึกษา

การนำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการวางแผนการศึกษามีการกล่าวถึงกันมากในช่วงที่ประเทศไทยเริ่มมีแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากเป้าหมายของการปฏิรูปที่สำคัญ คือ คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นกระแสผลักดันทุกด้านจึงมุ่งไปที่การบริหารจัดการของโรงเรียน (School Based Management) ซึ่งมีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ การทำโรงเรียนให้มีคุณภาพทั้งปัจจัยนำเข้า(Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) จะเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามปัจจัยดังกล่าวโรงเรียนไม่ได้เป็นผู้กำหนดทั้งหมด แต่ส่วนที่โรงเรียนสามารถกำหนดเองได้คือ ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอนการบริหารและการจัดการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนอกจากจะสามารถบริหารและจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้แล้ว ยังต้องสามารถจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพการดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะนำมาใช้กำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งการวางระบบและกำหนดกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เครื่องมือดังกล่าว ก็คือแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนรวมหรือบูรณาการกระบวนการต่างๆ โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองภาพตลอดแนวสอดคล้องกันทุกระดับและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายทั้งหน่วยงาน ถ้าเป็นโรงเรียนมักจะเรียกว่าแผนปรับปรุงโรงเรียน(Strategic Improvement Plan)

ดังที่กล่าวแล้วว่าการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพของการวางแผนขึ้นอยู่กับรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเลือกหนทางที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลถึงความยากง่ายในการปฏิรูปและความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลด้วย การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ มีลักษณะดังกล่าวเนื่องจากมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน กำหนดภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) เป้าหมาย และวิธีการ (กลยุทธ์) ที่จะบรรลุจุดหมายปลายทางโดยเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customers) เป็นหลักและเน้นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous

Improvement Process) นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการวางแผนปรับปรุงโรงเรียน (Strategic Improvement Plan)

การวางแผนกลยุทธ์ในการเพื่อพัฒนาโรงเรียน หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน มีขั้นตอนในการวางแผน 7 ขั้นตอนดังนี้

1) ทบทวนภารกิจของโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนมีขอบข่ายงานและภาระหน้าที่อะไรบ้าง อะไรที่เป็นงานหลัก งานรอง และงานสนับสนุน รวมทั้งได้ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธี ที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความคาดหวัง ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder need/expected) เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง (S-strength) และจุดอ่อน (W-weakness) ซึ่งเป็นสภาพปัจจัย ภายในหน่วยงาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และอื่นๆ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาส(O-opportunity) ซึ่งเป็นสภาพภายนอกที่ทำให้โรงเรียนมีโอกาสพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ อุปสรรค (Threats) เป็นสภาพภายนอกที่เหนี่ยวรั้งหรือกีดขวางการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัฒนธรรม ชุมชน และอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder need/expected) เป็นลักษณะการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน เนื่องจากคุณภาพคือความพอใจของผู้รับบริการจึงมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมี 2 ประเภท ได้แก่ ผู้รับบริการภายใน (Internal Customers) คือผู้บริหารครู และบุคลากรในโรงเรียน และผู้รับบริการภายนอก (External Customers) อันดับแรกคือ ผู้เรียน อันดับสอง คือ ผู้ปกครอง/ชุมชน หน่วยงานที่รับผู้จบการศึกษาเข้าทำงานหรือศึกษาต่อ และอันดับสาม คือ รัฐบาลประเทศชาติ/สังคม

3) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในหน่วยงาน และการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อขององค์กรด้วย เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะสะท้อนอนาคตของหน่วยงาน

ภารกิจ (Mission) เป็นตัวที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดหมายปลายทางตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคตโดยมีตัวชี้วัดสำเร็จที่สามารถวัดได้

4) กำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ เป็นยุทธวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้

5) จัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ เป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายดำเนินการในแต่ละปี มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

6) ดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติโดยมีกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนงาน/โครงการ

7) ประเมินผลและรายงาน เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการนำแผนไปปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคและปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างไรบ้าง นอกจากนี้จะต้องรายงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู คณะกรรมการโรงเรียน/ชุมชน และหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัด เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนด้วย

จากขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์จะพบว่าเป็นการบูรณาการทั้งในเชิงแนวคิด ค่านิยมและความเชื่อของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนตาม ความคาดหวัง และความต้องการที่มีให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2542 : 5 - 6)

สรุป

ดังที่กล่าวแล้วการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหาร คุณภาพของการวางแผนจึงมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีความชาญฉลาดจะต้องรู้จักแสวงหารูปแบบและวิธีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะการณ์ปัจจุบัน ในด้านการจัดการศึกษา “แผนกลยุทธ์” ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนของการวางแผนอย่างครบถ้วน ต้องใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผน การพัฒนาที่มุ่งงาน และการติดตามประเมินผล ทำให้ทุกคนมีส่วนผูกพันและมีส่วนรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มศักยภาพ การจัดสรรและใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจตรงกัน เป็นการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียน

สามารถจัดการศึกษาสู่คุณภาพ ให้ผู้เรียนเป็นคนเก่งคนดี และมีความสุข เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่รู้ และมีพื้นฐานทางจิตใจที่พร้อมสำหรับรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

6. คู่มือ

เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพ และมีแนวปฏิบัติเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะคู่มือเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำการดำเนินการกิจกรรม มีวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานได้

6.1 ความหมายของคู่มือ

ความหมายของคู่มือนี้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

เจริญ บุญญรัตน์ (2512 : 36) คู่มือการสอน หมายถึง หนังสือที่มีเนื้อหาครบตามหลักสูตรที่กำหนด จึงควรมีเนื้อหาครบแต่รายละเอียดไม่มาก และเป็นหนังสือที่ไม่อ่านจบเล่มได้โดยลำพัง

ประทีป จรัสรุ่งรวิธ (2514 : 4) คู่มือการสอน หมายถึง สื่อชนิดหนึ่งที่มีบทบาทต่อการรวบรวมเนื้อหาและจุดหมายของการเรียน ช่วยแนะนำกิจกรรมวัสดุอุปกรณ์การสอนที่เกี่ยวกับการเรียน รักการค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อกระตุ้นและฝึกให้นักเรียนรู้จักคิดหาเหตุผล และช่วยสื่อความหมายให้ครูและนักเรียนเข้าใจเนื้อหาในเรื่องเดียวกันได้ตรงกัน

จิตรา บุณนาค และคณะ (2522 : 26) อธิบายความหมายของคู่มือว่าเป็นหนังสือที่ผู้จัดทำเรียบเรียงเนื้อหาสาระวิชาการบางแขนง โดยอาจนำมาเขียนด้วยภาษาใหม่ที่เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจออกมาในรูปแบบการตั้งคำถามตามประเด็นต่าง ๆ และผู้เขียนได้ให้แนวตอบไว้ หนังสือประเภทนี้แต่เดิมจัดทำขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีเวลาน้อย และไม่มีโอกาสหาความรู้ในห้องเรียน แต่ต่อมาได้มีการจัดทำหนังสือประเภทนี้มากขึ้นทุกสาขาวิชา

ปิฎฐะ บุณนาค (2523 : 23) อธิบายว่าคู่มือนับเป็นตำราหรือบทความทางวิชาการชนิดหนึ่งที่เป็นสื่อแนะนำให้ผู้ที่ต้องการอ่านแล้วนำไปปฏิบัติได้ทันทีทันใด คู่มือจะแนะนำเรื่องสั้น ๆ ที่ใช้วิชาการทางปฏิบัติเฉพาะอย่างเท่านั้น

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และคณะ (2535 : 77) อธิบายความหมายของคู่มือครูว่าเป็นเอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามแนวทางของหลักสูตร หรือใช้เป็นคู่มือของครูในการใช้หนังสือเล่มใดเล่มหนึ่ง

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ (2539 : 127 - 130) ให้ความหมายของคู่มือว่าเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหนังสือให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ให้สามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนคู่มือครูนั้นเป็นหนังสือที่ให้แนวทาง

และแนะนำเกี่ยวกับ สารวิธีการ กิจกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งข้อมูล แหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ปกติมักจะใช้ควบคู่กับหนังสือเรียนเป็นหนังสือที่ครูได้ศึกษาด้วยตนเองได้

ชอร์ส (Shores. : 1960 : 50) ให้ความหมายของคู่มือการสอนไว้ว่า “ คู่มือการสอนเป็นเครื่องมือ ที่ครูกับนักเรียนใช้สื่อความหมายกันและกัน ที่รวบรวมเนื้อหากิจกรรมและวัสดุประกอบการสอนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ”

เวบสเตอร์ (Webster. : 1983 : 1097 - 1098) ให้ความหมายของคู่มือการสอนว่า คู่มือการสอนคือหนังสือที่บรรจุเนื้อหาตามหลักวิชาและใช้เป็นหลักการสอนระหว่างครูและนักเรียน

เดล (Dale. : 1969 : 665) อธิบายความหมายของคู่มือการสอนว่า คู่มือเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญเป็นแหล่งฐานในด้านความคิดการสอนวิชาต่าง ๆ

ความหมายของคู่มือ พอสรุปได้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติตามในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้สามารถกระทำสิ่งนั้นๆ ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด

6.2 ประเภทของคู่มือ

คู่มือมีหลายประเภทและมีผู้กำหนดประเภทของคู่มือไว้ ดังนี้

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และคณะ (2535 : 77) แบ่งคู่มือเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. คู่มือการสอนหรือคู่มือการจัดกิจกรรม เป็นคู่มือที่ให้ความรู้และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียน
2. คู่มือหนังสือเรียน เป็นคู่มือที่จัดขึ้นควบคู่กับหนังสือเรียนที่เราต้องการอธิบายให้ใช้หนังสือเล่มนั้นถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเนื้อหาในหนังสือเรียน มีลักษณะกึ่งแผนการสอนกึ่งคู่มือนักเรียน

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคณะ (2539 : 127 – 132) อธิบายว่าโดยทั่วๆ ไป หนังสือคู่มือที่พบกันมี 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. คู่มือครู (Teacher's manual or handbook) เป็นหนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครู เกี่ยวกับสาระ วิธีการ กิจกรรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ปกติมักจะใช้คู่กับตำราเรียน
2. คู่มือผู้เรียน : แบบฝึกหัด (Student's manual or workbook) คือ หนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราเรียนปกติ ประกอบไปด้วยสาระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหา หรือคำถาม ที่ว่างสำหรับเขียนคำตอบและการทดสอบ ปัจจุบันอาจใช้ควบคู่ไปกับหนังสืออื่นๆ ที่ทำหน้าที่แทนครูหรือตำรา เช่น บทเรียน วีดิทัศน์ หรือบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น
3. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม

6.3 องค์ประกอบของคู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือแต่ละประเภท มีองค์ประกอบหลายส่วน ดังนี้

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และคณะ (2535 : 89) องค์ประกอบของคู่มือโดยทั่วไปประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่

1. คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็นต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ
2. เนื้อหาสาระและกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการ
3. ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านในการฝึกฝน
4. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา
5. แหล่งข้อมูล และแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคณะ (2539 : 127 – 132) องค์ประกอบของคู่มือโดยทั่วไปประกอบด้วย 8 ส่วน ได้แก่

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
 - 1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือ
 - 1.2 ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการใช้คู่มือ
 - 1.3 วิธีการใช้
 - 1.4 คำแนะนำ
2. เนื้อหาสาระที่จะสอน ปกติจะมีการให้เนื้อหาสาระที่จะสอน โดยมีคำชี้แจงหรือคำอธิบายประกอบ และอาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจที่กระจ่าง
3. การเตรียมการสอน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้
 - 3.1 การเตรียมสถานที่ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็น
 - 3.2 การเตรียมวัสดุ เอกสารประกอบการสอน แบบฝึกหัดและ แบบปฏิบัติ

ข้อสอบค่าเฉลี่ย

- 3.3 การติดต่อประสานงานที่จำเป็น
4. กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอน เป็นส่วนสำคัญของ คู่มือ มีข้อมูลและรายละเอียด ดังนี้

- 4.1 คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการสอน
- 4.2 คำแนะนำและตัวอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมการสอน ที่ช่วยให้ผู้สอนบรรลุผล
- 4.3 คำถาม ตัวอย่าง แบบฝึกหัด แบบฝึกปฏิบัติ และสื่อต่างๆ ที่ใช้ในการสอน

4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำ ซึ่งมาจาก ประสบการณ์ของผู้เขียน

5. การวัดและประเมินผล คู่มือที่ดีควรจะให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการสอนอย่างครบถ้วน การวัดและประเมินผลการสอน นับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสอนอีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่คู่มือจำเป็นต้องให้รายละเอียดต่างๆ เช่น เครื่องมือวัดผล วิธีวัดผล เกณฑ์การประเมินผล

6. ความรู้เสริม คู่มือครูที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ และสามารถคาดคะเนได้ว่าผู้ใช้นั้นจะประสบปัญหาในเรื่องใด และจัดหาหรือจัดทำข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมความรู้ของครู อันจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ปัญหา ผู้เขียนคู่มือควรจะเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่เขียนมามากพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าการดำเนินการเรื่องนั้นๆ มักจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจุดอ่อนในเรื่องนั้นมีอะไรบ้าง การมีประสบการณ์จะช่วยให้ผู้ใช้และผู้อ่านสามารถกระทำการสิ่งนั้นๆ ได้ราบรื่น ไม่เกิดอุปสรรค ปัญหา นับว่าเป็นจุดเด่นของคู่มือ การทำหน้าที่ผู้เขียนที่ดีจะต้องแนะนำและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้ใช้

8. แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ หนังสือที่ดีควรมีแหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิง จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ดักลาส (Douglass, 1965 : 162) อธิบายว่าคู่มือควรประกอบด้วย

1. เนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
2. การเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา
3. การเสนอเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ที่สอดคล้องกับรายวิชา
4. การนำหลักการและข้อเท็จจริงของเนื้อหาวิชาไปใช้
5. การแนะนำแหล่งความรู้อื่น ๆ

6.4 แนวทางการเขียนคู่มือ

การเขียนคู่มือนั้นจะต้องเป็นแนวปฏิบัติเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการจัดกิจกรรมนั้นจะต้องเขียนให้ละเอียดที่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ และควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ครูปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้ง่าย การเขียนคู่มือผู้อ่านได้รับความรู้ทางภาษาเขียน แต่ไม่มีโอกาสซักถามผู้เขียนในประเด็นที่สงสัยได้ คู่มือจึงต้องมีความชัดเจน และมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นที่น่าสงสัยไว้ทั้งหมด เพื่อที่ผู้อ่านจะได้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็น (ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ, 2539 : 132 – 134) ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง
3. คู่มือควรมีส่วนจะช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร มีประโยชน์อะไรบ้าง

4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้เครื่องมือ เพื่อให้การใช้เครื่องมือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. มีส่วนที่แนะนำให้ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว เตรียมวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งจำเป็นตามคู่มือแนะนำ

6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

7. เนื้อหาสาระควรมีความถูกต้อง สามารถช่วยให้ผู้ใช้เครื่องมือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

7.1 มีข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

7.2 ต้องเรียงลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม จึงจะช่วยให้ผู้ใช้ทำสิ่งนั้นๆ ได้

อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ประหยัด

7.3 สามารถใช้ภาษาสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกับผู้เขียน ไม่คลุมเครือหรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หากสิ่งใดยุ่งยากซับซ้อนควรใช้เทคนิคอื่น เช่น ภาพ ตาราง การยกตัวอย่าง การใช้สีจำแนก เป็นต้น

7.4 ควรแนะนำเคล็ดลับ หรือเทคนิควิธีต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้ใช้กระทำสิ่งนั้นๆ ได้ ซึ่งข้อมูลนี้จะมาจากประสบการณ์ของผู้เขียน

7.5 ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้เครื่องมือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจจากการอ่าน หรือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะ

8. ควรใช้เทคนิคต่างๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้เครื่องมือได้สะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาด การเลือกตัวอักษร ขนาดของตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพ การใช้การตีกรอบ การเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น

9. ควรใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

การจัดทำคู่มือนี้มักจะพบข้อบกพร่องต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง เช่น

1. รายละเอียดเนื้อหาสาระไม่ชัดเจนเพียงพอ

2. คำอธิบายไม่กระจ่าง

3. ใช้คำที่สื่อความหมายไม่ตรงหรือผิดความหมาย

4. ภาพประกอบไม่ชัดเจน ขนาดเล็กเกินไป

5. ภาพประกอบไม่เหมาะสมและเป็นภาพที่สื่อความหมายไม่ตรงกับเนื้อหาสาระ

6. การพิมพ์ที่ใช้ตัวอักษรเล็กเกินไป

7. การพิมพ์ที่ผิดพลาด ผิดวรรคตอน และตกหล่น

ผู้เขียนหรือผู้จัดทำคู่มือต้องระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่องดังกล่าวข้างต้น เพราะจะทำให้คู่มือขาดความสมบูรณ์ และเพื่อให้คู่มือมีความกระจ่างชัดเจนควรใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การพิมพ์เน้นคำหรือข้อความที่สำคัญ เทคนิคการจัดหน้าคู่มือ และเทคนิคการจัดภาพ

การหาประสิทธิภาพของคู่มือ หมายถึง การตรวจสอบพัฒนา เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการนำคู่มือไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อปรับปรุงและนำไปทดลองใช้จริง (Trial Run) โดยนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ต่อไป (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 27)

การทดลองใช้ หมายถึง การนำคู่มือที่สร้างขึ้นเป็นต้นแบบ (Prototype) แล้วไปทดลองใช้ตามขั้นตอนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของคู่มือให้เท่าเกณฑ์ที่กำหนด

การทดลองใช้จริง หมายถึง การนำคู่มือที่ทดลองใช้และปรับปรุงแล้วมาดำเนินการจริงเป็นเวลาตามที่กำหนด ในประเภทงานแต่ละชนิดตามแผนที่กำหนดไว้

ความจำเป็นที่ต้องหาประสิทธิภาพในการผลิตหรือสร้างงานทุกประเภท จะต้องมีการตรวจสอบงาน เพื่อการประกันว่ามีประสิทธิภาพจริงตามที่มุ่งหวัง ซึ่งการหาประสิทธิภาพของคู่มือมีความจำเป็น 3 ประการ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 30) คือ

1. สำหรับหน่วยงานที่ผลิตคู่มือเป็นการประกันคุณภาพของคู่มือ ว่าอยู่ในขั้นสูงเหมาะสมที่จะผลิตหรือสร้างให้มากขึ้น ถ้าไม่มีประสิทธิภาพถึงผลิตออกมาก็ไม่คุ้มค่าและไม่มีประโยชน์

2. สำหรับผู้ใช้คู่มือ คู่มือจะทำหน้าที่ชี้แนะให้ผู้ใช้มีแนวทางในการดำเนินกิจกรรมได้ด้วยความมั่นใจ คู่มือนั้นจะมีประสิทธิภาพในการให้ผู้ใช้เกิดการเรียนรู้จริง การหาประสิทธิภาพตามลำดับจะช่วยให้อคู่มือที่มีคุณค่าทางการใช้จริงตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. สำหรับผู้สร้างคู่มือ การทดสอบหาประสิทธิภาพจะทำให้ผู้สร้างมั่นใจได้ว่าหัวข้อที่บรรจุในคู่มือมีความเหมาะสมอันจะช่วยให้ผู้สร้างมีความชำนาญขึ้น เป็นการประหยัดแรงงานและเวลาในการเตรียมตัว

กำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ

เกณฑ์ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับประสิทธิภาพของคู่มือที่ผู้ใช้สามารถนำไปดำเนินกิจกรรม เป็นระดับที่ผู้สร้างกำหนดเป็นเกณฑ์ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 44)

ประสิทธิภาพของคู่มือ จะกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ผู้สร้างคาดหวังว่า ผู้ใช้สามารถดำเนินการได้ตามหัวข้อต่างๆ โดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ของผลเฉลี่ยของคะแนนการทำงาน และการประกอบกิจกรรมของผู้ใช้ทั้งหมดต่อเปอร์เซ็นต์ของผลการทำกิจกรรมหลังการใช้คู่มือของผู้ใช้ทั้งหมด (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 51)

การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพอาจทำได้โดยการประเมินผลของพฤติกรรมของผู้ใช้คู่มือ 2 ประเภท คือ การประเมินความสามารถในด้านกระบวนการ และการประเมินความสามารถหลังการใช้คู่มือ โดยกำหนดค่าประสิทธิภาพเป็น E1 (ประสิทธิภาพของกระบวนการ) E2 (ประสิทธิภาพของผลลัพธ์)

การยอมรับหรือการไม่ยอมรับประสิทธิภาพ เมื่อทดลองใช้คู่มือแล้วให้เทียบค่า E1/E2 ที่หาได้จากการทดลองใช้คู่มือผู้ใช้ E1/E2 เกณฑ์ที่จะยอมรับประสิทธิภาพได้หรือไม่ให้ถือว่าค่า

แปรปรวน 5 – 25 เปอร์เซนต์ นั่นคือ ประสิทธิภาพของกลุ่มไม่ควรต่ำกว่าเกณฑ์เกิน 5 เปอร์เซนต์ แต่ปกติจะกำหนดไว้ 25 เปอร์เซนต์ ประสิทธิภาพของกลุ่มจำแนกเป็น 3 ระดับ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 142) คือ

สูงกว่าเกณฑ์ เมื่อประสิทธิภาพของกลุ่มสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีค่าเป็น 2.5 เปอร์เซนต์ขึ้นไป

เท่าเกณฑ์ เมื่อประสิทธิภาพของกลุ่มเท่าเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่มีค่าไม่เกิน 2.5 เปอร์เซนต์ขึ้นไป

ต่ำกว่าเกณฑ์ เมื่อประสิทธิภาพของกลุ่มต่ำกว่าเกณฑ์ แต่ไม่เกิน 2.5 เปอร์เซนต์ ถือว่ายังมีประสิทธิภาพ

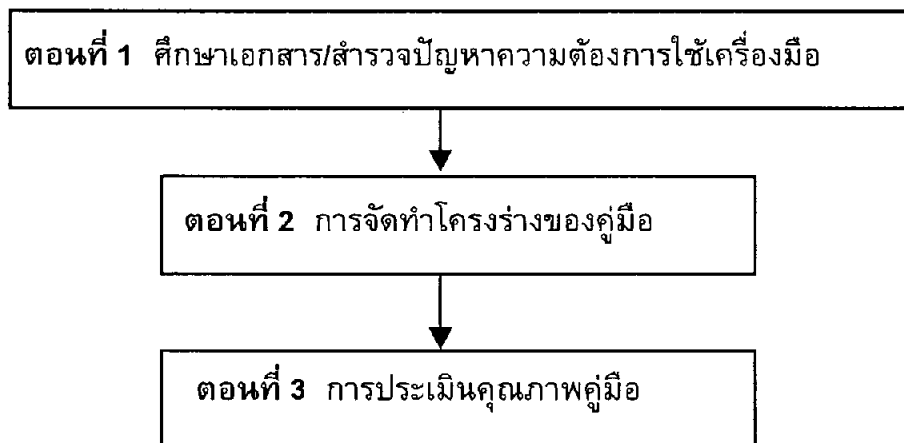
จากการศึกษาการจัดทำคู่มือประเภทต่าง ๆ กล่าวโดยสรุปว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ผู้ศึกษาและจัดทำคู่มือมีความเห็นว่า คู่มือประเภททั่วไปเป็นคู่มือที่เหมาะสมในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่และแนวทางการบริหารงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องตามระเบียบดังกล่าว คู่มือเป็นสื่อที่จะช่วยเป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยชี้แนะ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปลูกฝังให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า การจัดทำคู่มือผู้ศึกษาได้ศึกษาและทำความเข้าใจในความหมาย องค์ประกอบของการเขียนคู่มือก่อน และได้นำหลักการเขียนคู่มือมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ต่อไป

บทที่ 3

ขั้นตอนและวิธีการทำคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีสร้างและตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ดังนี้



วิธีการสร้างคู่มือ

ตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร/สำรวจปัญหาความต้องการใช้คู่มือ

1.1 ศึกษาระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

1.2 ศึกษาและวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.2.1 การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 การจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

1.2.4 การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษา

1.3 ศึกษาหลักการเขียนคู่มือจากหนังสือ คู่มือต่าง ๆ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในคณะกรรมการสถานศึกษา และความต้องการใช้คู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้จัดทำโครงร่างของคู่มือ

ตอนที่ 2 จัดทำโครงร่างของคู่มือ

2.1 เขียนโครงร่างของคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 ประกอบด้วย

- 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) วิธีการใช้คู่มือ
- 4) คำแนะนำการใช้คู่มือหรือคำอธิบาย
- 5) กิจกรรมที่ใช้ในคู่มือ

2.2 นำคู่มือฉบับโครงร่างส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบให้ข้อคิดเห็น / คำแนะนำ โดยมีหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน

2.3 นำข้อคิดเห็น/คำแนะนำที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและทำรายละเอียดตามโครงร่าง

2.4 นำคู่มือที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญในข้อ 2..2 ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.5 ผลการตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหา ได้แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับเนื้อหาในคู่มือให้กระชับ ไม่ยืดเยื้อมากเกินไปเพราะเป็นคู่มือปฏิบัติงานไม่ใช่ไว้ใช้ค้นคว้า เรียงลำดับใคร่ทำงานก่อนหลังให้ถูกต้องเพื่อเป็นคู่มือใช้ได้ทันที เพิ่มเติมสาระสำคัญในทุกกิจกรรม แก้ไขปรับปรุงคำผิด ควรเพิ่มบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 ควรเพิ่มระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ไว้ในภาคผนวก เพื่อใช้ควบคู่กับคู่มือ

ตอนที่ 3 การประเมินคุณภาพคู่มือ

การประเมินคุณภาพคู่มือใช้ผู้ประเมินประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 26 โรงเรียน โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 สอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 นำข้อคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ประเมินหาคุณภาพคู่มือจากผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 นำคู่มือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วในข้อที่ 3.2 ไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียน โดยนำหนังสือขอความร่วมมือเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินคุณภาพของคู่มือจากบัณฑิตวิทยาลัย

3.4 นำปัญหาและอุปสรรคที่ได้รับจากการประเมิน รวมทั้งเสนอแนะใช้ปรับปรุงแก้ไขคู่มือให้สมบูรณ์

3.5 เกณฑ์การประเมินคุณภาพของคู่มือ

เกณฑ์คุณภาพของคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 กำหนดคุณภาพแบบสอบถามความคิดเห็น มาตรฐานประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง/สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก ไม่แน่ใจ/สามารถนำไปปฏิบัติได้ปานกลาง ไม่เห็นด้วย/นำไปปฏิบัติได้น้อย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/นำไปปฏิบัติได้น้อยที่สุด โดยให้คะแนนตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน

3.6 สรุปความคิดเห็น

นำข้อมูลจากการประเมินคุณภาพของคู่มือในแบบสอบถามความคิดเห็น การประเมินคุณภาพของคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ทำการสรุปวิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ประเมินความคิดเห็นคุณภาพของคู่มือตามระดับความคิดเห็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์คุณภาพ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	แปลความหมายว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง/สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	แปลความหมายว่า	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	แปลความหมายว่า	ไม่แน่ใจ/สามารถนำไปปฏิบัติได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วย/นำไปปฏิบัติได้น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง/นำไปปฏิบัติได้น้อยที่สุด

ตาราง 1 ผลประเมินคุณภาพของกลุ่มมือตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับ โรงเรียน	ข้อที่															รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	63
2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	72
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	61
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	63
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	63
6	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
8	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	64
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59
11	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	69
12	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	56
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
14	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	66
15	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	71
16	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	68
17	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	59
18	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	69
19	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	66
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
21	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	66
22	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	65
23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	61
24	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	73
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
รวม	113	110	110	109	117	111	109	114	116	117	110	112	115	108	107	1678
$\bar{X}$	4.35	4.23	4.23	4.19	4.50	4.27	4.19	4.38	4.46	4.50	4.23	4.31	4.42	4.15	4.12	4.30
S.D.	0.48	0.50	0.42	0.48	0.57	0.52	0.56	0.49	0.50	0.50	0.50	0.54	0.49	0.53	0.51	0.48

ตาราง 1 ผลประเมินคุณภาพของกลุ่มมือตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา คะแนนเฉลี่ย 4.30 แสดงว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยที่สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก

ตาราง 2 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหาร

ลำดับที่	รายการความคิดเห็นต่อคุณภาพของคู่มือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	เมื่อท่านอ่านคำชี้แจงแล้วช่วยทำให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้	4.35	0.48	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
2.	ขั้นตอนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมในคู่มือผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.23	0.50	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
3.	บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในคู่มือ เมื่อท่านอ่านแล้วสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติงานได้	4.23	0.42	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
4.	แนวทางการปฏิบัติงานในคู่มือ เมื่อท่านอ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.19	0.48	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
5.	เนื้อหาของกิจกรรมเมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานได้	4.50	0.57	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
6.	วัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมในคู่มือส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน	4.27	0.52	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
7.	ข้อมูลแนวคิดในคู่มือสามารถเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้	4.19	0.56	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
8.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่มือ ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนยิ่งขึ้น	4.38	0.49	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
9.	แบบฟอร์มต่างๆของกิจกรรมในคู่มือช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่สะดวก รวดเร็วเป็นขั้นตอนยิ่งขึ้น	4.46	0.50	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
10.	แผนภูมิต่างๆในคู่มือ ช่วยแสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานชัดเจนยิ่งขึ้น	4.50	0.50	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการความคิดเห็นต่อคุณภาพของกลุ่ม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
11.	การลำดับเนื้อหาในกลุ่มเนื้อหาทำให้เกิดความสะดวกที่จะศึกษา และนำไปปฏิบัติงานได้	4.23	0.50	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
12.	เนื้อหาในกิจกรรมการกำหนดการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีขั้นตอนชัดเจน	4.31	0.54	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
13.	เนื้อหาในกิจกรรมการดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวปฏิบัติชัดเจน	4.42	0.49	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
14.	เนื้อหาการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษามีแนวปฏิบัติชัดเจน	4.15	0.53	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
15.	เนื้อหาการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางการวางแผนร่วมกันของผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้	4.12	0.51	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก
ค่าเฉลี่ย		4.30	0.48	เห็นด้วย/สามารถนำไปปฏิบัติได้มาก

ตาราง 2 แสดงว่าการประเมินคุณภาพของกลุ่มการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 จากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพของกลุ่ม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.30$) ตามเกณฑ์คุณภาพสามารถนำไปปฏิบัติตามกลุ่มได้มาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพของกลุ่มว่า เมื่อท่านอ่านคำชี้แจงแล้วช่วยให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.35$) ขั้นตอนของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมในกลุ่ม ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับความคิดเห็นด้วย

($\bar{X} = 4.23$) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในคู่มือ เมื่อท่านอ่านแล้วสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติงานได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.23$) แนวทางการปฏิบัติงานในคู่มือ เมื่อท่านอ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.19$) เนื้อหาของกิจกรรม เมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานได้ในระดับความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.50$) วัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมในคู่มือส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.27$) ข้อมูลแนวคิดในคู่มือสามารถเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.19$) การกำหนดวัตถุประสงค์ของคู่มือ ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนยิ่งขึ้นในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.38$) แบบฟอร์มต่างๆของกิจกรรมในคู่มือช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่สะดวก รวดเร็วเป็นขั้นตอนยิ่งขึ้นในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.46$) แผนภูมิต่างๆในคู่มือช่วยแสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานชัดเจนยิ่งขึ้นในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.50$) การลำดับเนื้อหาในคู่มือ ทำให้เกิดความสะดวกที่จะศึกษาและนำไปปฏิบัติงานได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.23$) เนื้อหาในกิจกรรมการกำหนดการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีขั้นตอนชัดเจนระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.31$) เนื้อหาในกิจกรรมการดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวปฏิบัติชัดเจนในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.42$) เนื้อหาการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษามีแนวปฏิบัติชัดเจนในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.15$) เนื้อหาการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางการวางแผนร่วมกันของผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้ในระดับความคิดเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.12$)

บทที่ 4

คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีคู่มือเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ได้ถูกต้อง ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถบริหารงานในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิธีการใช้คู่มือ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้คู่มือควบคู่กับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

2.2 เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาและอ่านคู่มือแล้ว ทดลองปฏิบัติตาม หรือตรวจสอบความเข้าใจในคู่มือจากแนวทางรายละเอียดที่ใช้คู่มือ

3. คำแนะนำการใช้คู่มือหรือคำอธิบาย

แนวทางที่ใช้ในคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ขั้นตอนของการดำเนินการ และคำอธิบาย(ในกิจกรรม) แนวทางในคู่มือฉบับนี้ได้ผ่านการศึกษาและวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คู่มือฉบับนี้ได้จัดทำแนวการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543
4. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษา

4. กิจกรรมที่ใช้ในคู่มือ

กิจกรรมที่ใช้ในคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1 การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบขั้นตอนและวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อ 6 และ ข้อ 7 และการกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการและการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 2 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการให้มีจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการจัดการประชุมเป็นไปตามขั้นตอนถูกต้องตามระเบียบต่อไป

กิจกรรมที่ 3 การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในส่วนที่กำหนดไว้ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กิจกรรมที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษา ในกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการกำหนดการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับกระบวนการดำเนินงานใหม่ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยการใช้แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการวางแผน และนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในข้อที่ 6 และข้อที่ 7

การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถูกต้องตามขั้นตอนของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้กำหนดสัดส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา จากผู้แทนกลุ่มต่างๆ ตามระเบียบได้

สาระสำคัญ

การสรรหาให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบขั้นตอนและวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการในแต่ละองค์ประกอบ การดำเนินการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบต่างๆ การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ และการเสนอชื่อคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการสถานศึกษา ขั้นตอนและวิธีสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่าง ขั้นตอนวิธีการจับสลากเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดขอบข่ายความหมายของคณะกรรมการตามองค์ประกอบต่างๆ และแนวทางในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครรับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ถูกต้องตามขั้นตอนของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาขั้นตอน และวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาในคำอธิบายกิจกรรมที่ 1 ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการและวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 6 และ ข้อ 7

ระบุว่า การกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการและการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่การดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง
จัดประชุมคณะกรรมการในชุดปัจจุบัน เพื่อกำหนดสัดส่วน ขอบข่าย และความหมายของคณะ
กรรมการในชุดต่อไป

1.2 กำหนดขั้นตอนและวิธีการจับสลาก เพื่อให้คณะกรรมการพ้นจากตำแหน่ง
ตามระเบียบข้อ 10

1.3 ดำเนินการประกาศรับสมัครกรรมการสถานศึกษาจากผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ ตาม
ระเบียบข้อ 5 (ยกเว้นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ) ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้
แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า

1.4 ดำเนินการร่วมกับผู้แทนจากกรรมการองค์ประกอบตามกลุ่มข้อ 1.3 เสนอ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นสองเท่าของจำนวนที่กำหนด แล้วคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กำหนดตาม
ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

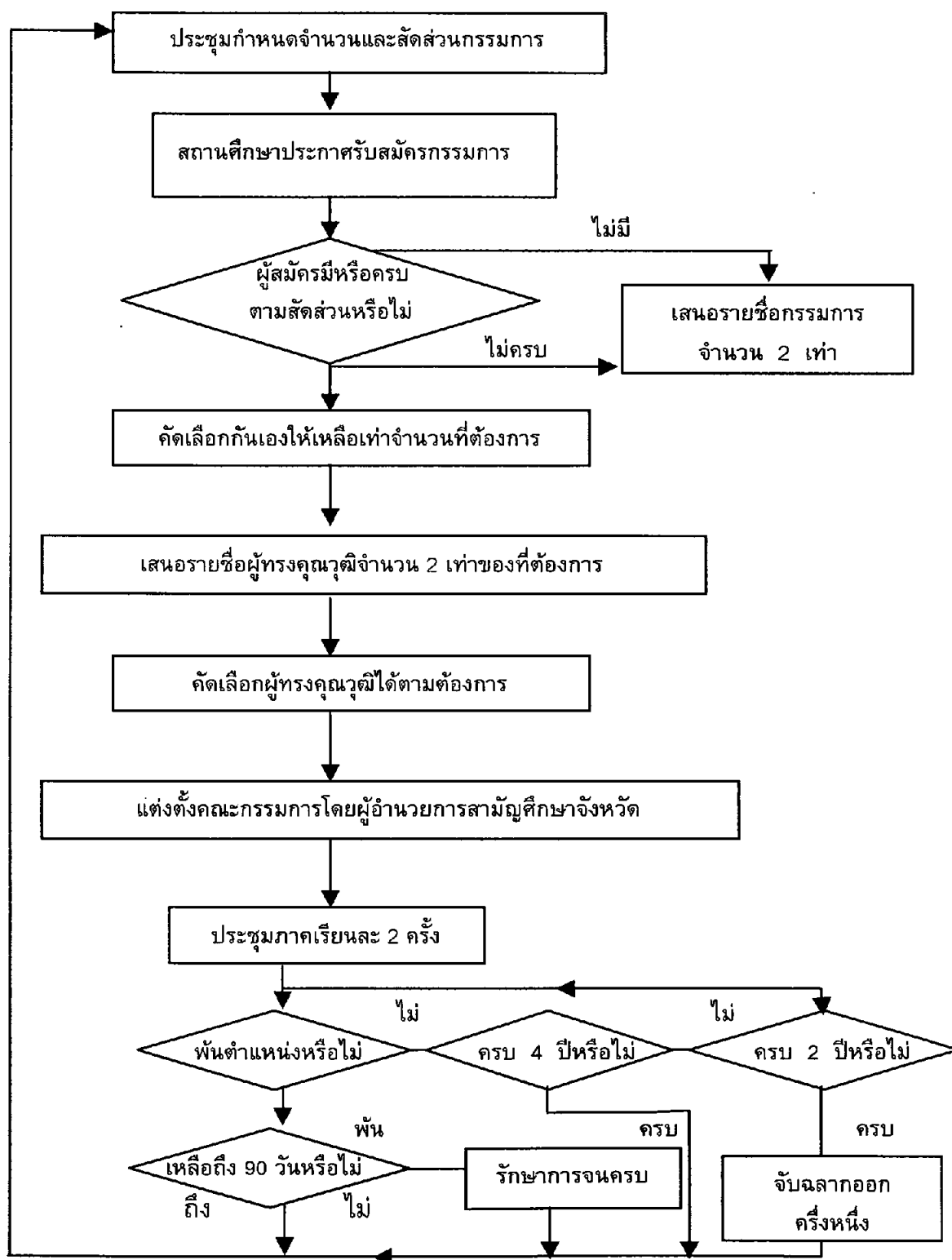
1.5 ดำเนินการร่วมกับผู้แทนที่ได้รับการคัดเลือกตามข้อ 1.3 และ 1.4 คัดเลือก
ประธานจากผู้แทนตามระเบียบข้อ 5(1)(3)(4)(5) และ (6) ยกเว้น (2) เป็นประธาน และเลือกอีก
คนหนึ่งเป็นรองประธานคณะกรรมการ

1.6 เสนอรายชื่อคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้
ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดแต่งตั้งเป็นกรรมการสถานศึกษาต่อไป

2. ขั้นตอนและวิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษา แทนตำแหน่งที่ว่างลง
(ตามระเบียบ ข้อ 12)

3. ขั้นตอนและวิธีการจับฉลากเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่ง
(ตามระเบียบข้อ 10)

แผนภูมิ ขั้นตอนการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ที่มา : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543).

แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. หน้า 26.

คำอธิบายกิจกรรมที่ 1

การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ผู้บริหารควรดำเนินการตามแนวทางตามขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาในชุดปัจจุบัน

การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาในชุดปัจจุบัน เพื่อที่จะกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งควรเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดตามระเบียบในข้อที่ 5 ให้มีคณะกรรมการอย่างน้อยสถานศึกษาละเจ็ดคนแต่ไม่เกินสิบห้าคน

ในจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดตามสัดส่วนนั้น ให้คำนึงถึงสัดส่วนกรรมการที่เป็นสตรีไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งหมด กรณีที่ได้ดำเนินการสรรหาตามกระบวนการ ในข้อที่ 7 แห่งระเบียบแล้ว และไม่สามารถสรรหาคณะกรรมการที่เป็นสตรีได้ตามจำนวนและสัดส่วนที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น ให้ปรับยืดหยุ่นจำนวนกรรมการที่เป็นสตรีได้ ทั้งนี้ซึ่งอาจจะมีจำนวนคณะกรรมการที่เป็นสตรีน้อยกว่าหรือไม่มีก็ได้ ในการรายงานสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อเสนอการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องรายงานเหตุผลและความจำเป็นในการสรรหาคณะกรรมการที่เป็นสตรีได้ทราบข้อจำกัดดังกล่าวด้วย

ข้อเสนอแนะการกำหนดสัดส่วนคณะกรรมการที่เป็นสตรี (กองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 13 – 21) กำหนดดังนี้

- 1) คณะกรรมการที่กำหนดให้มีทั้งสิ้น 7 คน ควรมีกรรมการที่เป็นสตรีอย่างน้อย 2 คน
- 2) คณะกรรมการที่กำหนดให้มีทั้งสิ้น 8-10 คนควรมีกรรมการที่เป็นสตรีอย่างน้อย 3 คน
- 3) คณะกรรมการที่กำหนดให้มีทั้งสิ้น 11-13 คนควรมีกรรมการที่เป็นสตรีอย่างน้อย 4 คน
- 3) คณะกรรมการที่กำหนดให้มีทั้งสิ้น 14-15 คน ควรมีกรรมการที่เป็นสตรีอย่างน้อย 5 คน

อย่างไรก็ตามจำนวนสัดส่วนของกรรมการที่เป็นสตรี อาจเท่ากับกรรมการที่เป็นชายหรือใกล้เคียงกันก็ได้ เพราะจะทำให้คณะกรรมการมีศักยภาพและมีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะการสรรหาเพื่อให้ได้กรรมการที่เป็นสตรีนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการต้องดำเนินการด้วยความเป็นธรรมและมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามเจตนารมณ์ตามระเบียบดังกล่าว การดำเนินการที่เป็นแนวทางให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการที่เป็นสตรีนั้น มีดังนี้

1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ข้อมูลการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มสตรีในกิจกรรมของชุมชนจากกลุ่มผู้แทนในคณะกรรมการสถานศึกษากลุ่มต่างๆ ว่ามีความสนใจและมีความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

2) ประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นสตรีในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

3) กำหนดจำนวนคณะกรรมการจากจำนวนองค์ประกอบ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามจำนวนที่ประกาศรับ อาจแยกจำนวนองค์ประกอบของคณะกรรมการที่เป็นผู้ชายและคณะกรรมการที่เป็นสตรี องค์ประกอบละ 1 คนก็ได้

4) การแก้ปัญหาในยุทธศาสตร์ประการสุดท้าย คือ กำหนดให้มีการสรรหากรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นสตรีตามสัดส่วนที่เหมาะสม

จากข้อจำกัดและความจำเป็นไม่สามารถดำเนินการคัดเลือกหรือสรรหากรรมการที่เป็นสตรีได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการให้มีคณะกรรมการที่เป็นสตรีอย่างน้อย 1 คน เพื่อยกย่องสิทธิของสตรีในการปฏิบัติหน้าที่ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 แล้วรายงานเหตุผลหรือข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาต่อไป

2. การประกาศรับสมัครคณะกรรมการสถานศึกษา รับสมัครจากผู้แทนของผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนศิษย์เก่า และควรกำหนดระยะเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 15 วัน ก่อนถึงวันดำเนินการคัดเลือก โดยประชาสัมพันธ์และส่งประกาศไปยังกลุ่มบุคคล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ทราบอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความถูกต้องในการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

3. ดำเนินการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีแนวดำเนินการ ดังนี้

1) กรณีที่มีจำนวนผู้สมัครมากกว่าจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบใด ให้ผู้สมัครในองค์ประกอบนั้นคัดเลือกกันเอง โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การ

ลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบนั้นๆ

2) กรณีที่มีจำนวนผู้สมัครเท่ากับจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบใด ให้ถือว่าผู้สมัครในองค์ประกอบนั้นเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษา

3) กรณีที่มีจำนวนผู้สมัครน้อยกว่าจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบใด ให้ถือว่าผู้สมัครเท่าที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบนั้น และให้กรรมการสถานศึกษาชุดปัจจุบันเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้แทนขององค์ประกอบนั้นจำนวน 2 เท่า ของจำนวนกรรมการสถานศึกษาที่ยังไม่ครบตามจำนวนทั้งหมดขององค์ประกอบนั้น และให้บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง ประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาเท่ากับจำนวนที่ยังไม่ครบในองค์ประกอบนั้นๆ

4) กรณีที่ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ให้กรรมการชุดปัจจุบันเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้แทนขององค์ประกอบนั้น จำนวน 2 เท่าของจำนวนกรรมการสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบนั้น แล้วให้บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง ประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบนั้นๆ

ขอบข่าย ความหมาย ของคณะกรรมการตามองค์ประกอบกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน กำหนดขอบข่าย ความหมายของคณะกรรมการตามองค์ประกอบกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีดังนี้

1) **ผู้แทนผู้ปกครอง** โดยเจตนารมณ์มุ่งเน้นให้ผู้ปกครองของนักเรียนที่มีบุตรหรือผู้อยู่ในความปกครองดูแลตามหลักฐานของทางราชการกำลังศึกษาเล่าเรียนอยู่ในสถานศึกษานั้น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้ปกครองให้มากที่สุดที่พึงกระทำได้ ข้าราชการครูหรือลูกจ้างซึ่งเป็นผู้ปกครองของนักเรียนที่กำลังเรียนอยู่ในโรงเรียนนั้นย่อมมีสิทธิสมัครเป็นกรรมการในองค์ประกอบของผู้แทนผู้ปกครองได้

อย่างไรก็ตามในกรณีที่ไม่มีผู้สมัครเป็นกรรมการในองค์ประกอบนี้หรือมีแต่ยังไม่ครบให้คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีหน้าที่สรรหาผู้แทนผู้ปกครองที่มีข้าราชการครูหรือลูกจ้างในสถานศึกษาเป็นอันดับแรกก่อน หากมีเหตุผลความจำเป็นหรือข้อจำกัดด้านบุคลากร จึงค่อยสรรหาจากข้าราชการครูหรือลูกจ้างในสังกัดสถานศึกษานั้นในลำดับสุดท้าย

2) **ผู้แทนศิษย์เก่า** หมายถึง ผู้ที่เคยศึกษาจากสถานศึกษานั้น การสรรหาคณะกรรมการในองค์กรประกอบนี้ อาจมีข้าราชการครูหรือลูกจ้างเป็นศิษย์เก่าอยู่ด้วยโดยอนุโลม และการเป็นศิษย์เก่านั้นไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาในชั้นสูงสุดของโรงเรียนเท่านั้น หากพิสูจน์ได้ว่าบุคคลดังกล่าวเคยเข้าเรียนแล้ว ถือว่าเป็นศิษย์เก่าเช่นเดียวกัน

3) **ผู้แทนครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน และให้หมายรวมถึงผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ดังนั้น ผู้แทนครูอาจมีทั้งครูปฏิบัติการสอนและผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษา หรืออย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

4) **ผู้แทนองค์กรชุมชน** องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกหรืออำนาจความสะดวกของทางราชการบางหน่วย ซึ่งอาจเป็นองค์กรที่จัดตั้งมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย หรือเป็นการรวมกลุ่มเป็นชมรม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมบางประการ เช่น ชมรมเพื่อสุขภาพ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ เป็นต้น เป็นการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก สังคม และชุมชน โดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่อง ตามที่เห็นสมควร และมีที่ตั้งกลุ่มแน่นอน ภายในเขตบริการของโรงเรียน มีผู้นำองค์กรและสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม และรวมถึงองค์กรเอกชน หรือ NGO (Non Government Organization) ด้วย ทั้งนี้ ผู้แทนองค์กรชุมชนที่สมัครเป็นกรรมการสถานศึกษาต้องมีหลักฐานแสดงการเป็นผู้แทนองค์กรชุมชนนั้นๆ

5) **ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่ในขณะนี้ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น โดยเจตนารมณ์หลักต้องการคณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งจากชุมชน ให้เป็นผู้แทน ในองค์การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เช่น สมาชิกสภาเทศบาล (ส.ท.) สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) หรือเทศมนตรีเทศบาล เป็นต้น ให้เข้ามาร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากในทางปฏิบัติมีปัญหา เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักที่กล่าวถึงในเบื้องต้น ไม่สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการของสถานศึกษา หรือปฏิเสธการเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมายให้บุคคลอื่น เช่น ข้าราชการ หรือพนักงาน หรือลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือบุคคลที่มีคุณสมบัติทั่วไปตามที่กำหนดในระเบียบนี้ โดยมีหลักฐานแสดงการเป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น หนังสือรับรองของคณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กล่าวถึงการมอบหมายให้ข้าราชการหรือพนักงาน หรือลูกจ้างหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้แทนในคณะกรรมการสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

6) ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถในศิลปวิทยาการด้านต่าง ๆ ที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาการศึกษา ในกรณีของผู้บริหาร ศาสนานั้น ศาสนาในที่นี้หมายถึง พุทธศาสนา คริสต์ศาสนา ศาสนาอิสลาม ศาสนาซิกข์ และศาสนาฮินดู โดยไม่รวมถึงลัทธิความเชื่ออื่นใดที่ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมไทยโดยส่วนรวม สำหรับผู้นำทางศาสนา หมายถึง พระสงฆ์ กรรมการวิยาจักรในพุทธศาสนา นักบวชหรือบาทหลวงในคริสต์ศาสนา โต๊ะครู โต๊ะอิหม่ามในศาสนาอิสลาม นักบวชหรือผู้นำทางพิธีกรรมของ ศาสนาซิกข์ หรือศาสนาฮินดู

สำหรับผู้ทรงภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่นนั้น หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือระดับนานาชาติในด้านต่าง ๆ ผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพโดยสุจริต และเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ตลอดจนผู้ปกครองท้องถิ่น ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น

4. การดำเนินการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ ประชุมร่วมกันเพื่อเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 เท่าของจำนวนกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วให้ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ที่ได้รับคัดเลือกใน 5 องค์ประกอบร่วมกันคัดเลือกโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้

5. เสนอรายชื่อคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก ด้วยการเสนอรายชื่อต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อลงนามแต่งตั้งเป็นกรรมการสถานศึกษาต่อไป พร้อมทั้งรายงานเหตุผลความจำเป็นและข้อจำกัดในการดำเนินการใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษากำหนด

การดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวในครั้งแรกให้ดำเนินการภายใน 120 วัน นับแต่วันประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ครั้งต่อไปให้ดำเนินการภายใน 45 วัน นับจากวันครบวาระกำหนด 2 ปีของคณะกรรมการ

ขั้นตอนและวิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่าง (ระเบียบข้อ 12)

กรณีที่กรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบหนึ่งองค์ประกอบใดว่างลงก่อนครบวาระ และมีเวลาเหลืออยู่เกินกว่า 90 วัน ให้สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาเท่าที่มีอยู่ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบนั้น ๆ ภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ว่างลง โดยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการเช่นเดียวกับการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาโดยทั่วไป เพียงแต่ดำเนินการเฉพาะในองค์ประกอบที่มีกรรมการสถานศึกษาว่างลงเท่านั้น

ขั้นตอนและวิธีการจับสลากเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่ง (ระเบียบข้อ 10)

เมื่อครบกำหนด 2 ปี นับตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษาชุดแรกเข้าดำรงตำแหน่งให้สถานศึกษาจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อดำเนินการจับสลากให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งจำนวนกึ่งหนึ่งของคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด ยกเว้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ กรณีเป็นจำนวนคี่ ให้พิเศษเพิ่มเป็น 1 คน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาดำเนินการดังนี้

- 1) แต่งตั้งกรรมการดำเนินการจับสลาก และสรรหากรรมการใหม่แทน
- 2) กำหนดวิธีการจับสลาก โดยอาจเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนี้
 - 2.1) จับสลากออกกึ่งหนึ่งจากกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด โดยไม่คำนึงสัดส่วนในแต่ละองค์ประกอบ
 - 2.2) จับสลากออกกึ่งหนึ่งจากคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ
- 3) การสรรหากรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง (ตาม ข้อ 2) และให้ดำเนินการเช่นเดียวกับการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาโดยทั่วไป ทั้งนี้ให้ดำเนินการภายใน 45 วัน นับจากวันครบวาระหรือครบกำหนดแล้วแต่กรณี ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ให้กรรมการชุดเดิมปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะได้มีการประกาศแต่งตั้งกรรมการใหม่ กรรมการที่พ้นวาระอาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการได้อีก

ข้อเสนอแนะแนวทางในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือผู้ได้รับการเสนอชื่อจากการสรรหา

ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก กองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 24-25) ได้เสนอแนะแนวทาง ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในแต่ละองค์ประกอบ

ผู้สมัครในแต่ละองค์ประกอบนอกจากจะมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากเอกสาร หลักฐาน เว้นแต่ผู้สมัครที่เป็นผู้แทนครูนั้นมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบแต่อย่างใด สำหรับผู้สมัครซึ่งเป็นผู้แทนในองค์ประกอบอื่นมีแนวทางตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

 - 1) ผู้แทนผู้ปกครอง ตรวจสอบจากทะเบียนนักเรียนและหรือสมุดรายงานประจำตัวนักเรียน (รป.1) หรือ (รป.4ต.) ซึ่งปรากฏชื่อของผู้ปกครองของนักเรียนที่กำลังเรียนอยู่
 - 2) ผู้แทนศิษย์เก่า ตรวจสอบจากทะเบียนนักเรียนและหรือสมุดประเมินผลรายวิชา (รป.3ต.) หรือต้นขั้ว หลักฐานแสดงผลการเรียนเมื่อย้ายหรือได้รับการยกเว้นแต่ยังไม่

จบหลักสูตร (รบ.6ต.) หรือต้นข้าวของหลักฐานแสดงผลการเรียนรู้เมื่อจบหลักสูตร (รบ.1) หรือระเบียบแสดงผลการเรียนรู้ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (รบ.1ต.) หรือแบบรายงานผลการเรียนของผู้จบหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (รบ.2ต.) หรือใบรับรองผลการเรียน (รบ.5ต.) เป็นต้น

3) ผู้แทนองค์กรชุมชน ตรวจสอบจากหลักฐานการจดทะเบียนตามที่กฎหมายกำหนด หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งมีผู้นำองค์กรหรือคณะผู้บริหารองค์กร และหรือสมาชิกรับรองไม่น้อยกว่า 5 คน พร้อมบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งต้องแนบสำเนาเอกสารการรับรองประกอบใบสมัครด้วย

4) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตรวจสอบ ในกรณีที่เป็นผู้บริหารหรือคณะผู้บริหาร หรือผู้แทนที่เป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นนั้นๆ ตรวจสอบจากบัตรประจำตัว เจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับข้าราชการ เจ้าพนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือบุคคลอื่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย ให้ตรวจสอบจากหนังสือรับรองที่ได้รับ มอบหมายให้เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารหรือคณะผู้บริหาร หรือสมาชิกสภาท้องถิ่น พร้อมบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ และหรือบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งต้องแนบเอกสารใบรับรองพร้อมใบสมัครด้วย

5) ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบจากปริญญบัตร วุฒิบัตร ประกาศนียบัตรหรือหลักฐานเชิงประจักษ์อื่นๆ พร้อมบัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหลักฐานอื่นที่ทางราชการออกให้ที่เชื่อถือได้

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ใช้ในการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ฉบับที่ 1 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจับสลากและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 2 ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 3 ประกาศโรงเรียน เรื่องรับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 4 หนังสือเรื่องการรับสมัครกรรมการสถานศึกษา
- ฉบับที่ 5 หนังสือรับรอง
- ฉบับที่ 6 หนังสือรายงานผลการคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 7 แบบรายงานผลการดำเนินการคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน
- ฉบับที่ 8 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน
- ฉบับที่ 9 หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารแนบที่ 1

คำสั่งโรงเรียน.....

ที่...../.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจับสลากและสรรหาคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน.....

.....

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 10 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 คณะกรรมการซึ่งได้มาตามระเบียบนี้วาระแรก เมื่อครบกำหนดสองปีให้จับสลากออกกึ่งหนึ่ง ยกเว้นคณะกรรมการและเลขานุการ และให้ดำเนินการสรรหากรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งดังกล่าว

จึงแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการดำเนินการจับสลากตามระเบียบ ฯ ดังนี้

1. ประธานกรรมการ
2. รองประธานกรรมการ
3. กรรมการ

ฯลฯ

15. กรรมการและเลขานุการ

ให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการดำเนินการจับสลากปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และดำเนินการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งให้เสร็จสิ้นในสี่สิบห้าวันนับจากวันที่พ้นจากตำแหน่ง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

เอกสารฉบับที่ 2

ใบสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขียนที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย.....

ด้วยข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

เกิดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....อายุ.....ปี.....เดือน

ที่อยู่บ้านเลขที่.....ถนน.....หมู่ที่.....ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....ประกอบอาชีพ.....

ชื่อสถานที่ทำงาน.....

ที่ตั้ง.....

มีความประสงค์ขอสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

ประเภท ☐ ผู้แทนผู้ปกครอง ☐ ผู้แทนครู ☐ ผู้แทนศิษย์เก่า
☐ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ☐ ผู้แทนองค์กรชุมชน

จึงเรียนมาเพื่อดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นาย/นาง/นางสาว.....)

ผู้สมัคร

ให้ระบุสิ่งที่ส่งมาด้วย เช่น สำเนาบัตรประชาชน หรือหลักฐานการที่กำหนดไว้
 เฉพาะผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า

เอกสารฉบับที่ 3

ประกาศโรงเรียน.....

เรื่อง รับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 7 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ประกอบกับมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงเรียน.....ครั้งที่...../.....เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....จึงประกาศรับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน.....ดังนี้

1. คุณสมบัติทั่วไปของผู้มีสิทธิสมัคร

- 1.1 เป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา
- 1.2 เป็นผู้มีความประพฤติดี
- 1.3 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- 1.4 ไม่เคยต้องโทษจำคุก โทษคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก เว้นแต่ความผิดที่กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

2. คุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิในแต่ละองค์ประกอบ

2.1 ผู้แทนผู้ปกครอง เป็นผู้มีรายชื่อเป็นผู้ปกครองของนักเรียนที่กำลังเรียนอยู่ในโรงเรียน

2.2 ผู้แทนครู เป็นข้าราชการครูสายการสอน หรือผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน.....

2.3 ผู้แทนองค์กรชุมชน เป็นผู้แทนของชุมชน สมาคม มูลนิธิ หรือกลุ่มบุคคลที่ดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ และมีที่ตั้งอยู่เขตบริการของโรงเรียน.....

2.4 ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้แทนของ.....

2.5 ผู้แทนศิษย์เก่า เคยศึกษา จากโรงเรียน.....

3. เอกสารประกอบการสมัคร

3.1 ผู้สมัครเป็นผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูและผู้แทนศิษย์เก่าที่เคยเรียนในโรงเรียน.....และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นผู้บริหารหรือคณะบริหารหรือสมาชิกสภาท้องถิ่น ไม่ต้องแนบเอกสารใด ๆ ประกอบใบสมัคร

3.2 ผู้สมัครเป็นผู้แทนขององค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ให้แนบเอกสารเฉพาะที่เกี่ยวข้อง

1) ใบรับรองเป็นผู้แทนองค์กรชุมชน ซึ่งรับรองโดยผู้นำองค์กร หรือคณะผู้บริหารขององค์กร หรือสมาชิกขององค์กร จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน (อาจใช้แบบตามที่

โรงเรียนกำหนดหรือจัดทำขึ้นเองก็ได้) พร้อมสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน หรือหลักฐานอื่นที่ทางราชการออกให้ กรณีผู้สมัครเป็นผู้นำองค์กรหรือคณะผู้บริหารขององค์กรให้มีสมาชิกรับรองอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป และในกรณีที่เป็นองค์กรที่จัดตั้งโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ให้แนบหลักฐานการจดทะเบียนและถ้าเป็นผู้นำองค์กร หรือคณะผู้บริหารองค์กร หรือการเป็นสมาชิกมาประกอบด้วย

2) ใบรับรองเป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้บริหาร หรือคณะผู้บริหารหรือสมาชิกสภาท้องถิ่นรับรองการเป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. จำนวนกรรมการในแต่ละองค์ประกอบ

4.1 ผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนรวม.....คน ชาย.....คน สตรี.....คน

4.2 ผู้แทนของครู จำนวนรวม.....คน ชาย.....คน สตรี.....คน

4.3 ผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนรวม.....คน ชาย.....คน สตรี.....คน

4.4 ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนรวม.....คน ชาย.....คน สตรี.....คน

4.5 ผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนรวม.....คน ชาย.....คน สตรี.....คน

5. รับสมัครระหว่างวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ถึง
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ในวันและเวลาราชการ
ณ โรงเรียน.....

6. ดำเนินการคัดเลือกในแต่ละองค์ประกอบ โดยให้คัดเลือกกันเอง ในกรณีที่มีผู้สมัครเกินจำนวนที่กำหนดไว้ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
ณ.....เวลา.....น.

7. ประกาศผลการคัดเลือกภายในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
โดยปิดประกาศที่.....หรือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น.....วิทยุกระจาย
เสียงคลื่น.....เวลา.....น. วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
E-mail.....

จึงประกาศให้ผู้สนใจทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผอ. ร.ร.....

เอกสารฉบับที่ 4

ที่ ศธ...../..... โรงเรียน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง การรับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน.....*(1)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศโรงเรียน.....

เรื่อง รับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน.....ชุด

2. ใบสมัคร จำนวน.....ชุด

3. ตัวอย่างใบรับรองการเป็นผู้แทนองค์กร จำนวน.....ชุด

พร้อมนี้โรงเรียน.....

ขอส่งประกาศ เรื่อง การรับสมัครกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเพื่อโปรดประชาสัมพันธ์ และแจ้งผู้ที่มีความสนใจได้รับทราบต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผอ. ร.ร.....

*(1) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การชุมชน สมาคมศิษย์เก่า ชมรมศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียน และแจ้งเวียนข้าราชการครูในโรงเรียนเพื่อทราบโดยทั่วกัน

เอกสารฉบับที่ 5

หนังสือรับรอง

เขียนที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หนังสือฉบับนี้รับรองว่า นาย/นาง/นางสาว.....
 เกิดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....อายุ.....ปี
 ที่อยู่เลขที่.....หมู่ที่.....ถนน.....ตำบล/แขวง.....
 อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....ได้รับมอบหมาย

จึงรับรองไว้เป็นสำคัญ

ลงชื่อ.....
 (นาย/นาง/นางสาว.....)
 ตำแหน่ง.....
 หรือ ลงชื่อ.....
 (นาย/นาง/นางสาว.....)
 สมาชิกสมาคม/ชมรม/องค์กร.....

เอกสารแนบที่ 6

ที่ ศธ...../.....

โรงเรียน.....

.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง รายงานผลการคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด.....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ผลการคัดเลือก จำนวน.....ชุด
2. รายงานการประชุมของคณะกรรมการคัดเลือกและสรรหา จำนวน.....ชุด
3. รายงานเหตุผลความจำเป็นที่ไม่สามารถคัดเลือกหรือสรรหา
กรรมการที่เป็นสตรีได้ตามจำนวนและสัดส่วน จำนวน.....ชุด

ด้วยโรงเรียน.....

ได้ดำเนินการคัดเลือกและสรรหากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน.....

.....เสร็จเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามเอกสาร
ที่ส่งมาด้วยจึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของโรงเรียนต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผอ. ร.ร.....

**แบบรายงานผลการดำเนินการคัดเลือกและสรรหา
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน.....**

1. จำนวนคณะกรรมการ ทั้งหมด.....คน
2. ผลการคัดเลือกและสรรหา ประกอบด้วย
 - 1) กรรมการผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน 1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
 - 2) กรรมการผู้แทนครู 1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
 - 3) กรรมการผู้แทนองค์การชุมชน 1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
 - 4) กรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
 - 5) กรรมการผู้แทนศิษย์เก่า 1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
 - 6) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 1.....วุฒิ.....
2.....วุฒิ.....
3.....วุฒิ.....
4.....วุฒิ.....

3. ประชานกรรมการ.....

4. รองประชานกรรมการ.....

*5. เหตุผลความจำเป็นและข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการคัดเลือกหรือสรรหา
กรรมการที่เป็นสตรี.....

*6. ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีจำนวนกรรมการสตรี ตามจำนวนสัดส่วน
ที่กำหนด หรือมีจำนวนเท่ากัน หรือใกล้เคียงกันระหว่างกรรมการที่เป็นชาย และเป็นสตรีด้วย

.....
.....
.....
.....
.....
.....

*(ถ้ามี)

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

เอกสารแนบที่ 8

คำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด.....

ที่...../.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน.....

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 9 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และเอกสารรายงานผลดำเนินการคัดเลือก และการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียน.....

จึงแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของโรงเรียน.....ดังนี้

1. ประธานกรรมการ
2. รองประธานกรรมการ
3. กรรมการ

ฯลฯ

15.กรรมการและเลขานุการ

ให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
โรงเรียน.....

ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ด้วยความเอาใจใส่ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของทาง
ราชการและคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด.....

เอกสารฉบับที่ 9

ที่ ศธ...../.....

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด.....

.....

.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผอ.ร.ร.....

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ...../.....ลงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง รายงานผลการคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด.....ที่...../.....ลงวันที่.....
เดือน.....พ.ศ.....เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน

.....

ตามหนังสือที่อ้างถึง โรงเรียน.....

ได้รายงานผลการดำเนินการคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ

โรงเรียน.....เพื่อให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด.....

ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น

บัดนี้ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด.....ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงได้จัดส่งมาพร้อมนี้ และให้ปิด
ประกาศคำสั่งและแจ้งให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งทราบต่อไปด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(.....)

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด.....

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ในการดำเนินการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาได้ถูกต้อง
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทในการจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

สาระสำคัญ

การดำเนินการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาได้ถูกต้องตามขั้นตอนการประชุม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

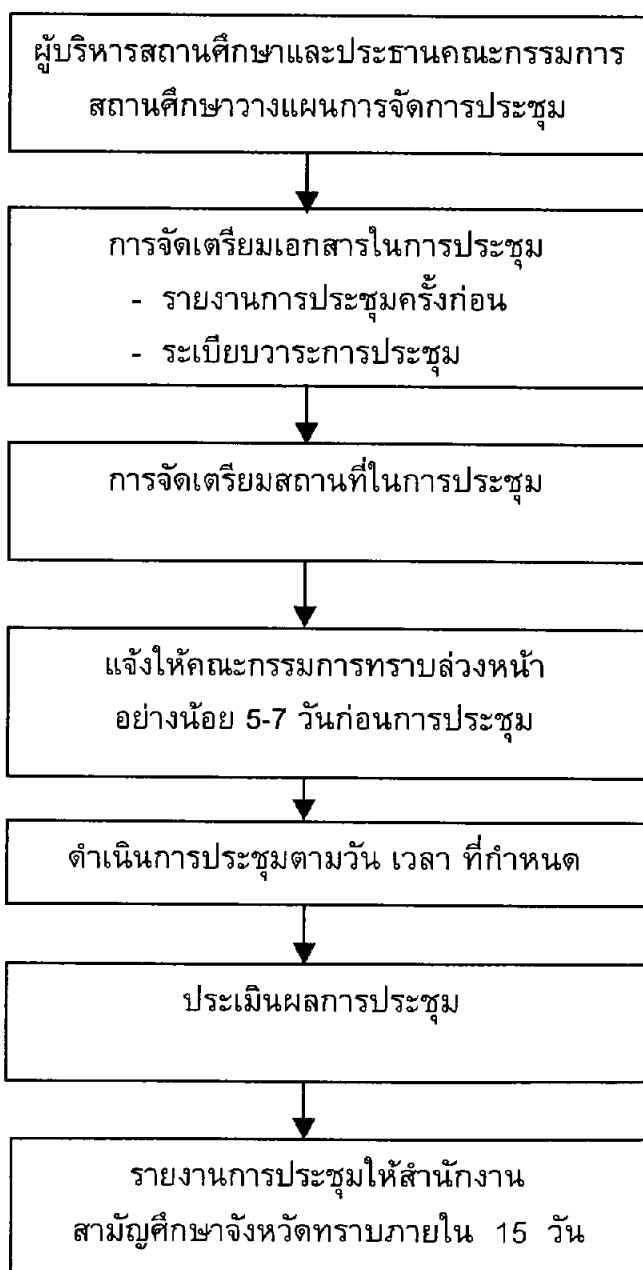
1. ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง
2. ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง
3. จัดเตรียมเอกสารในการประชุม
 - 3.1 รายงานการประชุมครั้งก่อน
 - 3.2 ระเบียบวาระการประชุม
4. จัดเตรียมสถานที่ในการประชุม
5. การประชุมแต่ละครั้ง ต้องมีผู้ร่วมการประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสถานศึกษา
6. จัดให้มีผู้แทนของนักเรียนเข้าฟัง แสดงความคิดเห็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง ตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควร
7. แจ้งให้คณะกรรมการทราบล่วงหน้าก่อนการประชุมอย่างน้อย 5 - 7 วัน
8. ดำเนินการประชุมตามวัน เวลา ที่กำหนด
9. ประเมินผลการประชุม
10. รายงานการประชุมทุกครั้งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทราบภายใน 15 วัน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการให้มีการจัดการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้งนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียมข้อมูล และ รายละเอียดตามวาระการประชุม หรือตามที่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการ เพื่อให้ คณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาในเรื่องต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่งานธุรการของคณะกรรมการ สถานศึกษาเกี่ยวกับการประชุม ดำเนินการจัดบันทึกการประชุมเพื่อรายงานให้สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัดตราบภายใน 15 วัน หลังจากได้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการประชุมควรมีกิจกรรมและขั้นตอนการประชุม ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการประชุม ประกอบด้วย
 - 1.1 ก่อนการประชุม
 - 1.2 ขณะทีประชุม
 - 1.3 ภายหลังการประชุม
2. การติดตามและประเมินผลการประชุม

แผนภูมิ การจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา



คำอธิบายกิจกรรมที่ 2

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการประชุม

การประชุม คือ การที่คณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีการนัดหมายมาพบปะกัน เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือวางนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีวัตถุประสงค์และระเบียบวิธี ณ สถานที่ และวัน เวลา ที่กำหนด (สุพัตรา ดันติวานิช. 2543 : 247) ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตำแหน่ง ต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือจัดประชุมเมื่อมีปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งเร่งด่วน หรือเมื่อต้องเตรียมงานใดๆ ที่ต้องขอความร่วมมือจากคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นการถ่ายทอดความรู้ ข่าวสาร และข้อระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543
2. ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และแนวปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษา
3. ต้องการความคิดเห็น และการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการและการคัดเลือกคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเรื่องอื่นๆ
4. เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษา
5. ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเข้าใจกันในการมีส่วนร่วมบริหารสถานศึกษา
6. เป็นการประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการศึกษาและแก้ปัญหาร่วมกัน

ขั้นตอนการเตรียมการประชุม

การจัดการประชุมแต่ละครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมว่าต้องการอะไร คำนึงถึงเวลาที่เสียไปหรือไม่ และเรื่องนั้นควรจัดให้มีการประชุมหรือไม่ เพื่อเตรียมการล่วงหน้าให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ จึงควรเตรียมการประชุม ดังนี้ (สุพัตรา ดันติวานิช. 2543 : 248 – 249)

1. ก่อนการประชุม

ก่อนการประชุมควรดำเนินการ ดังนี้

1.1 การวางแผนการประชุม ในการจัดการประชุมแต่ละครั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนการประชุมโดยประสานงานกับประธานคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ ระยะเวลา ช่วงเวลา รูปแบบ สถานที่ และอื่น ๆ

1.2 การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมสถานที่ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประชุมและจำนวนสมาชิก โดยทั่วไปคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) ทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อความมุ่งหมายของการประชุมหรือไม่
- 2) สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอหรือไม่
- 3) การคมนาคมไปมาสะดวกหรือไม่
- 4) ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการประชุมหรือไม่
- 5) มีความปลอดภัยและสวัสดิการเพียงพอหรือไม่

1.3 การเตรียมเอกสาร ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีเอกสารประกอบการประชุมเพื่อสะดวกในการพิจารณาของสมาชิก

1) เตรียมรายงานการประชุมครั้งก่อนไว้แจกสมาชิกที่จะเข้าประชุม เพื่อให้ที่ประชุมรับรอง

2) เตรียมระเบียบวาระการประชุม วาระการประชุมควรให้สมาชิกเสนอด้วยระเบียบวาระการประชุมอาจแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน

1.4 กำหนดวันจัดประชุมให้สมาชิกทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 5-7 วัน

1.5 เตรียมรายชื่อสมาชิกที่จะเข้าร่วมประชุม ตลอดจนสมุดเซ็นชื่อเพื่อผู้เข้าประชุมได้ลงนามไว้เป็นหลักฐาน

1.6 แจ้งเรื่องราวต่างๆ ตลอดจนระเบียบวาระการประชุมที่จะประชุมให้สมาชิกทราบล่วงหน้า

1.7 การเตรียมบุคลากร ทั้งนี้เพราะบรรยากาศในการประชุมจะดีหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียมบุคลากรที่จะช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิทยากร
- 3) ประธานกรรมการสถานศึกษาในการประชุม
- 4) อื่น ๆ

2. ขณะประชุม

กระบวนการขณะประชุม ประกอบด้วย

2.1 ตรวจสอบสมาชิกครบองค์ประชุมหรือไม่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสังเกตเอาเองว่ามีจำนวนสมาชิกคณะกรรมการมากพอเปิดการประชุมหรือไม่ หากมากพอครบองค์ประชุมให้เชิญประธานเปิดการประชุม

2.2 อ่านระเบียบวาระการประชุมให้สมาชิกทราบ บางที่อาจเขียนระเบียบวาระการประชุมไว้บนกระดานดำหรืออัดสำเนาแจก

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นเลขาเสนอรายงานการประชุมครั้งก่อนให้ที่ประชุมรับรอง

2.4 ให้สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมได้ลงนามเป็นหลักฐานที่เข้าร่วมประชุม

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษา (อาจมอบหมายให้อนุกรรมการที่รับมอบหมาย) จัดบันทึกการประชุม เพื่อนำไปเรียบเรียงเป็นรายงานการประชุมครั้งต่อไป

3. ภายหลังการประชุม

3.1 เรียบเรียงรายงานการประชุมให้เรียบร้อยและอัดสำเนา เพื่อแจกสมาชิกในการประชุมครั้งต่อไป

3.2 เก็บรายงานการประชุมให้เรียบร้อยเป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นหลักฐานในการปฏิบัติต่อไป

3.3 รายงานการประชุมให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทราบภายใน 15 วัน

การติดตามและประเมินผลการประชุม

โดยทั่วไป เมื่อพูดถึงการประชุมมักจะไม่ได้กล่าวถึงการติดตามประเมินผล ทั้งๆ ที่การติดตามประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ถ้าการติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมติที่ประชุมได้ตกลงไว้ แสดงว่าการประชุมได้ประชุมได้รับความสำเร็จ หากการประชุมใดไม่มีการติดตามประเมินผล การประชุมนั้นจะล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

ลำดับขั้นของการติดตามผลมี ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการในการประชุมส่งบันทึกการประชุมแก่ประธาน

2. ประธานรวบรวมบันทึกการประชุมไว้ และรับผิดชอบต่อมติที่ประชุม

3. ส่งบันทึกการประชุมไปให้คณะกรรมการสถานศึกษาทุกท่านทราบ ซึ่งอาจจะเข้าประชุมหรือไม่ได้เข้าก็ได้ หลังจากที่มีการประชุมแล้วหนึ่งอาทิตย์หรือก่อนที่จะเปิดการประชุมครั้งต่อไปหนึ่งอาทิตย์

4. ผู้บริหารสถานศึกษาประสานกับประธานจะต้องบันทึกว่าข้อตกลงที่ตกลงว่าจะปฏิบัติในที่ประชุมมีอะไรบ้าง ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติอย่างไร จะสำเร็จเมื่อไร

5. ผู้บริหารสถานศึกษาประสานกับประธานต้องติดตามและบันทึกความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ ๆ

6. เมื่อมีการปฏิบัติการนั้นสำเร็จ ประธานก็จะทำรายงาน “สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่หรือทำแล้ว” เพื่อแถลงในที่ประชุมคราวต่อไป

ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการประชุมขึ้นอยู่กับสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ได้แก่ การเตรียมการประชุม บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม การดำเนินการประชุม การติดตามและประเมินผลการประชุม ผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่เหล่านี้ต้องรู้จักหน้าที่ของตนไม่สวมบทบาทผิด หากทุกคนทำตามแนวทางที่ได้เสนอไว้ ความสำเร็จของการประชุมย่อมเกิดขึ้นได้โดยง่าย

แนวทางการใช้รูปแบบการประชุม

การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ควรดำเนินการประชุมอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ซึ่งรูปแบบการประชุมขึ้นอยู่กับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการประชุม มีดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

วัตถุประสงค์

เป็นการประชุมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร่วมกันคิด ปฏิบัติการร่วมกัน และช่วยรวบรวม ข้อมูล เพื่อให้สมาชิกเกิดประสบการณ์ หรือได้รับความรู้ใหม่ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติได้ การประชุมในรูปแบบนี้เหมาะสมที่จะเลือกมาปฏิบัติในการประชุมเพื่อให้ความรู้คณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมเพื่อสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา การกำหนดนโยบาย และแผนของสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 ลงทะเบียน
- 1.2 พิธีเปิดประชุม
- 1.3 การบรรยายหรืออภิปรายจากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.4 แบ่งกลุ่มย่อยและลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง
- 1.5 เสนอผลงานที่ปฏิบัติ
- 1.6 สรุปและจัดทำข้อเสนอแนะ
- 1.7 พิธีปิด

2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

วัตถุประสงค์

เพื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมกันปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ที่จะดำเนินการหรือหาข้อยุติในบางเรื่องที่ยังหาคำตอบไม่ได้ ซึ่งการประชุมในรูปแบบนี้เหมาะสมที่จะเลือกมาปฏิบัติในการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมคิด เสนอแนะ ลงความเห็นในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ประธานเปิดการประชุม
- 2.2 ดำเนินการประชุม

ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม ดังนี้

- 1) เรื่องที่ประธานแจ้งให้ทราบ
- 2) เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
- 3) เรื่องสืบเนื่อง
- 4) เรื่องนำเสนอเพื่อพิจารณา
- 5) เรื่องอื่น ๆ

2.3 ปิดการประชุม

แนวทางการจัดเตรียมวาระการประชุม

การประชุมที่ดีต้องมีการเตรียมตัวทั้งประธาน เลขานุการ และสมาชิก โดยมีวาระการประชุมเป็นสื่อกลาง (ระวีวรรณ เสวตามร และประชุม โพธิกุล. 2537 ; 311 – 313)

ประโยชน์ของวาระการประชุม

การจัดทำวาระการประชุมเพื่อความสะดวกและมีประโยชน์ ควรการจัดเตรียม ดังนี้

1. ประธานมีโอกาสเสนอปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการแก้ไขได้ชัดเจน สมาชิกทราบประเด็นไม่พุดนอกเรื่อง
2. เพื่อทบทวนสภาพปัจจุบันปัญหาให้ทุกคนเข้าใจพื้นฐานของเรื่องที่พุด
3. ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เตรียมตัวที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงและความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ในขณะประชุม
4. บอกให้ทราบเวลาที่จะใช้ประชุมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้จัดสรรเวลาได้ถูกต้อง
5. ให้รู้ว่าสมาชิกผู้เข้าประชุมมีใคร จะประชุมกันอย่างไร ควรให้ทัศนะอย่างไร
6. ลดภาระในการเรียกประชุมของประธานโดยใช้วาระการประชุมเป็นสิ่งนัดหมาย

7. ส่งเสริมให้มีตัวแทน เช่น ประธานมีเหตุขัดข้องมาดำเนินการประชุมไม่ได้ รองประธานหรือบุคคลอื่นยอมทำหน้าที่แทนได้โดยดำเนินการตามวาระการประชุมที่กำหนด

ระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระการประชุม ถือเป็นหัวใจของการประชุม ระเบียบวาระการประชุมอาจเปรียบเทียบเสมือนเรดาร์ของเรือเดินทะเล การกำหนดวาระการประชุมเป็นหน้าที่ของประธานและเลขานุการ การประชุมต้องปรึกษาหารือกันว่าในการประชุมแต่ละครั้ง จะกำหนดวาระการประชุมอะไรบ้าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้จัดวาระการประชุมต้องรู้ข้อเท็จจริงที่จะมี

การประชุมอย่างละเอียดและจัดวาระการประชุมให้ถูกต้อง ตามปกติวาระการประชุมที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไปจะมีอยู่ 5 วาระ คือ

วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานจะแจ้งให้ทราบ ประธานอาจจะแจ้งให้ทราบถึงเหตุผลที่ต้องจัดประชุมขึ้น หรือมีเรื่องด่วนที่ประธานได้บังเอิญทราบมาและจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกตลอดจนการแนะนำสมาชิกใหม่ เป็นต้น

วาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว ควรระบุให้ทราบด้วยว่าเป็นรายงานการประชุมครั้งที่เท่าไร เดือนอะไร พ.ศ.อะไร การรับรองรายงานการประชุมนี้ประธานอาจให้เลขานุการอ่านให้สมาชิกฟัง หรือให้สมาชิกได้อ่านชั่วขณะ หากปรากฏว่ามีข้อผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือข้อตกลงของการประชุมครั้งที่แล้ว สมาชิกมีสิทธิทักท้วงให้แก้ไขได้ การรับรองรายงานการประชุมนี้มิใช่การรื้อฟื้นเรื่องที่ได้ตกลงกันแล้วจากการประชุมครั้งที่แล้วมาพูดกันใหม่ เมื่อที่ประชุมลงมติรับรองรายงานการประชุมแล้ว ประธานและเลขานุการจะลงลายมือชื่อไว้ท้ายรายงานการประชุมฉบับนั้น พร้อมทั้งใส่วันที่ด้วย

วาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง ได้แก่ เรื่องที่พิจารณาในการประชุมครั้งที่แล้วไม่เสร็จเพราะมีเหตุให้ต้องปิดประชุมหรือต้องเลื่อนมาพิจารณาในการประชุมครั้งนี้ ให้มีการอภิปรายต่อในวาระนี้

วาระที่ 4 เรื่องนำเสนอเพื่อพิจารณา คือ เรื่องที่จะเสนอใหม่และเป็นวัตถุประสงค์หลักของการประชุมครั้งนี้ ซึ่งอาจจะมีเรื่องที่จะต้องพิจารณากันมากกว่า 1 เรื่องเช่น

วาระที่ 4 เรื่องที่นำเสนอเพื่อพิจารณา

4.1 เรื่องกำหนดวันเวลาการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

4.2 เรื่องการติดต่อประสานงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

4.3 เรื่องการแต่งตั้งอนุกรรมการคณะกรรมการสถานศึกษาเพิ่มเติม

วาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี) ในการประชุมบางครั้งอาจมีเรื่องที่สมาชิกต้องการจะแจ้งในที่ประชุม โดยไม่ได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประชุมครั้งนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่รีบด่วนหรือเป็นเรื่องปลีกย่อยทั่ว ๆ ไปก็ได้ บางหน่วยงานอาจจัดวาระการประชุมแตกต่างจากนี้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและข้อตกลงของแต่ละหน่วยงาน

การแจกวาระการประชุมควรแจกล่วงหน้าทำให้สมาชิกทราบหัวข้อที่จะประชุม และสามารถเตรียมประชุมได้อย่างดี วาระการประชุม ควรเขียนให้สั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ควรให้ยืดยาวจนไขว่เขวโดยอาจเขียนแต่ละหัวข้ออย่างมากไม่เกิน 2 ประโยค ควรแจกให้ผู้เข้าประชุมอย่างน้อยที่สุด 24 ชั่วโมง ก่อนการประชุม เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทบทวนเกี่ยวกับเรื่องที่จะอภิปราย รวมทั้งเตรียมความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วย

ข้อเสนอแนะโอกาสที่ควรจัดประชุม

การจัดการประชุมในแต่ละครั้ง ควรดำเนินการจัดการประชุมในโอกาสต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการชุดต่อไป
2. เมื่อมีปัญหาเร่งด่วนที่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองเพียงคนเดียว และเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากคณะกรรมการต่างๆ
3. เมื่อต้องการแจ้งนโยบาย กฎ ระเบียบ ต่างๆ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ
4. เป็นเรื่องผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง
5. เมื่อต้องการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
6. จัดประชุมเพื่อเป็นการประเมินผล ติดตามผลสิ่งที่ได้มอบหมายไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะบทบาทของผู้เข้าประชุม

เมื่อเริ่มมีการประชุมบทบาทของผู้เข้าประชุมจะเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่ทำให้การประชุมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้เข้าร่วมประชุมต้องรู้จักกติกา รู้กฎระเบียบ รู้จักมารยาท และวิธีการประชุมที่ถูกต้อง แนวทางและบทบาทของผู้เข้าร่วมประชุมที่ดี (ระวีวรรณ เสวตามร และ ประชุม โพธิกุล, 2537 : 321 – 340) มีดังนี้

ประธานในการประชุม

บทบาทของประธานในการประชุม ควรมีบทบาท ดังนี้

1. ตรงเวลา
2. นำการประชุมให้เข้าเรื่อง เข้าประเด็น เป็นไปตามวาระ
3. กระตุ้นให้ทุกคนมีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็น
4. แสดงความคิดเห็นของตนเองแต่น้อย จงกว่าความคิดเห็นของผู้อื่นจะได้รับการพิจารณาแล้ว

5. คอยสรุปเป็นระยะ ๆ
6. พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ประชุม
7. รู้จักแก้ปัญหาภาวะชะงักงันของที่ประชุม
8. สามารถเป็นผู้ออกคำสั่งอนุญาตให้สมาชิกอภิปรายหรือหยุดอภิปรายได้
9. เป็นผู้ประกาศผลและมติของที่ประชุม
10. ปิดประชุมด้วยดี

นอกจากนี้ประธานจะต้องมีลักษณะส่วนตัวที่ดี ดังนี้

1. บุคลิกภาพดี
2. มีความสามารถในการพูด
3. มีน้ำเสียงโน้มน้าวจิตใจได้ดี
4. ความยุติธรรม

5. เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก
6. สนใจฟังเมื่อสมาชิกแสดงความคิดเห็น
7. มีอารมณ์ดี
8. มีเหตุผล

บทบาทของสมาชิกที่เข้าประชุม

บทบาทของสมาชิกที่เข้าประชุม ควรมีบทบาท ดังนี้

1. มาประชุมตรงเวลา
2. ศึกษารายงานการประชุมก่อน
3. ขออนุญาตประธานก่อนทุกครั้ง
4. คำแถลง ข้อคิดเห็น คำถาม ควรให้สั้นรัดกุม
5. ใช้คำพูดที่สุภาพ
6. ตั้งใจฟังเรื่องที่ประชุม
7. คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
8. ให้ความเคารพประธาน
9. เคารพความคิดเห็นของคนอื่น
10. ยอมรับมติของที่ประชุมด้วยดี

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการการประชุม

เลขานุการการประชุม มีบทบาท ดังนี้

1. ดูแลความเรียบร้อยและสิ่งอำนวยความสะดวกของห้องประชุม
2. เตรียมระเบียบวาระการประชุมและเอกสาร ข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการประกอบการพิจารณาในที่ประชุมให้พร้อม
3. อาจช่วยประธานแจ้งระเบียบวาระหรือแจ้งรายละเอียดประกอบการพิจารณาในกรณีที่ประธานมอบหมาย
4. อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ผู้เข้าร่วมประชุม
5. บันทึกเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในการประชุมครั้งนั้นตั้งแต่เนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นสำคัญ ผลการอภิปรายและมติของที่ประชุม
6. หากสงสัยหัวข้ออภิปรายใด ต้องซักถามให้เข้าใจ ชัดเจน เพื่อมิให้การบันทึกการประชุมผิดพลาด
7. ช่วยประธานสรุปการประชุม โดยรายงานหรือทบทวนการอภิปรายให้สมาชิกทราบเป็นระยะๆ เพื่อให้การดำเนินการประชุมอยู่ในประเด็น
8. ทำงานร่วมกับสมาชิกที่เข้าประชุม และแสดงความคิดเห็นในฐานะสมาชิกผู้เข้าประชุมได้และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียน

9. เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมแล้วต้องทำรายงานการประชุมให้ประธานตรวจ แล้วส่งให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบผลการประชุมด้วยอย่างทั่วถึงพร้อมจัดส่งรายงานสำนักงาน สามีญศึกษาจังหวัดภายใน 15 วันหลังการประชุม

คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นเลขานุการที่ดี

ผู้ที่จะเป็นเลขานุการที่ดีต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการประชุมเป็นอย่างดี
2. มีความว่องไว อดทน ละเอียด รอบคอบ
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. เขียนหนังสือได้รวดเร็ว
5. มีความสามารถในการวิเคราะห์คำพูดและสรุปความ
6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. มีมารยาทที่ดีในการประชุม
8. รู้จักใช้คำพูดให้เหมาะสมในการประชุม
9. รู้จักวิธีการบันทึกการประชุม และรู้รูปแบบวาระการประชุมและการทำ

รายงานการประชุมอย่างถูกต้อง

10. มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ใช้ประกอบในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

- ฉบับที่ 1 ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ฉบับที่ 2 รายงานการประชุม
- ฉบับที่ 3 การประเมินผลการประชุม

เอกสารฉบับที่ 1

ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียน.....

ครั้งที่ / 25.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ณ.....

เวลา.....

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานจะแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

.....

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว

.....

.....

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่แล้ว

.....

.....

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเสนอพิจารณา

.....

.....

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....

ที่มา : ระวีวรรณ เสวตามร และ ประชุม โพธิกุล. (2537). “เทคนิคการประชุม,” ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง,” กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา พฤติกรรมศาสตร์. หน้า 307.

เอกสารฉบับที่ 2

รายงานการประชุม

ครั้งที่.....

เมื่อ.....

ณ.....

ผู้มาประชุมผู้ไม่มาประชุม (ถ้ามี)ผู้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)เริ่มประชุมเวลา

(ข้อความ).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เลิกประชุม

.....
ผู้จัดรายงานการประชุม

ที่มา : สำนักนายกรัฐมนตรี. (2526). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ
พ.ศ.2526. หน้า 31.

เอกสารฉบับที่ 3

การประเมินผลการประชุม

พิจารณารูปแบบการประชุมที่ท่านเข้าร่วมประชุม อาจเปรียบเทียบการประชุมของท่านกับลักษณะการประชุมที่มีประสิทธิผล ให้ท่านตรวจเช็คข้อความที่นำมาประชุมกับการนำการประชุมของท่านตามปกติ

- ☐ 1. วาระการประชุมได้เตรียมไว้ก่อนการประชุม
- ☐ 2. สมาชิกผู้เข้าประชุมมีโอกาสนเสนอวาระการประชุม
- ☐ 3. ประกาศล่วงหน้าในเรื่องเวลาและสถานที่ให้ผู้รับเชิญเข้าประชุมทราบ
- ☐ 4. สิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการประชุมจัดไว้อย่างเพียงพอสำหรับจำนวนสมาชิก
- ☐ 5. การประชุมเริ่มต้นตรงเวลา
- ☐ 6. เวลาเลิกการประชุมมีกำหนดไว้ในตารางการประชุม
- ☐ 7. การควบคุมกำกับการใช้เวลามีอยู่ตลอดการประชุม
- ☐ 8. สมาชิกทุกคนมีโอกาสนเสนอแนวความคิด
- ☐ 9. สมาชิกทุกคนมียอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ☐ 10. มีการสรุปเป็นช่วง ๆ ในขณะที่ดำเนินการประชุม
- ☐ 11. ไม่มีคนใดครอบงำการอภิปราย
- ☐ 12. ทุกคนมีสิทธิออกเสียง 1 เสียง ในการตัดสินใจในการประชุม
- ☐ 13. การประชุมโดยปกติปิดประชุมด้วยการสรุปผลสำเร็จในการประชุม
- ☐ 14. ในช่วงระยะเวลาของการประชุมได้มีการประเมินผลโดยสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- ☐ 15. สมาชิกผู้เข้าประชุมปฏิบัติตามมติของที่ประชุม
- ☐ 16. บันทึกการประชุมหรือรายละเอียดการประชุมได้มอบให้สมาชิกเพื่อปฏิบัติตามมติของที่ประชุม
- ☐ 17. ผู้นำการประชุมติดตามการปฏิบัติงานตามข้อตกลงของที่ประชุม
- ☐ 18. การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมประชุมแต่ละครั้งเป็นไปด้วยความเหมาะสมและเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการประชุม
- ☐ 19. ใช้กระบวนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับขนาดของกลุ่ม
- ☐ 20. อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์อยู่ในสภาพใช้งานได้ดีและไม่ลดคุณค่าของการประชุม

จำนวนข้อความที่



x 5

คะแนนการประชุม

ที่มา : ประชุม โพธิกุล. (2537). "เทคนิคการประชุม." ใน เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร "ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง," กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. พฤติกรรม-ศาสตร์. หน้า 340.

การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543

การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้อง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นไปตาม ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อ 13
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาระสำคัญ

การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ ทราบแนวปฏิบัติงาน ในการบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสอดคล้องตามระเบียบต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนที่กำหนดไว้ตามระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 มี รายละเอียดแนบปฏิบัติตามข้อของระเบียบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความชอบในการจัดทำสารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของ

ท้องถิ่น

4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนให้เขตพื้นที่บริการได้รับการศึกษา

ขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐาน

6. พิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแล เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด

คำอธิบายกิจกรรมที่ 3

การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนที่ได้กำหนดไว้ตาม ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 จากการศึกษามอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษามีรายละเอียดแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา

นโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา เป็นส่วนที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ เป้าหมายความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นได้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษาควรมีบทบาทและแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของสถานศึกษา โดยการจัดเตรียมเอกสารแนวทางการ กำหนดนโยบายปฏิบัติงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9

1.3 แผนพัฒนา ศาสนา และวัฒนธรรมฉบับที่ 9

1.4 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

1.5 ยุทธศาสตร์ของกรมสามัญศึกษา

1.6 ธรรมนูญโรงเรียน

1.7 ทิศทางการพัฒนาและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและท้องถิ่น

2. กำหนดแผนพัฒนาของสถานศึกษา โดยแบ่งตามระยะเวลาของแผน ดังนี้

2.1 แผนพัฒนาระยะ 3 – 5 ปี ประกอบด้วย

1) เป้าหมายระยะ 3 – 5 ปี

2) กำหนดแผนงาน/โครงการ

3) ประมาณการงบประมาณ

2.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ประกอบด้วย

1) เป้าหมาย 1 ปีจากแผนพัฒนาระยะ 3 – 5 ปี

2) จัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

3) ขอตึงงบประมาณ

2.3 แผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายจากแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีระยะ 1 ปี
- 2) ระบุรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละโครงการ/งานและระยะเวลา
- 3) งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในปีงบประมาณต่อไป ซึ่งแผนดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปีมี ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ/งาน ต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
 - 2) ยุทธศาสตร์ของกรมสามัญศึกษา
 - 3) สภาพของท้องถิ่น
 - 4) สภาพของโรงเรียน
- 1.1 กิจกรรมของแผนปฏิบัติการ พิจารณาดังนี้
- 1) มีความเป็นไปได้
 - 2) มีการกำกับติดตามการดำเนินงาน
 - 3) มีวิธีการประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน
 - 4) มีการจัดทำรายงานสรุปผลเพื่อสรุปการดำเนินงานประจำปี

3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสารหลักสูตรให้สอดคล้อง กับความต้องการของท้องถิ่น

การจัดทำสารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชน และภูมิปัญญาของท้องถิ่น คณะกรรมการ

สถานศึกษาจะช่วยเสนอแนะความต้องการของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานวิชาการร่วมกับครูผู้สอนศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางและสภาพความต้องการของท้องถิ่น แหล่งความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีข้อคำนึงในการจัดทำ ดังนี้

- 2.1 การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 2.2 การจัดทำสาระของหลักสูตร
- 2.3 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 2.4 การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 2.5 การประเมินผลการเรียน

3. นำเสนอหลักสูตรสถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อเห็นชอบ

4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

การดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการของสถานศึกษา หลังจากทีคณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ความเห็นชอบแผนไปแล้ว เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามแผน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาจะได้มีส่วนช่วยสนับสนุนหรือแก้ปัญหาให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนของสถานศึกษา และจัดทำปฏิทินการปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

2. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามงานตามแผนพัฒนาของสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 ติดตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) จุดมุ่งหมายของแผนพัฒนา
- 2) เป้าหมายของแผนพัฒนา
- 3) กิจกรรมและงบประมาณ

2.2 ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย

- 1) กิจกรรมที่ดำเนินการ
- 2) คน เงิน เวลา อุปกรณ์

2.3 ติดตามประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) ความเหมาะสมของกิจกรรม
- 2) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

- 3) ความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนา
- 4) ความเหมาะสม เงิน คน เวลา และวัสดุอุปกรณ์
- 5) อื่นๆ

3. ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

5. ส่งเสริมและสนับสนุน ให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพได้มาตรฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการส่งเสริม และสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพได้มาตรฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลที่อยู่ในท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับผู้ปกครองของนักเรียน จึงรู้สภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นเป็นอย่างดี และสามารถร่วมกับสถานศึกษากำหนดแนวทางที่จะทำให้เด็กทุกคนเข้าเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทและแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจข้อมูลพื้นฐานและจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน
2. แต่งตั้งคณะทำงานประชาสัมพันธ์และแนะแนวให้นักเรียนในพื้นที่บริการทุกคนเข้าเรียนต่อจนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้
3. สนับสนุนให้นักเรียนที่ยากจนได้รับทุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนที่ขาดแคลนเพื่อให้สามารถเรียนจบหลักสูตรการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้

6. พิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

ความเสมอภาคในการได้รับการศึกษา เด็กทุกคนมีสิทธิ์และความเสมอภาพที่จะได้รับการศึกษาไม่ว่าจะเป็นเด็กที่มีความพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจข้อมูลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษในเขตพื้นที่บริการ เพื่อจัดให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและพัฒนาให้เต็มศักยภาพ
2. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสามารถของนักเรียนแต่ละประเภท

3. สนับสนุนให้เด็กแต่ละประเภทได้เรียนร่วมกับเด็กปกติ และสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันได้ดี
4. สนับสนุนจัดตั้งกองทุนพัฒนาเด็ก
5. จัดหาอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่
6. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ และมีระบบการประกันคุณภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา

ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้สถานศึกษาดำเนินการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนสำคัญในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงานของสถานศึกษา แนวทางการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางการบริหารในด้านวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1.1 กำหนดนโยบายหรือแนวทางพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
 - 1.2 กำหนดมาตรฐานวิชาการของสถานศึกษา
 - 1.3 จัดหาและผลิตสื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 - 1.4 กำหนดแผนพัฒนาด้านวิชาการประจำปีของสถานศึกษา
 - 1.5 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
2. กำหนดแนวทางการบริหารในด้านงบประมาณ ประกอบด้วย
 - 2.1 จัดตั้งและบริหารงบประมาณในส่วนของสถานศึกษา
 - 2.2 จัดทำแผนของงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรและสถาบันต่างๆ ในชุมชน/สังคม
 - 2.3 กำหนดแนวทางวิธีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลงบประมาณ
3. กำหนดแนวทางการบริหารในด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
 - 3.1 จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานบริหารบุคลากรของโรงเรียน
 - 3.2 วางแผนการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย
 - 1) การสรรหา
 - 2) การบำรุงรักษา

3) การพัฒนา

4) การให้ออกจากงาน

4. กำหนดแนวทางการบริหารในด้านการบริหารทั่วไป

4.1 เสนอความคิดเห็นแนวทางเกี่ยวกับข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถาน

ศึกษา

4.2 จัดทำแนวทางการดูแล การใช้อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ของสถานศึกษา

4.3 วางแผนดำเนินการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

8. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปของบุคคลในท้องถิ่น และเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพช่วยระดมทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกของท้องถิ่น เข้ามาช่วยในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถช่วยเสริมสร้างการพัฒนาของนักเรียนได้ในหลายๆ ด้าน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ประชุมวางแผนเสนอแนวทางในการระดมทรัพยากรต่างๆ มาช่วยในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2. ร่วมวางแผนในการดำเนินงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3. ดำเนินการจัดหาวิทยากรจากภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชนในท้องถิ่น

4. ดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสืบสานจารีตประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้แทนของกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่มากที่สุด บทบาทของคณะกรรมการจึงมีส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน หรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความสำคัญ

ของสถานศึกษา และนำสถานศึกษาให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. พัฒนาปรับปรุงพื้นที่บริเวณในสถานศึกษา โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่นเอื้อต่อการเรียนรู้
2. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่ประชาชนที่จะศึกษาหาความรู้ โดยปรับปรุงห้องสมุด ห้องปฏิบัติการวิชาต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์พร้อมใช้งาน
3. เข้าร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและท้องถิ่นที่ดำเนินการจัดขึ้น

10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน

เมื่อสิ้นปีการศึกษา สถานศึกษาต้องรับผิดชอบจัดทำสรุปรายงานการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการของสถานศึกษาทราบ และเห็นชอบก่อนรายงานต่อสาธารณชนรับทราบ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการดำเนินงานประจำปีประกอบด้วย
 - 1.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 1.2 ผลการดำเนินการ
 - 1.3 ปัญหาอุปสรรค
 - 1.4 ข้อเสนอแนะ
2. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงและรายงานต่อสาธารณชน
3. รายงานผลการดำเนินการประจำปีของสถานศึกษาให้สาธารณชนได้ทราบโดยใช้สื่อต่างๆ

11. แต่งตั้งที่ปรึกษา และหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ ตามเห็นสมควร

ในการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น นอกจากจะได้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ยังมีบุคคล หรือผู้นำของชุมชนในท้องถิ่นที่มีศักยภาพ และยินดีที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาอีกจำนวนไม่น้อย จึงสมควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่จะสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งที่ปรึกษาและเป็นคณะอนุกรรมการ เพื่อ

ช่วยดำเนินงานในการกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. สืบหาข้อมูลทำเนียบบุคคลที่มีความสามารถและบุคคลตัวอย่างด้านต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตได้รับการยอมรับจากสาธารณชนและเป็นบุคคลที่เสียสละต่อสถานศึกษาอย่างเต็มที่
2. เสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษา และ/หรือคณะอนุกรรมการตามภารกิจที่ระเบียบกำหนด

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา นอกจากภารกิจที่ปฏิบัติตามระเบียบแล้วยังมีหลายสิ่งที่มีความจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งอาจเป็นเรื่องเร่งด่วนที่เป็นนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนช่วยให้ภารกิจของสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. นำนโยบายแนวปฏิบัติหรือเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานต้นสังกัดแจ้งให้สถานศึกษาได้ปฏิบัติเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ
2. ประสานงานความร่วมมือในการดำเนินการในภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดให้สำเร็จไปด้วยดี

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับ
คณะกรรมการสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับ คณะกรรมการสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่นำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดตามนโยบายของสถานศึกษาได้ ปัจจุบันการพัฒนาสถานศึกษาต้องจัดทำพัฒนาแผนพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการกำหนดการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาตามสภาพแวดล้อมได้
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนของสถานศึกษาระดับต่างๆ ได้

สาระสำคัญ

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางในการวางแผนและข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชนโดยคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วม สนับสนุน ส่งเสริม การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์การวางแผนบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทันต่อสภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นการวางแผนที่นำมาใช้กำหนดทิศทางวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้ แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องร่วมกันตัดสินใจ และผูกพันตนเองต่อกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น และบริหารให้เป็นไปตามนั้น

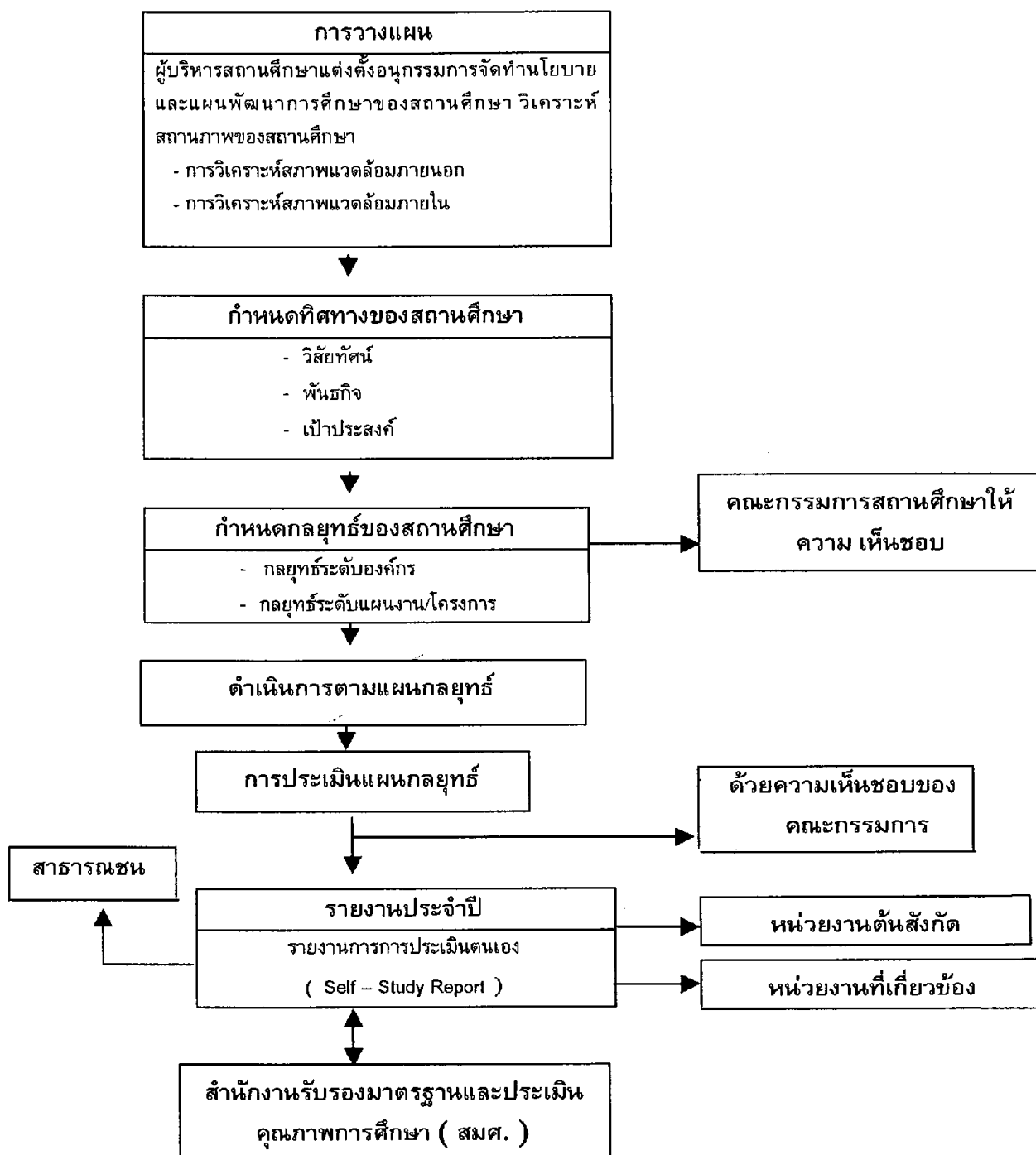
ขั้นตอนการดำเนินงาน

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากในหลายด้าน ในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษา

จำเป็นต้องปรับระบบการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาใหม่ โดยให้ความสำคัญในเรื่องปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลเป็นหลัก แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานให้เกิดความสำเร็จ และเป็นการวางแผนที่ใช้ภาพอนาคตเป็นตัวตั้ง เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เห็นชอบต่อแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่อไป ขั้นตอนการจัดทำแผนมี ดังนี้

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษา
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
3. การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา
5. การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์
6. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์
7. การจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการ

แผนภูมิ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา



ที่มา : สมาคมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. (2544). เอกสารประกอบ
การประชุมสัมมนาวิชาการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหาร-
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. สมาคมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. หน้า 28.

คำอธิบายกิจกรรมที่ 4

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการการศึกษา

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษา

การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของสถานศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจน ซึ่งนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการที่เป็นบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป/สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

1.1 ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา ประกอบด้วย ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พัฒนาการ/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีต เกียรติประวัติ/ความสำเร็จในการจัดการศึกษา สัญลักษณ์ ค่านิยม/ปรัชญา

1.2 ที่ตั้งสถานศึกษา (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐานในเขตพื้นที่บริการ)

1.3 ขนาดและลักษณะของพื้นที่

1.4 โครงสร้างการบริหาร

1.5 สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ และเทคโนโลยี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน

2.1 จำนวนนักเรียน (ชาย , หญิง และภาพรวมของสถานศึกษา)

2.2 สภาพตัวป้อนในพื้นที่บริการ

2.3 อัตราการเข้าเรียน 3 ปี ย้อนหลัง 3 ปี (ม.1 , ม.4)

2.4 อัตราการออกระหว่างปี (ออกกลางคัน) ย้อนหลัง 3 ปี (ทุกระดับชั้น)

2.5 อัตราการเข้าเรียนระหว่างปี (ทุกระดับชั้น)

2.6 อัตราการจบการศึกษา ย้อนหลัง 3 ปี (ม. 3 , ม. 6)

(ร้อยละของนักเรียนที่จบ ม.3 , ม.6 ในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีแรกเข้า ม.1 , ม.4)

2.7 ทุนที่นักเรียนได้รับ/จำนวนนักเรียนที่ได้รับในแต่ละทุน ในปีการศึกษาปัจจุบัน

2.8 อัตราการเรียนต่อ และประกอบอาชีพของนักเรียนที่จบย้อนหลัง 3 ปี จำแนกตามประเภทและสาขา

2.9 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง 3 ปี (ทุกระดับชั้น) จำแนกเป็นระดับชั้น

รายวิชา และภาพรวมของสถานศึกษา

2.10 ผลการประเมินคุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดของกรมสามัญศึกษา

3. ข้อมูลเกี่ยวกับครู อาจารย์ และบุคลากร

3.1 อัตรากำลัง

3.2 วุฒิการศึกษา

3.2 ประสบการณ์

3.3 อายุเฉลี่ย

3.4 อัตราเงินเดือนเฉลี่ย

3.5 อัตราครู : นักเรียน

3.6 อัตราเงินเดือนครูต่อหน่วย (เงินเดือนเฉลี่ย/อัตราส่วนนักเรียน : ครู)

3.7 ความสามารถพิเศษ/ศักยภาพที่เป็นจุดเด่น

3.8 การได้รับการอบรมในเรื่องต่าง ๆ (ปริมาณ/ประเภท) ในรอบปีที่ผ่านมา

4. ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

5. ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่

จำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการ ห้องสมุด

6. ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

6.1 สภาพสังคมในเขตพื้นที่บริการ (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี

ค่านิยม อาชีพ สุขภาพอนามัย การศึกษา การเมือง)

6.2 สภาพเศรษฐกิจ (รายได้ การกระจายรายได้ของประชากร การมีงานทำ)

6.3 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา

ของสถานศึกษา

6.4 อิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน องค์กร เอกชนที่มีต่อการจัดสถานศึกษา

7. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการเงินและงบประมาณรายรับ-รายจ่าย ย้อนหลัง 3 ปี

7.1 งบประมาณแผ่นดิน

7.2 เงินนอกงบประมาณ (เงินบำรุงการศึกษา และอื่นๆ)

8. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

8.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่สถานศึกษาดำเนินการ

8.3 การบริหารแผนและการประเมินผล

8.4 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา โดยระบุวัตถุประสงค์

ตัวชี้วัดผลงาน/ผลผลิต ทั้งด้านปริมาณ/คุณลักษณะ และค่าใช้จ่ายในแต่ละผลผลิตตามโครงการ

9. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมพิเศษที่สถานศึกษารับผิดชอบ ภายใต้โครงสร้าง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา

9.1 ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน

9.2 ด้านนโยบายและแผนงานของหน่วยงานต้นสังกัด

9.3 ด้านการบริหารจัดการ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

การศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาวิเคราะห์ให้ชัดเจนและถูกต้องตามความเป็นจริง เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการที่เป็นบุคลากรของสถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมพิจารณาเห็นชอบ

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา
2. สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา (External Environment)

ก่อนที่สถานศึกษาจะกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อม การตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การติดตาม ประเมิน และแจกแจง แจ้งข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอก ให้แก่บุคลากรหลักภายในสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา (General Environment) ประกอบด้วย

1. ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socioculture Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

4. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ภาครัฐบาลที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาจะช่วยให้เห็นถึงขีดความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength) ที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ หรือข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ที่ควรปรับปรุงแก้ไขและขจัดออกไปของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure = S1) เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา นโยบายของสถานศึกษา เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ และเครือข่ายการสื่อสาร

2. ด้านการบริการและผลผลิต (Service and Product = S2) เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาว่า ได้ให้บริการทางการศึกษาต่อกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุม ทั่วถึงในพื้นที่บริการเพียงใด และได้ให้โอกาส สิทธิ ความเสมอภาคเท่าเทียมกันทางการศึกษามากน้อยเพียงใด มีหลักสูตรที่ทำให้บริการทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการเด็กด้อยโอกาส เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เฉพาะหรือไม่ มีนักเรียนที่ออกกลางคันมากน้อยเพียงใด มากน้อยเพียงใด

ในส่วนของผลผลิตทางการศึกษาของสถานศึกษา หรือนักเรียนนั้นต้องพิจารณาว่า คุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาออกไปนั้น มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา มากน้อยเพียงใด

3. ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพบุคคล (Man = M1) เป็นการพิจารณาถึงความพอเพียงและคุณภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติในสถานศึกษา

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money = M2) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารงบประมาณที่ได้รับการคล่องตัวในการเบิกจ่าย และความสามารถที่จะทำประโยชน์จากการใช้

5. ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน (Material = M3) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ภายในสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนของนักเรียน และการปฏิบัติการสอนของครู

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management = M4) เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา

3. การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นขั้นตอนที่จะวัดผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน-ภายนอกขององค์กรมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ เป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) / (Corporate Objectives/Goals) ที่เน้น ประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรต้องตอบคำถามหลัก 4 - 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจุบันองค์กรเราอยู่ตรงไหน
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร
3. เราต้องการเห็นองค์กรเราเป็นอย่างไรในอนาคต
4. เราจะไปถึงได้อย่างไร
5. ใครจะได้รับประโยชน์อะไรจากเรา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กร อาจเขียนเป็นรูปความเรียงซึ่งจะรวมพันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน หรืออาจจะเขียนแยกไว้ให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ ก็ได้ ความหมายองค์ประกอบที่สำคัญ และลักษณะที่ดี ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์มี ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยมีได้กำหนดวิธีการไว้ เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมาย ในสถานภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคต หรือสถานภาพอย่างใด อย่างหนึ่ง (หรือหลาย ๆ อย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็น หรือจะมีในอนาคต

วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น หรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นใน อนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็น เลิศและการสร้างโอกาส ดูอดีตเพื่อประกอบการมองอนาคต แต่ไม่ใช่อดีตเพียงอย่างเดียวจะต้อง มีจินตนาการหรือความฝันด้วย

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ควรมี ประกอบด้วย

- 1) ขอบเขตความต้องการ (Needs)
- 2) ค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย

- 1) มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 3) ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 4) คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ

5) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ที่ต้องการบรรลุให้ถึง ปณบอภิศททงในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ลักษณะของผลผลิตและบริการ
- 2) ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
- 3) วิธีการดำเนินงาน
- 4) ประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การ
- 5) ความเชื่อค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร
- 6) หลักการพื้นฐานขององค์กร

3. เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่มุ่งมั่นจะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้แนะในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน

ลักษณะเป้าประสงค์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

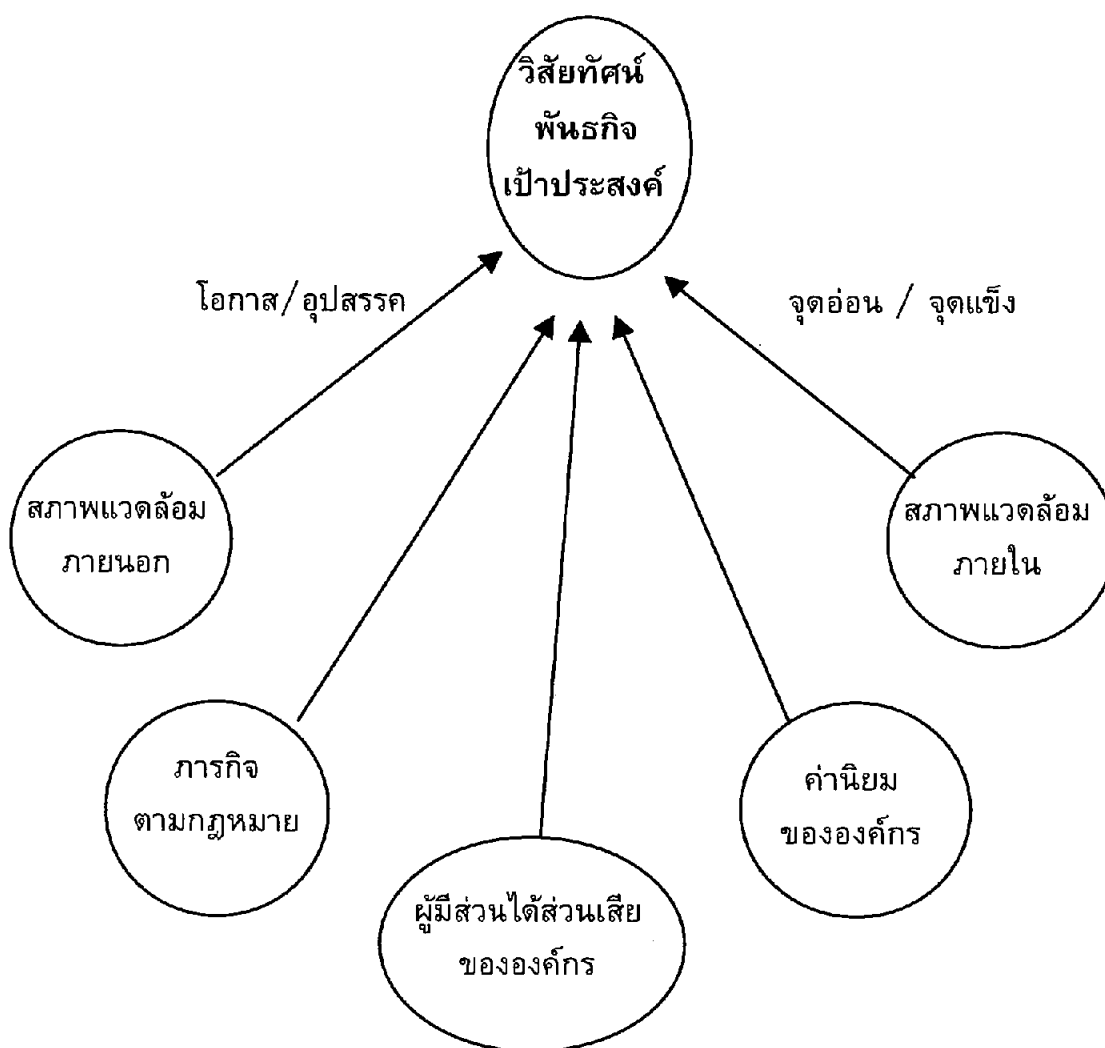
- 1) ต้องได้มาจากการระบุว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร
- 2) ต้องไม่เป็นนามธรรม ไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย
- 3) ต้องสามารถแปลงให้เป็นเป้าหมายเฉพาะได้ง่าย สะดวกต่อการ

กระจายงาน

- 4) มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคน
- 5) สามารถจัดการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆได้หลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน ไม่ใช่

แก้ไขที่ผลงาน

- 6) เป็นความจำเป็นและต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วน



ภาพประกอบ 1 แนวทางการจัดวางทิศทางขององค์กร

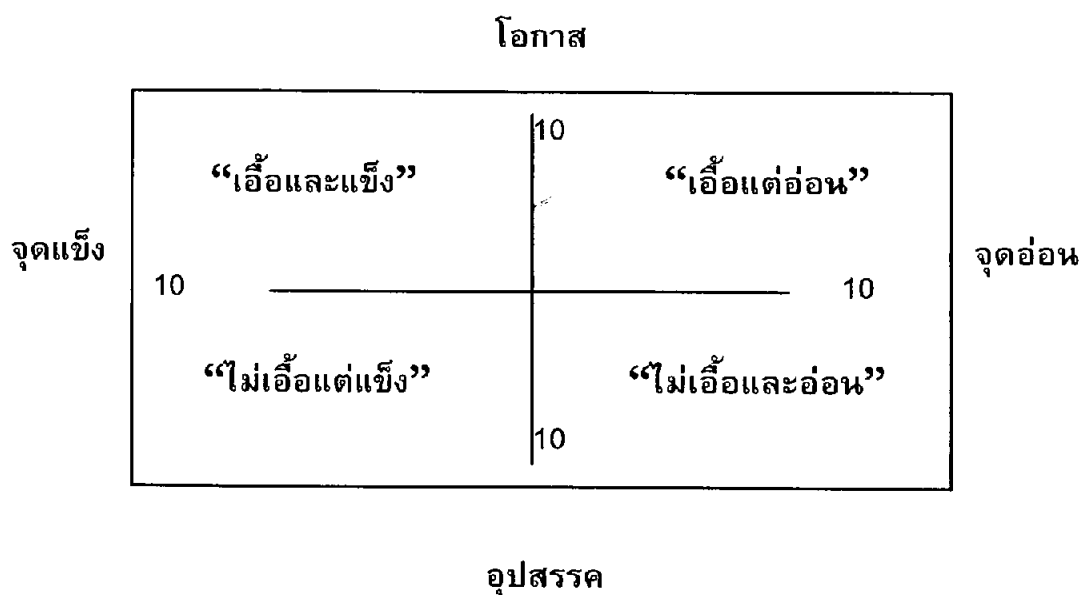
ที่มา : กรมสามัญศึกษา. (2544). เอกสารประกอบการจัดทำแผน
กลยุทธ์ระดับโรงเรียน. เอกสารเผยแพร่ โรงเรียนรัตนราษฎร์-
บำรุง. ราชบุรี. หน้า 71.

4. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์เป็นชุดของทางเลือกในการพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระยะยาว ซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และภารกิจขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่าสถานภาพโน้มเอียงไปในทางที่เอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียงเป็น 4 กรณี



ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

ที่มา : กรมสามัญศึกษา. (2544). เอกสารประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน. เอกสารเผยแพร่ โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง. ราชบุรี. หน้า 82.

กรณี “เอื้อและแข็ง” ควรจะเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยการขยายกิจการด้วยตนเอง หรือการขยายกิจการด้วยการร่วมทุนกับองค์กรอื่น ๆ

กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” ควรจะเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไปหรือตัดบางส่วนขององค์กรออกไปหรือเลิกกิจการ

กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “เอื้อแต่อ่อน” ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) โดยการเลือกดำเนินงานชนิดของกิจการหรือประเภทของกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น

ผู้บริหารสถานศึกษาจะตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและโอกาสในการพัฒนา
- 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

ระดับของกลยุทธ์

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้สอดคล้องและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องภารกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร และเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการแปลงกลยุทธ์ในระดับองค์กรให้เป็นงานหรือโครงการ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือ พัฒนา การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพสอดคล้องกับสถานภาพของโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดประชุมบุคลากรหลักของสถานศึกษาเพื่อกำหนดระดับกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าองค์กรมีแผนงานที่จะต้องดำเนินการในระยะยาวอะไรบ้าง

กลยุทธ์ระดับแผนงาน คือ กลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าในแต่ละแผนงานจะจัดทำโครงการอะไรบ้าง

5. การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์

กรอบแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนระยะยาว (3-5 ปี) ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ

กรอบแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์องค์กร	กลยุทธ์แผนงาน	วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
.....			
.....			
.....			
.....			

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน

เนื่องจากการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงานจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องคิด วิเคราะห์ ประเมิน ทำความกระจ่าง และดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยระบุผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในรูปแบบจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น ๆ

2. วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย คือ การระบุว่า ผลลัพธ์ ของงาน / โครงการคืออะไร

3. ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้นๆ” และจะนำเอาผลผลิต (Outputs) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร ?

4. ผลผลิต (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการซึ่งเป็นรูปธรรม และรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผลผลิตจะตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นรูปธรรมวัดได้ เปรียบเทียบได้รับรู้ได้ ?”

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน จึงเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ว่า ผลสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งจะเป็นแนวทางการกำหนดสิ่งชี้วัดพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน / โครงการต่าง ๆ

กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ

1. ตัวชี้วัดคืออะไร

1) ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ (Indicators) คือ ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

2) ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators – KPI) เป็นสิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

2. ข้อคิดในการจัดทำและการนำตัวชี้วัดไปใช้

- 1) ความตรงประเด็น
- 2) ภาพรวม โครงสร้าง และการกระจายของตัวชี้วัด ได้แก่ ผลลัพธ์ ผลผลิต และความหลากหลายของกิจกรรม
- 3) กำหนดตัวชี้วัดให้ได้น้อยที่สุด
- 4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ (ผู้เรียน , ผู้รับบริการ) มากกว่ามูลค่าทางการเงิน

5) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตามแหล่งปกติให้มาก

6) การตีความหมายเป็นที่เข้าใจได้โดยคนทั่วไป

7) เป็นรูปธรรมและมีอยู่จริงในระบบการศึกษา หรือกลุ่มสังคมวัฒนธรรม

3. คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด

1) ความสมเหตุสมผล (Validity)

2) ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability)

3) ความเชื่อถือได้ (Reliability)

4) ความเคลื่อนไหวได้ (Sensitivity)

4. การจัดทำตัวชี้วัดต้องพิจารณาคุณสมบัติของตัวชี้วัด ซึ่งจำแนก 3 ลักษณะพร้อมกัน ประกอบด้วย

- 1) จำแนกตามระดับ
- 2) จำแนกตามมาตรวัด
- 3) จำแนกตามค่าของตัวชี้วัด

จำแนกตามระดับ

- 1) ตัวชี้วัดกลุ่มปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน (เช่น จำนวนผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม)
- 2) กลุ่มตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวนผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมที่จบหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ

จำแนกตามมาตรวัด

- 1) ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) ที่มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์และมีนัยทางสถิติ
- 2) ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) เป็นข้อมูลแสดงเจตคติความคิดเห็น ความรับรู้ ความเชื่อ และความพึงพอใจ เช่น ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อบริการในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน

จำแนกตามคุณค่าของตัวชี้วัด

- 1) ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้นแสดงถึงแนวโน้มในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการเพิ่มของผู้รับบริการทางการศึกษา
- 2) ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางลดลงแสดงถึงแนวโน้มในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการร้องเรียนจากการขอรับบริการลดลง

5. การกำหนดค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1) ร้อยละ (Percentage) คือจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่มีจำนวน 600 คน และจำนวนประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดมี 60,000 คน ดังนั้น ร้อยละของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่ต่อประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดจึงเท่ากับ 600หารด้วย 60,000 แล้วคูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 10 เป็นต้น

2) อัตราส่วน (Ratio) คือข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมี 2,000 คน และจำนวนครูในโรงเรียนมี 100 คน ดังนั้น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเท่ากับ 2,000 : 100 หรือเท่ากับ 20 : 1

3) สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น นักเรียนในโรงเรียนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมีสัดส่วนเท่ากับ 1,200 หารด้วย 2,000 หรือเท่ากับ 3 ใน 5 ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

4) อัตรา (Rate) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการเอาจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง หารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000 หรือ 100,000 เช่น อัตราการไม่ผ่านผลการประเมินวิชาฟิสิกส์ของนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งเท่ากับ 5 ต่อนักเรียนทั้งหมด 100 คน หมายถึง นักเรียนที่เข้าประเมินผลวิชาฟิสิกส์ทุก 100 คน จะมีนักเรียนในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหามีเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราการป่วยของนักเรียนด้วยโรคมาเลเรียต่อนักเรียนทั้งจังหวัดแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการคำนวณเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายขึ้น

5) จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง เช่น จำนวนโครงการ จำนวนโรงเรียน จำนวนครูที่ผ่านการอบรม เป็นต้น

6) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น ผลการเรียนรู้วิชาภาษาไทยของนักเรียน จำนวน 300 คน ซึ่งระดับผลการเรียนแตกต่างกันตั้งแต่ 0, 1, 2, 3 และ 4 ผลรวมของระดับผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนทั้ง 320 คน หารด้วยจำนวนนักเรียนคือ 300

6. การเขียนตัวชี้วัด

การเขียนตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม ควรมีองค์ประกอบ (2Q+2T+1P)

ปริมาณ (Quantity)

คุณลักษณะ (Quality)

เวลา (Time)

กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

สถานที่ (Place)

7. การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเป็นการกำหนดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยการวัดผลหรือเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ซึ่งมีการจัด ดังนี้

1) การวัดผลผลิต (Output) เป็นหารวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือมาตรฐานผลผลิต เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินหลักสูตร ร้อยละ 87 จากที่ตั้งเป้าหมายไว้ ร้อยละ 95

2) การวัดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากการนำประโยชน์จากผลผลิตไปใช้ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ซึ่งอาจมีทั้งผลกระทบ ผลข้างเคียง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Output) ส่งผลให้นักเรียนสามารถต่อในระดับสูงขึ้น หรือสามารถประกอบอาชีพได้ ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางในระยะยาวที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์

6. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดวางทิศทางองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งทั้ง 3 ขั้นตอน จัดว่าเป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนต่อไปที่เป็นขั้นตอนสำคัญคือ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อาจจำเป็นต้องมีการดำเนินการ “ทบทวน” “ปรับปรุง” หรือ “เปลี่ยนแปลง” การดำเนินงานให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ราบรื่น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร จากนั้นจึงนำไปปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ รวมถึงการประเมินผลที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์ ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

1.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ก่อนการนำกลยุทธ์ไปใช้ ควรมีการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แล้ววิเคราะห์ว่า มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในระหว่างการทำงานหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงในระดับใด โดยมีวิธีการพิจารณาภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

ระดับที่ 1 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเสริมและเผยแพร่ลักษณะองค์กร และลักษณะการบริการไม่เปลี่ยนแปลง ควรใช้ กลยุทธ์คงความต่อเนื่อง (Continuation Strategy)

ระดับที่ 2 มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเสริมและเผยแพร่ แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กรและการให้บริการ ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (Routine Strategy Change) โดยเน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินงานของกิจกรรมเล็กน้อย

ระดับที่ 3 มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการให้บริการแต่ไม่เปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กร ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต (Limited Strategy Change) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม

ระดับที่ 4 มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์กร ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน/โครงการ ควรใช้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy Change) โดยเน้นการเพิ่ม หรือ ยกเลิก งาน/โครงการ

ระดับที่ 5 มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ซึ่งผลต่อลักษณะขององค์กรทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานควรใช้กลยุทธ์เปลี่ยนทิศทางขององค์กร (Organizational Redirection) โดย เน้นการเพิ่ม หรือ ยกเลิกแผนงาน

1.2 การจัดระบบกระบวนการปฏิบัติงานมีขั้นตอน ดังนี้

1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรหลักของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และงาน/โครงการ ภายใต้แผนงาน และจัดทำกรปฏิบัติงาน (Gantt Chart) จัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) เชื่อมโยงกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เดียวกัน

2) จัดฝึกอบรมบุคลากรของสถานศึกษาระดับปฏิบัติการ ให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและงาน/โครงการภายใต้แผนงาน จัดทำกรปฏิบัติงาน และจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เดียวกัน

3) จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System – MIS) ที่เน้นความชัดเจนของการออกแบบระบบข้อมูลพื้นฐาน ความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความถูกต้องในการใช้วิธีการวิเคราะห์ผลทางสถิติ การนำเสนอสารสนเทศจากการตีความผลการวิเคราะห์ การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ ที่สำคัญต้องสามารถนำไปตัดสินใจในการบริหารได้

1.3 การตรวจสอบระบบกระบวนการปฏิบัติงาน

ในระหว่างการดำเนินงานตามกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ประเด็นสำคัญที่ควรตรวจสอบ ได้แก่

1) บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และงาน/โครงการ

2) ผังการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

3) มีการดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน

4) การดำเนินกิจกรรมก่อให้เกิดผลงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน

6) บุคลากรได้รับมอบให้ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีงานจร

7) บุคลากรได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

8) ตัวชี้วัดผลงาน (Output) ในแต่ละขั้นตอนของงาน (Working Step) ได้ถูกนำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.4 ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน

การนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดี บุคลากรหลักฝ่ายบริหารระดับต่างๆ ของสถานศึกษาควรมีทักษะพื้นฐานที่สำคัญ 4 ด้าน ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล (Interacting Skills) ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม

2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skills) โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณ ให้สอดคล้องกับปริมาณงานและทันตามเวลาที่กำหนด

3) การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring Skills) โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดองค์กร (Organizing Skills) โดยเฉพาะการจัดองค์กรแบบเฉพาะกิจ หรือ แบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉิน / เฉพาะด้าน

2. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานการประเมินผลกระบวนการ และการประเมินผลความสำเร็จของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการดำเนินกิจกรรม เพื่อปรับแผนงาน หรืองาน/โครงการที่กำลังดำเนินอยู่ และเพื่อศึกษาเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน แล้วนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานที่กระทำอยู่และที่จะทำต่อไปในอนาคต

2.1 การประเมินผลกระบวนการ

1) การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ช่วยส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงาน (Outputs) ของงาน/โครงการ ในระยะเวลาที่กำหนด

2) การจัดหาทรัพยากรของโครงการในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด

3) ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการ ที่มีต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรม

4) การเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ

5) สำนวนความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผน และการดำเนินงานขององค์กร จำแนกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) เช่น ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ครู นักการ เป็นต้น

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง (Marketplace Stakeholders) เช่น ลูกค้า คู่แข่งโรงเรียนที่รับนักเรียนจากเรา/ส่งนักเรียนให้เรา ผู้ปกครอง นักเรียน เป็นต้น

(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่ภายนอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น รัฐบาล กระทรวง กรม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มการเมือง ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง/ตรวจสอบ เป็นต้น

2.2 การประเมินผลความสำเร็จของสถานศึกษา

การประเมินผลสำเร็จของสถานศึกษา เน้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีผลโดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ โดยมีหลักในการพิจารณา ดังนี้

- 1) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
- 2) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
- 3) ผลกระทบของงาน/โครงการ ที่มีต่อแผนงาน
- 4) การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) ของงาน/โครงการ
- 5) ผลกระทบเชิงบวกและลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

และมีผลต่อความสำเร็จของงาน/โครงการและแผนงาน

2.3 ปัญหาการควบคุมกลยุทธ์

ปัญหาการควบคุมกลยุทธ์ มักจะมาจากสาเหตุ 5 ประการ คือ

- 1) ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งมักเกิดจากความผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ข้อมูลขัดแย้งกัน ส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานที่ต่างกัน
- 3) การต่อต้านการควบคุม เกิดจากการมองภาพการประเมินผลว่าเป็นการมาจับผิดมากกว่าการค้นหาปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 4) อำนาจที่มากเกินไปของผู้ทำการประเมิน ซึ่งเกิดขึ้นจากผู้บริหารแต่งตั้งบุคคลจากสายวิชาการให้เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมิน พร้อมกับมอบอำนาจให้ช่วยตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทั้งที่บุคคลนั้นไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับเหนือหน่วยงานย่อยนั้นๆ
- 5) การจัดสรรทรัพยากรไม่ถูกต้องซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์
- 6) การให้รางวัลและการลงโทษ จากการประเมินบุคคลด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการประเมินผลงาน
- 7) เลือกประเมินผลเฉพาะกระบวนการโดยละเว้นการประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานระดับปฏิบัติการมักให้ความสำคัญต่อการวัดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ว่าทำงานได้รวดเร็วและคล่องตัวมากน้อยเพียงไร แต่ไม่สามารถเชื่อมโยง

ผลการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลขององค์กรว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำนั้น ก่อให้เกิดผลตอบแทนแก่องค์กรเท่าไร อีกทั้งยังมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร

8) ขาดการรายงานและประชาสัมพันธ์ ผลการประเมินภาพความสำเร็จให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

8. การจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ

1. แนวทางการจัดทำโครงการ ประกอบด้วย

1.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ

1) ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน “จุดมุ่งหมาย” หมายถึง เป้าประสงค์การดำเนินงานโดยภาพรวม ซึ่งเป็นผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น การระบุจุดมุ่งหมายเป็นการแสดงจุดหมายปลายทางของแผนงาน (WHY) “ผลที่คาดว่าจะได้รับ” ที่มีต่อกลุ่มสังคมผู้ได้รับผลกระทบ อาจมีมากกว่าหนึ่งกลุ่ม และลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับต่อแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) “จุดประสงค์” หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่ได้จากจุดประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายหลังจากการดำเนินโครงการ (WHY) ซึ่งเป็น “ผลโดยตรง” ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และลักษณะของผลที่ได้รับมีเพียงลักษณะเดียว

3) กำหนดผลผลิต (Project Outputs) “ผลผลิต” หมายถึง ผลที่คาดหวังหรือ “เป้าหมาย” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการของโครงการในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ หรือคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ (WHY) ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

4) กำหนดกิจกรรม (Project Activity) “กิจกรรม” หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ของโครงการอันเกิดจากการให้ทรัพยากร หรือปัจจัย (Inputs) โครงการเป็นการแสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (HOW)

5) กำหนดทรัพยากรโครงการ (Project Resources) “ทรัพยากรโครงการ” หมายถึง ปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมให้ได้ผลผลิตของโครงการ ได้แก่ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ ฯลฯ

การกำหนดทรัพยากร เป็นการจำแนกประเภทของทรัพยากรที่ต้องการ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลา

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ

เป็นการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ (Important Assumption) โดยระบุลักษณะของตัวแปร หรือสิ่งที่เงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรค ต่อการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

1.3 กำหนดตัวชี้วัด

ระบุตัวชี้วัดโดยแสดงปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา(Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) ให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมในประเด็น ต่อไปนี้

- 1) จุดมุ่งหมายของแผนงาน (ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ) (Impact)
- 2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่แสดงผลลัพธ์ (Outcomes)
- 3) ผลผลิต (Output)
- 4) กิจกรรม (Activities)
- 5) ทรัพยากร (Resources)

1.4 กำหนดแหล่งข้อมูล / สารสนเทศ เพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัด

- 1) ระเบียบวิธีการรวบรวมข้อมูล
- 2) ระบุแหล่งข้อมูล

1.5 กำหนดขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรม เพื่อจำแนกกิจกรรมของโครงการ

1.6 กำหนดฝ่าย / หน่วยงาน / ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมในโครงการ

1.7 กำหนดระยะเวลา เพื่อให้ทราบระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด / โครงการระยะเวลาการดำเนินงานตามขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม และจำนวนงบประมาณที่จะใช้จ่าย หรือต้องการได้รับจัดสรรในแต่ละช่วงเวลา

1.8 เขียนโครงการ การเขียนโครงการจำแนกประเภทตามวิวัฒนาการของการวางแผนได้ 2 ประเภทที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

การเขียนโครงการวิธีนี้มี “วิธีคิด” จากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดแบบงบประมาณเป็นตัวตั้ง อันเป็นวิธีการที่ตอบสนอง หรือคู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Incremental Budget) การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมจะเขียนแบบพรรณนาความรู้ประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณที่เสนอขอ งานที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method)

การเขียนโครงการโดยวิธี “วิธีคิด” เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย ปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่คู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบ Program Budget และเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budget) การเขียนโครงการวิธีนี้มีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานซึ่งให้แสดงผลลัพธ์ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากร โครงการรวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นลงในช่องตาราง ที่เรียกว่า “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix : - PPM)

การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์เพื่อตอบสนอง
การจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และ
การดำเนินงานแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจ
เป้าประสงค์ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด จึงจำเป็นต้องปรับ
วิธีคิดจากการวางแผนและทรัพยากรเป็นตัวตั้ง
มาสู่การนำเอาจุดมุ่งหมายและผลงานเป็นตัวตั้ง และ
ทำงานแบบหาทางเอาชนะอุปสรรค รู้จักแสวงหาโอกาส
มิใช่รอคอยโชคชะตา

2. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยโครงการเข้าสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งแต่ละโครงการ ภายใต้แผนงานจะมีข้อมูลหลักเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose / Outcome)
- 2) ชุดของผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (Outputs)
- 3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลงานของโครงการ (Main Activities)
- 4) บุคลากรประจำโครงการ (Project Personnel)
- 5) ประมาณการงบประมาณและงบดำเนินการโครงการ (Fixed Cost and

Operation Cost)

ข้อปฏิบัติในการนำแผนของโครงการมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ คือ

(1) การกำหนดผลที่ต้องการด้านการปฏิบัติงาน – ค่าใช้จ่าย – เวลา (Performances – Cost – Time) โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เอื้อและไม่เอื้อในกระบวนการปฏิบัติงาน การนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้ดำเนินงาน การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนปฏิบัติ

(2) การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

(3) การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ : PMIS (Project Management Information System)

กรอบการวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Project Planning Matrix : PPM)

ชื่อโครงการ.....แผนงาน.....ฝ่ายที่รับผิดชอบ.....

สาระสำคัญ	ตัวชี้วัด/ข้อพิสูจน์	แหล่งข้อมูล/ วิธีพิสูจน์	เงื่อนไข ความสำคัญ
จุดมุ่งหมายของแผนงาน	(ตัวชี้วัด ผลกระทบที่ คาดว่าจะได้รับ)		
วัตถุประสงค์ของโครงการ	(ตัวชี้วัดผลลัพธ์)		
ผลผลิต	(ตัวชี้วัดผลผลิต)		

กิจกรรม 1. 2. 3.	(ระบุรายการ ปริมาณ งาน ระยะเวลา ผู้รับ ผิดชอบ)		
ทรัพยากร อัตรากำลัง/บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ อื่น ๆ...	งบประมาณ (จำแนกตามหมวด)		

แบบฟอร์มโครงการมี ดังนี้

ชื่อโครงการ.....หน่วยงานรับผิดชอบ.....

แผนงาน.....เวลาเริ่มต้น.....ระยะเวลาสิ้นสุด.....

จุดมุ่งหมายของ แผนงาน	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ ของโครงการ	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ

ผลผลิต/เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ

กิจกรรม/ ขั้นตอน การปฏิบัติ	ผลที่ได้/เวลา ที่ใช้	ระยะเวลา (วันเริ่มต้น – วันสิ้นสุด)	สถานที่	ค่าใช้จ่าย (บาท)	ผู้ปฏิบัติ
กิจกรรมที่ 1 1.1 1.2 1.3 กิจกรรมที่ 2 2.1..... 2.2.....					

ทรัพยากรโครงการ	งบประมาณ
จำนวนคนจำแนกตามลักษณะงาน.....	แหล่งงบประมาณ จำนวนเงิน
วัสดุ/อุปกรณ์.....	1.
.....	2.
อื่น ๆ	3.
	รวม

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา
โดยการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ฉบับที่ 1 เค้าโครงเอกสารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ฉบับที่ 2 แนวทางกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา

เอกสารฉบับที่ 1

เค้าโครงเอกสารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

(ชื่อเอกสาร) : แผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียน.....

ปี 254.... - 254.... (ระยะ 3 ปี)

(คำนำ)

(สารบัญ)

1. ภาพรวมของโรงเรียน (School Profile)

1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน

(ระบุปีที่ตั้ง เหตุผลในการจัดตั้ง พัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีต
เกียรติประวัติ สัญลักษณ์ ค่านิยม หรือปรัชญา)

1.2 สภาพปัจจุบัน

(1) โครงสร้างการบริหาร

(2) บุคลากร

(เช่น อัตรากำลัง คุณวุฒิ ประสบการณ์ อัตราเงินเดือนเฉลี่ย

อัตราครู : นักเรียน ประเมินงานเฉลี่ย ฯลฯ)

(3) การเงิน - งบประมาณ

(ระบุรายรับและแหล่งที่มาของรายรับทั้งเงินงบประมาณและนอกงบประมาณ
ในรอบ 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา)(4) อาคารเรียน อาคารประกอบ และสิ่งอำนวยความสะดวก (facility) เช่น
จำนวนห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการ และอื่นๆ ปริมาณ สภาพ ลักษณะของสื่อ วัสดุอุปกรณ์
และแหล่งสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน จำแนกประเภท

1.3 ภาระงานที่โรงเรียนรับผิดชอบ – เกี่ยวข้องดำเนินการ

(ระบุสิ่งที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบปฏิบัติและผลสำเร็จที่คาดหวัง)

ภาระงาน	สิ่งที่ต้องรับผิดชอบ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง
1.ด้านหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้	1.1.....	1.1.....
2.ด้านนโยบายและหน่วยของงานต้นสังกัด	1.2.....	1.2.....
3.ด้านการบริหารจัดการ	1.3.....	1.3.....

1.4 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา (ระบุผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นผลงานและหรือผลผลิตที่เป็นรูปธรรม ทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะ รวมทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในแต่ละผลงาน)

งาน/โครงการ	วัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด	ผลงาน/ผลผลิต (ปริมาณ/คุณลักษณะ)	ค่าใช้จ่าย (บาท)
1.....	1.1.....	1.1.....	
.....			
.....	1.2.....	1.2.....	
.....			
2.....	2.1.....	2.1.....	
.....			
.....	2.2.....	2.2.....	
.....			

หมายเหตุ ผลงาน ผลผลิตที่เป็นรูปธรรม คือ ผลที่เกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติงาน โครงการเสร็จสิ้น

2. สภาพแวดล้อมและชุมชน

การกำหนดสภาพแวดล้อมและชุมชน ประกอบด้วย

2.1 ที่ตั้งโรงเรียน (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ - เขตพื้นที่บริการ)

2.2 สภาพสังคม (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม อาชีพ

สุขภาพอนามัย การศึกษาการเมือง ฯลฯ)

2.3 สภาพเศรษฐกิจ

2.4 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การกำหนดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม
- 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- 3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- 4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

3.2 สภาพแวดล้อมภายใน (ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน)

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1) โครงสร้างการบริหาร (รวมถึงนโยบายและระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน ต้นสังกัดและโรงเรียน)

2) กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้และคุณลักษณะของผู้เรียน (ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพด้านกระบวนการและการผลิต (นักเรียน) ต้นสังกัด)

3) บุคลากร (ปริมาณและคุณภาพของครู ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพด้านปัจจัยของต้นสังกัด)

4) การเงิน (ประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน ความสามารถในการระดมทุนรวมทั้งคุณภาพมาตรฐานตัวชี้วัดเกี่ยวกับปัจจัย และกระบวนการด้านการเงินงบประมาณ)

5) วัสดุอุปกรณ์ (ความพอเพียง ความสามารถในการจัดหา ประสิทธิภาพในการใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อาคารสถาน ที่ แหล่งการเรียนรู้โดยพิจารณาประกอบกับคุณภาพตามมาตรฐาน ตัวชี้วัดด้านปัจจัยของต้นสังกัด)

6) การบริหารจัดการ(พิจารณาจากคุณภาพตามความมาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพของต้นสังกัดในด้านปัจจัย คือ ผู้บริหารและด้านกระบวนการบริหารจัดการ)

4. สถานภาพของโรงเรียน

(แสดงผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนตามผลการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน)

5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ (Output and Outcome Indicators)

6. กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

7. กรอบแผนกลยุทธ์ (ระยะ 3 ปี)

กลยุทธ์โรงเรียน	กลยุทธ์แผนงาน	วัตถุประสงค์ เชิงจุดมุ่งหมายของ แผนงาน	ตัวชี้วัด

8. โครงสร้างแผน

แผนงาน	โครงการ	ผลผลิต
1.แผนงาน.....	1.1โครงการ..... 1.2โครงการ.....	1.1..... 1.2.....
2.แผนงาน.....	2.1โครงการ..... 2.2โครงการ.....	2.1..... 2.2.....
3.แผนงาน.....	3.1โครงการ..... 3.2โครงการ.....	3.1..... 3.2.....
4.แผนงาน.....	4.1โครงการ..... 4.2โครงการ.....	4.1..... 4.2.....

9. กรอบแผนปฏิบัติการ (ระยะ 3 ปี)

แผนงาน	โครงการ	ผลงาน/ผลผลิต – งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (สะสม)					
		ปี.....		ปี.....		ปี.....	
		ผลงาน/ ผลผลิต	งบ ประมาณ	ผลงาน/ ผลผลิต	งบ ประมาณ	ผลงาน/ ผลผลิต	งบ ประมาณ

10. แหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ
 11. บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 - 11.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 11.2 ผู้บริหาร
 - 11.3 ครู
 - 11.4 ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน
 - 11.5 นักเรียน
 12. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลงาน

เอกสารฉบับที่ 2

แนวทางกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา

คำชี้แจง

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบและทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่ได้ศึกษามาแล้วในกิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา แล้วตอบคำถามแต่ละข้อตามลำดับ

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา

การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษาในปัจจุบัน นักเรียนของเรา ผู้รับบริการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการอะไรจากเรา และเราต้องการจะทำประโยชน์อะไรให้กับเขา

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	เขาต้องการอะไรจากเรา	เราต้องการให้อะไรกับเขา
นักเรียน		
ผู้ปกครอง		
ชุมชน		
หน่วยงานต้นสังกัด/เกี่ยวข้อง		
อื่นๆ		

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2.1 เมื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาแล้ว เรามีโอกาสที่เอื้ออำนวย และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาบ้าง (ศึกษารายละเอียดเอกสารหน้า 125 - 126)

ปัจจัยภายนอก	โอกาสของเรา	อุปสรรคของเรา

2.2 การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาแล้ว ระบบของสถานศึกษาของเรามีอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนบ้าง

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน

2.3 เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษาแล้ว ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีน้ำหนักความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยให้เรียงลำดับจากมากที่สุดคืออะไรบ้าง และมีผลเชิงบวกและลบต่อสถานศึกษาของเรามากน้อยเพียงใด

ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก (+/-)			สมรรถนะของสภาพแวดล้อมภายใน (+/-)		
ลำดับ	รายการปัจจัย	น้ำหนัก	ลำดับ	รายการปัจจัย	น้ำหนัก

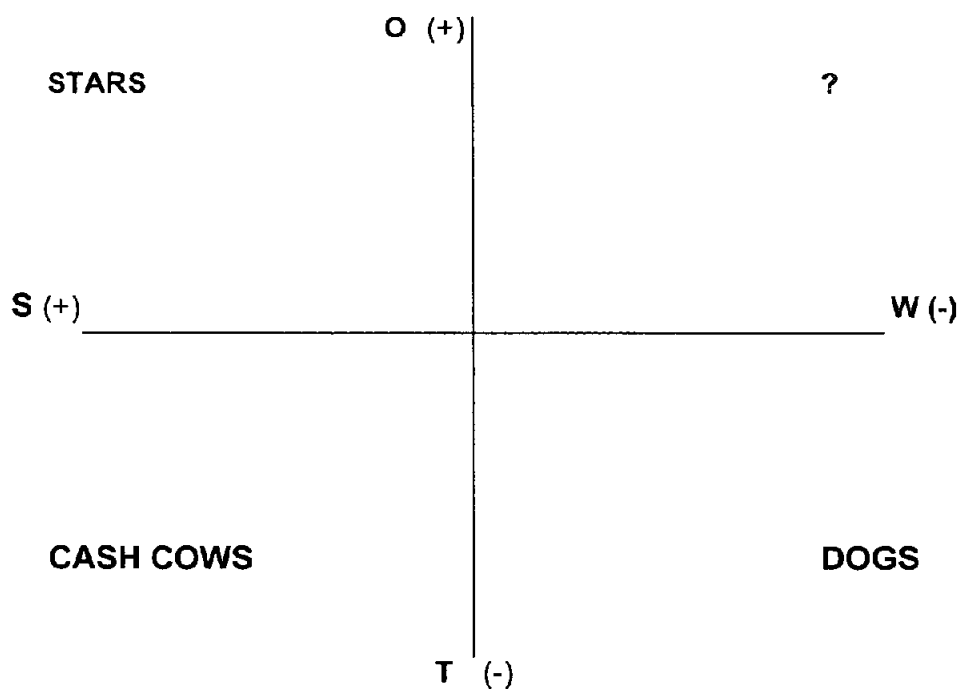
2.4 จากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถานศึกษาแล้ว สรุปสภาพภาพของสถานศึกษาเรา ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร (ศึกษารายละเอียดเอกสารหน้า 130 - 131)

.....

.....

.....

การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา (SWOT)



2.5 ข้อจำกัดหรือเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษาของเราที่ไม่เหมือนกับสถานศึกษาอื่นๆ ในเขตพื้นที่/สหวิทยาเขต/จังหวัด หรือภูมิภาคในเรื่องอะไรบ้าง

[illegible]

2.6 เมื่อพิจารณาสถานภาพของสถานศึกษาของเราในปัจจุบันแล้ว สรุปประเมินเบื้องต้นว่าสถานศึกษาตกอยู่ในสถานะใด และมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร หากสภาพการณ์ใดเปลี่ยนแปลง และเรากำหนดทำที่และทิศทางดำเนินการไปทางไหน จึงจะนำพาสถานศึกษาให้เจริญพัฒนาต่อไปได้ (ระบุเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ศึกษารายละเอียดเอกสารหน้าที่ 130 - 131)

สถานภาพ/แนวโน้ม	การกำหนดทำที่และทิศทางหลักของสถานศึกษา
<u>ดาวรุ่ง</u> กำลังเจริญก้าวหน้า	
<u>เครื่องหมายคำถาม</u> ตกอยู่ในภาวะอ่อนแอ มีปัญหา แต่สถานการณ์ภายนอกเอื้อ	
<u>วัยแม่ลูกอ่อน</u> ตกอยู่ในภาวะที่โอกาสยังไม่เอื้ออำนวยทั้งที่พร้อมและเข้มแข็ง	
<u>สุนัขจรตรอก</u> อยู่ในสภาพอับจน ทั้งโอกาสและสมรรถนะของตนเอง	

2.7 กำหนดสภาพและทิศทางของสถานศึกษาของเราในอนาคต (3 – 5 ปี) เป็นอย่างไร และสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร จากคุณลักษณะสำคัญที่กำหนดให้

คุณลักษณะสำคัญ	สภาพในอนาคต	สภาพปัจจุบัน
1. นักเรียน		
2. ลักษณะและวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา		

คุณลักษณะสำคัญ	สภาพในอนาคต	สภาพปัจจุบัน
3. ปณิธาน ความเชื่อและ หลักการพื้นฐานที่เป็นจุด เน้น จุดยืนของสถานศึกษา ในการดำเนินการจัดการ ศึกษา		
4. ความสัมพันธ์กับชุมชน พันธมิตร เครือข่าย สนับสนุนการจัดการศึกษา		
5. โครงสร้างการบริหารและ การสนับสนุน (กระบวนการ หลักของสถานศึกษา และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการหลัก)		
6. ครูและบุคลากร (ความ สามารถ/คุณภาพการ พัฒนา ฯลฯ)		
7. สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี		
8. ผลงานของสถานศึกษาที่ ปรากฏ/และส่งผลต่อสังคม		
9. ภาพลักษณ์ของสถาน ศึกษาในสายตาของชุมชน/ สังคม		

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

3.1 ให้ท่านตอบคำถามประเด็นต่างๆที่กำหนดให้ แล้วตรวจสอบ ทบทวนประโยคคำถาม นำมาเรียบเรียงถ้อยคำสาระของคำตอบให้เป็นชุดข้อความที่ต่อเนื่อง ตรวจสอบข้อมูลผลการประเมินสภาพแวดล้อม และสถานภาพของสถานศึกษาประกอบการพิจารณา กลั่นกรองข้อความ โดยจำแนกสาระสำคัญออกเป็นส่วนที่กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของเรา เป็นภาพความสำเร็จที่สถานศึกษาเราปรารถนาจะเป็นในอนาคต ดังนี้

ประเด็นคำถาม	ประโยคคำตอบ
1. เราปรารถนาจะให้ผู้เรียนที่จบการศึกษาจากเรามีคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้าง และเรามุ่งมั่นจะจัดกระบวนการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาในลักษณะใด	
2. ใครบ้างคือผู้ได้รับประโยชน์และบริการทางการศึกษาโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษาเรา	
3. เราจะดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร ด้วยวิธีใด	
4. เราคาดหวังว่าการดำเนินการจัดการศึกษาของเราจะส่งผลต่อสังคมอย่างไร	
5. โรงเรียนของเรา ครูและบุคลากร ตลอดจนสมาชิกทุกคนในสถานศึกษามีความตั้งใจมุ่งมั่น เชื่อมั่น ร่วมกันในเรื่องใดบ้าง ที่เราถือเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกพันในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม	
6. หลักการพื้นฐานที่สำคัญของสถานศึกษาเราคืออะไร และเราต้องรับผิดชอบต่ออย่างไรบ้างต่อสังคมและสาธารณชน	
7. เรามีความปรารถนาจะเป็นอย่างไร ในสายตาของบุคคลทั่วไป และเราต้องการให้เขากล่าวขานถึงเราว่าอย่างไร	

วิทยาลัยของสถานศึกษา.....

3.2 ให้ท่านกำหนดแนวทางที่สถานศึกษาจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีภาระผูกพันใดบ้างหรือต้องดำเนินการอะไรบ้างให้ลุล่วงเพื่อกำหนดเป็นพันธกิจของสถานศึกษา โดยแยกกำหนดเป็นแต่ละข้อ (ศึกษารายละเอียดจากเอกสารหน้าที่ 128)

พันธกิจของสถานศึกษา.....

3.3 จากการดำเนินงานของเรา ใครได้รับประโยชน์อะไร อย่างไร เพียงใด ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่สถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้จริง (ศึกษารายละเอียดเอกสารหน้า 128)

เป้าประสงค์ของสถานศึกษา.....

3.4 สถานการณ์ที่คาดว่าจะท้าทายความสามารถของเราในการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ทำอย่างไรเราจะหลีกเลี่ยงการยึดติดอยู่กับกลยุทธ์หรือวิธีแก้ปัญหาที่เคยชินในอดีต โดยที่ผลการดำเนินงานไม่ได้ดีขึ้นกว่าเดิม

.....

.....

.....

.....

.....

3.6 อะไรคือสิ่งที่เรารู้ดี สามารถทำได้ดีในขณะนี้

.....

.....

.....

.....

.....

3.7 อะไรคือสิ่งที่เราจำเป็นต้องรู้ ต้องสามารถทำให้ได้ดีในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

3.8 ทำอย่างไรในอนาคต เราจึงจะมีความสามารถ มีสมรรถนะ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดีขึ้นกว่าเดิม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.9 เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.10 เราได้พัฒนาหรือสามารถจะพัฒนาทักษะความชำนาญการพิเศษใดบ้างที่จะตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องข้างต้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.1 เมื่อเราพิจารณาทิศทางและปัจจัยต่างๆ ทั้งหลาย รวมทั้งในด้านที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน เราได้กลยุทธ์ทางเลือกอะไรบ้างจากการเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาจากสถานการณ์ของสถานศึกษาเรา (ศึกษารายละเอียดจากเอกสารหน้าที่ 130 - 131)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งของเรา (สมรรถนะเชิงเด่น)	จุดอ่อนของเรา (สมรรถนะเชิงด้อย)
โอกาสของเรา	(กลยุทธ์จากการพิจารณา โอกาสและจุดแข็ง)	(กลยุทธ์จากการพิจารณา โอกาสและจุดอ่อน)
อุปสรรคของเรา	(กลยุทธ์จากการพิจารณา โอกาสและจุดแข็ง)	(กลยุทธ์จากการพิจารณา โอกาสและจุดอ่อน)

4.2 กลยุทธ์หลักระดับองค์กรของสถานศึกษาเราที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว คืออะไรบ้าง แต่ละกลยุทธ์หลักนั้นเราได้แปลงไปสู่ทางเลือกในการดำเนินงานที่กลยุทธ์ระดับแผนงานอะไรบ้าง (ศึกษารายละเอียดจากเอกสารหน้าที่ 131 - 132)

กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับแผนงาน
1.....	1.1..... 1.2.....
2.....	2.1..... 2.2.....
3.....	3.1..... 3.3.....

4.3 กลยุทธ์ระดับแผนงานแต่ละกลยุทธ์ เราได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์อะไรบ้าง (ศึกษารายละเอียดจากเอกสารหน้าที่ 132 - 134)

กลยุทธ์ระดับแผนงาน	วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย

4.4 อะไรคือสิ่งบ่งบอกชี้วัดว่ากิจกรรมภายในได้โครงการของกลยุทธ์ระดับแผนงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่เรากำหนด (ศึกษารายละเอียดจากเอกสารหน้าที่ 133 - 135)

กลยุทธ์ระดับแผนงาน	วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย	ตัวชี้วัด

4.5 จากกรอบกลยุทธ์ที่กำหนด สถานศึกษาของเราได้จัดทำโครงสร้าง
แผนกลยุทธ์ไว้อย่างไร

แผนงาน	โครงการ	ผลผลิต (เชิงปริมาณและคุณลักษณะ)
(พิจารณาจากกลยุทธ์ระดับองค์กร)	(จากการพิจารณากลยุทธ์ระดับ แผนงาน)	(พิจารณาจากตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ กำหนด)
1.....	1.1.....	
.....	1.2.....	
2.....	2.1.....	
.....	2.2.....	
.....	2.3.....	

4.6 ทำอย่างไร เราจะร่วมนำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของเราและปฏิบัติ
ด้วยความมุ่งมั่น

.....

.....

.....

.....

4.7 ทำอย่างไรเราจะนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปดำเนินการโดยยังคงความยืดหยุ่น
และตื่นตัวพร้อมรับโอกาสและอุปสรรคใหม่ๆ และสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและความ
แปรปรวนของสถานการณ์ต่างๆ ที่มากระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเรา

.....

.....

.....

.....

4.8 เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าได้มีการนำกลยุทธ์ที่ร่วมกัน
กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

บทสรุป

ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 นั้นมีความมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามเจตนารมณ์ของของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ มาตรา 40 และให้ผู้บริหารได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่การบริหารงานสถานศึกษา โดยทำความเข้าใจในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปของคณะกรรมการ การกระจายอำนาจทางการศึกษา และให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและแต่งตั้งขึ้น

แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ 4 เรื่องคือ

1. การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบขั้นตอนและวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยความถูกต้องและโปร่งใส
2. การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการเป็นไปตามขั้นตอนถูกต้องตามระเบียบ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา
3. การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระเบียบข้อที่ 13 ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการกำหนดการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยการใช้แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นชอบ และนำไปพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล สุตประเสริฐ. (2541). รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ..... : การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูป
การศึกษา เพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2542). นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2543, 23 พฤษภาคม). ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543.
- กรมการศาสนา. (2540). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา.
- กรมสามัญศึกษา. (2540). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). เอกสารประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน. เอกสาร
เผยแพร่ โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง. ราชบุรี : อัดสำเนา.
- กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. (2543). แนวทางการ
ดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว.
- เจริญ บุญรัตน์. (2512). การทำและการใช้หนังสืออ่านประกอบวิชาวิทยาศาสตร์เบื้องต้น.
กรุงเทพฯ : สมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ฉัตร บุนนาค และคณะ. (2522). ศิลปการใช้ภาษาไทยในชีวิตประจำวันและทางธุรกิจ.
กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- "ชี้กระจายอำนาจศึกษาไม่ถึงฝั่ง," (2545, 9 กุมภาพันธ์). มติชนรายวัน : หน้า 15.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และคณะ. (2520). ระบบสื่อการสอน. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : กราฟิคฟอร์เมท
(ประเทศไทย).
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2543). วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศไทยในสหัสวรรษหน้า.
นนทบุรี : บริษัท เพชรรุ่งการพิมพ์ จำกัด.
- นิโบล ชีระศิลป์. (2540, กันยายน – ตุลาคม). "การวางแผนครบวงจร (ตอนที่1)," วารสาร
มาลาเลีย. 32 (5) : 239 – 245.

- ประทีป จรัสรุ่งรวิธร. (2514). การวิเคราะห์หนังสือแบบเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในแง่รูปแบบและวิธีการเสนอเนื้อหา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ปิฎฐะ บุนนาค. (2523). "ประสบการณ์และข้อเสนอแนะในการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการเกษตร," ใน แนวทางการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ. หน้า 27 – 40. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ. (2539). เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุตา สิริธรรังสี. (2541). การกระจายอำนาจทางการศึกษา, รายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป.
- ภาณุวัฒน์ ภักดิ์วงศ์. (2541, มีนาคม). "ร่างรัฐธรรมนูญใหม่กับการกระจายอำนาจทางการศึกษา," วารสารวิชาการ. 1(3) : 28.
- ระวีวรรณ เสวตามร และประชุม โพธิกุล. (2537). "เทคนิคการประชุม," ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร "ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง," กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา พฤติกรรมศาสตร์. หน้า 307 – 340. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วัฒนา ยุกแผน. (2540, กันยายน). "การวางแผนครบวงจร กระบวนการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ," น้ำก๊อก วารสารการประปานครหลวง. 13 (134) : 9 – 11.
- วันชัย ดนัยโตมร และ ไกร เกษทัน. (2543). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วิชัย ดันศิริ. (2544). โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). "การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," ใน เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," หน้า 28 - 29. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และคณะ. (2535). เส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการครู : คู่มือการจัดทำผลงานทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : ประดิพัทธ์.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

- สมาคมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. (2544). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. สมาคมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. อัดสำเนา.
- สงบ ลักษณะ. (2542). “กรอบนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี,” ใน แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. หน้า 37. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- “สถานศึกษาพร้อมกระจายอำนาจ ราชการเปิดทางแค่ไหน,” (2545, 10 กุมภาพันธ์). มติชนรายวัน : หน้า 4.
- สมชาย เทพทอง. (2543, มิถุนายน – กรกฎาคม). “ผู้บริหารมืออาชีพ,” วารสารข้าราชการครู. 20 (5) : 33 – 40.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2542, 1 – 15 มิถุนายน). “การวางแผนโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา,” วารสารปฏิรูปการศึกษา. 1 (18) : 5 – 6.
- สุพัทธา ดันติวานิช. (2543). “เทคนิคการประชุม,” ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา หมวดที่ 2 เล่มที่ 2 บริหารศาสตร์. หน้า 247 - 261. กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5. อัดสำเนา.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). เอกสารประกอบการสอน หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาคณะกรรมการโรงเรียน ปีงบประมาณ 2540. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. (2544). เอกสารวิชาการการจัดประชุมสัมมนา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. อัดสำเนา.
- สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี. (2543). การประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. (2544). การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ตามแนวพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

- สำนักงานประสานงานโครงการพัฒนามนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ ภาคกลาง และภาคตะวันออก. (2538). รายงานการศึกษาตู่งานการจัดการศึกษาประเทศออสเตรเลีย. เอกสารหมายเลข 1/2539. อัดสำเนา.
- สำนักงานประสานงานโครงการพัฒนามนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ. (2540). เอกสารประกอบอบรมเพื่อพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจ. เอ็น. ที.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2526). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526. กรุงเทพฯ : สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2543). "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," ใน *จากรามเกียรติสู่การประเมิน*. หน้า 5 – 6. กรุงเทพฯ : ปาริชาติเครื่องเขียน.
- _____. (2544). "งานวิจัย-บทบาที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," ใน *เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,"* หน้า 13 - 18. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2544). "การศึกษาแนวทางการบริหาร และจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," ใน *เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,"* หน้า 23 - 27. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bento, Ragina F. and White, Lourdes F. (1998, Spring). "Participant' Value and incentive Plans," *Human Resource Management*. 37 (1) : 47 – 59.
- Dale, Edgar. (1969). *Audio Visual Method in Teaching*. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Douglass, Harl R. (1965). *The High School Curriculum*. New York : The Ronald Press.
- Kemmerer F. (1994). "Decentralization of Schooling in Developing Nations," in *The International Encyclopedia of Education, 2nd ed., vol. 3, T. Husen and T.Neville Postlethwaite (eds)*. p. 1412. Oxford : Pergamon.
- Sackney, Larry E. and Dibski, Dennis J. (1995). "School – based Management : Will it Fly," in *Wong Kam – Cheung and Cheng Kai – Mming (eds), Educational Leadership and Change : An International Perspective*. p. 30. Hong Kong : Loong Wah Printing.

- Sapra, C.L. (1995). "Challenges of the Future to School – based Management : The Indian Context," in *Wong Kam – Cheung and Cheng Kai – Ming (eds), Educational Leadership and Change : An International Perspective.* p. 131. Hong Kong : Loong Wah Printing.
- Shores, Harl R. (1960). *Instruction Meterials : An Instructional for Teacher.* New York : The Ronald Press.
- Webster, Noah. (1983). *Webster's New Twentieth Century Dictionary of The English Language Unabridged, 2nd ed.* New York : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

**ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
พ.ศ. 2543**

เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 ประกอบกับมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2543 กระทรวงศึกษาธิการ จึงวางระเบียบไว้ ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539”

บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ในระเบียบนี้

“สถานศึกษา” หมายความว่า โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ไม่หมายรวมถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาเฉพาะทาง

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการที่รับผิดชอบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 5 ให้มีคณะกรรมการอย่างน้อยสถานศึกษาละเจ็ดคน แต่ไม่เกินสิบห้าคน ประกอบด้วย

(1) “ผู้แทนผู้ปกครอง” ได้แก่ผู้แทนที่มีรายชื่อเป็นผู้ปกครอง ตามระเบียบ นักศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(2) “ผู้แทนครู” ได้แก่ผู้แทนของข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษานั้นจำนวนไม่เกินสองคน

(3) “ผู้แทนองค์กรชุมชน” ได้แก่ ผู้แทนของชมรม สมาคม มูลนิธิองค์กรเอกชน หรือกลุ่มบุคคลในรูปอื่น จำนวนไม่เกินสองคน

(4) “ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ได้แก่ ผู้แทนของเทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครเมืองพัทยา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น จำนวนไม่เกินสองคน

(5) “ผู้แทนศิษย์เก่า” ได้แก่ ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า ชมรมศิษย์เก่า หรือบุคคลที่เคยศึกษาจากสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสองคน

(6) “ผู้ทรงคุณวุฒิ” ได้แก่ ผู้นำทางศาสนา ผู้ทรงภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่น ข้าราชการบำนาญข้าราชการอื่นของรัฐ เจ้าของหรือผู้บริหารสถานประกอบการ ทั้งในและนอกเขตบริการของสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสี่คน

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่ง ใน (1) (3) (4) (5) และ (6) เป็นประธานและอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน

ข้อ 6 ให้คณะกรรมการกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการเพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการตามข้อ 5 โดยคำนึงถึงจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการที่เป็นสตรีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งหมด

ข้อ 7 การให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการ ให้ดำเนินการดังนี้

(1) ให้สถานศึกษาประกาศรับสมัครผู้แทนตามข้อ 5 (1) (2) (3) (4) และ (5)

(2) ให้ผู้สมัครเข้ารับการเลือกตามข้อ 7 (1) คัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6

(3) ให้ผู้ได้รับคัดเลือกตามข้อ 7 (2) และผู้บริหารสถานศึกษาเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามที่เห็นสมควรจำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อ 6 และให้ประชุมคัดเลือกให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6

(4) ให้ผู้บริหารสถานศึกษานำรายชื่อเสนอผู้มีอำนาจตามข้อ 9 เป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง

ในกรณีไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้แทนในองค์ประกอบใดให้คณะกรรมการเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้น จำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อ 6 และให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้

ในกรณีที่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเท่าที่มีอยู่ในองค์ประกอบนั้น แล้วให้คณะกรรมการเสนอชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นจำนวนสองเท่าของจำนวนที่ยังขาดอยู่และให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือตามจำนวนที่กำหนดไว้

ในกรณีที่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใดมีจำนวนเท่ากับจำนวนกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6 ให้ถือว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกดังกล่าวเป็นกรรมการในองค์ประกอบนั้น

ข้อ 8 คุณสมบัติทั่วไปของคณะกรรมการ

- (1) เป็นผู้สนใจในการพัฒนาการศึกษา
- (2) เป็นผู้มีความประพฤติดี
- (3) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) ไม่เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ 9 ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามในการแต่งตั้งและอนุญาตการลาออกของคณะกรรมการ

ข้อ 10 ให้คณะกรรมการ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง

คณะกรรมการซึ่งได้มาตามระเบียบนี้ไว้วาระแรก เมื่อครบกำหนดสองปีให้จับสลากออกกึ่งหนึ่ง ในกรณีที่เกินจำนวนทำให้พิเศษเพิ่มเป็นหนึ่งคน เว้นกรรมการและเลขานุการ

ให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวรรคสอง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อ 7 โดยให้อยู่ในตำแหน่งตามวาระในวรรคหนึ่ง การสรรหากรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่งและวรรคสามให้ดำเนินการภายในสี่สิบห้าวันนับจากวันครบวาระหรือครบกำหนดแล้วแต่กรณี

ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ ให้กรรมการชุดเดิม ปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะได้มีประกาศแต่งตั้งกรรมการใหม่

กรรมการที่พ้นวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกรรมการได้อีก

ข้อ 11 กรรมการ จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ออกตามวาระ
- (2) ตาย
- (3) ลาออก
- (4) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 8
- (5) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (6) เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ
- (7) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(8) พ้นจากตำแหน่งในสถานศึกษานั้น สำหรับกรรมการตามข้อ 5 (2) และผู้บริหารสถานศึกษา

(9) พ้นจากสถานภาพการเป็นผู้ปกครองนักเรียนของสถานศึกษานั้นสำหรับกรรมการตามข้อ 5 (1)

(10) พ้นจากสถานภาพการเป็นผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับ

กรรมการ ตามข้อ 5 (4)

(11) คณะกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสาม มีมติให้ออก ยกเว้นตำแหน่ง กรรมการและเลขานุการ

ข้อ 12 ในกรณีที่กรรมการในองค์ประกอบใดว่างลงก่อนครบวาระเกินกว่าเก้าสิบวัน ให้สถานศึกษาดำเนินการตามข้อ 7 เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการในองค์ประกอบนั้นภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่ว่างลง และให้อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

ข้อ 13 คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา
- (2) ให้ความเห็นของแผนปฏิบัติการประจำปีสถานศึกษา
- (3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- (4) กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
- (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและมาตรฐาน
- (6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- (7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
- (8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
- (9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชนและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
- (10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน
- (11) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร
- (12) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

ข้อ 14 ให้มีการประชุมคณะกรรมการ อย่างน้อยภาคเรียนละสองครั้ง

การดำเนินการประชุมคณะกรรมการให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด โดยให้มีกรรมการที่มีอยู่ในขณะนั้น และให้มีผู้แทนของนักเรียนเข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรง ให้รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการด้วย

ให้ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการประชุมต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่งภายในสิบห้าวัน นับตั้งแต่วันที่มีการประชุม

ข้อ 15 ในวาระเริ่มแรกให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรมที่มีสถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวัน นับตั้งแต่วันประกาศใช้ระเบียบนี้

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้คณะกรรมการโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 ปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะมีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการตามระเบียบนี้ รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามข้อ 6 และข้อ 7 แล้วแต่กรณี

สถานศึกษาที่ไม่มีคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการโรงเรียนอยู่ในวันที่ประกาศใช้ระเบียบนี้ให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อให้เป็นไปตามข้อ 6 และข้อ 7 แล้วแต่กรณี

ข้อ 16 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2543

นายสมศักดิ์ ปรีศนันท์กุล
(นายสมศักดิ์ ปรีศนันท์กุล)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

**ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2543**

โดยให้เป็นการสมควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 ประกอบกับมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวงทบวง กรม พ.ศ. 2534 กระทรวงศึกษาธิการ จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2543”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อความตามวรรคหนึ่งในข้อ 15 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และให้ใช้ข้อความดังต่อไปนี้แทน “ในวาระเริ่มแรกให้กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรมที่มีสถานศึกษาในสังกัดดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายใน หนึ่งร้อยยี่สิบวัน นับตั้งแต่วันที่ใช้ระเบียบนี้”

ประกาศ ณ วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2543

นายสมศักดิ์ ปริศนานันท์กุล
(นายสมศักดิ์ ปริศนานันท์กุล)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

การกำหนดหน้าที่แนวปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 นี้ใช้ข้อบังคับสำหรับสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จนกว่าจะได้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543 ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระเบียบนี้ใช้ของกรมสามัญศึกษา จังหวัด ซึ่งได้กำหนดหน้าที่และแนวปฏิบัติตามระเบียบ ฯ ดังนี้

การกำหนดหน้าที่

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง
- 1.2 แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการการสถานศึกษาตามระเบียบ ฯ ข้อ 5
- 1.3 ดำเนินการสรรหากรรมการการสถานศึกษาจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ตามระเบียบข้อ 5 (ยกเว้นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ) ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนศิษย์เก่ากลุ่มละ 1-2 คน รวมทั้งสิ้น 5-10 คน
- 1.4 ดำเนินการร่วมกับผู้แทนจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับคัดเลือกตามข้อ 1.3 เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน 8 คน แล้วคัดเลือกให้เลือกให้เหลือกึ่งหนึ่ง
- 1.5 ดำเนินการร่วมกับผู้แทนที่ได้รับคัดเลือกตามข้อ 1.3 และ 1.4 คัดเลือกประธานจากผู้แทนตามระเบียบข้อ 5(1)(3)(4)(5) และ (6) ยกเว้น (2) เป็นประธานและอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน
- 1.6 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการสถานศึกษาและนำเสนอให้ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลงนามแต่งตั้ง
- 1.7 ดำเนินการให้มีการจัดประชุมคณะกรรมการการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง และรายงานการประชุมต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดภายใน 15 วัน
- 1.8 ดำเนินการสรรหากรรมการทดแทน และนำรายชื่อเสนอผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อลงนามแต่งตั้งในกรณีที่กรรมการการสถานศึกษาชุดเดิมต้องพ้นจากตำแหน่งตามวาระแรกเมื่อครบกำหนด 2 ปี ตามระเบียบข้อ 10 ภายใน 45 วัน และในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการในองค์ประกอบใดว่างลงก่อนครบวาระเกินกว่า 90 วัน ให้ดำเนินการภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง

2. ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 พิจารณาลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.2 อนุญาตการลาออกของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็น

ไปตามระเบียบ ฯ

3. คณะกรรมการสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบข้อ 1.3

3.1 ดำเนินการคัดเลือกประธานและรองประธานจากผู้แทนกลุ่มบุคคลตามระเบียบข้อ 5(1)(3)(4)(5)และ(6)

3.2 มีมติให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งตามระเบียบข้อ 11(10)

4. อธิบดีกรมสามัญศึกษา มีหน้าที่ดังนี้คือ

กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

**แนวปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543**

1. การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา

คณะกรรมการสถานศึกษา ควรมีการการที่เป็นสตรีไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน นับจากประกาศใช้ระเบียบฯ นี้ โดยให้ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกรรมการสถานศึกษา จากผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ

1.1 สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ จำนวนไม่เกิน 7 คน และให้ผู้แทนประชาชนร่วมเป็นคณะทำงานด้วย เพื่อกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบฯ ข้อ 5 ซึ่งควรให้มีสตรีเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด

1.2 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์หรือจัดประชุมเพื่อให้ความรู้ในบทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบฯ ข้อ 13 และชี้แจงคุณสมบัติของผู้ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบฯ ข้อ 9 ให้ทราบทั่วกัน

1.3 ประกาศรับสมัครผู้แทนกลุ่มบุคคลตามระเบียบฯ ข้อ 5 (1)(2)(2)(4) และ (5)

1.4 ให้แต่ละกลุ่มดำเนินการคัดเลือกผู้แทนกลุ่มเองให้เหลือเท่าจำนวนที่กำหนด

1.5 หากไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด ให้คณะทำงานเฉพาะกิจเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นเป็นสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ และให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนที่กำหนด

1.6 หากมีผู้สมัครเข้ารับเลือกในองค์ประกอบไม่ครบจำนวนที่กำหนดไว้ ให้ถือว่าผู้สมัครได้รับเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบนั้น และให้คณะทำงานเฉพาะกิจเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นเป็น 2 เท่าของจำนวนที่ไม่ครบและให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองให้เลือกจำนวนตามที่กำหนด

1.7 หากมีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด มีจำนวนเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้ให้ผู้สมัครได้รับการคัดเลือกเป็นกรรมการในองค์ประกอบ

1.8 สถานศึกษาซึ่งตั้งใหม่ และยังไม่มีศิษย์เก่า การได้มาซึ่งผู้แทนองค์ประกอบในระเบียบฯ ข้อ 5(5)ไม่ต้องดำเนินการสรรหา

ขั้นตอนที่ 2 การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้แทนกลุ่มที่ได้รับคัดเลือกตามขั้นตอนที่ 1 เสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีคุณสมบัติตามระเบียบฯ ข้อ 9 จำนวนไม่เกิน 8 คน

2.2 บุคคลในข้อ 2.1 ประชุมคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้เลือกจำนวนกึ่งหนึ่ง

2. การดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา

2.1 ประธานและรองประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

ให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 ดำเนินคัดเลือกประธานและรองประธานโดยคัดเลือกจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ และผู้ทรงคุณวุฒิ ยกเว้นกลุ่มผู้แทนครู เพื่อทำหน้าที่เป็นประธานและรองประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชุดนี้

2.2 กรรมการและเลขานุการ

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจแต่งตั้งครูหรือบุคลากรอื่นมาทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการตามความเหมาะสม ซึ่งผู้ช่วยเลขานุการจะไม่มีสิทธิออกความคิดเห็นหรือลงมติในการประชุม

3. การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

3.1 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอคำสั่งคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งได้มาตามระเบียบฯ ข้อ 7 ต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด

3.2 ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

4. การอยู่ในตำแหน่งของคณะกรรมการของสถานศึกษา

4.1 ให้คณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี

4.2 เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในตำแหน่งครบ 2 ปี ให้มีการจับสลากออกจำนวนกึ่งหนึ่ง

ถ้าจำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นจำนวนคี่ ให้พิเศษเพิ่มเป็นหนึ่งคนโดยยกเว้นผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ต้องจับสลากออก

5. การสรรหากรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่างลง

การพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 11

6. การสรรหากรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่างลง

6.1 ให้สถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสรรหากรรมการสถานศึกษาทดแทนกรรมการสถานศึกษาที่พ้นจากตำแหน่ง ข้อ 4.2 และข้อ 5 โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการในขั้นตอนที่ 1 และ 2

6.2 กรรมการสถานศึกษาที่ได้มาตามข้อ 6.1 ให้อยู่ตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาที่เหลือตามวาระข้อ 4.1

6.3 การดำเนินการสรรหาในข้อ 6.1 ให้ดำเนินการภายใน 45 วัน นับจากวันครบวาระหรือครบกำหนดแล้วแต่กรณี

6.4 กรรมการสถานศึกษาที่พ้นวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสถานศึกษาได้อีก

6.5 เมื่อกรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งตามระเบียบฯ ข้อ 11 ก่อนครบวาระเกินกว่า 90 วัน ให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหากรรมการสถานศึกษา ตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เพื่อทดแทนตำแหน่งตามองค์ประกอบที่ว่างภายใน 30 วัน นับจากวันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง

7. การจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

7.1 ให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

7.2 การดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด

7.3 ในการประชุมแต่ละครั้ง ต้องมีผู้เข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสถานศึกษา

7.4 ให้มีผู้แทนของนักเรียนเข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควร

7.5 หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของนักเรียนโดยตรงให้นำความคิดเห็นของนักเรียนมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย

7.6 ให้ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการประชุมต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดภายใน 15 วัน นับจากวันที่มีการประชุม

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 มีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐาน
6. พิจารณาสวัสดิการเด็กดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรรัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ศึกษาและทำความเข้าใจในความมุ่งหมายหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.2 ศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจุบันของท้องถิ่นและชุมชน บริเวณที่ตั้งของสถานศึกษา

1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษา

1.4 กำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาตนเองในด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ บริหารทั่วไป อาคารสถานที่และความสัมพันธ์กับชุมชน

1.5 กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

2.2 พิจารณาความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2.3 พิจารณาความเหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการหรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกิจกรรม / งาน / โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

2.4 ตรวจสอบให้เห็นของแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการ จุดหมาย โครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 พิจารณาความสอดคล้องของสาระการเรียนรู้กับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 พิจารณาความถูกต้องความสมบูรณ์ของสาระการเรียนรู้ และความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3.4 ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้

4.1 กำหนดแผนการกำกับและติดตามร่วมกับสถานศึกษาได้แก่ วิธีการ ระยะเวลา

4.2 ดำเนินการกำกับติดตาม การดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือวิธีการที่หลากหลาย

4.3 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถานศึกษาและให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และขวัญกำลังใจในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

5.1 สถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนผู้เรียน การคมนาคม สภาพทางเศรษฐกิจของชุมชนและข้อมูลอื่นที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบัน

5.2 สนับสนุนและจัดหาที่เรียนให้แก่เด็กนักเรียน ในพื้นที่บริการได้เข้าเรียนในสถานศึกษาให้มากที่สุดรวมทั้งการประสานงานเพื่อจัดหาที่เรียนให้แก่เด็กได้เข้าเรียนในสถานศึกษาอื่นที่อยู่ใกล้เคียงหรือเสนอแนะให้ได้เรียนนอกระบบหรือเรียนตามอัธยาศัย

5.3 จัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์การศึกษา และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ แก่ผู้เรียนที่ขาดแคลน

6. พิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีแนวปฏิบัติดังนี้

6.1 สนับสนุนให้เด็กพิการ ได้มีการเรียนร่วมกับเด็กปกติ

6.2 สอดส่องดูแลเด็กที่ได้รับการทารุณ กตชี ข่มเหง ล่วงละเมิดทางเพศ ใช้แรงงานเด็ก กักขัง ให้ได้รับความช่วยเหลือและส่งไปขอรับบริการที่เหมาะสม

6.3 สอดส่องดูแลเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มากที่สุด

6.5 สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกับองค์กรพิทักษ์สิทธิเด็ก

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้

7.1 การบริหารจัดการด้านวิชาการ

7.1.1 มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานวิชาการของสถานศึกษา

7.1.2 มีส่วนร่วมในการจัดหา ผลิตสื่อและพัฒนาการเรียนการสอน

7.1.3 อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา

7.1.4 อนุมัติจัดทำหลักสูตร แบบเรียน และการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา

7.1.5 กำกับติดตามดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

7.1.6 กำหนดนโยบายหรือแนวทางพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

7.2 การบริหารด้านงบประมาณ

7.2.1 อนุมัติการจัดตั้ง และบริหารงบประมาณในส่วนของสถานศึกษา จัดหางบประมาณสนับสนุนโดยประชาชน องค์กร และสถาบันต่างๆ ในชุมชน /สังคม

7.2.3 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการตรวจสอบติดตามและประเมินผล

7.3 การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

7.3.1 พิจารณาอนุมัติการดำเนินงานของบุคลากรของสถานศึกษาตามที่ผู้บริหารเสนอ ได้แก่ การสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ

7.3.2 พิจารณาให้ความเห็นในการโอน ย้าย บุคลากร

7.3.3 มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาครู และบุคลากรอื่นในสถานศึกษาและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7.3.4 ให้ขวัญกำลังใจและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากรอื่นในสถานศึกษา

7.4 การบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไป

7.4.1 ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง ของสถานศึกษา

7.4.2 เสนอแนวทางให้มีการใช้ดูแลและบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์

7.4.3 ส่งเสริมให้มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้สวยงาม

8. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ มีแนวปฏิบัติดังนี้

8.1 จัดหารายได้ทรัพย์สินและทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัด การเรียนการสอน

8.2 ส่งเสริมและกำกับติดตามการใช้วิทยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.3 ส่งเสริมและกำกับติดตามเพื่อให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่สืบสานจารีต ประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ พร้อมทั้งยกย่องเชิดชูเกียรติภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามความเหมาะสมและโอกาสอันควร

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น มีแนวปฏิบัติดังนี้

9.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาร่วมกับชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและ เอกชน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น

9.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรและให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชน

10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อ สาธารณชน มีแนวปฏิบัติดังนี้

10.1 ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

10.2 เสนอแนะในการปรับปรุงรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

10.3 ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ก่อนเผยแพร่ ต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตาม เห็นสมควร มีแนวปฏิบัติดังนี้

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาแต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละกรณี

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด มีแนวปฏิบัติดังนี้

นอกจากภารกิจหลัก 11 ข้อนี้แล้ว หน่วยงานต้นสังกัดอาจพิจารณามอบหมาย งานอื่นให้ตามที่เหมาะสม

ภาคผนวก ข
จดหมายขอความอนุเคราะห์



ที่ ทม 1012/ ๕๕๖ ๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/๐ เมษายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 5

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบแสดงความคิดเห็นฯ

เนื่องด้วย นายมงคล ชื่นชม นิติระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาดามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช ศึกษาานิเทศก์ 7 และ นายดำรง อินจันทร์ ศึกษาานิเทศก์ 7 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้นายมงคล ชื่นชม ซึ่งจะประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1012/๔๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ เมษายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบแสดงความคิดเห็นฯ

เนื่องด้วย นายมงคล ชื่นชม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายมงคล ชื่นชม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 10121 2669

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 เมษายน 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบแสดงความคิดเห็นฯ

เนื่องด้วย นายมงคล ชื่นชม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายมงคล ชื่นชม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1012/ ๒๖๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ เมษายน 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม และรายชื่อโรงเรียนในสังกัด

เนื่องด้วย นายมงคล ชื่นชม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี ดังเอกสารที่แนบ ตอบแบบสอบถาม คู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระหว่างเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2545

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายมงคล ชื่นชม ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และจะกรุณามีหนังสือแจ้งไปยังโรงเรียนในสังกัดจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจโครงสร้างคู่มือ และตรวจความถูกต้องของคู่มือ

1. นายชัยพจน์ รักราม
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ 9 หัวหน้าศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5
2. ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ 7 กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5
3. นายดำรัส อินจันทร์
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ 7 กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5
4. ว่าที่ร้อยตรี มานิตย์ ป้อมสุข
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ 8 ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี
5. นายสมศักดิ์ ฉันทานุรักษ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ 8 ผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ สังกัด
กรมสามัญศึกษา

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประเมินความคิดเห็นคู่มือ
ก่อนนำไปประเมินหาคุณภาพของคู่มือ

รายชื่อผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประเมินความคิดเห็นคุณภาพของคู่มือ

1. นายผ่อง เกื้อเม่ง
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสายธรรมจันทร์ อำเภอจำเนนสะตวก
จังหวัดราชบุรี
2. นายยงยุทธ ลิมสกลเศรษฐ์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอจอมบึง
จังหวัดราชบุรี
3. นายสมบูรณ์ ดำริห์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง
จังหวัดราชบุรี

ภาคผนวก จ

**รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี
ที่ประเมินคุณภาพของคู่มือก่อนนำไปใช้ปฏิบัติงาน**

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี ที่ประเมินคุณภาพคู่มือ

1. นายนพดล โกสุม
ผู้อำนวยการโรงเรียนแคทรายวิทยา
2. นายณรงค์ โพธิ์มี
ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ
3. นายธนู ฝៃทอง
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
ราชโบริกานุเคราะห์
4. นายสมนิตย์ ทองลิ้ม
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
รัฐราษฎร์อุปถัมภ์
5. นายอนันต์ บุญแต่ง
ผู้อำนวยการโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
6. นายสนั่น บุญครูท
ผู้อำนวยการโรงเรียนดำนทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์
7. นายยง ตื้อขุนทด
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
สายธรรมจันทร์
8. นายปรีชา สุคนธมาน
ผู้อำนวยการโรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ
9. นายเกียรติศักดิ์ คฤหบดี
อาจารย์ใหญ่โรงเรียนดอนคลังวิทยา
10. นายวีระพงษ์ คุณมณี
ผู้อำนวยการโรงเรียนเนกขัมมิยา
11. นายพิสุทธิ รอดบำเรอ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
12. นายสถาพร อภิวัังโส
อาจารย์ใหญ่โรงเรียนโพหัก “วงศ์สมบูรณ์ราษฎร์อุปถัมภ์”
13. นายประจวบ โพธิ์ปาน
ผู้อำนวยการโรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม
14. นายปฏิภาณ ทับประยูร
ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง

15. นายเดชา สุดเสียด
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนตูม
16. นายจำรัส มากแก้ว
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
17. นายบัณฑิต เกตุช้าง
ผู้อำนวยการโรงเรียนปากท่อพิทยาคม
18. นายนเรศ สายหล้า
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันติการามวิทยา
19. นางสาวอารีวรรณ เอ็มโกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
20. นายรัตนชัย ศรสุวรรณ
ผู้อำนวยการโรงเรียนช่องพระนาวิทยา
21. นายประพัฒน์ คชินทรพงศ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธารามพัฒนาเสนา
22. นางนวลไย นิลบรรพ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองโพวิทยา
23. นายอนันต์ ทรัพย์วารี
อาจารย์ใหญ่โรงเรียนท่ามะขามวิทยา
24. นายจุฬา จีเพชร
ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณศิริราษฎร์
25. นางจำรัส ระหว่างบ้าน
ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
26. นายพิษณุ คงรุ่งเรือง
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคาวิทยา

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	นายมงคล ชื่นชม
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2503
สถานที่เกิด	อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	92/13 หมู่ที่ 2 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
ตำแหน่ง	อาจารย์ 2 ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์ อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2521	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2523	มัธยมศึกษาปีที่ 5 จากวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2525	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) จากวิทยาลัยครู หมู่บ้านจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2527	คุรุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) เอกอุตสาหกรรมศิลป์ จากวิทยาลัยครู เพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2545	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ