

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก

#### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารในรูปคณะกรรมการ
  - 1.1 ความหมายคณะกรรมการ
  - 1.2 ความสำคัญคณะกรรมการ
  - 1.3 ประเภทการบริหารคณะกรรมการ
  - 1.4 หลักการ และแนวคิดของการบริหารในรูปคณะกรรมการ
  - 1.5 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารในรูปคณะกรรมการ
  - 1.6 ผลลัพธ์ของการบริหารในรูปคณะกรรมการ
  - 1.7 ผลเสียของการบริหารในรูปคณะกรรมการ
2. การบริหารโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
  - 2.3 หลักการ และแนวคิดในการบริหารโรงเรียน
  - 2.4 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน
3. การปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.1 ความหมายคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.2 ความเป็นมาคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.3 ความสำคัญคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.4 หลักการ แนวคิดของการบริหาร และการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียน
    - 3.5 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน
    - 3.6 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2546
    - 3.7 สภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ.
  - 3.8 บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนต่อการส่งเสริมการกิจของคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.9 แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียน
  - 3.10 การประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการ และผลงานของโรงเรียน

**4. การประชุมคณะกรรมการโรงเรียน**

4.1 บทบาทในการประชุมของประธาน และกรรมการ

**5. แนวคิดและหลักการของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ**

5.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

5.2 ลักษณะของทีมงาน และกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

5.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ

**6. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทหน้าที่ของกรรมการโรงเรียน**

6.1 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน

6.2 ด้านทักษะการปฏิบัติงาน

6.3 ด้านเจตคติต่องานในหน้าที่

6.4 ด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

**เอกสารที่เกี่ยวข้อง**

**1. การบริหารในรูปของคณะกรรมการ**

**1.1 ความหมายของคณะกรรมการ**

ราชบัน្លีพิธยสถาน (2546 : 13) ให้ความหมายกรรมการ (Committee) ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกหรือได้รับแต่งตั้งเข้าเป็นคณะกรรมการหรือกรรมการประจำอย่างซึ่งได้รับมอบหมาย

สร้อยตรีภูล อรรถมานะ (2542 : 191) กล่าวว่า คณะกรรมการเป็นกลุ่มชนิดหนึ่งซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก

เสนาะ ตี้เยาร์ (2544 : 246) กล่าวว่า คณะกรรมการเป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal Groups) ให้คุณและในเรื่องที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มักจะตั้งเป็นการถาวร (Standing Committee) คนที่เป็นกรรมการมักจะมาจากหลายหน่วยงาน

ประกอบ กุลเกลี้ยง และศิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545 : 2) กล่าวว่าการบริหารในรูปคณะกรรมการคือ การบริหารโดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกันรับผิดชอบกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแผนทางต่าง ๆ ไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ก่อให้การกิจด่าง ๆ ของหน่วยงานบังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมดังกล่าวอาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนได้เสียเข้าไปร่วมเป็นองค์คณะบุคคลในการบริหารโดยตรง หรืออาจคัดเลือกตัวแทนกลุ่มของคนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม

หรือเป็นองค์คณะบุคคลทางการบริหารนั้น ๆ แทนสมาชิกเพื่อให้การบริหารสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 350) และนิตยา เงินประเสริฐ (2541 : 145) ให้ทัศนะที่สอดคล้องว่า คณะกรรมการเป็นกลุ่มของสมาชิกองค์กรซึ่งมาร่วมด้วยกันหรือได้รับแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการตามภารกิจโดยเฉพาะ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organizational Structure) มักปรากฏบนแผนผังองค์กรตามลำดับสูงด้านของสายการบังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงศ์ (2546 : 322) กล่าวว่า คณะกรรมการเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่ชำนาญงานจากหลาย ๆ ด้านเข้าร่วมกันทำงาน

สรุปได้ว่า คณะกรรมการ จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความชำนาญงานอย่างเป็นทางการเพื่อทำงานอย่างโดยย่างหนัก
2. การดำเนินงานจะต้องมีการปฏิบัติหรือการประชุมเพื่อหาข้อสรุปโดยมีกลุ่ม
3. ลักษณะงานจะเป็นการกำหนดนโยบาย พิจารณา วินิจฉัย หรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
4. การดำเนินงานต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรสำคัญ

### 1.2 ความสำคัญของคณะกรรมการ

การบริหารรูปแบบของคณะกรรมการเป็นที่นิยมใช้มากในปัจจุบัน และถือได้ว่าคณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารที่มีความเหมาะสมในด้านการทำงานโดยเน้น การสร้างความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร การถูงใจ ระบบประชาธิปไตย การประสานงาน และการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นการทำงานไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้กับบุคคลหนึ่ง (สมยศ นาวีกุล, 2540 : 62) ทั้งนี้ บุญทัน ดอกไชสง (2537 : 72) กล่าวว่า คณะกรรมการจะช่วยในการแก้ไขความขัดแย้ง แนะนำทางปฏิบัติ เสนอแนวทางความคิดเห็นใหม่ และบริหารกิจการขององค์กร

การทำงานในรูปแบบกรรมการนั้นประกอบด้วยกรรมการหลายคน ๆ คนซึ่งเป็นการทำงานที่มีลักษณะเป็นงานกลุ่ม ซึ่ง ทิศนา แย้มณี (2545 : 11 - 12) กล่าวถึงความสำคัญดังนี้

1. บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถทำงานให้ดี หรือทำงานที่ลับซับซ้อนได้ จึงต้องอาศัยการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มบุคคล

2. บุคคลแต่ละคนมีความจำกัด และความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสามารถ ซึ่งหากหลายคนช่วยกันคิด ช่วยกันดูจะทำให้ครอบครุณและรอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ดังนั้นการที่มนุษย์จะอยู่และทำงานร่วมกันเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน

4. ลักษณะสังคมปัจจุบันมีการทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การ หากไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วก็จะเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่ และความเจริญ ก้าวหน้าของสถาบันและประเทศ

5. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยวแน่นอน การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมมีพลังมากกว่าการนำพลังของแต่ละบุคคลมารวมกัน

6. การมีบุคคลมีความสามารถกลุ่มกันทำงานช่วยให้ได้เรียนรู้จากผู้อื่นเกิด เป็นความเจริญของงานของตนเอง ในขณะเดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่ม เจริญของงานไปตามด้วย

### 1.3 ประเภทของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีหลายประเภทการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นก็จะดังตาม ความจำเป็นขององค์กรหรือขึ้นอยู่กับภารกิจของแต่ละองค์กรนักวิชาการจำแนกประเภท คณะกรรมการไว้แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการจำแนกดังนี้

ประเภทของคณะกรรมการโดยใช้พฤติกรรมการบริหารเป็นเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการตามพิธีการ (Minimum Board) เป็นกรรมการที่ประชุมเพียง เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายหรือข้อบังคับเท่านั้น มิได้เป็นการระดมความคิดเพื่อการพัฒนา ให้ดีขึ้น

2. คณะกรรมการตกแต่ง (Cosmetic Board) เป็นคณะกรรมการที่กำหนดที่ เปรียบเสมือนผู้ทับตราอย่างที่ให้ความเห็นชอบตามข้อเสนอของฝ่ายบริหาร

3. คณะกรรมการควบคุม (Oversight Board) เป็นคณะกรรมการที่กำหนดที่ พิจารณาโดยนายโครงสร้างรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอขออนุมัติ และทบทวนตรวจสอบ การปฏิบัติของฝ่ายปฏิบัติและผู้บริหาร

4. คณะกรรมการตัดสินใจ (Decision-making) เป็นคณะกรรมการที่กำหนดที่ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และให้ความเห็นชอบในการนำเสนอนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2544 : 253) แบ่งประเภทคณะกรรมการ โดยใช้การจัดองค์การเพื่อการตัดสินใจที่แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินงานหรือคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการนโยบาย

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541 : 145 - 146) จำแนกประเภทของคณะกรรมการ โดยยึดหน้าที่ ในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารงานทั่วไป
2. คณะกรรมการด้านแรงงานและบุคคล
3. คณะกรรมการด้านการเงินและการควบคุม
4. คณะกรรมการด้านการผลิต
5. คณะกรรมการด้านการวิจัย พัฒนา และผลิตภัณฑ์ใหม่
6. คณะกรรมการด้านการตลาด
7. คณะกรรมการด้านประชาสัมพันธ์

ดังนั้นสรุปว่า คณะกรรมการชุดหนึ่งจะเป็นคณะกรรมการประเภทใดขึ้นอยู่กับเกณฑ์การพิจารณาตามที่กำหนดไว้ เช่น คณะกรรมการโรงเรียน หากให้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ ก็ถือว่าเป็นคณะกรรมการประจำหากพิจารณาหน้าที่ในการปฏิบัติงานก็อาจถือได้ว่าเป็นคณะกรรมการบริหารทั่วไป แต่หากใช้หลักแห่งพฤติกรรมการบริหารมาเป็นเกณฑ์ก็อาจเป็นได้ทั้งคณะกรรมการตามพิธีการ คณะกรรมการติดต่อ คณะกรรมการควบคุม หรือคณะกรรมการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการชุดนั้น

#### **1.4 หลักการและแนวคิดของการบริหารในรูปคณะกรรมการ**

การบริหารในรูปคณะกรรมการเป็นการบริหารโดยอาศัยกลุ่มบุคคลที่มีการร่วมกันทำงานของสมาชิกซึ่งต้องอาศัยหลักการและแนวคิดดัง ๆ หลายประการมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

การบริหารโดยคณะกรรมการต้องใช้หลักสำคัญ ดังนี้

1. การใช้ปัญญาธรรม การบริหารแบบองค์คณะบุคคลยึดถือและให้ความเคารพในความคิดเห็นของกันและกันทั้งความคิดเห็นที่เหมือนกับตน และด่างไปจากคนทุกคนในองค์คณะบุคคลมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และการใช้ดุลยพินิจในการรับฟังความคิดเห็น

2. การใช้ความร่วมมือ การบริหารแบบองค์คณะบุคคลต้องเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันตามวัฒนธรรมของสังคม ผู้ที่เยาว์วัยกว่าก็ให้ความเคารพนับถือแก่ผู้อ่อนวัย เคราะห์ในดิ่งของที่ประชุม ไม่นำเรื่องที่เป็นข้อยุติในที่ประชุมไปวิพากษ์วิจารณ์ให้เกิดความเสื่อมเสียต่องค์คณะบุคคลไม่ดูหมิ่นเสียงข้างน้อย การบริหารก็จะเป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูง

3. การใช้สามัคคีธรรม การบริหารแบบองค์คณะบุคคลเป็นการร่วมกันทำกิจกรรมอย่างมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันดังเดิมจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจในผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องให้กลมกลืนกันทุกฝ่าย

ทั้งนี้จากการประมวลแนวคิดของทิศนา แย้มณี (2545 : 10) นาสส และไรเทอร์แบนด์ (Bass and Ryterband) อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไชสง (2537 : 72) สรุปว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการต้องอาศัยหลักการร่วมกันระหว่างสมาชิก ดังนี้

1. มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
2. การยอมรับข้อตกลงร่วมกัน
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก
4. การดัดสินใจร่วมกัน
5. การร่วมกันดำเนินงาน
6. การประสานงานระหว่างกัน
7. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือการได้รับผลตอบแทนจากการทำงานร่วมกัน

### **1.5 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารในรูปคณะกรรมการ**

การดำเนินงานของคณะกรรมการจะประสบผลสำเร็จ และเป็นไปด้วยความเรียบร้อยนั้นขึ้นอยู่กับสมาชิกแต่ละคนที่จะมาร่วมคิด ร่วมทำ ตามบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งสร้อยคระภูล อรรถมานะ (2542 : 191 - 192) กล่าวว่า โครงสร้างที่สำคัญของคณะกรรมการ ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ นอกจากนี้อาจมีรองประธานคณะกรรมการร่วมอยู่ด้วย (ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิกขิพิร ลัมบะรูรณ์, 2545 : 6) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประธานคณะกรรมการ (Committee Chairperson) ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิกขิพิร ลัมบะรูรณ์ (2545 : 6) กล่าวว่า ประธานคณะกรรมการมี 1 คน ได้มาโดยการคัดเลือกจากการที่เป็นตัวแทนฝ่ายต่างๆ มีบทบาทสำคัญต่อการควบคุมให้การประชุมเพื่อการดัดสินใจในด้านต่างๆ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประธานจึงควรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร ยึดถือทั้งแบบประชาธิปไตย และเป็นที่ยอมรับของกรรมการ และสร้อยคระภูล อรรถมานะ (2542 : 191) กล่าวว่า ประธานต้องเข้าใจกระบวนการกลุ่มสามารถทำให้ประชุมบรรลุเป้าหมายโดยปราศจากข้อขัดแย้งหรือการถกเถียงที่ไม่ได้ข้อสรุปต้องแสดงบทบาทเหมาะสมไม่นิ่งเฉยจนเกินไปในขณะเดียวกันต้องไม่ครอบงำที่ประชุมมิฉะนั้นแล้วจะเสียการยอมรับและความเคารพจากสมาชิก

ดังนั้นกล่าวได้ว่าประธานเป็นบุคคลสำคัญในฐานะผู้นำของคณะกรรมการ ซึ่งทิศนา แ xenon (2545 : 13) กล่าวว่า หากผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดี รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มีทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนสามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วก็จะทำให้กลุ่มมีโอกาสที่ประสบผลสำเร็จสูงนั้นคือการทำงานของคณะกรรมการก็จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. รองประธานคณะกรรมการ มีจำนวน 1 คน ได้มาเข้าเดียวกับประธานคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่แทนประธานคณะกรรมการเมื่อประธานคณะกรรมการไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ (ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิกขิพิร ลัมบะรูรณ์, 2545 : 6)

3. กรรมการ (Committee) สร้อยตรากุล อรรถมานะ (2542 : 192) กล่าวว่า  
กรรมการจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะคิดในการร่วมมือประสานงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายโดย  
กรรมการต้องแสดงบทบาทในการร่วมมาระดมความคิดเห็น การให้คำแนะนำ เสนอแนวคิดใหม่  
ตรวจสอบและติดตามผล ปรับปรุงระบบงานและการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างราบรื่น เป็นผล  
ทำให้เกิดสุ่มบรรลุเป้าหมายและสมาชิกเกิดความพึงพอใจทั้งนี้ในคณะกรรมการหนึ่ง ๆ จะมี  
จำนวนกรรมการกี่คนนั้นขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ หรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทิศนา แบบมนต์  
(2545 : 24 - 25) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของกรรมการไว้ดังนี้

- 3.1 เป็นผู้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน
  - 3.2 มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี
  - 3.3 มีความรับผิดชอบในการะหน้าที่ของตน
  - 3.4 มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือเป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับ

4. กรรมการและเลขานุการ (Committee Secretary) ประกอบ กุลเกสียัง และ สิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545 : 6) กล่าวว่า ในคณะกรรมการชุดหนึ่งจะมีกรรมการและ เลขานุการ 1 คน ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหาร กฎหมายจึงให้อำนาจเลขาธุการคณะกรรมการเป็นผู้เสนอเรื่องคณะกรรมการเพื่อให้การประชุม มีระบบและมีประสิทธิภาพ สร้อยคระภูล อรรถมาณ (2542 : 192) กล่าวไว้ว่าสอดคล้องกันว่า เลขาธุการคณะกรรมการต้องเป็นผู้ประสานงานและเตรียมงานทั้งในทางวิชาการ เช่น การเสนอ ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจและเตรียมงานทางธุรการ เช่น การเชิญประชุม การเตรียมการประชุม ตลอดจนดูแลป้องกันความคิดของบรรดากรรมการไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันความขัดแย้งรุนแรง ที่อาจจะเกิดขึ้น

## 1.6 ผลดีการบริหารในรูปคณะกรรมการ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 191) ให้ทัศนะว่า คณะกรรมการสามารถช่วยในการแก้ข้อขัดแย้ง หาข้อเสนอแนะ หาความคิดใหม่ ๆ และการตัดสินใจ เสนอฯ ดีเยี่ยม (2544 : 260) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 163 - 164) กล่าวไว้ว่าสอดคล้องกันว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการเป็นเครื่องมือที่ดีในการบูรณาการการตัดสินใจ เพราะจะได้ข้อมูลที่มีจำนวนมากและมีความสมบูรณ์ มีทัศนะที่หลากหลาย มีความถูกต้อง และสามารถจะยอมรับข้อสรุปหรือแนวทางในการแก้ปัญหา รวมไปถึงงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ

ทั้งนี้ ประกอบ ถุลเกลี่ยง และสิทธิพิร ลัมบารูรณ์ (2545 : 3 - 4) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า คณะกรรมการมีส่วนในการวินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทาง จะเกิดผลดี ต่อการบริหาร ดังนี้

1. สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการสื่อสาร ตลอดจนความเป็นสากลของประเทศไทยได้ถ่ายทอดระบบสากลนิยมของการบริหารและการจัดการในทุกกิจกรรม ทั้งภาครัฐและเอกชนในรูปการวินิจฉัย เพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีความรอบคอบกว่า การวินิจฉัยโดยเพียงคนเดียว

2. การบริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลในสังคมหรือในชุมชนทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รับผิดชอบทั้งการรับรู้และการเข้ามามีส่วนรับภาระ หากสังคมต้องการความมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของงานโดยไม่ผูกพันไว้กับบุคคลหรือผู้นำของสังคมนั้น ๆ

3. การควบคุมบริการสาธารณะต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพคุ้มทุนและเน้นคุณภาพ ของบริหารทั้งอาศัยฝ่ายของสังคมและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

4. ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจขึ้นในสังคม เพราะทุกฝ่ายทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดถือความเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นแนวทางการบริหาร

5. ช่วยลดความขัดแย้งในการบริหาร เพราะทุกฝ่ายสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอันเป็นเหตุผลที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหาร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

6. ช่วยสร้างดุลยภาพของการจัดการระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ

7. ลดโอกาสของความผิดพลาดในการใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจ เพราะการบริหารโดยองค์คณะบุคคลจะมีเหตุผล ความละเอียดรอบคอบ แม้ข้อมูลการตัดสินใจจะมีความลับซับซ้อน

นอกจากนี้ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541 : 158 - 159) กล่าวถึงประโยชน์ของคณะกรรมการให้ว่าดังนี้

1. สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ  
2. ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยสามารถให้สารสนเทศและความรู้ด้าน ๆ ได้หลากหลายสมมารฐานรับ และเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหา

3. สามารถเรียนรู้การทำงานได้เร็วกว่าปัจจุบันบุคคล

4. สามารถเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง

### 1.7 ผลเสียของการบริหารในรูปคณะกรรมการ

ถึงแม้นว่าการบริหารในรูปคณะกรรมการจะมีประโยชน์หลายประการแต่ก็ยังพบจุดอ่อนของการบริหารในรูปแบบนี้ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้กลังเคียงกัน สมยศ นาวีการ (2540 : 63) กล่าวว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการจะมีข้อเสียที่การตัดสินใจล่าช้า มักจะเป็นการประณีตประนอมเสียเป็นส่วนใหญ่ และยากต่อการกำหนดผู้รับผิด

สร้อยดวง ธรรมานุ (2542 : 191) ให้ทัศนะว่ามักจะเสียเวลา และบางครั้งกลับทำเรื่องที่ง่ายเป็นเรื่องยาก ส่วน เสนะ ติยะร (2544 : 260) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 :

163 - 164) กส่าวถึงผลเสียของการตัดสินใจโดยคณะกรรมการไว้กับเดียงกันว่าต้องใช้เวลา  
มากใน การประชุมเพื่ออภิปรายและแสดงความคิดเห็น มีแรงกดดันให้คล้อยตามกัน  
เสียงส่วนน้อยอาจครอบงำความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ อีกทั้งความรับผิดชอบที่คลุมเครือ<sup>นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541 : 158 - 159)</sup> กล่าวถึงจุดอ่อนของคณะกรรมการการ  
ไว้ดังนี้

1. กลุ่มสมาชิกจะใช้แรงผลักดันทางสังคมทำให้สมาชิกเห็นพ้องตรงกันกับทาง  
แก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งอาจไม่ใช่ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
  2. สมาชิกที่พูดมากและเสียงดังอาจเป็นผู้กำหนดผลที่ต้องการ
  3. สมาชิกบางคนอาจมีอิทธิพลครอบงำกลุ่มให้นำทางแก้ปัญหาที่มีคุณภาพดี  
มาใช้
  4. สมาชิกบางคนโถ่แย้งให้ได้ขัยชนะ เพื่อให้กลุ่มยอมรับทางแก้ปัญหาที่ดี
- พอใจ มากกว่าจะช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

## 2. การบริหารโรงเรียน

### 2.1 ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ดังนี้ วิโรจน์  
สารรัตน์ (2542 : 3) และสุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540 : 77) ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า  
การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่  
ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งต้องใช้  
ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน  
ต่อไป เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 17) ให้คุณว่า การบริหารเป็นการแก้ปัญหาให้บรรลุผลตาม  
เป้าหมายอาจดำเนินในรูปของการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานก็ได้บุญทัน ดอกไฮสีง (2537 : 1)  
กล่าวว่าการบริหารเป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่มีให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด  
เพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนใน  
องค์กร และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18) ยังให้ความเห็นว่าการบริหารจะเน้นที่  
การกำหนดนโยบายเป็นสำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง สมศักดิ์ คงเที่ยง  
(2542 : 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน  
ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุอย่างโดยย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้  
กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และ  
เสนาะ ดิเยยว (2544 : 1 - 2) สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการการทำงานกับคนและโดยอาศัย  
คนทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องเชื่อมกับสภาพแวดล้อมที่  
เปลี่ยนแปลง

จากคำจำกัดความและทัศนะของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการทำงานที่มีกระบวนการ
2. ต้องอาศัยบุคคลหลายคนในการดำเนินการ
3. เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทรัพยากร
4. มีความมุ่งหวังเพื่อการบรรลุจุดหมายขององค์การ
5. ต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการดังกล่าว

## 2.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารองค์การสาธารณะที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริการการศึกษาไว้ตั้งแต่เด็กจนถึงผู้ใหญ่ ดังที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกัน ดำเนินเพื่อพัฒนาเจ้าภาพเยาวชนประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจเพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน

(สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542 : 53)

การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน นักเรียน อาคาร สถานที่ และการติดต่อสร้างสัมพันธ์กับชุมชน (ภาวิชา ราษฎร์สุกษิ และ วิญญา โตวະนະบุตร, 2542 : 218)

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 67) กล่าวว่า การบริหารจัดการโรงเรียน สามารถพิจารณาได้สองระดับ คือ ระดับที่หนึ่ง หมายถึง กลไกที่สร้างขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อ การวางแผนและการบริหารจัดการกิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียน ระดับที่สอง หมายถึง องค์การและกลไกที่อยู่ภายนอกโรงเรียนแต่มีสิทธิพลอย่างสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ในการจัด และพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตาม ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของเขต พื้นที่การศึกษา และของชาติ โดยการกำกับ ส่งเสริม สนับสนุนอย่างใกล้ชิดของ คณะกรรมการโรงเรียน การบริหารจัดการโรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์การ และ ส่งเสริมภายใต้เหมาะสมกับการรองรับการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปจากส่วนกลาง โดยโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ จัด กลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ และกลุ่มงานกิจกรรมนักเรียน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กจะจัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มงานอำนวยการ และกลุ่มงานจัดการศึกษา พัฒนาวิชาการ และกิจการนักเรียน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544 : 70 - 71)

### 2.3 หลักการและแนวคิดในการบริหารโรงเรียน

บทบาทสำคัญโดยทั่วไปของโรงเรียนในการจัดการศึกษา คือ การวางแผน จัดทำหลักสูตรจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน จัดและบริหารชั้นเรียนดูแลสุขภาพอนามัยนักเรียน จัดและดูแลวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บริหารงานวิชาการ การเงิน บริหารงานบุคคล และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (ปรัชญา เวศรัชช์, 2545 : 47) โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามเจตนาของกระทรวงศึกษาธิการ แห่งชาติ ที่มุ่งให้โรงเรียนสามารถบริหารงานด้าน ๆ ได้อย่างคล่องด้วและให้เสริจในองค์กรของตนเองให้มากที่สุด ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยการกำกับ ส่งเสริมสนับสนุนด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544 : 68) ความร่วมมือจากชุมชน ถือเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญของโรงเรียน อันได้แก่ เทคนิคการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน (วีระ พลอยครุฑ์ อังกິນในไพรุรย์ สินลารัตน์, 2543 : 92) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมจากชุมชน และเอกชนในการบริหารจัดการของโรงเรียน ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมนั้นเป็นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตย และปัจจุบันการใช้หลักการดังกล่าวในการจัดการศึกษาภาคภูมิผลสำเร็จให้เห็นในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และเกาหลี เป็นต้น (กมล สุตประเสริฐ และสุนันท์ชัย, 2541 : 170 - 171)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าหลักสำคัญของการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน จะต้องดำเนินถึงสิ่งต่อไปนี้

1. หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
2. หลักการกระจายอำนาจ
3. หลักความมีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง
4. หลักการเน้นเป้าหมายที่ผลงานและความรับผิดชอบ
5. หลักการสนองความต้องการของชุมชน
6. หลักของการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ

หลักการเหล่านี้เป็นไปตามแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งเป็นแนวโน้มที่กำหนดให้โรงเรียนได้ใช้เป็นหลักปฏิบัติ ในปัจจุบัน

## 2.4 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

การบริหารจัดการให้โรงเรียนบรรลุดั่งมุ่งหมายนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการร่วมมือกันของทุกฝ่าย

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 77 - 79) กล่าวถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการศึกษา ผู้บริหาร ครู อาจารย์ บุคลากรอื่น ๆ และชุมชน ซึ่งจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจนและมีความสอดคล้องนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ดังนี้

1. คณะกรรมการโรงเรียน มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทาง หรือจุดมุ่งหมายของโรงเรียนโดยยึดหลักปฏิบัติในด้าน ให้ความเห็นชอบแผน รับทราบผลการดำเนินงาน กำหนดระเบียบ และข้อบังคับเพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน และให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ในการอำนวยการจัดการศึกษา โดยอาจมีผู้ช่วยผู้บริหารที่ช่วยแบ่งเบาภาระบางประการ ต้องกำหนดหน้าที่ของครู ผู้ช่วยผู้บริหาร และบุคลากรอื่นแต่ละตำแหน่งดังเจนเพื่อมให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ธรรมเนียมและประเพณีที่ดีงามที่ยึดถือสืบต่อกันมา ตลอดจนการใช้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามแผน

3. ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ มีหน้าที่ต้องรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนที่กำหนดโดยผู้บริหาร ครู อาจารย์ มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และบุคลากรมีหน้าที่สนับสนุนงานของครู อาจารย์ และฝ่ายบริหารที่ต้องทำหน้าที่ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม

4. ชุมชนบทบาทของชุมชนจะมีส่วนสัมพันธ์กับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งชุมชนจะประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้น ได้แก่ สมาคม ชุมชน กลุ่มอาชีพสถาบัน ศาสนา และอื่น ๆ ที่มีสมาชิกของชุมชนที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การเครื่องมือที่จะกำหนดบทบาทหน้าที่ของชุมชนจะต้องพิจารณา ในด้านการสนับสนุน ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างชัดเจนการกำหนดให้ชุมชนสนับสนุนการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นของนักเรียน บทบาทของผู้ปกครองให้มีส่วนต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิกขิพร ลัมบิรบูรณ์ (2545 : 15) กล่าวว่า คณะกรรมการโรงเรียน มีบทบาทในการกำกับ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน

เกษม วัฒนชัย (2546 : 39 - 40) ให้ความคิดเห็นว่าคณะกรรมการโรงเรียน ควรมีหน้าที่ถ่ายทอดเจตนาและมติของเจ้าของโรงเรียนออกมามีเป้าหมายการบริหารจัดการ แล้วรวมให้ฝ่ายบริหาร กำหนดนโยบายเชิงบริหารแก่ฝ่ายบริหาร นอกจากสนับสนุนแล้วต้อง

ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ กำหนดการทำงานของคณะกรรมการโรงเรียนรวมทั้งรับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียนและชุมชน

องค์การยูเนสโก (2540 : 189) สรุปไว้ว่าผลการวิจัยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดว่าโรงเรียนนั้น ๆ จะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และผู้บริหารที่ดีจะสามารถสร้างการทำงานของหมู่คณะที่มีประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 38) สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเลขาธิการของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารทั่วไป

ประกอบ กุลเกลียง และสิทธิพง ลิ้มบริบูรณ์ (2545 : 22 - 23) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน
  2. เป็นผู้บังคับบัญชาครุและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน
  3. บริหารกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและโรงเรียน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
  4. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งความคุม คุ้มครอง การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินของโรงเรียน
  5. เป็นผู้แทนของโรงเรียนในการท้าวไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของโรงเรียนตามวงเงินงบประมาณที่โรงเรียนได้รับ
  6. จัดทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
  7. อนุมัติประกาศนียบัตรและบุคคลของโรงเรียน
  8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานที่กระทรวงมอบหมาย
3. การปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน

### 3.1 ความหมายของคณะกรรมการโรงเรียน

คณะกรรมการโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลที่เป็นผู้แทนจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชน ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครุ ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 23)

### 3.2 ความเป็นมาของคณะกรรมการโรงเรียน

คณะกรรมการโรงเรียน จัดเป็นคณะกรรมการที่มีความสำคัญที่จะทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตราที่ 40 ในฐานะที่เป็นองค์กร

อย่างเป็นทางการที่จะมีส่วนร่วมกันของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ในอดีตการจัดการศึกษาของประเทศไทย ก่อนที่จะเริ่มมีการจัดการศึกษาอย่างเป็นทางการคุณย์กลางของการจัดการศึกษาจะอยู่ในชุมชน วัด และบ้าน ร่วมกันจัดโดยไม่มีกฎหมายที่เป็นระเบียบปฏิบัติว่าฝ่ายใดควรช่วยอย่างไร และความต้องการของคนในชุมชน ต่อมามีพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ ให้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนขึ้นในปี พ.ศ. 2482 การจัดการศึกษาจึงแยกออกจากชุมชนมีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอนตามระบบการคิดของราชการ โดยในส่วนของคณะบุคคลที่จะเข้าร่วมจัดการศึกษากับทางโรงเรียนมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของคณะกรรมการโรงเรียน คือกำหนดหรือหัวหน้าตำบล 1 คน เจ้าอาวาสวัด ซึ่งเป็นเจ้าคณะหมวดตำบล 1 รูป และแพทย์ประจำตำบล อีก 1 คน เป็นเจ้าหน้าที่จัดการศึกษา มีหน้าที่ในการจัดตั้งโรงเรียน ทำนุบำรุง หาเด็กเข้าเรียน หาครุมาสสอนในโรงเรียนที่ดังขึ้น ซึ่งเรียกว่า เป็นโรงเรียนประชาบาลที่กำหนดความหมายว่า หมายถึง โรงเรียนที่มีประชาชนอ่ำเภอหนึ่งหรือตำบลหนึ่งร่วมกันจัดตั้งขึ้นและดำเนินอยู่ด้วยทุนทรัพย์ของตนเอง หรือที่นายอ่ำเภอตั้งขึ้น และดำเนินอยู่ด้วยทุนทรัพย์ของประชาชนที่ว่าเน้น โดยอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ในหมู่บ้านหนึ่ง หมู่บ้านเดียวกัน หรือตำบลเดียวกัน จะตั้งและดำเนินโรงเรียนประชาบาลมากกว่านี้ก็ได้ถ้าจำเป็นและให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งกรรมการศึกษาขึ้นจากบุคคลที่เหมาะสมโดยมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติประเพณีศึกษา พ.ศ. 2464 คือ

1. ในส่วนโรงเรียนประชาบาลที่ประชาชนตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบราษฎรและงบประมาณบัญชีเงินของโรงเรียนปีละครั้ง และตรวจสอบส่องคุ้ว่าโรงเรียนได้จัดตืออยู่หรืออย่างไร

2. ในส่วนโรงเรียนประชาบาลที่นายอ่ำเภอตั้งให้เป็นผู้ช่วยนายอ่ำเภอหรือแบ่งเบาหน้าที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของนายอ่ำเภอ เมื่อได้รับคำสั่งผู้ว่าราชการจังหวัดให้ดำเนินการ

ต่อมาได้มีการประกาศยกเลิกและประกาศใช้พระราชบัญญัติประเพณีศึกษาอีกหลายฉบับแต่บทบัญญัติเกี่ยวกับกรรมการศึกษายังคงมีอยู่ เช่นเดิมจนกระทั่งได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประเพณีศึกษา พ.ศ. 2523 และมีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการประเพณีศึกษาแห่งชาติขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกรรมในกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ดำเนินการจัดการศึกษาระดับก่อนประเพณีศึกษา ระดับประเพณีศึกษาและภายหลังได้ขยายการจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษา การบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการประเพณีศึกษา มีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนกับหน่วยงานราชการอื่น มีการจัดการบริหารหน่วยงานทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับโรงเรียน ในรูปของคณะกรรมการซึ่งถือเป็นการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล และอาจกล่าวได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างหนึ่ง แม้ว่าจะควบคุมนโยบายโดยหน่วยงานส่วนกลาง แต่ก็มีอิสระ

ในการบริหารงานในส่วนจังหวัดพอสมควรและมีความพยายามที่จะให้โรงเรียนในสังกัดคือโรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานในพื้นที่มากขึ้นจึงได้กำหนดให้มีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำโรงเรียนประจำศึกษา พ.ศ. 2525 ขึ้นใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการศึกษา โดยมีสาระสำคัญที่กำหนดแนวทางการสรรหา จำนวนคุณสมบัติ สาระ และการพันตำแหน่ง รวมทั้งได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประจำศึกษาไว้อย่างชัดเจนแนนอนยิ่งขึ้น

### **3.3 ความสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียน**

คณะกรรมการโรงเรียนเป็นองค์คณะบุคคลที่ทำงานร่วมกับโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นความหลากหลายของบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ จึงเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านต่างๆ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 11 - 12)

ผู้แทนผู้ปกครอง เป็นผู้สะท้อนปัญหาและความต้องการด้านคุณภาพการศึกษา และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนทั้งในส่วนที่คาดหวังและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และ ร่วมมือกับครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน

ผู้แทนครู เป็นผู้ที่มีความชำนาญในสาขาวิชาซึ่ครุมีความสำคัญต่อการนำเสนอข้อมูลด้านกระบวนการเรียนรู้ ปัญหา และความต้องการการสนับสนุน ช่วยเหลือ รวมทั้งรายงานงานผลการจัดการศึกษา

ผู้แทนองค์กรชุมชน เป็นผู้สะท้อนสภาพของปัญหา และความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของชุมชนและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนทั้งในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้

ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการที่ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนและมีความสำคัญต่อโรงเรียนอย่างยิ่งในเรื่องการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทรัพยากรทางการจัดการศึกษา และเชื่อมโยงแผนพัฒนาการศึกษากับแผนพัฒนาท้องถิ่น

ผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน เป็นผู้ที่สะท้อนภาพของความรัก ความศรัทธา ความภาคภูมิใจต่อสถาบันการศึกษาที่ตนได้รับการศึกษาช่วยจารโลงคุณค่าของสถาบันไปสู่ศิษย์รุ่นหลังให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาเช่นกัน

ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ เป็นผู้นำเสนอและเติมเต็มข้อมูลด้านคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมของศาสนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีของสังคม

ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะกรรมการและเลขานุการซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เป็นบุคคลสำคัญที่จะสะท้อนภาพของการบริหารจัดการ ผู้ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการทำงาน ทบทวนรายงาน สะท้อนความคิด เปิดโอกาสให้ผู้แทนแต่ละกลุ่มได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ จัดเตรียมการประชุม บันทึกการประชุม รายงานผลการประชุม และสนับสนุน ด้านอุปกรณ์ ห้องประชุม วัสดุใช้สอย ฯลฯ รวมทั้งการพิจารณาดำเนิน ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลในการบริหารโรงเรียนแบบมี ส่วนร่วม จึงต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาหลากหลาย และเข้าใจการศึกษา มี ความมุ่งมั่น มีเวลาที่จะอุทิศแรงกายแรงใจพัฒนาสถานศึกษาของชุมชนให้มีคุณภาพและได้ มาตรฐานตามที่ชุมชน ต้องการ และประเทศชาติต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชน ต้องการและ ประเทศชาติก้าวหน้า

### **3.4 หลักการ แนวคิดของการบริหาร และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โรงเรียน**

โรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ คณะกรรมการโรงเรียน และโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนกำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยมี เอกนาเพื่อต้องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปให้องค์กรประชาชนเข้ามากำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตาม ความต้องการของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของ ชาติด้วย ส่วนการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานปฏิรูป การศึกษา, 2544 : 70) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อุทัย บุญประเสริฐ (อ้างถึงใน ไฟชูร์ย์ สินลารัตน์, 2543 : 202) ที่กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการ มี ความมุ่งหวังที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของชาติบรรลุผลตามความคาดหวังของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการนี้อยู่กับการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมติดตาม โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม การให้เกียรติ การเคารพ และ การยอมรับในความคิดเห็น การตัดสินใจ ความรู้ความสามารถ และส่งเสริมขวัญกำลังใจซึ่งกัน และกัน การบริหารโรงเรียนโดยมีคณะกรรมการโรงเรียนจะเป็นทั้งกรรมการบริหารและ

กรรมการที่ปรึกษา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรอบคอบในการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

กมล สุคประเสริฐ และสุนทร สุนันท์ชัย (2541 : 158) เห็นว่าการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีความคล่องตัวในการบริหารคน บริหารเงินและบริหารวิชาการ จะต้องมีคณะกรรมการศึกษาที่มาจากประชาชนที่เข้มแข็งมาร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบ กุลเลี้ยง และสิทธิพร ลัมบินูรัน (2545 : 7) กล่าวว่า หากมุ่งหวังประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลต้องใช้หลักการประชาธิปไตยเป็นหลักในการบริหาร ดังนี้

1. ต้องมีหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคลเพื่อให้กิจกรรมการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่ส่วนเกินหรือลดเม็ดในสิทธิหรือภารกิจที่เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนหรือฝ่ายครุผู้ปฏิบัติ

2. ต้องมีความรับผิดชอบต่องค์คณะบุคคลและการกิจที่ปฏิบัติ เพราะการทำกิจกรรมและการใช้คุลยพินิจ ต้องใช้การปรึกษาหารือ การพบปะหรือการประชุม หากคณะบุคคลไม่มีความรับผิดชอบอาจทำให้กิจกรรมล่าช้าหรือปฏิบัติไม่ได้ตามกฎหมายกำหนด

3. องค์คณะบุคคลต้องถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เพราะองค์คณะบุคคลเป็นตัวแทนของสาธารณะ ทุกฝ่ายคาดหวังในความเป็นกลางและการก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในทุกกิจกรรมที่บริหาร

4. มีความบริสุทธิ์ใจต่อภารกิจของหน่วยงานที่เป็นองค์คณะบุคคล ต้องไม่เข้าไปเพื่อแสวงหาอำนาจเพื่อผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือครอบครัว เพราะผลแห่งการบริหารที่ไม่บริสุทธิ์ใจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลโดยรวม และทำให้ระบบงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนเสียหายไปด้วย

เนื่องจากการบริหาร โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคคลที่มาจากตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารที่ประยุกต์หลักการประชาธิปไตยมาใช้ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ (ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลัมบินูรัน, 2545 : 5)

1. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคมเข้ามาริหารโดยผู้บุกรุกการศึกษาเป็นผู้นำส่งเสริมสนับสนุนและไม่เข้าไปควบคุมหรือขึ้นนำ

2. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และตัดสินใจโดยอิสระ ภายใต้บทบาทที่กฎหมายกำหนด

3. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นโดยเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นกรรมการตัวแทนของฝ่ายใด

4. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนได้ร่วมมือกันจนที่มีความสามัคคีกลมเกลียวไม่แบ่งเป็นฝ่ายในคณะกรรมการ

### 3.5 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน

ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รวมทั้งอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลที่จะเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารวัสดุการครุและบุคลากรทางการศึกษาสรุปอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 6 - 7)

1. กำกับการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและห้องถีน

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครุ และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (1) กำกับ (2) ส่งเสริม สนับสนุน และ (3) มีอำนาจอื่นตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ซึ่งมีกรอบในการดำเนินงาน ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการกำกับ หมายถึงการกำกับให้โรงเรียนดำเนินงานด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อำนาจหน้าที่ในการกำกับการดำเนินงานของโรงเรียนหลายคณเปรียบเทียบว่า ทำหน้าที่คล้ายกรรมการกำกับเส้น (Lineman) ในกีฬาฟุตบอล คือ กรรมการกำกับเส้นไม่ใช่ผู้ตัดสินและ ไม่ใช่ตัวนักกีฬาฟุตบอลในสนามไม่มีสิทธิเป่านกหวีดไม่มีสิทธิเดافุตบอลในขณะที่ มีการแข่งขัน เพราะคนมีสิทธิเป่านกหวีดคือกรรมการตัดสิน (Referee) คนมีสิทธิเดافุตบอล คือ นักกีฬาของทั้งสองทีม ส่วนกรรมการกำกับเส้นมีสิทธิ และหน้าที่ในการยกชงเมื่อผู้เล่นไม่ปฏิบัติตามกติกาเมื่อกรรมการกำกับเส้นยังคง กรรมการตัดสินก็จะเป่านกหวีดยุติการแข่งขัน ข้อควรระวังก่อนเริ่มเล่นใหม่ ซึ่งโดยปกติที่คณะกรรมการโรงเรียนต้องเคยกำกับโรงเรียน โดยการติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน รวมทั้งให้ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา และของโรงเรียนออกทางหากโรงเรียนดำเนินการไม่สอดคล้อง หรือไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการโรงเรียนต้องแจ้งให้โรงเรียนดำเนินการหากโรงเรียนยังไม่ดำเนินการ คณะกรรมการต้องเสนอความเห็นไปยังกรรมการตัดสิน (เป้าหมายวิเคราะห์) ซึ่งได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาส่งการหรือแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการโรงเรียน สั่งการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

2. อำนาจในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการการศึกษาแก่เยาวชนและประชาชนได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงและจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ครบทราเรื่องดีของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น

3. อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา อำนาจหน้าที่ในส่วนนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### **3.6 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) ด้วยการให้ชุมชนมีส่วนในการจัดการศึกษามากขึ้นจึงได้มีการกำหนดคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2546 ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 38 และได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ 4 ด้าน ดังนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 8 - 10)

#### **1. ด้านวิชาการ**

1.1 ให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยายการ สภาพแวดล้อมกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

1.3 รับทราบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการ ตามระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

#### **2. ด้านงบประมาณ**

2.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณ

## ของโรงเรียน

2.2 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการอุปกรณ์เบี่ยน ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของโรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน

### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 ให้ความเห็นเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

4.2 รับทราบ ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อโรงเรียนไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาร่วมทั้งปักครองคุณแล็บรุ่งรักษा ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

4.4 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการอุปกรณ์เบี่ยน ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในกรณีเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

4.5 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่คณะกรรมการโรงเรียน

### 3.7 สภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 วรรคสอง และวรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้ประกาศกระทรวงเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2546 โดยมีสาระดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 6 - 7)

### ในกฎหมายนี้

“ผู้ปกครอง” หมายความว่า บิดามารดา หรือบิดา หรือมารดา ซึ่งเป็นผู้ให้อำนาจปกครอง ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของนักเรียน และให้หมายความรวมถึงบุคคลที่นักเรียนอยู่ด้วยเป็นประจำ หรือที่นักเรียนอยู่รับใช้การทำงาน

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียน การสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนของรัฐ

“สถานศึกษา” หมายความว่า โรงเรียน วิทยาลัย หรือน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับงบประมาณจากรัฐแต่ละแห่ง ยกเว้นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และศูนย์การเรียน

“โรงเรียนขนาดเล็ก” หมายความว่า โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกินสามร้อยคน

“โรงเรียนขนาดใหญ่” หมายความว่า โรงเรียนที่มีนักเรียนเกินกว่าสามร้อยคนขึ้นไป

“องค์กรชุมชน” หมายความว่า ชุมชนหรือองค์กรที่มีประชากรรวมตัวกันไม่น้อยกว่าสิบห้าคนเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และชุมชน โดยส่วนรวมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี มีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ดั้งแน่นอนอยู่ในท้องที่ตำบลหรือแขวงที่เป็นภูมิลำเนาของนักเรียนในโรงเรียน หรือท้องที่ตำบลหรือแขวงที่โรงเรียนตั้งอยู่

“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งตามกฎหมายซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่

“ศิษย์เก่า” หมายความว่า ผู้ที่โรงเรียนรับรองว่าสำเร็จการศึกษาจากหรือเคยศึกษาในโรงเรียนนั้น

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการโรงเรียนแต่ละแห่ง

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการโรงเรียนแต่ละแห่ง

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละแห่ง

“ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่

ในโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคณะกรรมการโรงเรียนจำนวนเก้าคน และขนาดใหญ่ให้มีคณะกรรมการโรงเรียนจำนวนสิบห้าคนประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ

2. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนหนึ่งคน

3. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวนหนึ่งคน
  4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน
  5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน
  6. กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนหนึ่งคน
  7. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกขุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่ จำนวนหนึ่งรูปหรือหนึ่งคนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และจำนวนสองรูปหรือสองคนโรงเรียนขนาดใหญ่
  8. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนหนึ่งคนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และจำนวนหกคน สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่
  9. ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการ
- ประธานกรรมการและกรรมการ (2) (3) (4) (5) (6) (7) และ (8) ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะดังหน้าม ดังต่อไปนี้
1. มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบปีบริบูรณ์
  2. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
  3. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
  4. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
  5. ไม่เป็นคู่สัญญา กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่ การศึกษานั้น

ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการผู้ใต้มีลักษณะดังหน้าตาม (5) ต้องออกจากการเป็นบุคคลซึ่งมีลักษณะดังหน้าหรือแสดงหลักฐานให้เป็นที่เชื่อได้ว่าตนได้เลิกประกอบกิจการหรือการใด ๆ อันมีลักษณะดังหน้าดังกล่าวแล้วต่อผู้อำนวยการภายในสิบห้าวัน นับแต่วันได้รับแต่งตั้งหากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้ถือว่า ผู้นั้นไม่เคยได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการ

กรรมการผู้แทนผู้ปกครองด้องเป็นผู้ปกครองตามที่เบียนนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในโรงเรียนนั้น และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของโรงเรียน ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับโรงเรียนนั้นกรรมการผู้แทนด้องเป็นครู กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชนด้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของโรงเรียน ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับโรงเรียนนั้น กรรมการผู้แทนศิษย์เก่าด้องเป็นผู้ที่เคยศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนั้น และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้าง ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับโรงเรียนนั้น

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวไม่เป็นกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาเดิม กว่าสามแห่งขึ้นไปในเวลาเดียวกัน และไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของโรงเรียนที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

วาระการดำเนินการตามมาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติฯ ให้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำเนินการตามมาตรา ๔๙ แห่งพระราชบัญญัติฯ ให้เกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

### **3.8 บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนต่อการส่งเสริมการกิจของคณะกรรมการโรงเรียน**

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานในการบริหารจัดการทางการศึกษาทั้งนี้การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จนั้นโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน ควรมีรูปแบบ วิธีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันโดยมีจุดหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลตามที่ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยในส่วนของโรงเรียนควรมีบทบาทในการส่งเสริมการกิจของคณะกรรมการโรงเรียน ที่จะเข้ามาร่วมสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าในกิจการของโรงเรียน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 13 - 15)

1. ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนเป็นเรื่องใหม่ กรรมการโรงเรียนบางท่านอาจไม่เข้าใจบทบาทตามกฎหมาย กฎหมาย ประกาศ และคำสั่งของตนและของสถานศึกษา ในระยะเริ่มแรก เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องจัดประชุมทำความเข้าใจในบทบาทของแต่ละฝ่ายร่วมกัน

2. สร้างความตระหนักรถ่อบุคคล และชุมชนในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการโรงเรียนที่สอดคล้องกับเจตนารณรงค์ของพระราชนูญฉัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาองค์คณะบุคคลและโรงเรียนสู่คุณภาพที่คาดหวัง

3. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนสาระของแผนพัฒนาร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อปรับให้เกิดเป็นแผนร่วมของโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียน

4. จัดทำรายละเอียดงบประมาณและรับผิดชอบการจ่ายงบประมาณของโรงเรียน โดยเสนอขอรับคำแนะนำจากคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อการปรับขยายทิศทางและรูปแบบวิธีการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการ และประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะระดมทุนจากผู้ปกครองเพื่อขอรับความเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการโรงเรียน

6. พัฒนาหลักสูตรโรงเรียนนำเสนอด้วยคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อรับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสม

7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้น้ำหนักเรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาด้านของ ผู้เรียนให้เดิมศักยภาพ ทั้งนี้ควรรายงานให้คณะกรรมการโรงเรียนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการร่วมคิด ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบและร่วมภาคภูมิใจ

8. ออกระเบียนและข้อบังคับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

9. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกรวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการโรงเรียน

10. จัดและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อบริหาร เพื่อให้เป็นพื้นฐาน การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือพัฒนาการศึกษาร่วมกัน และขัดซึ่งการใช้ความคิดเห็นบนความรู้สึก และประสบการณ์

11. พัฒนา ปรับปรุง ระบบสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการและบุคลากรได้มีโอกาสสื่อความหมายทั้งทางตรงและทางอ้อม จนสามารถทำความเข้าใจในข้อมูลเหตุผลต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาการโรงเรียนร่วมกันได้

12. แต่งตั้ง มอบหมายให้มีคณะกรรมการ หรือ คณะกรรมการ เพื่อสนับสนุน ต่อการพัฒนางานคณะกรรมการโรงเรียน และการนำมติที่ประชุมคณะกรรมการโรงเรียนมาขยายผล สู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

13. รายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ต่อคณะกรรมการโรงเรียน ตามความเหมาะสม

14. เสนอแผนการประชุมคณะกรรมการให้มีความต่อเนื่อง จัดระเบียบวาระ การประชุมนำเสนอประธานกรรมการสถานศึกษา และดำเนินการสนับสนุนการประชุมดังแต่ การเตรียมการก่อนประชุม ระหว่างประชุม สรุประยงานการประชุม และแจ้งรายงานการประชุมอย่างเป็นระบบ

### 3.9 แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียน

ในการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียนควรมีการทำความเข้าใจดังแต่เริ่มแรกของการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 15)

1. ผู้บริหารโรงเรียน คือ “ผู้เชื่อมโยง” ระหว่าง คณะกรรมการโรงเรียน ในฐานะกรรมการ และเลขานุการ กับโรงเรียนในฐานะผู้บริหารดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ประสานการดำเนินการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงข้อคิดเห็น และมติของคณะกรรมการโรงเรียน

2. กรรมการโรงเรียน ควรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน คือ กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียน และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้หากมีข้อเสนอแนะใด ๆ ควรนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการโรงเรียน แล้วสรุปผลเป็นมติที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อได้มติแล้วประธานก็จะมอบให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปสู่การพิจารณาดำเนินการของโรงเรียน

สำหรับบทบาทในการ “กำกับ” ควรเป็นการติดตามการปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนได้กำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย และแนวนโยบายของหน่วยงาน หรือตามมติที่กำหนดคร่วมกัน โดยไม่ควรกำกับการทำงานของผู้บริหาร ครู อาจารย์ คือ ไม่แสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาเสียเอง ในกรณีที่ทราบผลการดำเนินงานควรดูเป็นภาพรวมของโรงเรียนว่าผลการดำเนินกิจการ ทั้งระหว่างดำเนินการล้วนเป็นไปตาม แผน และล้วนเป็นการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงพัฒนาการของโรงเรียนให้มีคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น คณะกรรมการโรงเรียนจะต้อง “ไม่สั่งการ” ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมไปยังบุคคลอื่นได้แก่ ครู หรือบุคลากรในโรงเรียน เพราะอำนาจการสั่งการเป็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะรับผิดชอบการนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมติของคณะกรรมการโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวนี้คณะกรรมการโรงเรียนอาจมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในกระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในกิจการของโรงเรียน โดยร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และร่วมประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการเครือข่ายปกครอง สมาคมผู้ปกครอง และครู สมาคมศิษย์เก่า องค์กรชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### **3.10 การประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการ และผลงานของโรงเรียน**

คณะกรรมการโรงเรียน นอกจากจะมีหน้าที่กำกับดูแล สนับสนุนกิจการของโรงเรียนแล้ว ควรจะมีบทบาทหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการ และผลงานของโรงเรียนด้วยเนื่องจากการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เป็นมิติหนึ่งในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับชุมชน ได้ทราบถึงสภาพความเป็นอยู่และผลงานการดำเนินงานของโรงเรียน สภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนความต้องการของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และการปรับตัวในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นเพียงพอ ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 16 - 18)

#### **ความจำเป็นในการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของโรงเรียน**

1. ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจกิจการของโรงเรียน และกระตุ้นให้ชุมชน เกิดความตระหนักรู้ในหน้าที่ที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเกิดความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยการสนับสนุนทั้งทางด้านความรู้

ความคิด ความช่วยเหลือทางด้านทรัพยากร เพื่อผลักดันให้โรงเรียนในชุมชนเป็นไปตามความคาดหวังที่ชุมชนต้องการ โดยผ่านคณะกรรมการโรงเรียน

2. ช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับชุมชนถึงผลสำเร็จในกิจกรรมของโรงเรียนที่เกิดจากตนเองมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้าง

3. ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

สาระที่ควรประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

1. การเผยแพร่สถานภาพของโรงเรียน จะช่วยให้ชุมชนนี้รู้สึกภูมิใจ ดูดึงดูดอ่อน และข้อจำกัดบางประการของโรงเรียน จึงเป็นการสนับสนุนความเข้าใจระหว่างโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน และความต้องการของชุมชนในบางสิ่งที่โรงเรียนไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากอาจจำกัดด้วยงบประมาณ ดังนั้นหากชุมชนต้องการให้โรงเรียนดำเนินกิจการที่ชุมชนเห็นว่ามีความจำเป็นแรงด่วน จำเป็นต่อการพัฒนาทักษะและคุณภาพนักเรียนโดยเร็ว ชุมชนจะได้มีส่วนร่วมคิดหาทางออก และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่ชุมชนคาดหวัง โดยไม่รออยู่นานโดยนายและนางบุปผาณ์ ของรัฐบาล

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นการสะท้อนให้ชุมชนเห็นทิศทาง การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตทำให้ชุมชนทราบและคาดการณ์ได้ว่าผลผลิตที่เป็นบุตรหลานของตนในชุมชนเป็นอย่างไรเทียบเท่าเทียมหรือก้าวล้ำหน้าหันโลกหรือไม่ เพื่อจะสามารถประเมินสถานการณ์สะท้อนความคิดเห็นให้กับโรงเรียนได้อย่างถูกทิศทาง หันสถานการณ์ และหันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. การเผยแพร่แผนงาน โครงการ กิจกรรมสำคัญของโรงเรียนจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

3.1 ทำให้ชุมชนทราบกิจการ และความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ช่วยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำกับการดำเนินงานของโรงเรียน และสะท้อนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างตรงประเด็น โดยผ่านคณะกรรมการโรงเรียน เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้ตามกำหนดการล่วงหน้า

3.2 เสริมสร้างสัมพันธ์กับพ้องด้วยชุมชนและโรงเรียน

3.3 ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนที่เกิดจากกระบวนการ การคิด และการตัดสินใจของชุมชนเอง

4. การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ประชาชน ชุมชน ห้องถิ่น รับทราบผลการดำเนินกิจการและความเจริญก้าวหน้าที่ต้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ร่วมภาคภูมิใจ ต่อผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดขึ้นกับบุตรหลานและประชาชนในห้องถิ่นที่ทุกคนได้มีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนได้รับทราบถึงข้อจำกัดและสิ่งที่ควรมีการปรับปรุง พัฒนา ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องระหนักในบทบาทของการมีส่วนร่วม

ส่งเสริม สนับสนุน โรงเรียนที่ทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของให้บรรลุผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

5. ข้อมูลอื่น ๆ ที่โรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะช่วยเสริมสร้างให้ชุมชนมีความรักตระหนักร่วมผิดชอบ ห่วงเห็น และห่วงใยในโรงเรียนของชุมชน

นอกจากนี้คณะกรรมการโรงเรียนควรประสานสัมพันธ์กับหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนด้วยเนื่องจากการบอกให้สามารถทราบว่าคณะกรรมการโรงเรียนคือใคร มาจากไหน มีหน้าที่ทำอะไรมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน และชุมชนอย่างไร และได้ร่วมกันเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างไร จะทำให้ชุมชนสามารถเข้าใจ គระหนักในการบทบาทของการเข้ามามีส่วนร่วม และสามารถเข้าถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อคณะกรรมการโรงเรียนแต่ละคนที่จะร่วมกันประสานร่วมมือกันกับชุมชนในฐานะเป็นผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงสมตามเจตนาของ การเริ่มสร้าง ความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมาย และความมุ่งหวังของพระราชนูญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมกันจัดทำขึ้นทุกประการ

#### 4. การประชุมคณะกรรมการโรงเรียน

##### 4.1 บทบาทในการประชุมของประธานและกรรมการ

การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามกรอบการกิจที่กฎหมายกำหนด มุ่งประสงค์ให้มีการดำเนินงานในรูปองค์กรบุคคลหรือคณะกรรมการ ซึ่งอาศัยการตัดสินใจด้วยการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในบรรดาคณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุม ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการจะสำเร็จผล เป็นอย่างอื่นก็ต่อเมื่อ คณะกรรมการแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง ซึ่งมีหลักปฏิบัติในฐานะประชาชนและการมีการ ดังนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 2 - 5)

##### บทบาทในฐานะประชาชน

ประธานกรรมการโรงเรียนซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประธานการประชุมคณะกรรมการ และเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประชุมบรรลุผลความมุ่งหมาย การจะทำให้การประชุม สำเร็จผลมีหลักปฏิบัติสำหรับผู้เป็นประธานการประชุม ดังนี้

1. ร่วมกำหนดระยะเวลาการประชุม
2. ศึกษาระเบียบวาระการประชุม
3. ศึกษาข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องส่วนหน้าก่อนการประชุม
4. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการประชุม

5. วางแผนกล่างมีความยุติธรรมนำภูมิ ระเบียน ข้อบังคับในการประชุมมาใช้อย่างถูกต้อง

6. เป็นผู้นำการประชุมที่ดี
7. สร้างบรรยากาศของการประชุมที่ดี ลดความตึงเครียดของการประชุม
8. กระตุนให้สมาชิกผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง
9. ควบคุมการประชุมให้อยู่ในประเด็น เคราะห์ความคิดเห็นของผู้เข้าประชุม
10. จัดประดีนการอภิปรายที่สำคัญของสมาชิกแต่ละคน
11. ดีความและสรุปประเด็นการอภิปราย ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในที่ประชุมของสมาชิกเพื่อนำไปสู่มติที่ประชุม

#### บทบาทของการกรรมการ

กรรมการโรงเรียนแต่ละคนมีส่วนส่งเสริมที่จะทำให้การประชุม ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลด้วยการนำเสนอความคิดเห็นของตนอย่างสุจริตและจริงใจ รวมทั้งการรับฟังและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของคนด้วยเป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นสมาชิกของการประชุมที่ดี มีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษา กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ และเข้าใจบทบาทในการประชุม
2. ศึกษาระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ทราบจุดประสงค์ เป้าหมายของ การประชุมอย่างชัดเจน
3. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อที่ประชุม
4. มีการอภิปรายอย่างมีเหตุผลและรับฟังความคิดเห็นของที่ประชุม
5. สร้างบรรยากาศในการประชุมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีความสมานฉันท์
6. มติของที่ประชุมถือเป็นการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกันตามระบบประชาธิปไตย
7. ไม่นำเรื่องในที่ประชุมไปวิพากษ์วิจารณ์ภายนอก

## 5. แนวคิดและหลักการของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

### 5.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

เสนาะ ติyeaw (2544 : 2) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 31) และ วัฒนา สุตรสุวรรณ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2540 : 168) ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือมีการสูญเสียแต่น้อย ภาวดา สาระศรีสุทธิ และวิบูลย์ โควณะบุตร (2542 : 58) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการทำงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความเรียบร้อย และเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ยังชัย สันติวงศ์ (2541 : 30) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ การเบรี่ยนเทียนทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ ยังชัย สันติวงศ์ อธิบายว่า รวมไปถึงความมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงาน สร้างสมทรัพยากรและความมั่งคั่ง เก็บไว้ภายใต้การขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติ จากภายนอก

ชาญชัย อารินスマจาร (2540 : 65) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ คือ การทำให้ เป้าหมายบรรลุผล โดยการลงทุนที่เหมาะสมของเวลา พลังงาน และค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพจะบรรลุผลเมื่อนำวิธีการได้วิธีการหนึ่งมาเบรี่ยนเทียนกับวิธีอื่น ๆ ผลลัพธ์ที่ออกมาก็คือเป้าหมายที่มีคุณภาพบรรลุผล

ประสิทธิภาพเป็นการมุ่งเน้นที่มีความสามารถในการดำเนินงานหรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล หรือจากล่ามได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้งานเกิดความสำเร็จ ล้วนคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ประสิทธิผลของงานจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยประสิทธิภาพในการทำงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2546 : 169)

ปริยaph วงศ์อนุครโภจน์ (2542 : 47) ได้กล่าวว่า หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน คือการศึกษาดรามาหนดของหลักสูตร โดยไม่ละอายอกกลางคัน เรียนเกินเวลา และซ้ำกันว่ากำหนด และหลักแห่งประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้นั้นคือนักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และการจัดการได้ดังนั้นสรุปได้ว่า ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานปกติโดยไม่เพิ่มการลงทุน หรือเพิ่มเวลาปฏิบัติงาน

## 5.2 ลักษณะของทีมงาน และคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เสนะ ดิเยาว์ (2544 : 264 - 266) สรุปได้ว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดจากปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ ความพอใจในงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การเปิดเผย ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ มั่นอย การคุยกันต่อ และความมั่นคงในงานสูง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ความมั่งคงขององค์การและงานการบริหาร เน้นให้มีส่วนร่วม ระบบฐานใจเหมาะสม การตรวจสอบติดตาม และการจัดลำดับความสำคัญ ของเป้าหมาย

3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง และแผนงาน ขั้นตอน โครงการขั้นตอนและเหมาะสม การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสมมีความเป็น อิสระสูง ทีมงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว มีความตื่นตัว ภารกิจ การแนะนำ การวิจารณ์ และดึงความคิดเห็น ให้ข้อมูล ตัดสินใจร่วมกัน การมีบรรยายกาศของ การช่วยเหลือกันและกันอย่างสร้างสรรค์

ส่วนผลงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะพิจารณาได้จากการสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ งานบรรลุเป้าหมาย มีการปรับปรุง มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี ทีมงานมี ความผูกพันสูง และผลงานสูงขึ้น

คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การที่เป็นโรงเรียนนั้นมีการบริหาร โดยคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จจากต่างไปจากองค์การธุรกิจ หรือ องค์การโดยทั่วไป ดังที่ประกอบ กลุ่มเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบูรณะ (2545 : 35 - 39) กล่าวถึง ปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร โดยคณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ปัจจัยในหน่วยงาน ปัจจัยนอกหน่วยงาน และปัจจัยด้านผู้บริหารดังนี้

1. ปัจจัยภายในหน่วยงาน หมายถึง สิ่งที่อื้อต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยคณะกรรมการที่ขึ้นอยู่กับปริมาณความมีมากน้อยของสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความ รับผิดชอบ เสรีภาพ หรือความเป็นอิสระที่บุคลากรแต่ละคนมีหรือได้รับในการปฏิบัติหน้าที่

1.2 ความกล้าที่จะเสียงเพื่อผลสำเร็จของงาน หมายถึง ระดับการสนับสนุน ให้บุคลากรมีความกล้าที่จะเสียง และแสวงหาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

1.3 การประสานงาน หมายถึง ระดับการส่งเสริมประสานงานระหว่าง หน่วยงานในองค์การ

1.4 การสนับสนุนทางการบริหาร หมายถึง ระดับการสนับสนุนของ ผู้บริหารด้านการสื่อสารที่ชัดเจน และการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

1.5 กิจกาง หมายถึง ระดับการสนับสนุนขององค์การที่ช่วยสร้าง ความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ และความคาดหวังทางการปฏิบัติที่มีต่อบุคลากร

1.6 การควบคุม หมายถึง ปริมาณของกฎระเบียบที่ใช้ควบคุมพฤติกรรม บุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดี

1.7 ระบบการให้ผลตอบแทน หมายถึง ระดับของความสอดคล้องระหว่าง การให้บำเหน็จความชอบกับผลงานของบุคลากร

1.8 ความอดทนต่อความขัดแย้ง หมายถึง ระดับของการสนับสนุนให้บุคลากรได้เปิดใจที่จะคุยกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

1.9 กระบวนการ (Pattern) ของการสื่อสาร หมายถึง ระดับของความเข้มงวด ที่มีต่อการสื่อสารเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา ถ้ามีมากเกินไป จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์การ เมื่อเกิดขึ้นก็อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติทั้งในแบบบวกและลบ ที่อาจสนับสนุน หรืออุปสรรค ปัจจัยภายนอกในด้านบวกหมายถึงสิ่งที่จะส่งผลดีในการบริหารของคณะกรรมการ มีดังนี้

2.1 นโยบาย หมายถึง ระดับคุณภาพของนโยบายที่หน่วยงานมี มอบหมายให้องค์การปฏิบัติ ถ้าเป็นนโยบายที่ดีก็จะส่งเสริมองค์การ

2.2 การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง ถ้าชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมาก เช่นร่วมให้ความคิดเห็นในการทำงานของโรงเรียน ร่วมเป็นกรรมการ ก็จะเป็นสิ่งสนับสนุนต่อการบริหารโรงเรียน

2.3 การสนับสนุนจากชุมชน หมายถึง การช่วยเหลือทางด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์หรือแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญ เช่น เข้ามาร่วมครุพิเศษ มาเป็นที่ปรึกษา เป็นด้าน

2.4 สิ่งแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนว่าทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนการสอนเพียงใด ถ้าสภาพแวดล้อมดีมีความสงบ ปลอดภัย สะอาด ร่มรื่นก็ยิ่อมที่จะเป็นสิ่งส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3. ปัจจัยด้านผู้บริหาร การบริหารโดยคณะกรรมการ ให้ประสานผลสำเร็จ ผู้บริหารควรจะมีแบบแผนภาวะผู้นำ ได้แก่ เน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มุ่งอนาคต และมีสายตาหัวใจ การทำงานเป็นกลุ่ม มีสัญชาตญาณในการเข้าใจปัญหาอย่างรวดเร็ว การแก้ปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นระบบความรู้ด้านเทคนิค และนักวางแผนกลยุทธ์

### 5.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ

แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson, 1996) อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 45) กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นเน้นการจัดสรรทรัพยากร ขัดความสูญเปล่า ให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งได้กำหนดหลัก ประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
2. การใช้หลักเหตุผล
3. การให้คำแนะนำที่ดี
4. ความมีวินัย
5. ความยุติธรรม

6. ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน
7. ความรวดเร็ว ฉับไว
8. การกำหนดเวลา
9. มาตรฐานในการปฏิบัติ
10. มาตรฐานของค่าสั่งในการปฏิบัติงาน
11. มาตรฐานด้านการรักษาสภาพแวดล้อม
12. การให้รางวัล

สเตียร์ส (Steers, 1977) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2540 : 196 - 198) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ ลักษณะขององค์การ สภาพแวดล้อม บุคคล และนโยบายและการปฏิบัติ ส่วน เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 : 324 - 326) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ ระบบงาน เทคโนโลยี และบุคคล จากการประมาณแนวคิดประสิทธิภาพขององค์การจึงเกี่ยวกับองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างองค์การ และ ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ ตัวบุคคลในองค์การ และขนาดขององค์การ ซึ่งอาศัยองค์ประกอบสำคัญ คือ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และขนาดขององค์การ (Organization size) ทั้งนี้ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 ; 324) กล่าวว่า ต้องให้ความสำคัญกับระบบงาน (System) และใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งจะได้ความคิดที่หลากหลาย เช่น ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) ระบบคิวซี (QC Circles) TQM (Total Quality Management) เป็นต้น

### 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ชั้นความมั่งคง และความไม่แน่นอน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง บรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ช่วยเหลือผลักจิตใจความรู้สึกนึกคิด และ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้กระตือรือร้นที่จะพัฒนา หรือปรับปรุงงานของคนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคคลขึ้นอยู่กับผลงาน ความสามารถ และการทุ่มเทให้กับหน่วยงาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีซึ่งจะช่วยให้การทำงานความรวดเร็ว ถูกต้อง และช่วยลดกำลังคน

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ องค์การ จะต้องได้รับการตอบสนองจากคนในองค์การ ซึ่งมีพฤติกรรม 3 ประการ ที่สำคัญ คือ

3.1 ความสามารถในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคล โดยจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และสนองความต้องการของบุคคล ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพ

3.2 ความสามารถที่จะทำให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานตามบทบาทงานของตนที่รับผิดชอบอย่างเต็มใจ

3.3 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

ทั้งนี้ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 : 324) กล่าวว่าบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากที่สุดทั้งตำแหน่งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา การมีมนุษย์สัมพันธ์ เทคนิคการจูงใจ และความคิดสร้างสรรค์ล้วนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่มีทักษะคิดที่ต้ององค์การ ผู้บริหาร และต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเสมอ และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ต้องเป็นผู้ซื่อสัตย์ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นต้น

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ดี ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและ การใช้ทรัพยากรการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การ และการริเริ่มสร้างสรรค์

สมยศ นาวีกิจ (2545 : 129 - 130) กล่าวว่าสิ่งที่จะกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์การมีด้วยกัน 3 ประการ คือ สาเหตุสอดแทรก และผลผลิตที่มีประโยชน์ในการพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพ

1. ตัวแปรนั้นสาเหตุ คือ สิ่งที่มีอิทธิผลต่อทางเลือกต่าง ๆ ของการพัฒนาภายในองค์การและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถเปลี่ยนแปลงโดยองค์การและฝ่ายบริหาร เช่น กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร นโยบาย และโครงสร้างขององค์การเป็นต้น

2. ตัวแปรนั้นสอดแทรก คือ ตัวแปรที่แสดงให้เห็นสภาวะที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ขององค์การ โดยสะท้อนให้เห็นจากความผูกพันต่อเป้าหมาย แรงจูงใจ กำลังใจของสมาชิก ทักษะในการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การยุติความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

3. ตัวแปรนั้นผลผลิต คือ ตัวแปรนั้นไม่มีอิสระที่สะท้อนให้เห็นโดยความสำเร็จ ขององค์การในการประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ จะพิจารณาถึงตัวแปรนั้นผลผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

**6. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของกรรมการโรงเรียน ได้แก่ ด้านความรู้ในการปฏิบัติตาม ด้านทักษะการปฏิบัติตาม ด้านเจตคติต่องานในหน้าที่ และด้านเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติตาม**

### **6.1 ความรู้ในการปฏิบัติตาม**

อสสเปอร์ (อ้างถึงใน มาโนช เวชพันธ์, 2532 : 15 -16) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดทำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ

เบนจา�ิน บลูม (Benjamin S.Bloom อ้างถึงใน อังษร สวัสดิ์, 2542 : 26 - 28) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนการของโครงการวัดถูกประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือ พุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคนว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจ้งแจ้งรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึก ได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระกัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผลการแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือ การขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับ ความคิดรวบยอดมาทดสอบกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยกสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบใดก่อให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งได้อย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการการรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการ และเนื้อหาสาระ เพื่อวัดถูประสมคงอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ เข้ามาพิจารณาประกอบกัน เพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งได้

ความรู้มีโครงสร้างอยู่ 2 ระดับ คือ โครงสร้างส่วนบนของความรู้ “ได้แก่ Idea ประชญา หลักการ อุดมการณ์ โครงสร้างส่วนล่างของความรู้” ได้แก่ ภาคปฏิบัติการของความรู้ “ได้แก่ องค์ความรู้ที่แสดงในรูปของ ข้อเขียน สัญญาลักษณ์ การแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ศิลปะ การเดินขบวนทางการเมือง โครงสร้างส่วนล่างของความรู้ มีโครงสร้างระดับลึกคือ ความหมาย (Significant)

ความรู้และอำนาจ เป็นสิ่งเดียวกัน เพราะถูกผลิต และ เคลื่อนไหวภายใต้รูปแบบ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่แสดงออกถึงความรุนแรง “ได้แก่ ความรู้ทางด้านการปราบปราม การทหาร การควบคุมนักโทษ อาชญาวิทยา การสังคมรัฐ จิตเวชศาสตร์

2. รูปแบบที่แสดงออกถึงความไม่รุนแรง แต่แห่งไว้ด้วยความรุนแรง “ได้แก่ ความรู้ทางด้านสื่อสารมวลชน การโฆษณา การตลาด ทฤษฎีบริหารธุรกิจ ทฤษฎีทางการเมือง ความรู้ทางการศึกษา การพัฒนาและทุกสิ่ง ที่ใช้การครอบงำความคิด ผ่านปฏิบัติการทางการสร้างความรู้เพื่อ กีดกัน/เบี่ยดกัน/ควบคุมมนุษย์”

จากเอกสารดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่มีนุชย์สร้างขึ้นโดยใช้ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น แสดงผ่านภาษาโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นไปตามผู้สร้างที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานทางด้านต่าง ๆ

## 6.2 ทักษะการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของหลักการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะกลไก

1. ความพร้อม หมายถึง สภาวะของบุคคลที่พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งสืบเนื่องมาจากร่างกายมีผู้พิการหรือสภาวะที่เต็มสมบูรณ์ ทุก ๆ ส่วนของร่างกายพร้อมที่จะทำงานได้อย่างเดิมที่คาดว่าเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ความพร้อมยังขึ้นอยู่กับการเตรียมตัว การได้รับการฝึกฝน แรงจูงใจและความสนใจอีกด้วย

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน หมายถึง จะมีลักษณะเฉพาะของ การพัฒนาในด้านต่างๆ แตกต่างกันออกไปรวมถึงด้านการพัฒนาทักษะการเคลื่อนไหวซึ่งความแตกต่างนี้จะขึ้นอยู่กับการผสมผสานระหว่างพัฒนารูปแบบและสิ่งแวดล้อมเป็นตัวสนับสนุน ถึงแม้ว่าระดับการปรากម្មของลักษณะพัฒนาการที่สั้นเกิดเห็นจะสามารถทำนายได้ แต่ช่วงเวลาของการปรากម្មอาจแตกต่างกันไป ความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้เกี่ยวข้องกับความคิดรวบยอดของความพร้อมและช่วยอธิบายได้ว่าเหตุใดบางคนพร้อมที่จะเรียนทักษะใหม่ ๆ ในขณะที่บางคนยังไม่พร้อม อย่างไรก็ตาม การฝึกหัดที่มีความหมาย ความเข้าใจ ความสนใจ และการบรรลุผู้พิการอย่างค่อยเป็นค่อยไป จะช่วยให้มีพัฒนาการได้

3. แรงจูงใจ หมายถึง ภาระที่บุคคลถูกกระตุ้นโดยแรงขับที่ควบคุมของทิศทางของพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุสิ่งซึ่งหลักชัย หรืออาจจะกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลกระทำการที่มีทิศทาง ทำให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคคลมีความดีด้วย มีความพยายามในการทำงาน

แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากอิทธิพลของสิ่งล่อต่าง ๆ เช่น คำยกย่องชมเชย รางวัลหรือการลงโทษ และคะแนน

2. แรงจูงใจภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการปรารถนาที่จะทำงานอย่างได้อย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป เนื่องจากเห็นความสำคัญ มีความสนใจ และมีความพอใจที่จะนำ โดยไม่เห็นแก่สิ่งล่อต่าง ๆ

4. ความสนใจที่จะเรียนรู้ เรียนได้ดีและรวดเร็วเป้าหมายและมีความสนใจสิ่งที่กำลังเรียน การปฏิบัติทักษะนั้นข้าม จะทำให้มีความเชื่อมั่น การจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ล้วนช่วยสร้างความสนใจ โดยเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบในการฝึกหัด และรู้จักประเมินผลความก้าวหน้าของตนเอง จะทำให้การเรียนมีความหมายมากยิ่งขึ้น

5. การถ่ายโยงการเรียนรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวการถ่ายโยงการเรียนรู้ หมายถึง การโยงเอ韶การเรียนรู้ จากสถานการณ์หนึ่งไปใช้กับอีกสถานการณ์หนึ่งได้ การถ่ายโยงการเรียนรู้นั้นถือว่า จะเกิดขึ้นเมื่อการเรียนในสถานการณ์หนึ่งมีผลต่อการประกอบกิจกรรมในสถานการณ์ ในการเรียนทักษะทางกลไกนั้นควรเรียนภาษาไทยเงื่อนไขที่กว้างและหลากหลาย ควรทำการฝึกหัดในหลาย ๆ สถานการณ์เท่าที่จะทำได้

6. ข้อมูลย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์ประกอบที่มีผลต่อการเรียนรู้ เพราะจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจ เปลี่ยนแปลงแนวการปฏิบัติทันทีทันใด และ

เป็นการเสริมแรง ในเมื่อได้ทราบผลการปฏิบัติของตนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ หรือไม่ อย่างไร มีส่วนใดต้องแก้ไขหรือผิดพลาดมากน้อยเพียงใด การหมั่นฝึกซ้อมอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอ ควรได้รับรู้ผลลัพธ์ของการฝึกซ้อมด้วย เพื่อช่วยพัฒนาให้มีทักษะดีขึ้น ในระยะเริ่มแรกของการเรียนทักษะใหม่จะยังไม่วิเคราะห์ทำทางมากนัก จนกว่าความสามารถจะเพิ่มขึ้นให้ข้อมูลย้อนกลับ

7. การเสริมแรง การเสริมแรงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พฤติกรรมของผู้เรียนเข้ารูปเข้าร้อย อะไรมีความที่การเสริมแรงจะกลایเป็นส่วนหนึ่ง ของรูปแบบพฤติกรรม การเสริมแรงสรุปได้ว่า เป็นการให้กำลังใจซึ่งเป็นผลจากข้อมูลย้อนกลับ เกิดจากการเสริมแรง เมื่อได้รับบางสิ่งบางอย่างที่พึงพอใจ เช่น คำชม การกระตุ้น หรือความสนใจ หรือเมื่อบางสิ่งบางอย่างที่เขาไม่พึงพอใจก็จะจัดไป

8. ความเครียดและความวิตกกังวล เงื่อนไขต่าง ๆ ทางด้านอารมณ์อาจมีผลกระทบการเรียนรู้ด้านการเคลื่อนไหว มีความรู้สึกท้าทายเมื่อเผชิญกับปัญหาที่สามารถแก้ไขได้สำเร็จ แต่จะรู้สึกถูกข่มขู่เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ทำไม่ได้ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะไปรบกวนกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นต้องพยายามกำจัดสถานการณ์ที่มีความรู้สึกว่าถูกข่มขู่ อันจะเป็นสาเหตุให้เด็กเกิดความเครียดและความวิตกกังวลตามมา

9. ความก้าวหน้า ความก้าวหน้าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของขบวนการเรียนรู้โดยผ่านตามลำดับขั้นที่มีความท้าทายน้อยที่สุดไปข้างหน้าที่มีความท้าทายมากที่สุดในแต่ละกิจกรรม ความก้าวหน้ายังเกี่ยวข้องกับการทำงานขั้นการเรียนรู้ที่ผ่านมาก่อนที่จะไปสู่งานใหม่และยังรวมไปถึงพัฒนาการของทักษะที่ต้องการกระทำก่อนจะปฏิบัติทักษะที่ขับข้อนมากขึ้น

10. การรักษาทักษะให้คงอยู่ วิธีการที่จะให้ทักษะกลไกยังคงอยู่ทำได้โดยการฝึกหัดที่ถูกต้องในครั้งแรก หลังจากนั้นต้องมีการฝึกหัดซ้ำอยู่อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้มีโอกาสใช้ทักษะต่าง ๆ

11. การสอนแบบรวมส่วนและแยกส่วน การสอนควรเริ่มต้นจากส่วนรวม ทั้งหมดของทักษะหนึ่งก่อน และวิจัยค่อยสอนส่วนย่อย ๆ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะนั้นหลังจากนั้นจึงสอนรวมส่วนต่าง ๆ ของทักษะนั้นเข้าด้วยกันทั้งหมดอีกรอบหนึ่ง การสอนวิธีนี้จะชี้น้อยกับความซับซ้อนของทักษะหรือกิจกรรม และตัวผู้เรียนเองเป็นสำคัญต้องดัดสินใจว่าทักษะนั้นง่าย พอดีจะสอนโดยภาพรวมทั้งหมด หรือควรจะแยกทักษะออกเป็นส่วน ๆ ซึ่งความคิดรวบยอดของการสอนทักษะ ควรจะปฏิบัติโดยส่วนรวมทั้งหมดก่อน ถ้าหากไม่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติทักษะแบบรวมทั้งหมด จึงจะสอนแยกทักษะออกเป็นส่วนย่อย ๆ และฝึกหัดในแต่ละส่วนย่อยที่เป็นปัญหา เมื่อปฏิบัติทักษะส่วนย่อยนั้นแล้วได้แล้ววิจัยผลผ่านทักษะย่อยเข้าด้วยกัน และฝึกทักษะรวมทั้งหมดอีกรอบ

12. การจัดตารางและการกระจายการฝึก วิธีการเรียนรู้ทักษะที่ดีที่สุดสำคัญอยู่ที่ระยะเริ่มแรกของการฝึกหัด โดยมีระยะของการฝึกหัดที่สั้นแต่บ่อยครั้ง เพราะการใช้เวลาในการฝึกเป็นเวลานานตลอดระยะเวลาของการสอนจะทำให้กล้ามเนื้อ

13. ช่วงเวลาตี่นั้นตัวต่อการเรียนรู้คุณจะมีช่วงเวลาของคนเองที่จะตื่นตัวต่อการได้รับแรงกระตุ้นประเภทต่างๆ การพัฒนาที่เฉียบชันตี่นั้นนี้ไปอาจจะทำให้ไม่ได้รับความสำเร็จ อุปสรรคบางอย่างเช่น โภชนาการที่ไม่เหมาะสม ความเครียดที่เกิดมาเนื่นนาน ความไม่ต่อเนื่องของกลไกต่างๆ หรือการขาดประสมการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมทำให้พัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ

### ลำดับขั้นของการเรียนรู้ทักษะ

เจนทิล (Gentile, 1972 : 3 - 23) ได้กำหนดขั้นการเรียนรู้ทักษะไว้เป็น 3 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นการรับรู้ (Cognitive Phase) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติทักษะนั้นให้เข้าใจ สามารถบอกได้ถึงลำดับขั้นที่ต้องปฏิบัติว่าต้องทำอะไรบ้าง สามารถวิเคราะห์งานได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยการอธิบายและการสาธิต เพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดว่าจะสามารถปฏิบัติทักษะนั้นได้ในขั้นนี้ไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง ในขั้นนี้จะเป็นขั้นที่ช้ามาก ขึ้นอยู่กับชนิดของสิ่งต่างๆ ที่จะมากระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ควรเปิดโอกาสให้ได้ทดลองปฏิบัติทักษะซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับหลาย ๆ วิธี

2. ขั้นฝึกปฏิบัติ (Fixation Phase) เมื่อทดลองกระทำทักษะนั้นหลายครั้ง มีการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหลือน้อยที่สุดแล้ว จะปฏิบัติทักษะได้เป็นธรรมชาติ ขั้นนี้ต้องใช้ความพยายามและใช้เวลามากที่สุด แต่ก็ไม่ควรนานไปกว่าขั้นแรก จะต้องฝึกหัดทักษะย่อยทีละทักษะตามที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วในขั้นแรก ความล้มเหลวอาจจะเกิดขึ้นไม่มีความอดทนพอ ก็จะไม่สามารถผ่านขั้นนี้ไปได้

ในขั้นฝึกปฏิบัติจะได้รับทราบผลลัพธ์ของกลับว่าดูนปฏิบัติทักษะเป็นอย่างไร ข้อผิดพลาดจะถูกกำจัดออกไปและมีการปรับปรุงส่วนที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยดีและถูกต้อง มีการฝึกมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ทักษะกลไกที่เหมาะสม ให้มีพัฒนาการไปอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกปฏิบัติทักษะช้าๆ เพื่อที่จะเรียนรู้ทักษะนั้น การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองโดยไม่มีครุฑุลและแนะนำทักษะยังไม่ควรกระทำในขั้นนี้ นอกเสียจากว่าได้ตั้งวัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับตัวเอง ใน การเรียนรู้ทักษะกลไกต้องให้ปฏิบัติที่ถูกต้อง

### ข้อแนะนำเพื่อให้การฝึกปฏิบัติได้ผลดี มีดังนี้

1. การฝึกทักษะควรทำเป็นกลุ่ม
2. เปิดโอกาสให้มีการฝึกช้าๆ เพื่อให้เกิดทักษะ
3. จัดรูปแบบการฝึกหลาย ๆ แบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้านกลไก
4. ระยะเวลาของการฝึกจะต้องเป็นช่วงสั้น ๆ

## 5. การฝึกที่ใช้เวลาหนาด้วยการมีการกระจายการฝึกให้มีหลายรูปแบบ

สม ๗ กันไป

6. การตุนให้รู้จักฝึกคิดเกี่ยวกับกิจกรรมและติดทบทวนกิจกรรม

7. ต้องค่อยสังเกตในขณะที่ฝึก

3. ขั้นปฏิบัติได้เองเป็นอัตโนมัติ (Automation Phase) เป็นขั้นเกิดความ

ชำนาญในการปฏิบัติทักษะนั้น สามารถทำได้ดี “ได้ง่าย ถูกต้องรวดเร็ว ปราศจากความเครียด หรือมีความเครียดเล็กน้อยในเวลาปฏิบัติ แต่ก็สามารถควบคุมได้มีความเป็นธรรมชาติ และโอกาสผิดนั้นจะไม่มีเลย

คริสตีนาและคอร์โคส (Christina and Corcos, 1988 : 20 - 23) ได้ให้ข้อคิดว่า การเรียนรู้ทักษะเป็นขั้นวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนเชื่อมโยงกัน แต่ชื่อของ ลำดับขั้นของ การเรียนรู้ทักษะใช้ชื่อต่างกัน ในรายละเอียดก็มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกัน ออกไปบ้าง แต่สรุปโดยรวมแล้วความติดเห็นก็เป็นทำนองเดียวกัน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ คือ

1. ขั้นเริ่มต้นของการเรียนรู้ทักษะ

1.1 ระลึกถึงรูปแบบการเคลื่อนไหวที่ได้เรียนผ่านมาเร็ว ๆ นี้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ทักษะใหม่

1.2 เรียนรู้รูปแบบทักษะการเคลื่อนไหวใหม่ซึ่งต้องปฏิบัติในการปฏิบัติ ทักษะใหม่

1.3 ผสมผสาน และจัดรูปแบบการเคลื่อนไหวที่ผ่านมา และรูปแบบ การเคลื่อนไหวใหม่ให้เป็นลำดับในการปฏิบัติทักษะใหม่

โดยทั่วไปการสอนทักษะในขั้นเริ่มต้นเกี่ยวข้องกับ 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การแนะนำทักษะโดยการพูด

2. สาธิตและอธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับทักษะนั้น

3. ช่วยให้ปฏิบัติทักษะให้เป็นไปได้ด้วยดีในการเริ่มต้นฝึกหัด ระยะเวลาของขั้นเริ่มต้น

ขั้นเริ่มต้นของการเรียนรู้อาจใช้เวลาประมาณ 2-3 นาที

ขั้นเริ่มต้นของการเรียนรู้ทักษะจะเสร็จสมบูรณ์ เมื่อสามารถปฏิบัติตามที่ได้ สาธิตได้อย่างสมเหตุสมผล

2. ขั้นกลางของการเรียนรู้ทักษะ

ภาระหลังที่เข้าใจการปฏิบัติทักษะและสามารถทำได้อย่างเป็นที่ยอมรับต้องฝึก ปฏิบัติเพื่อทำให้ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ต้องระหันกคือ การฝึกทักษะ คนเดียวไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ทักษะอย่างถูกต้อง ในการฝึกทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้อง

- 2.1 ได้รับแรงจูงใจในการเรียนรู้
- 2.2 เอาใจใส่ถึงคำแนะนำและกลอุบายในการปฏิบัติทักษะ
- 2.3 ทราบข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติทั้งด้านดีและด้านที่ต้องแก้ไข
- 2.4 ต้องได้รับแรงเสริมซึ่งมาจากผลของการปฏิบัติได้ถูกต้อง  
ระยะเวลาของขั้นกลาง

ในขั้นกลางของการเรียนรู้ต้องใช้เวลามากแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ

ความชัดช้อนของทักษะ ความสามารถและความพึงพอใจในการสอน การเรียนรู้ทักษะง่าย ๆ อาจใช้เวลาเพียง 2-3 ชั่วโมง ในขณะที่การปฏิบัติทักษะที่ชัดช้อนให้ได้ดีอาจใช้เวลาหลายปี โดยทั่วไปแล้วการเรียนรู้ทักษะในขั้นนี้จะสมบูรณ์เมื่อนักเรียนเริ่มปฏิบัติ แต่จะเสร็จสมบูรณ์เมื่อสามารถปฏิบัติทักษะนั้นได้อย่างถูกต้องและแน่นอนสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามขั้นนี้รูปแบบหรือผลของการปฏิบัติจะถูกต้องและเป็นปกติอย่างที่ควรจะเป็นสามารถปฏิบัติทักษะได้เป็นอัตโนมัติ ซึ่งแสดงว่าจะได้ถึงขั้นสูงสุดของการเรียนรู้

### 3. ขั้นสูงสุดของการเรียนรู้ทักษะ

ขั้นของการเรียนรู้ทักษะขั้นสูงสุดนี้คือ ค่อยให้กำลังใจแก่การพัฒนาการปฏิบัติทักษะเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับและขบวนการฝึก อีกทั้งวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของการให้กำลังใจ

ระยะเวลาของขั้นสูงสุด

ในขั้นนี้ความสามารถในการปฏิบัติต่ออยู่ในเกณฑ์ที่เรียกว่าสมบูรณ์ที่สุดของขั้นของการเรียนรู้นี้ได้จบลงไม่สามารถพัฒนาทักษะได้อีกต่อไป

สรุปได้ว่าการเรียนรู้ทักษะใหม่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนจะควบคุมโดย  
กัน ขั้นเริ่มต้น หรือขั้นแนะนำ หรือขั้นรับรู้ จะมีระยะสั้นกว่าสองขั้นต่อมา ขั้นกลางหรือขั้น  
ฝึกปฏิบัติจะเป็นขั้นวิกฤติที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า สามารถพัฒนาทักษะได้อย่างถูกต้อง และขั้น  
สูงสุดหรือขั้นทำได้เองเป็นอัตโนมัติ เป็นขั้นที่สามารถปฏิบัติทักษะได้เองอย่างรวดเร็ว  
คล่องแคล่ว และไม่ผิดพลาด

### 6.3 เจตคติต่องานในหน้าที่

ส่วน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 92) ได้ให้ความหมาย เจตคติว่า หมายถึง  
ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอันมีผลให้บุคคลมีพฤติกรรมตอบสนองใน  
ลักษณะที่สอดคล้องกันและได้อธิบายถึงหน้าที่ของเจตคติว่า

เจตคติมีหน้าที่

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งเร้า
2. ช่วยในการปรับตัว
3. ช่วยป้องกันตนเอง
4. ช่วยในการแสดงออกถึงค่านิยม

ส่วน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 92 - 94) ได้กล่าวถึงลักษณะของเจตคติว่ามี

## 2 มิติคือ

1. ทิศทาง (Direction) คือ ทางบวกได้แก่ ความรู้สึกหรือท่าทางในการที่ดี ชอบและพึงพอใจ และทางลบได้แก่ ความรู้สึกหรือท่าทางในทางไม่ดี ไม่ชอบ ไม่พึงพอใจ

2. ความเข้มข้น (Magnitude) มี 2 ขนาดคือ ความเข้มข้นมาก และ ความเข้มข้นน้อย เช่น บางคนมีความรู้สึกชอบสะอาดและความมีระเบียบเรียบร้อย แต่บางคน มีท่าทางไฟต์ามาก ผู้ที่มีเจตคติเข้มข้นมากจะมีปัญหาในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

องค์ประกอบของเจตคติ

จากการที่เจตคติเป็นนามธรรม เป็นตัวการสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม ของคนเปรียบเสมือนทางเสือของพฤติกรรม ดังนั้นเจตคติจะต้องเกิดจากการรับรู้ มี องค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. ด้านความรู้ (Cognitive Component) เช่นความรู้ที่บุคคลได้รับมา รวมทั้ง ความเชื่อ

2. ด้านความรู้สึก (Affective Component) เมื่อบุคคลเรียนรู้มาจะเกิด ความรู้สึกต่อสิ่งนั้น ว่าชอบหรือไม่ชอบ พ่อใจหรือไม่พอใจ

3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เมื่อบุคคลได้เรียนรู้มาจะ เกิดความรู้สึกต่อสิ่งนั้นในทางบวกหรือลบก็ได้ และจะแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น

ส่วน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 94 - 95) ได้อธิบายถึง การปลูกฝังเจตคติและ แหล่งที่มาของเจตคติว่า เจตคติเกิดจากการเรียนรู้ ในขณะที่บุคคลได้สิ่งแวดล้อม บุคคลจะ ประทับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เกิดเป็นประสบการณ์ขึ้น อันจะก่อให้เกิดความรู้ว่าอะไรเป็นอะไร เกิดความรู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบ และมีการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งที่ได้เกิดการเรียนรู้ มาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

แหล่งที่มาของการเกิดเจตคติ สรุปได้ 4 ประการคือ

1. ประสบการณ์เฉพาะด้าน บุคคลจะเกิดเจตคติได้ เมื่อได้มีประสบการณ์ กับคนเองในเรื่องนั้น ๆ

2. การติดต่อสื่อความหมายกับผู้อื่น บุคคลจะเกิดเจตคติได้ เมื่อติดต่อ สื่อความหมายกับผู้อื่น

3. ตัวอย่าง (Model) บุคคลจะเกิดเจตคติได้จากตัวอย่างที่ปรากฏ

4. องค์ประกอบของสถาบัน บุคคลจะเกิดเจตคติจากอิทธิพลของสถาบัน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การเกิดพฤติกรรมทางด้านเจตคติ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน

(ส่วน สุทธิเลิศอรุณ, 2529 : 95 - 96)

1. การรับหรือการให้ความสนใจ เมื่อบุคคลได้ปะทะกับสิ่งเร้ายอมเกิดการรับ หรือให้ความสนใจเกิดความตระหนักหรือเกิดความเดื้อใจที่จะรับและมีการคัดเลือกการรับและให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าบางอย่าง

2. การตอบสนอง เมื่อคนได้รับหรือสนใจในสิ่งเร้าจะเกิดกรณีผูกพันที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เช่น การเชือฟัง เกิดความสมัครใจและความเต็มใจที่จะทำ

3. การเห็นคุณค่าหลังจากบุคคลได้รับการตอบสนองต่อสิ่งเร้า แล้วบุคคลจะเกิดความเชื่อในสิ่งเร้านั้น และพัฒนาเป็นความรู้ความเข้าใจขึ้นแรกจะมีการยอมรับในคุณค่า ต่อมาเกิดความรู้สึกชอบและสุดท้ายเกิดการยอมรับ

4. การจัดระเบียบ เมื่อบุคคลได้ยอมรับคุณค่าของสิ่งใดแล้วจะมีการจัดระเบียบ ของคุณค่านั้นเป็นหมวดหมู่หรืออาจจะพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้นก็ได้

5. การแสดงพฤติกรรมตามคุณค่าที่ปรากฏ ในขั้นนี้บุคคลจะแสดงพฤติกรรม ที่เป็นมาตรฐานสำหรับบุคคลนั้น

ความพอใจในการทำงาน (job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน (เสนาะ ดิยะร์, 2544 : 228) ซึ่งแคมเพลล์ (Campbell, 1977 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมารักษ์, 2544ก : 184) กล่าวไว้ สอดคล้องกันว่าเป็นความรู้สึกที่บุคคลที่มีต่องานทบทวนของตนในองค์การ กับผลตอบแทน ที่จะได้รับ และเอกสาร กีสุขพันธ์ (2538 : 129 - 130) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงาน ได้แก่ สวัสดิการที่ดี สภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อร่วมงานที่ดี งานไม่น่าเบื่อ มีความก้าวหน้า มีหน้ามีตาในสังคม ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ อุปกรณ์ในการทำงานครบ เป็นดันทั้งนี้ เสนะ ดิยะร์ (2544 : 228) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2544 : 136) กล่าวว่า ลักษณะงานต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ ความยากง่ายเหมาะสมกับความสามารถ จำนวนหรือปริมาณงานเหมาะสม ผู้ทำสามารถควบคุมกระบวนการได้ และทำแล้วก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

2. สภาพการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทำให้มีความรู้สึก สะอาดสวยงามแล้วสั่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ สภาพห้อง อากาศถ่ายเท แสงสว่าง เสียง เหมาะสม อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้สถานที่ทำงาน หรือปัจจัยด้านวัตถุอื่น ๆ เป็นดัน

3. ค่าจ้างหรือระบบค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความคุ้มค่าของผู้ปฏิบัติงานจ่ายค่าแรงเป็นธรรมเท่าเทียม และตรงตามกำหนดเวลา

4. นโยบายและการบริหารขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์ ในการทำงานและสายการบังคับบัญชา

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ทำให้คนเกิดความพอใจที่เกิดจาก ความต้องการทางสังคม ได้แก่ พร้อมที่จะช่วยเหลือกัน มีความเป็นมิตรต่อกัน และมีสภาพ สังคมที่ดีในการร่วมงานกัน

## 6. ความก้าวหน้าทั้งในงานและดำเนินการพัฒนาทางความรู้ ความชำนาญ ในการทำงาน

ที่กล่าวมาเป็นความพอดีในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไป และเมื่อพิจารณาถึงคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเข้ามาร่วมทำงานให้องค์กรสาธารณะที่ไม่แสวงหากำไร เป้าหมายเพื่อทำให้โรงเรียนสามารถสนับสนุนความต้องการของชุมชนและเป็นไปตามนโยบายแห่งรัฐ เกษม วัฒนชัย (2546 : 39) กล่าวว่า คณะกรรมการโรงเรียนอยู่ในฐานะฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ก្មោមាយกำหนดให้มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน ผู้ที่เข้ามาร่วมเป็นกรรมการก็เป็นด้วยแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนที่อาสาและเติมสร้างเข้ามาร่วมทำงาน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการย่อมมีความรู้สึกพอดีหรือไม่พอดีต่อการทำงาน เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ ทั่วไปอันเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านกายภาพ เช่น ความพร้อมของสถานที่ บรรยากาศที่ดีของการประชุม ระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการทำงาน ความเหมาะสมสมของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สร้างความพอดีในการทำงาน ดังนั้นหากคณะกรรมการสถานศึกษามีความพอดีในการทำงาน ก็จะส่งผลให้เกิดความเต็มใจเสียสละ และทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากเอกสารดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เจตคติต่องานในหน้าที่ หมายถึง ความรู้สึก และทำที่ สภาวะจิตใจ และอารมณ์ที่แสดงออกมากในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจจะชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อสิ่งของหรือสถานการณ์

### 6.4 เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

อนันท์ งามสะอาด (2547 : 1 - 2) กล่าวว่า เวลา (Time) เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนได้ บุคคลผู้ประสบผลสำเร็จ ล้วนแล้วแต่รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเวลาจึงถือเป็นความจำเป็นที่นักบริหารจะต้องทราบ และให้ความสำคัญ เพราะผู้บริหารเวลาเป็นกีกือผู้บริหารชีวิตเป็น

เวลา (Time) คือ มาตรวัดทุกสิ่งทุกอย่างเป็นด้วยประที่ต่อเนื่อง (Continuous Variable)

#### ประเภทของเวลา

1. เวลาทางกายภาพ (Physical Time) เป็นเวลาในเชิงสมมติใช้หน่วยเป็น ปี เดือน สัปดาห์ วัน ชั่วโมง นาที และวินาที

2. เวลาทางจิต (Psychological Time) เป็นเวลาตามความรู้สึกตามแต่การรับรู้ ของบุคคลแต่ละคนซึ่งจะแตกต่างกันไป เช่น วัดเป็นความเร็ว ความช้า และความเบื่อหน่าย

#### ความสำคัญของเวลา

1. เวลาคือชีวิต ไม่มีวันย้อนกลับ ไม่มีอะไรมากดแทนได้

2. การปล่อยให้เวลาเสียไปเปล่า ๆ เท่ากับเป็นการปล่อยให้ชีวิตเสียไปเปล่า
3. การเป็นนายเหนือเวลาเท่ากับเป็นนายเหนือชีวิตอันจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ศาสตราจารย์ Harold Koontz ให้ความหมายว่า “การบริหารคือการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น”

การบริหารเวลา คือ กระบวนการทำงานอย่างมีระบบ โดยใช้เวลาอย่างไรให้ผลคุ้มค่ามากสุด

#### การบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพ

##### 1. การวางแผน (Planning)

1.1 การวางแผนเป็นหลักสำคัญของการทำงานการเรียนการทำงาน จึงต้องกำหนดจุดหมายให้เวลาที่ประยุกต์ และก่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ควรกำหนดแนวทางแต่ละปี เดือน สัปดาห์ และวัน

1.3 ฝึกใช้ปฏิทินในการวางแผนจนเป็นนิสัย

1.4 แม้ว่าการวางแผนจะต้องสิ้นเปลืองเวลาในตอนเริ่มแรก แต่ในขั้นสุดท้าย การวางแผนจะช่วยรักษาเวลาและให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

##### 2. การจัดเวลาให้เหมาะสมลงตัว

2.1 กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของงานไว้ในแผนการทำงาน

2.2 งานใดที่ไม่สำคัญหรือกิจกรรมใดที่ไม่เกิดประโยชน์ควรตัดทิ้งไป

2.3 ให้เวลาสำหรับงานที่สำคัญ ๆ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานมากที่สุด

2.4 แยกประเภทของงานไว้ให้ชัดเจน แล้วจัดทำพร้อมกันเพื่อประยุกต์เวลา

2.5 ทำให้เสร็จเป็นอย่าง ๆ ไปอย่างมีระบบเสมอ

##### 3. การจัดเวลาให้เหมาะสมกับคน

3.1 ควรตัดเวลาที่เกี่ยวกับงานสังคม หรือการประชุมที่ไม่จำเป็น

3.2 ควรปฏิเสธบุคคลที่ขอติดต่อพบปะบ้าง ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง

3.3 ให้บุคคลอื่นมีส่วนแบ่งภาระความรับผิดชอบงานตามสมควร

3.4 มองหมายงานกระจายงานให้บุคคลอื่น การทำอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน

3.5 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดขึ้นเสมอ หาแนวทางให้รับกวนสามารถทำงานให้น้อย

##### 4. การสั่งการ/เดือนคนเสมอ

4.1 สร้างวิธีที่ฉลาดขึ้น แต่ไม่ใช่คลั่งการจัดระบบจนเกินไป

**4.2 ทำอะไรให้ลุล่วงไปเป็นขั้นตอน แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่การจัดระบบแต่ไม่ทำอะไรเลย**

4.3 ทำอะไรมากเกินไป จนไม่เคยประเมินคุณค่าที่แท้จริงของผลงาน

4.4 งานทำงานวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้

4.5 การทำอะไรอย่างสมบูรณ์ ชนิดไม่มีดีนั้นเปลี่ยนเวลาโดยใช้เหตุ

4.6 ฝึกฝนการตัดสินใจเพื่อทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสมให้ทันเวลา

**5. การควบคุมการทำงานเพื่อการมีเวลาที่ดีกว่า**

5.1 การรู้จักใช้เวลาคือการรู้จักกิจกรรมการทำงานที่ฉลาด นั่นแสดงว่าจะมีเวลาสำหรับตัวเอง สำหรับครอบครัว และสำหรับสังคมมากขึ้น

5.2 อย่ากำหนดเป็นบุคคลที่แยกตนออกจากงานไม่ได้ในบางครั้งหยุดพักผ่อน ตามสมควรพอเหมาะสม การทำงานติดต่อกันเป็นเวลาระยะนาน อาจเกิดผลเสียได้

5.3. ฝึกมีวินัยในการทำงาน ไม่พลัดวันประกันพรุ่ง เพื่อการมีเวลาที่ดีกว่า

5.4 การพับປะ/สังสรรค์/ร่วมกิจกรรมสังคม จะต้องเป็นเรื่องที่สร้างสรรค์ ไม่เสียเวลา กับเรื่องไร้สาระ นำไปปลูกปัญหาไม่มีที่สิ้นสุด ตั้งเป้าล่องเวลาโดยใช้เหตุ

5.5 คนที่รู้จักใช้ “เป็น” เท่านั้นจึงจะมีเสรีภาพให้กับ “ชีวิต” ที่แท้จริง การจัดแบ่งเวลา และงานโดยใช้ตารางเมื่อสามารถจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงานที่ได้แล้ว ก็พิจารณาใช้ตารางแบ่งเวลา และงานเข้าช่วยโดยการเขียนงานมาใส่ช่องที่เหมาะสมกับการใช้เวลาที่จะทำให้ผู้บริหารรู้ได้ว่าเวลาไหนจะต้องทำงานอะไร หรือให้ใครไปทำอะไร ข้อสำคัญต้องไม่ลืมว่าผู้บริหารที่ต้องผู้ที่ทำให้งานเสร็จ ไม่ใช่ทำงานให้เสร็จ

จากเอกสารดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ หมายถึง การมีเวลาที่สามารถอุทิศให้กับงานในหน้าที่สามารถจัดแบ่งเวลาสำหรับตัวเอง สำหรับครอบครัวและสังคมได้

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

เมตต์ เมตต์การณจิต (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการการศึกษามีส่วนร่วม 5 เรื่องได้แก่ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และการประเมินผลโดยคณะกรรมการ การศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในระดับมากในเรื่องการประสานงาน ส่วนการมีส่วนร่วมในเรื่องอื่น ๆ เป็นการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มี 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ประการแรกปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการการศึกษา ได้แก่ เวลา ที่อาศัยในชุมชน การมีถิ่นกำเนิด และที่พักอาศัยในห้องถิ่นโรงเรียนด้วย อีกประการปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม คือ ความคาดหวังในโรงเรียน การมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนและความห่วงใยต่อสวัสดิการเด็ก

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านความเป็นผู้นำ มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ และเป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด
2. คุณลักษณะของครู ได้แก่ ครูมีความประพฤติดี มีความรู้ ความสามารถ มีความเอาใจใส่ต่อเด็ก มีมนุษย์สัมพันธ์ดี และมีความเติบโต
3. การปฏิบัติของโรงเรียนต่อกรรมการศึกษา ได้แก่ การให้เกียรติ และการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน
4. การปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอนและความสามัคคีในหมู่ครู
5. ผลการปฏิบัติงานโรงเรียน ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน และการบริหารเงินไปร่องไส

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม มี 2 กลุ่มปัจจัย คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ การไม่มีเวลาว่าง ไม่มีถิ่นกำเนิด และไม่มีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีมนุษย์สัมพันธ์ และไม่เป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด

ราวุธ yawiring (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับของปัจจัยในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า

1.1 ปัจจัยที่มีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนว่า ด้านความรับผิดชอบและด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก

1.2 ปัจจัยค้าจุนในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการนิเทศงานและด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับปานกลางและน้อย ตามลำดับ

2. ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พนว่า รายการที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการสืบสานเจ้าตระเพ��น ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา พนว่า ปัจจัยภาพที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบริหารจัด

การศึกษา อายุ่มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในระดับต่ำ ได้แก่ รายได้ต่อเดือน รองลงมา ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุ และอาชีพ

3.1 ปัจจัยค้าจุนที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา อายุ่มีนัยสำคัญที่ระดับ.01 ในระดับปานกลาง คือชีวิตส่วนตัว รองลงมา คือ สถานภาพ ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพของงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาการนิเทศงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ยกเว้นเงินเดือนและค่าตอบแทน และความมั่งคงในงานที่มีความสัมพันธ์กันใน ระดับต่ำ

3.2 ปัจจัยจุงใจที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา อายุ่มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในระดับกลาง ได้แก่ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับตามลำดับ

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า

4.1 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ พนกว่า .01 ได้แก่ รายได้ต่อเดือน อายุ และระดับการศึกษา ซึ่งสามารถทำนายการมีส่วนร่วม บริหารจัดการศึกษาได้ร้อยละ 97

4.2 ปัจจัยค้าจุนที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการสถานศึกษา สภาพเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และความสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสามารถ ทำนายการบริหารจัดการศึกษาการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาได้ร้อยละ 54.50

4.3 ปัจจัยจุงใจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และความรับผิดชอบ ซึ่ง สามารถทำนายการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาได้ร้อยละ 55.90

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา อายุ่มีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการสถานศึกษา นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าในตำแหน่งระดับการศึกษาและสถานภาพ ซึ่งสามารถ ทำนายการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาได้ร้อยละ 62.20

วิรัตน์ หมื่นจินะ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้แทนประชาชนในคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้แทน ประชาชนในคณะกรรมการสถานศึกษา ในระดับมาก คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ส่วน

**ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง**

2. ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้แทนประชาชนในคณะกรรมการสถานศึกษา

**สวัสดิ์ แก้วชนะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า**

1. คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมการสอน งานห้องสมุด วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

2. ปัญหาการมีส่วนร่วมบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านปัญหา ส่วนตัวและด้านปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียน ยกเว้นด้านปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารและครุอยู่ในระดับน้อย

3. ความต้องการในการมีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ความต้องการระดับปฏิบัติการ ความต้องการพัฒนาตนเอง และความต้องการระดับนโยบาย

**ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นผลการศึกษาพบว่า**

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษามี 5 ปัจจัย ได้แก่**

1. ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน
2. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครุผู้สอน
3. ด้านพฤติกรรมของครุ
4. ด้านการปฏิบัติต่อกรรมการโรงเรียน
5. ด้านผลงานของโรงเรียน

ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในระดับมากทุกด้าน

1. รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนงานของโรงเรียน ภาคเรียนละ

1 ครั้ง

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
3. ประสานงานกับองค์กรในห้องถินภาครัฐและเอกชน

สำราญ หาญประเสริฐ (2544 : บพคดยอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อ่าเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เกือบทุกด้าน ด้านที่มีส่วนร่วมมาก คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านที่มีส่วนร่วมน้อยคือ การให้ความเห็นชอบและการจัดทำสาระของหลักสูตรห้องถีน กรรมการสถานศึกษาตัวแทนกลุ่มจากชุมชนมีส่วนร่วมน้อยทุกด้าน กรรมการตัวแทนครุและผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมมากทุกด้าน

2. ปัญหาการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นปัญหาระดับปานกลางทุกด้าน ปัญหาสำคัญเกิดจากการสถานศึกษาไม่มีหน้าที่เดียวและขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษา รองลงมาเกิดจากผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญคณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมกรรมการเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่น้อยครั้งมาก

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะความต้องการให้เด็กได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วถึง ทุกคน และมีคุณภาพได้มาตรฐาน กรรมการจากชุมชน จากครุและผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในระดับมากทุกด้าน

warewran เถื่อนนาดี (2544 : บพคดยอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พนว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความคาดหวังอย่างให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมาก

พิเชษฐ์ เจัยทองศรี และคณะ (2544 : บพคดยอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง พบว่า

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง

2. ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน ได้แก่ กรรมการโรงเรียนไม่ทราบบทบาทหน้าที่ ไม่มีเวลาให้กับโรงเรียน ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแผน ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ และติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ

3. ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ไขปัญหา ได้แก่ โรงเรียนหรือหน่วยงานด้านสังกัดควรจัดอบรมซึ่งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนครั้งต่อไปนักศึกษาที่มีความสามารถด้านการประสานงานเพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องควรให้มีค่าตอบแทน เกียรติบัตรชมเชยยกย่องคณะกรรมการโรงเรียน

ศุภมาส การะเกดุ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประจำโรงเรียนประจำศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีส่วนร่วมด้านการสนับสนุนการศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบริหาร และการจัดการด้านวิชาการ มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

2. คณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนครุภาระต้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสูงสุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยที่สุดทั้งโดยรวมและรายด้าน

3. ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของกรรมการสถานศึกษา โดยรวมด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการสนับสนุนการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม ในการจัดการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคณะกรรมการ และด้านโรงเรียน

4.1 ปัจจัยที่สนับสนุนด้านคณะกรรมการ ได้แก่ การเป็นคนในชุมชน การมีเวลาว่าง การเป็นศิษย์ ผลตอบแทน ส่วนในด้านโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การปฏิบัติของผู้บริหารและครุ

4.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านคณะกรรมการ ได้แก่ การไม่รับบทบาทหน้าที่ การไม่มีเวลาว่าง ไม่ได้เป็นคนในพื้นที่ สถานที่ไม่เอื้อ ส่วนด้านโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนจัดประชุมน้อย ผู้บริหารและคณะกรรมการไม่ได้ให้ความสำคัญกับชุมชน

ศศารัตน์ ศิริจันทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหน้าพอง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวิชาการ

## ด้านการบริหารทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล และด้านงบประมาณ

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนระดับ การปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหาร ทั่วไปของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านมีระดับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อภิเชษฐ์ พาลี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. กรรมการเพศชายมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สูงกว่าเพศหญิงซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนศิษย์เก่า มีการปฏิบัติงานอยู่ ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับปฏิบัติงาน โดยรวมสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ทุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานสูงกว่าขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. แนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา สำดับแรก คือ ควรจัดสวัสดิการให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น เป็นการประชุม สนับสนุน การอบรมสัมมนา ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการอื่น ๆ รองลงมา 5 ข้อ ได้แก่ ควรมีการอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ไว้ อย่างชัดเจน ระบุแผนการดำเนินงาน และมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติที่แน่นอน ควรสร้าง ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน โดยประสานงานผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น ควรสร้างแรงจูงใจ และ ความรับผิดชอบให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ไม่ใช่ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา มากขึ้น ตามลำดับ

อัจฉรา ฉายวิพัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่น ในการมีส่วนร่วมพัฒนา โรงเรียนโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า งานกิจการ นักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานอาคารสถานที่ มีทัศนะอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีทัศนะอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ งานวิชาการ งานธุรการ-การเงิน และงานบุคลากร ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่น ในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพโดยภาพรวมมีทัศนะแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนวณงานบุคลากร และงานธุรการ-การเงิน มีทัศนะแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. เปรียบเทียบทัศนะของครูผู้สอนต่อบทบาทผู้นำท้องถิ่น ในการมีส่วนร่วมพัฒนาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะแตกต่างกัน

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้นำท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ความส่งเสริมและปลูกฝังด้านคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน ความช่วยเหลือสอดส่องดูแลการเข้ามาดำเนินการประพฤติของนักเรียนให้ห่างไกลยาเสพติด ความร่วมสร้างหาผู้มีความรู้ ความสามารถในท้องถิ่นเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ความร่วมกิจกรรมกลุ่มให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ความมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรการ-การเงินของโรงเรียน ความช่วยสอดส่องดูแลอาคารสถานที่ให้มั่นคงมีความปลอดภัยและใช้งานได้ดี ความมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่ ซ่อมแซมปรับปรุงให้มีสภาพน่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ควรให้ความสนใจต่อโรงเรียนเสมอเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และความมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลของโรงเรียนและเผยแพร่ให้ชุมชนรับรู้

อุมา ศรีชัย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านปฏิบัติตามโครงการ ด้านด้านติดตาม และประเมินผล และด้านการปรับปรุงแก้ไข และพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการปฏิบัติตามโครงการอยู่ระดับมาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองที่มี เพศ และ อายุ ต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคณะกรรมการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับ .01 และคณะกรรมการที่มีสถานภาพต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกัน

ทางสถิติที่ระดับ .05 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยองมีปัญหาการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน ไม่มีเวลาเข้าไปมีส่วนร่วมแผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน ขาดแนวทางปฏิบัติ ขาดการติดตามงานอย่างต่อเนื่องคณะกรรมการไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง สถานศึกษาไม่ทำรายงานผลการศึกษาให้คณะกรรมการทราบ และขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดระยองมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ คณะกรรมการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ควรมีรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา และควรให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา

ใช้การ ใช้ยุบล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ต้องการให้คณะกรรมการมีคุณลักษณะทุกด้านในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะที่จำแนกเป็นรายละเอียดพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ด้านบุคคลิกภาพ มีความพึงประสงค์ในระดับมากโดยมีคุณลักษณะที่ต้องการมากที่สุดคือ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตรงต่อเวลา การให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน และการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง

เรืองยศ พจนนุสันธ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะกรรมการโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาทโดยรวมทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง โดยการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน มีเพียงด้านเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือด้านการให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง มีส่วนร่วมในการบริหาร การเงิน และงบประมาณของโรงเรียน

2. ปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และ มีเวลาในการปฏิบัติงานน้อย

สุเมศวร์ พรมมินทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยี ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพไม่มาตรฐาน และด้านเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา

กับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีตำแหน่งต่างกันปฏิบัติงานทั้งในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานแตกต่างกันกับกรรมการสถานศึกษาตำแหน่งอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการประเมินข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ควรเน้นการประชาสัมพันธ์เรื่องระเบียนว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาควรไฟห้าความรู้อยู่เสมอ ควรสนับสนุนให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ควรให้ข้อมูลของสถานศึกษาแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ แก่คณะกรรมการสถานศึกษาการบริหารงบประมาณด้องไปร่องไส ควรคิดตามผล ประเมินผลเป็นระยะ

นพ ณ เทพฯ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน อุปín ในระดับปานกลาง

2. คณะกรรมการโรงเรียนที่มีสถานภาพต่างกัน ปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกรรมการโรงเรียนที่มาจากผู้บริหารและครูปฏิบัติงานสูงกว่ากรรมการโรงเรียนที่มาจากผู้ปักครอง ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ในทุกด้าน

3. ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนที่สำคัญ คือ กรรมการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีความรู้และเข้าใจเรื่องนโยบายและแผน ไม่มีเวลาว่างเพื่อต้องประกอบอาชีพเลี้ยงครอบครัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ขาดงบประมาณดำเนินการ บุคคลที่มาเป็นกรรมการไม่มีความรู้ความสามารถ คณะกรรมการโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนไม่กล้าท้างติงหรือเสนอแนะเมื่อโรงเรียนดำเนินการไม่ถูกต้อง ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารมักเสนอบุคคลที่ใกล้ชิดเป็นกรรมการโดยไม่คำนึงถึงบุคคลที่มีความสามารถ

4. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนที่สำคัญ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจัดอบรมคณะกรรมการก่อนการปฏิบัติงาน ควรให้กรรมการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจของโรงเรียน ประสานงานกันระหว่างคณะกรรมการและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ควรใช้ระบบประชาชิปไตยในการเลือกตั้งคณะกรรมการโรงเรียน

## งานวิจัยต่างประเทศ

สมิท (Smith, 1971 : 3277 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับบทบาทคณะกรรมการการศึกษาในการวางแผนและการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมาร์ซูมีซีแกน พบว่า สมาชิกของคณะกรรมการการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนเห็นพ้องต้องกันว่า โรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าขึ้นไปกว่าเดิม หากมีคณะกรรมการ ดังกล่าวเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

บีเคอร์ล่า (Bocerra, 1974 : 6887 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับบทบาทและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับตัวแทนของชุมชนในการวินิจฉัยปัญหาเข้าได้พบว่าการตัดสินใจปัญหาใดๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารและตัวแทนชุมชนจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย จะต้องทำความเข้าใจโครงการตามบทบาทหน้าที่และนโยบายที่ตกลงกันไว้ และนอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจและสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างของชุมชนหรือประชาชน ในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจจะต้องมีการฝึกอบรมและเตรียมการก่อนพอสมควร ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับตนเอง และไม่คาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะได้รับสูงเกินไปในการเข้าร่วมกับชุมชนแต่ละครั้ง

ฮาโรลด์ (Harold, 1983) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับอำนาจบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารการศึกษาระดับห้องถีน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนมีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดนโยบายและการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของห้องถีน

ชาง (Cheng, 1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครุ ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมาร่วมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาแล้วทั้งหมดจะเห็นว่า ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียน สรุปได้ว่ามีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียนในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลการ และการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมสรุปได้ว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มกรรมการที่ปฏิบัติมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ คือ ผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครุ และด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน ทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยภาพรวมพบว่า การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครุมีส่วนร่วมมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ และปัญหาในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนจากคุณลักษณะของคณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วย

ความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ไม่มีความรู้เรื่องการบริหาร ไม่รับบทบาทหน้าที่ ไม่เข้าใจระบบการประชุม และขาดความรู้เรื่องการจัดการศึกษา และไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็น

ทักษะการปฏิบัติงาน ได้แก่ การทำงานไม่เป็นระบบไม่ต่อเนื่อง และไม่มีการติดตาม ประเมินผล เป็นผู้ด้อยความสามารถ

เจตคติต่องานในหน้าที่ ได้แก่ โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์น้อย มีงบประมาณจำกัด ขาดการประสานงาน จัดให้มีการประชุมน้อย ขาดการสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครุพัสดุ พฤติกรรมของครุ และการปฏิบัติต่อง กรรมการของโรงเรียน

เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีภาระครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบหน้าที่การงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1

| ตัวแปรอิสระ   | ตัวแปรตาม  |
|---|--|
| <p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ทักษะการปฏิบัติงาน</li> <li>3. เจตคติต่องานในหน้าที่</li> <li>4. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน</li> </ul> | <p>ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. วิชาการ</li> <li>2. งบประมาณ</li> <li>3. บริหารงานบุคคล</li> <li>4. บริหารงานทั่วไป</li> </ul> |

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย