

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการพัฒนาตนเองในการบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิจิตร ใน 4 งาน ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง
  - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
  - 1.4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
  - 1.5 หลักการพัฒนาตนเอง
2. ทฤษฎีความต้องการ
  - 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)
  - 2.2 ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)
  - 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)
  - 2.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)
3. การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 การบริหารวิชาการ
  - 3.2 การบริหารงบประมาณ
  - 3.3 การบริหารงานบุคคล
  - 3.4 การบริหารทั่วไป
4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.1 ความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.2 บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การพัฒนาตนเอง

### ความหมายของการพัฒนาตนเอง

มีนักวิชาการ กล่าวถึงความหมายของ การพัฒนาตนเอง ว่า ตรงกับภาษาอังกฤษ คำว่า self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตน และมักใช้แทนกัน บ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตน (self-management) และการปรับตน (self-modification) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมาย เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน และเห็นว่าบุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

สุวิมล ว่องวานิช (2548, หน้า 39) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือสูงขึ้น ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการในทางเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคคลให้ได้เรียนรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีทัศนคติ และมีความชำนาญ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541, หน้า 21) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตนเองให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ ตั้งไว้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของบุคคล

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมาย ของการพัฒนาตนเองจากนักวิชาการ ต่าง ๆ ไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 96) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้ดีขึ้นทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์จะ นำมาซึ่งความสุขความเจริญสู่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 159) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างความเป็นใหญ่ในตนเองให้มีสุขภาพกายแข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะกำลังใจมีจุดมุ่งหมายของชีวิต และเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งงสุสรณ (2545, หน้า 3) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ในความหมายเชิงจิตวิทยา หมายถึง การกระทำเพื่อการเจริญส่วนตน เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนาและค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิตสู่ความเจริญก้าวหน้า

ตรีพร ชุมศรี (2548, หน้า 33) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาขีดความสามารถของตนโดยผ่านการจัดการและความพยายามของตนเอง โดยสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรและการพัฒนาตน

บุญเลิศ ราชิต (2548, อ้างอิงใน จุริรัตน์ พินิจมนตรี , 2553) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง ว่าหมายถึง การที่มนุษย์พยายามสังเกต ศึกษาค้นพบตนเอง รู้จักยอมรับตนเอง แล้วหาแนวทางปรับปรุงตนเอง หรือพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ การพัฒนาตนคือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ วิชาชีพ และพัฒนาด้านจิตใจของบุคคลให้ควบคู่กันไปกับการพัฒนาในด้านวัตถุ

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2547, หน้า 18) ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบ ขั้นตอนการพัฒนาจะเริ่มจากศักยภาพระดับหนึ่งไปยังระดับที่สูงกว่า คุณลักษณะสำหรับการพัฒนาตนเอง ดูจาก

1. การฝึกทักษะการสื่อความหมาย
2. การได้รับความรู้ และ
3. การปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเกิดความต้องการแล้วดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ของตน ด้วยตนเอง เพื่อให้ตนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นหรือสูงขึ้น มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของตน ของงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนองค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้อง

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง**

มนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อก้าวหน้าในด้านอาชีพการงาน เพื่อความมั่นคงของรายได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (จุริรัตน์

พินิจมนตรี, 2553) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคคลต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1 ระดับความคิด ไม่คือร้อนตันทู่รัง แต่จะยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้

1.2 ระดับความรู้สึก การรับรู้และการยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่นคง

1.3 ระดับความมุ่งมั่นคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพกายที่แข็งแรง มีรูปแบบชีวิตที่ดี

2 ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมองและการสร้างสรรค์ ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาทักษะประกอบด้วย 3 ระดับคือ

2.1 ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงาน ความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม

2.2 ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะ การแสดงออก ต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้

2.3 ระดับความมุ่งมั่น การมีทักษะทางเทคนิค ทางกายภาพ สามารถกระทำการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่เป็นผู้มีความชำนาญเท่านั้น

3 ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำหรือปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยกล้ากระทำด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือก และเสียสละได้

3.2 ระดับความรู้สึก มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวังไม่เป็นสุขให้เกิดเป็นความเข้มแข็ง

3.3 ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4 ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเองด้วยความพึงพอใจในความสามารถ และยอมรับในข้อบกพร่องของตนเองและพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ

4.1 ระดับความคิด มีความรู้ ยอมรับ รู้จัดและเข้าใจตัวเอง

4.2 ระดับความรู้สึก ยอมรับตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง

4.3 ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันมีเป้าหมายภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

การเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองในกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) นักจิตวิทยา กลุ่มมนุษยนิยมเน้นด้านอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล คุณค่าของความเป็นคนมาก และเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคล มีองค์ประกอบด้านความรู้สึกเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง การยอมรับตนเอง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญของการเรียนรู้ มีความเชื่อในศักยภาพของมนุษย์ที่จะนำตนเองเรียนรู้ตนเอง และการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “ผู้เรียนต้องเริ่มต้นในการเรียนรู้เอง” (Self – Initiated) ถึงแม้บรรดาสิ่งเร้าจะมาจกภายนอกก็ตาม มีความต้องการที่จะค้นพบเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตนที่เรียกว่า self – actualization ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้คนรักที่จะแสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดยั้ง (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547, หน้า 3) ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี Y ของ แม็ค เกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 25) สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติที่มนุษย์เห็น ว่าการใช้พลังงาน และพลังใจ เป็นไปโดยธรรมชาติ เหมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ย่อมมีความสามารถโดยธรรมชาติเพื่อการเรียนรู้ การควบคุมภายนอกและการปฏิบัติการณ์ลงโทษไม่ใช่หนทางในการพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมนุษย์สามารถกำหนดตนเองได้ (self – direction) ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงใจแล้ว (committed) การเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การได้รับโดยผ่านกระบวนการกระทำ การปฏิบัติจริง (doing) มนุษย์โดยทั่วไปยอมรับเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ไม่เฉพาะแต่เพียงการยอมรับ (accept) แต่มีการแสวงหาความรับผิดชอบ (seek responsibility) การเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวข้องกับองค์บุคคล (whole person) มีความรู้สึกเช่นเดียวกับผู้มีปัญญา (intellect) เป็นสิ่งที่คงทนถาวร และมั่นคงตลอดไป ความสามารถในการจินตนาการความเป็นจริง และความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรเป็นไปอย่างกว้างขวาง ไม่คิดด้วยใจคับแคบ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ จะได้รับการจัดแจงที่ดีที่สุด เมื่อมีการวิพากษ์ตนเอง (self – criticism) เป็นเบื้องต้นก่อน และมีการประเมินโดยผู้อื่น

จากทฤษฎีการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นอยู่ที่ การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจ ที่พร้อมจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

ความเชื่อพื้นฐานของบุคคลในการพัฒนาตน เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ดังแนวคิดในการพัฒนาตนเองของนักการศึกษา เช่น

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 96 – 97) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาตนไว้ว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเอง และทุกคนสามารถฝึกหัดพัฒนาได้ทุกอย่าง

2. ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้าน จนไม่สามารถที่จะพัฒนาได้

3. แม้จะไม่มีใครรู้จักตนเอง แต่ในบางเรื่องตนเองก็ไม่สามารถจัดการปรับเปลี่ยนได้ด้วยตนเอง

4. การควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม กับการควบคุมความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเอง มีผลกระทบซึ่งกันและกัน

5. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น

6. การพัฒนาตนเองดำเนินการได้ตลอดเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหาข้อบกพร่องหรืออุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศว่า ตนมีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว

ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 90-93) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาตนเองว่าเป็นการพัฒนาใน 4 ด้าน คือ

1. การรู้คุณค่าในตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ค่านิยมที่ตนเองใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต

2. การจัดการตนเองได้ เช่น ควบคุมอารมณ์ได้ มีความโปร่งใส และมีความสามารถในการปรับตัว

3. การตระหนักรู้ทางสังคม มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม

4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การมีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี

ปราณี รามสูต และจรัส ดวงสุพรรณ (2545, หน้า 29) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาตนเอง ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะเป็น 5 ประการ ไว้ดังนี้

1. ความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายชีวิต โดยเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ จึงมีความต้องการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

2. ความรู้สึกกล้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้สึกกล้าและมีความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อไป

3. ความรู้สึกเปิดเผย และถ่อมตน บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลให้มีความรู้สึกเปิดเผย และจริงใจ รู้จักถ่อมตน เพื่อเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น รอบข้าง

4. ความรู้สึกศรัทธา และมั่นคง ให้มีความเชื่อ ความศรัทธาในตนเองอย่างมั่นคง คือ ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีคนรัก คนชอบและเข้าใจในตัวเรา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความมีเสน่ห์ในตนเอง คือ การแสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส แสดงตนว่าชอบบุคคลที่เราติดต่อด้วย แสดงความสนใจร่วมในสิ่งที่ผู้อื่นสนใจ แสดงความชื่นชม และยกย่องผู้อื่นตามโอกาสอันควร และแสดงความรู้สึกคล้อยตามผู้อื่นอย่างเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาตนเองเป็นความเชื่อที่ว่า คนสามารถพัฒนาได้และตระหนักถึง

#### **ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง**

ปราชญา กล้าผจญ และ พอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 93-94) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่ามีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ จึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ โดยมีผู้จัดทำ "บันไดแห่งสายวิชาชีพ" (Career Ladder) เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น สามารถก้าวไปถึงตำแหน่งใด และมีโอกาสเจริญสูงสุดในตำแหน่งใด

วิจิตร อวระกุล (2545, หน้า 126) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นสภาพสถานการณ์หรือปัญหา ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่คาดหวัง กับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งสามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

เสริมศรี ไชยศร (2549, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครู เนื่องจากประเทศไทยกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการเพื่อปฏิรูปการศึกษา มีการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายนอกและภายใน ในการประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนนั้น มีการประเมินทั้งมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานด้านครูและอื่น ๆ ในมาตรฐานด้านครูนั้น เกี่ยวข้องกับการมีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถที่ตรงกับความรู้รับผิดชอบ ในด้านการจัดการเรียนการสอน ที่ต้องใช้พัฒนาความคิด ความสามารถ และทักษะของตน ทำให้เกณฑ์การพิจารณามาตรฐานด้านครูเหล่านี้ จึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนา และตรวจสอบตนเองของครู เพื่อให้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของครู

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเป็นผู้ที่จะวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของครู ตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และตามความต้องการขององค์กรได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546, หน้า 42-43) ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. ผู้บริหารควรดำเนินการส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น โดยการส่งไปอบรม สัมมนา ศึกษาคู่ โดยหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
4. ผู้บริหารให้มีการประชุม การกำหนดกลุ่มบุคคล เป้าหมายในการเป็นครู โดยส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตามความต้องการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะวิชาชีพ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องพัฒนา
5. ผู้บริหารควรจัดงบประมาณให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาไปพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ หรือการให้กู้ยืมเงินไปอบรมต่อโดยไม่คิดดอกเบี้ย เพื่อให้สร้าง สรรค์ผลงานออกมาได้ รวมทั้งมีสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจและการให้ขวัญกำลังใจของผู้บริหารทุกระดับ
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทำการวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยที่สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและผู้เรียน
7. ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการ มีหนังสือ เอกสารทางวิชาการไว้สำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
9. ผู้บริหารมีการประสานแผนพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
10. ผู้บริหารจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งในด้านสถานที่และเวลา



11. ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี สื่อนโยบายและวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้าใจ อันดีในเรื่องที่จะพัฒนางานการเรียนการสอน โดยให้การยอมรับ ให้ขวัญกำลังใจ รวมทั้งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากบุคลากรในสถานศึกษา

12. ผู้บริหารศึกษาวิธีการและรูปแบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จาก เอกสาร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์หรือหน่วยงานทางการศึกษามาเป็นแบบอย่างในการ ปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์

13. ผู้บริหารควรประเมิน ผลโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม แผนพัฒนาและนำมาปรับปรุงวางแผนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

### หลักการพัฒนาดตนเอง

การพัฒนาดตนเองเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นการจัดการตนเองให้มี เป้าหมายชีวิตที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาดตนเองจะทำให้บุคคลสำนึกในคุณค่าความเป็นคนได้มาก ในบางครั้ง บุคคลจะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีความสนุกสนานและทำให้เกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความต้องการที่จะเรียนรู้ ปราณี รามสูต และจรัส ด้วงสุ วรรณ (2545, หน้า 125 -129) ได้แบ่ง หลักการพัฒนาดตนเองออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1 การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตนเอง** เป็นความต้องการในการที่จะพัฒนาดตนเองเพื่อชีวิตที่ประสบความสำเร็จ คือการพัฒนาดตนเองในแง่ความรู้และในทุกด้านให้ดีขึ้นมากที่สุด เท่าที่จะทำได้

**ขั้นที่ 2 เป็นขั้นการวิเคราะห์ตนเอง** โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง และสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งเปรียบเทียบบุคลิกภาพที่สังคมต้องการ

### ขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนาดตนเองและการตั้งเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 21-22) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาดตนเองว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า โดย

1. บุคคลต้องสามารถปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
2. มีสิ่งท้าทายภายนอกที่เหมาะสม
3. คนที่มีการพัฒนาดตนเอง ควรรับรู้ความท้าทายในตัวตนทั้งหมด (Total self)
4. เป็นการริเริ่มด้วยตัวเอง แรงจูงใจเบื้องต้นเกิดขึ้นผ่านผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง และการทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง รางวัลและการลงโทษจากภายนอกเป็นเรื่องที่รองลงมา
5. การพัฒนาดตนเอง ต้องมีการเรียนรู้ มีการหยั่งเชิงอย่างสร้างสรรค์

6. การพัฒนาตนเอง ต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง

7. ต้องมีความตั้งใจที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะผ่านขึ้นไปสู่ศักยภาพใหม่

8. การพัฒนาตนเองต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนของนักพัฒนาตนเองที่มีวุฒิภาวะมากกว่า การพัฒนาตนเองเป็นการใช้ความรับผิดชอบส่วนตัวในการเรียนรู้โดยตนเอง และพัฒนา ผ่านกระบวนการประเมินผล การสะท้อนกลับ และการปฏิบัติ (Boldt, 1993, p. 57)

เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 53) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) ว่าเป็นวินัยเป็นการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเพื่อขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น เป็นสภาพที่เป็นอยู่จริงที่เห็นว่าอะไรมีความสำคัญ ต่อตัวบุคคล และต่อองค์กร เห็นภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมา (Personal vision) รักษาความตึงอย่างสร้างสรรค์ (Creative tension) และมีความพลังแห่งความตั้งใจ (will power) ที่จะพัฒนาตนเองให้รอบรู้

สรุป หลักการพัฒนาตนเองได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสะสมความรู้และประสบการณ์ให้มากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า ประกอบด้วย การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุง การวิเคราะห์ตนเอง โดยการสังเกตตนเอง ประเมินตนเอง การวางแผนพัฒนาตนและการตั้งเป้าหมาย

## ทฤษฎีความต้องการ

### ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

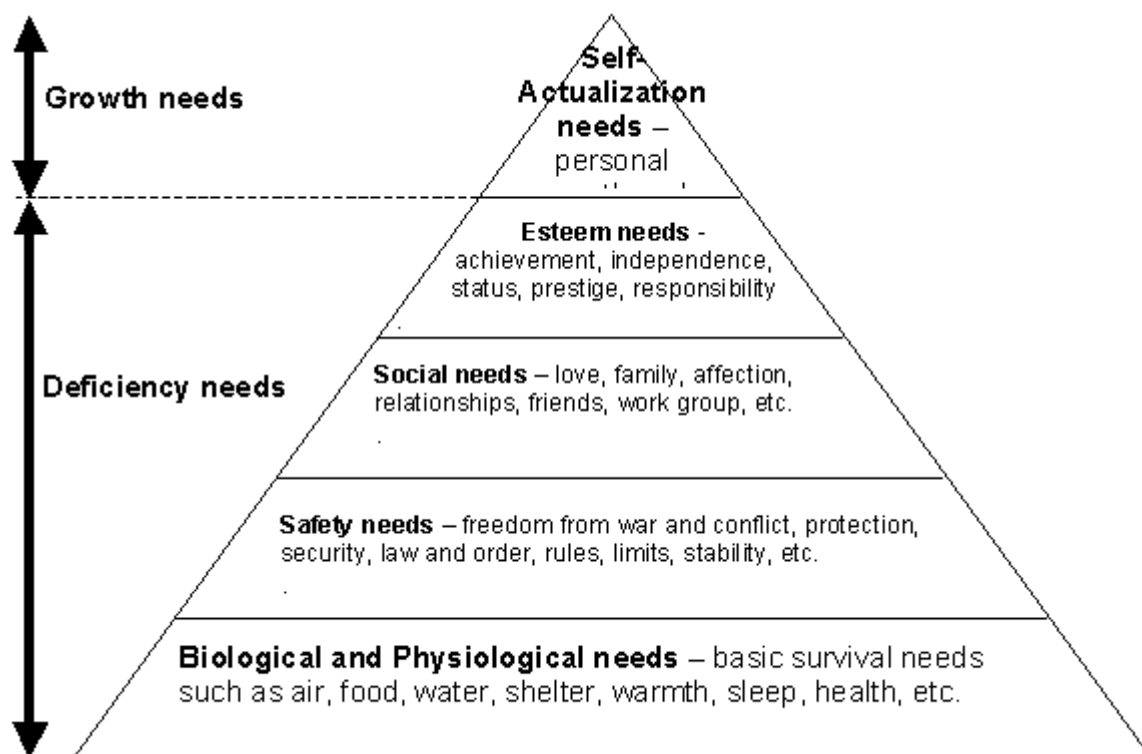
เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow, 1968, p. 58) อ้างอิงใน สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ , 2553, หน้า 2) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย แบรินดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มีสามประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็น เหตุจูงใจ ต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับขั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้วบุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่มจัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง เพื่อความเข้าใจมักจะแสดงลำดับของความต้องการเหล่านี้ โดยภาพ ดังนี้



ภาพ 1 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์

#### ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

#### ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตราย ทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงาน

ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพ  
แรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### **ความต้องการทางสังคม (Social Needs)**

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก  
มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการ  
การยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

### **ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)**

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้าง  
สถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของ  
งานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับ  
เงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาส  
แห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

### **ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)**

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการ  
ความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถ  
ให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่ง  
ที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

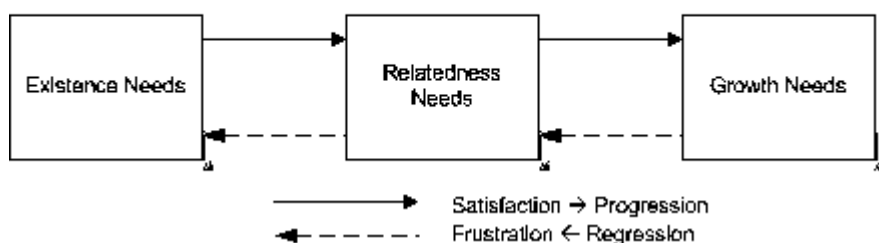
มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความ  
ขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและ ความ  
ต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth  
needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้  
ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบ  
จากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายใน  
ตัวบุคคลเอง

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว จะไม่สามารถเป็น  
เงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัย ในเวลาต่อมา ไม่สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์  
แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา ก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ในการอธิบายองค์ประกอบของ  
แรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลังๆ

## ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer, 1972, p. 32 อ้างอิงใน มนัสรา สัตย์ฉุขน์ม, 2554, หน้า 1) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

### Clayton Alderfer's ERG Theory



ภาพ 2 ทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดของแอลเดอร์เฟอร์

1. **ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs)** คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์ ย่อโดย E

2. **ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)** คือ ความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความ ต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย R

3. **ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs)** คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ย่อโดย G

**ความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ** คือ

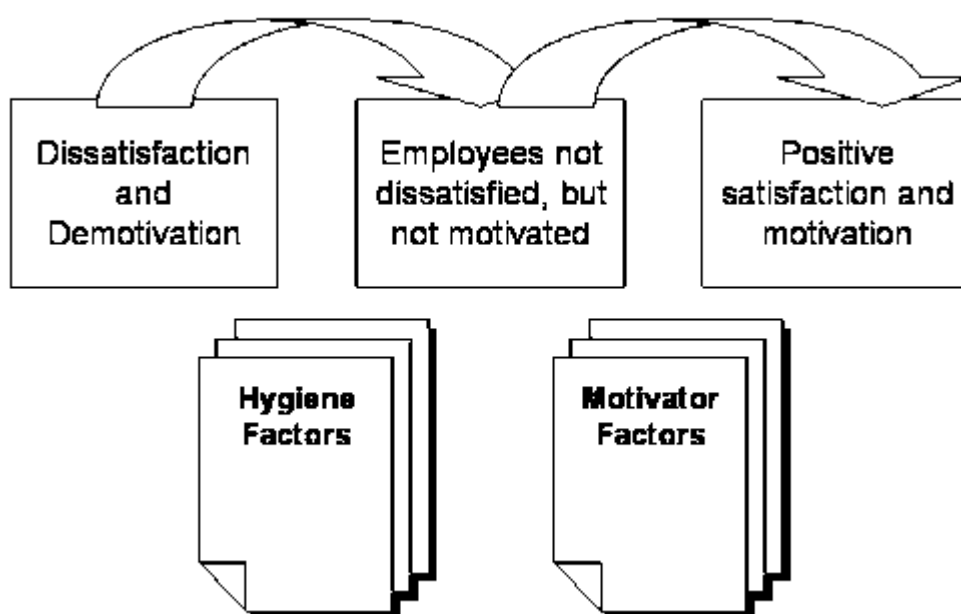
ประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความ ต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน

เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1908, pp. 13-15 อ้างอิงใน รัชนี้ สุวรรณเกษร, 2551, หน้า 4) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ ดังนี้



ภาพ 3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

1. **ปัจจัยอนามัย (hygiene factors)** ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสม หรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงาน โดยมีประสิทธิภาพ หรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือนสวัสดิการต่างๆ ความมั่นคง ความปลอดภัย เป็นต้น

2. **ปัจจัยจูงใจ (motivating factors)** ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใ้ความพยายาม และความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

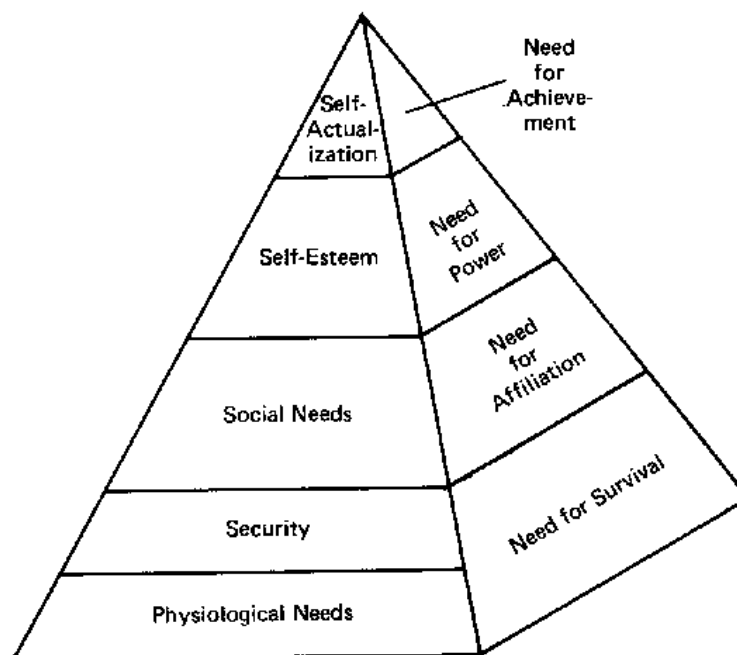
เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ortonแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮิร์ซเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียง และความสมบูรณ์ในชีวิต)

### **ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)**

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1978, pp. 57-60 อ้างอิงใน รัชนี สุวรรณเกษร, 2551, หน้า 6) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วง ชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญสามประการ คือ



ภาพ 4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคิลแลนด์

1. **ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement)** เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 1.1. มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
- 1.2. มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง
- 1.3. ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- 1.4. รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

2. **ความต้องการอำนาจ (need for power)** เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุมสร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 2.1. แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- 2.2. ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้
- 2.3. สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น



2.4. ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน  
อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวม  
โดยทำงานร่วมกับคนอื่น

**3. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation)** เป็นความต้องการที่จะรักษา  
มิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ  
ดังนี้

- 3.1. พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- 3.2. อยากให้บุคคลอื่นชื่นชมชอบตัวเอง
- 3.3. สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
- 3.4. แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่างๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความ  
ต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จ  
สูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

### การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาสามารถจำแนกแบ่งส่วนงานได้ในหลายวิธีหรือ  
หลายด้าน ซึ่งนักวิชาการและองค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาได้มีการจัดแบ่ง  
แตกต่างกันไปในหลายลักษณะ ตามสภาพและเหตุผลต่างๆ อย่างไรก็ตามการพิจารณาถึง  
ขอบข่ายหน้าที่การบริหารในสถานศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุ  
ไว้ในมาตรา 39 มี 4 ด้านคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล  
การบริหารทั่วไป

#### การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหาร  
วิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการ  
เรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญถึงความสำเร็จ  
และความสามารถของผู้บริหาร

#### 1. ความหมายของการบริหารวิชาการ

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 324) ให้ความหมาย การบริหารวิชาการ หมายถึงการ  
บริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงพัฒนาการสอน นักเรียนให้ได้ผลดี  
และมีประสิทธิภาพที่สุด

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 105) ให้ความหมาย การบริหารวิชาการ เป็นงานเกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอนและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) ให้ความหมาย การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537, หน้า 3) ให้ความหมาย การบริหาร วิชาการหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียน การสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดและประเมิน งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน งานประชุมอบรมทางวิชาการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารวิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรม ทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

**2. ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ** กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) ได้แบ่ง ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ .ศ. 2544 สารระ แกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และ ความ ต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

2.1.2 วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยพยายาม บูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม

2.1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกา รเรียนการสอน และบริหารจัดการ การใช้ หลักสูตรให้เหมาะสม

### 2.1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

2.1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

2.1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

## 2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบ บกัลยาณมิตรเช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

## 2.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

2.3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

2.3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการ วัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และการประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

2.3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.3.5 พัฒนาเครื่องมือและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

## 2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2.4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มการเรียนรู้ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจน ารเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

## 2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2.5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

2.5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

2.5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

2.5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

2.6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2.6.2 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

2.6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน

2.6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 2.7 การนิเทศการศึกษา

- 2.7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
- 2.7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา
- 2.7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- 2.7.5 การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.8 การแนะแนวการศึกษา

- 2.8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน
- 2.8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา
- 2.8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

- 2.9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รับรองการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 2.9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- 2.9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

2.9.4 ดำเนินกาพัฒนาางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบและประเมิน คุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา

2.9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมิน คุณภาพ การศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง

2.10 การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

2.10.1 การศึกษา สำนวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

2.10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

2.10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระห ว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชนท้องถิ่น

2.11 การประสานความร่วมมือ อในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และ องค์กรอื่น

2.11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

2.11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.12.1 สํารวจและศึกษา ข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

วินัย สมมิตรและคณะ (2527, หน้า 141 – 142) หน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมีหน้าที่ ดังนี้

1. วางโครงการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ
2. จัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้เหมาะสมอยู่เสมอ
3. แนะนำควบคุมการสอนของครูให้ดำเนินการไปตามโครงการสอน
4. จัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนการสอน
5. ดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
6. สนับสนุนการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงวิธีการสอนให้ดียิ่งขึ้น
7. จัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียน
8. รับผิดชอบควบคุมงานในฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายแผนงานของ

โรงเรียน

9. วางแผนงานด้านวิชาการโดยร่วมมือกับหัวหน้าหมวดและฝ่ายต่าง ๆ
10. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ต่างๆในสายงานวิชาการ
11. ตรวจสอบและวัดผลงานด้านวิชาการโดยอาศัยรายงานของหมวดต่างๆ
12. รายงาน เสนอแนะความคิดเห็นต่อครูใหญ่เกี่ยวกับงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2536, หน้า 15 – 16) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านบริหารหลักสูตรและวิชาการ พิจารณาได้ดังนี้

1. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรวิชาที่พ้องถิ่นทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบ
2. จัดทำโครงการสอน แผนการสอนและคู่มือประมวลการเรียนการสอน

โรงเรียน

### 3. พัฒนาสื่อการเรียนการสอน

- 3.1 พัฒนาหลักสูตรวิชาแกนแต่ละกลุ่มวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น
- 3.2 คัดเลือก หนังสือแบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการ การอนุมัติให้ใช้ในสถานศึกษา
- 3.3 จัดทำตำราเรียนวิชาชีพที่สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำหลักสูตร
- 3.4 เป็นกรรมการคัดเลือกและกำหนดแบบเรียนวิชาแกน
- 3.5 กำหนดคาบเวลาเรียน ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ สำหรับวิชาแกน
- 3.6 ออกหลักฐานทางวิชาการ
- 3.7 กำหนดวัน ปิด – เปิด ภาคเรียนของสถานศึกษา
- 3.8 เทียบโอนรายวิชาเรียนกับประสบการณ์เดิมของผู้เรียนทั้งวิชาชีพและวิชาเลือก
- 3.9 จัดหาวิทยากร และแหล่งประกอบการฝึกงาน
- 3.10 จัดทำทะเบียนวัดผล และประเมินผลนักเรียนนักศึกษา
- 3.11 วัดผลและประเมินผลการสอนของนักเรียนนักศึกษาแต่ละภาคเรียน
- 3.12 อนุมัติการจบการศึกษา

#### สรุปการบริหารวิชาการในสถานศึกษา

1. งานแผนวิชาการ ได้แก่ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอนและคู่มือประมวลการเรียน การสอน จัดทำข้อมูลสถิตินักเรียน จัดทำนำเสนอ นโยบายแนวทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำแผนการดำเนินงาน จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และอื่น ๆ
2. งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ (มาตรา 10) ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งใน ระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัยตามที่เห็นสมควร โดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติและความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ (มาตรา 15) กำหนดคาบเวลาเรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำ กำหนดปิดเปิดภาคเรียนของสถานศึกษา จัดตารางสอน จัดชั้นเรียน จัดครูเข้าสอน จัดสอนซ่อมเสริม และอื่น ๆ
3. งานการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น (มาตรา 27 วรรค 2) เทียบโอนผลการเรียน จัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ปรับปรุง



กระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน ส่งเสริมให้ผู้สอนทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา จัดหา และพัฒนาสื่อการสอนและให้บริการแก่ครู จัดหาวิทยากรและแหล่งประกอบการฝึกงาน จัดบริการห้องสมุด จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน จัดห้องวิชาการสำหรับค้นคว้าของครู และอื่น ๆ

4. งานการวัดและประเมินผล ได้แก่ จัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบ ควบคุมไปในกระบวนการเรียนการสอน ( มาตรา 26 ) ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อันได้แก่ การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง อนุมัติ การจบการศึกษา ออกหลักฐานทางวิชาการ การทำทะเบียนวัดผล ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และอื่น ๆ

5. งานอื่น ๆ ได้แก่ ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆด้านวิชาการของสถานศึกษา ประสานส่งเสริมและดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน รณรงค์ให้เด็กทุกคนในพื้นที่บริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอการแต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ

## การบริหารงบประมาณ

### 1. ความหมายงบประมาณ

เซอร์วูด แฟรงค์ พี (Sherwood. Frank. P., 1969, p. 84 อ้างอิงใน ณรงค์ สัจพันโรจน์, 2539, หน้า 2) ให้ความหมาย งบประมาณคือ แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึง การกะประมาณบริหาร กิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ย่อประกอบด้วยกรกระทำ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การจัดเตรียม
2. การอนุมัติ
3. การบริหาร

วิศิษฐ์ กมลานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 13) ให้ความหมาย การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน และทรัพย์สิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 19) กล่าวถึงงบประมาณว่าเป็นแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อให้การดำเนินการต่างๆบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการดำเนินงานได้อีกด้วย

## 2. ขอบข่ายการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39) ได้มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดการผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ดังนี้

### 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

#### 2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

#### 2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

#### 2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

### 2.2 การจัดสรรงบประมาณ

#### 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

#### 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

#### 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

### 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้จ่ายเงินและ ผลการดำเนินงาน

#### 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

#### 2.3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

### 2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

#### 2.4.1 การจัดทรัพยากร

#### 2.4.2 การระดมทรัพยากร

#### 2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

#### 2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

#### 2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

### 2.5 การบริหารการเงิน

#### 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

#### 2.5.2 การรับเงิน

- 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
- 2.5.4 การจ่ายเงิน
- 2.5.5 การนำเงินส่ง
- 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - 2.7.2 การจัดหาพัสดุ
  - 2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
  - 2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

กระทรวงศึกษาธิการ (2536, หน้า 17–18) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของ สถานศึกษาในด้านบริหารการเงินและพัสดุ พิจารณาได้ดังนี้ จัดทำแผนการใช้เงิน การเก็บรักษา เงิน จัดซื้อจัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบจัดซื้อจัดจ้าง ให้สถานศึกษา มีอำนาจในการบริหารการเงินและพัสดุได้ มีรายละเอียดดังนี้

1. เก็บรักษาเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณได้สูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่
2. เลือกระเภทการฝากเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณ
3. ใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณได้เต็มวงเงิน
4. เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์
5. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์
6. แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
7. แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง
8. แต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้าง
9. แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ
10. สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
11. สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน

สรุปหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านงบประมาณและการเงิน

1. งานบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ จัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินพิจารณานำเสนอ เพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาบริหารงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามรายงานผลการใช้งบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินตรวจสอบภายใน เก็บรักษาเงิน การเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ตามระเบียบกระทรวงการคลังกำหนด (มาตรา 59 วรรค 4) อื่น ๆ

2. งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ จัดซื้อ จัดจ้างตามแผนงานการใช้จ่ายเงิน มีอำนาจในการสั่งซื้อ สั่งจ้างเพิ่มขึ้น แต่งตั้งกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง แต่งตั้งกรรมการควบคุมการก่อสร้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจรับการจ้าง แต่งตั้งกรรมการตรวจรับพัสดุ สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ สั่งทำลายเอกสารที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การศึกษา จัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ อื่น ๆ

3. งานด้านอื่น ๆ ได้แก่ ดำเนินการด้านกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (ม.ปลาย) ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆในชุมชนและสังคมเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (มาตรา 58) อื่น ๆ

### **การบริหารงานบุคคล**

การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นต้องแสวงหาคนดีมีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานได้ดีที่สุด

#### **1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล**

เสนาะ ตียาวี (2534, หน้า 8) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือหน้าที่ทางการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ไรท์เลย์ เดนนิส ดี (Riley Dennis D., 1993, p. 4) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการได้มาและการพัฒนาทักษะของบุคลากรและรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขของหน่วยงานให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน

#### **2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลการบริหารงานบุคคล**

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 2.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
  - 2.1.2 การกำหนดตำแหน่ง
  - 2.1.3 การขอลือ่นตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู
- 2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 2.2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบหมายจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
  - 2.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - 2.2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
  - 2.2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง
- 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 2.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - 2.3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
  - 2.3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
  - 2.3.6 งานทะเบียนประวัติ
  - 2.3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 2.3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
  - 2.3.9 งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพ ลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และ การจัดสวัสดิการ การดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 2.4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
  - 2.4.2 กรณีความผิดร้ายแรง
  - 2.4.3 การอุทธรณ์
  - 2.4.4 การร้องทุกข์

#### 2.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

### 2.5 งานออกจากราชการ

#### 2.5.1 การลาออกจากราชการ

#### 2.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

#### 2.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

#### 2.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

#### 2.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

#### 2.5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

#### 2.5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษา

ถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

คาสทัลโลและคณะ (Castallo, et al, 1992, pp. 10–13) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้นำหลักในการบริหารงานบุคคลทั้งภาครัฐและ เอกชนมาใช้ด้วย และได้จำแนกงานบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ดังนี้

1. การวางแผนงานบุคคล
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การกำหนดแนวปฏิบัติของบุคลากร
7. การให้ผลตอบแทน
8. การเจรจาต่อรองและการทำสัญญาจ้างบุคลากรในโรงเรียน
9. เงื่อนไขการจ้างงานและข้อปฏิบัติต่างๆ
10. การจัดทำข้อมูลบุคลากรหรือทะเบียนประวัติบุคคล
11. กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกส่งเสริมการบริหารงานโรงเรียน
12. การใช้อำนาจแก่ครูผู้สอน
13. การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ
14. ความก้าวหน้าในอาชีพ

เสนาะ ตีเขาว์ (2534, หน้า 24–30) หน้าที่การบริหารงานบุคคล พิจารณาได้ใน

2 ส่วน คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล การให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการบริหารงานแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร การให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล และการควบคุมการบริหารหรือการปฏิบัติงานทางด้านบุคคล

2. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่

2.1 การวางแผนกำลังคน

2.2 การจ้างงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เป็นต้น

2.3 การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน

2.4 การอบรมและพัฒนา

2.5 การบริหารค่าตอบแทน

2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

2.7 ประโยชน์และบริการพนักงาน

2.8 การรักษาระเบียบวินัย

2.9 แรงงานสัมพันธ์

2.10 การวางแผนจัดองค์กร

2.11 การวิจัยงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2536, หน้า 15) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาอำนาจหน้าที่ของ สถานศึกษาในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. วางแผนอัตรากำลัง

2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากร

3. จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร

4. พัฒนาบุคลากร

5. พิจารณาความดีความชอบและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัย

7. ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตปฏิบัติการศึกษา 6 (2525, หน้า 3) ได้จำแนกขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การย้าย การโอน การขอยืม ตัวช่วย ราชการ การขออนุญาตไปราชการ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ การลา การลาออก การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ บัตรประจำตัวข้าราชการ การเลื่อนขั้น

เงินเดือน การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ การปรับปรุงตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิ การขอเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมรายการในสมุดประวัติหรือเพิ่มประวัติของข้าราชการ การเกษียณอายุของ ข้าราชการ การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร การดำเนินการเรื่องผู้ช่วยครู การแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง การขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ประกาศนียบัตรและเงินช่วยเหลือผู้อาวุโส การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอกลับเข้ารับราชการ การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและลูกจ้าง การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษา เป็นต้น

#### สรุป การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

วางแผนอัตรากำลัง สรรหาบุคลากร บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร จัดทำทะเบียนประวัติ บุคลากรพัฒนาบุคลากร พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ส่งเสริมวินัย และดำเนินการทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ประมุขนิเทศ บุคลากรอนุญาตการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนของบุคลากรในสถานศึกษา อนุญาตการลาไปเข้ารับการอบรม ดูงานในประเทศ อนุญาตการลาศึกษาต่อในประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร การจัดองค์การในสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอเกี่ยวกับการโอน ย้ายของบุคลากรในสถานศึกษา ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ทางด้านบุคลากรในสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก ที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (มาตรา 50) อื่น ๆ

#### การบริหารทั่วไป

การบริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการในหลายด้านเช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านการจัดโรงเรียน งานสารบรรณ ฯลฯ การบริหารทั่วไปของโรงเรียนจะรวมงานด้านต่าง ๆ ไว้และกลายเป็นภารกิจหน้าที่ใหม่ขึ้นมา

#### 1. ความหมายของการบริหารทั่วไป

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526, หน้า 164, 199) การบริหารทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวกับเอกสารต่างๆของโรงเรียนที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งที่เป็นงานภายในและงานที่ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการไปได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพถูกต้องตามระเบียบของทางราชการให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้นอันที่จริงแล้ว



งานธุรการในโรงเรียนเป็นงานทุกชนิดที่ไม่ใช่การสอน งานธุรการเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวัน ไม่มีกำหนดเสร็จ ผู้ทำงานธุรการของโรงเรียนเปรียบเสมือนเป็นแม่บ้านของโรงเรียนนั้น

หวน พิณรุฬพันธ์ (2528, หน้า 59) การบริหารงานธุรการ คือ การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริการหน่วยงานต่างๆในโรงเรียน ทั้งในด้านงานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบุคคล และงานบริการทั่วไป เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนบรรลุจุดหมายที่วางไว้ จึงมักจะเรียกว่าการบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 325) การบริหารงานด้านธุรการ เป็นการบริการหน่วยงานต่างๆของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่วางไว้แล้ว โดยเหตุนี้จึงมักเรียกรงานบริหารของสถาบันว่างานธุรการ และบางครั้งเรียกผู้ช่วยครูใหญ่ที่ควบคุมงานธุรการว่า ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหาร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทั่วไป เป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลักแต่ก็มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้

**2. ขอบข่ายการบริหารทั่วไปการบริหารทั่วไป** กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

- 2.1 การดำเนินงานธุรการ
- 2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 2.5 การจักระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 2.10 การรับนักเรียน
- 2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

2.15 การส่งเสริมและสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.16 การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

2.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

2.18 งานบริการสาธารณะ

2.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ปฏิญญา สาทร (2526, หน้า 340 – 360) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการโรงเรียน ควรจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. งานธุรการโรงเรียน ได้แก่

1.1 การจัดการโรงเรียน ( Organizing School )

1.2 กิจกรรมนักเรียน

1.3 บุคลากร

1.4 หลักสูตร แบบเรียน และอุปกรณ์อย่างอื่นที่เกี่ยวกับการสอน

1.5 กิจกรรมต่างๆ

1.6 งานธุรการ

1.7 การเก็บรักษาผลงานของโรงเรียน

2. งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ นับตั้งแต่การคิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบ เก็บเข้าที่ และค้นหา

3. การจัดสำนักงานธุรการโรงเรียน

4. การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน

5. บริการต่างๆของโรงเรียน

6. การเงินโรงเรียน

7. ทฤษฎีการเงินโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 355 – 357) กล่าวว่า งานธุรการในโรงเรียน แบ่งออกเป็น 9 ประเภท คือ

1. งานสารบรรณ

2. งานการเงิน ได้แก่ งานควบคุมเก็บรักษา จัดทำงบประมาณการใช้จ่าย และ

หลักฐานการรับ - จ่ายเงิน

3. งานเกี่ยวกับการควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์
  4. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ได้แก่ การตรวจดูความต้องการที่จะใช้เงิน ประเมินความต้องการออกเป็นตัวเงินให้ใกล้เคียงความเป็นจริง ปรับปรุงระมาณการจ่ายเงินให้เข้ากับเงินที่มี ขออนุมัติใช้เงินตามงบประมาณที่จัดทำไว้ต่อผู้มีอำนาจตามลำดับ เป็นต้น
  5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนและการรายงานต่างๆ
  6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
  7. งานเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  8. งานด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน
  9. การบริหารงานบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับการสอน
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 4-13) ระบุถึง

ขอบข่ายงานธุรการไว้ 4 งาน คือ

1. งานสารบรรณ ได้แก่ การผลิตหรือจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บ รักษาและการยืม การทำลายเอกสาร
  2. งานทะเบียนและรายงาน ได้แก่ งานทะเบียนในโรงเรียน เช่น งานทะเบียนเกี่ยวกับนักเรียน งานทะเบียนเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน และงานทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน งานการเสนอข้อมูลและรายงาน
  3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
  4. งานประชาสัมพันธ์
- สรุปการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา
1. งานธุรการและสารบรรณ ได้แก่ ผลิตและจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร การออกระเบียบข้อบังคับคำสั่งของสถานศึกษา การประชุมครูและงานอื่น ๆ
  2. งานทะเบียน สถิติและรายงาน ได้แก่ จัดทำทะเบียนสถิติครูและลูกจ้าง รายงานผลการเรียนของนักเรียนเป็นระยะ ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รายงานข้อมูลผลการดำเนินงานหรือกิจการต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน เก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน อื่น ๆ
  3. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานวางแผนบริเวณสถานศึกษา ปรับปรุง และกำหนดแผนการใช้อาคาร กำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุต่างๆ การรักษาความปลอดภัย ส่งเสริมให้ นักเรียนดูแลรักษาความสะอาดห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา

4. งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ ได้แก่ ควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัย แนวทางการศึกษาและอาชีพให้คำปรึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการอาหารกลางวัน บริการด้านสุขภาพ จัดหาทุนการศึกษา บริการด้านกีฬาและแหล่งฝึกฝน เกณฑ์เด็กเข้าเรียน การศึกษาภาคบังคับ จัดบริการใส่ตลับหมึก จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ จัดโครงการป้องกัน สารเสพติดในสถานศึกษา อื่นๆ

5. งานด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ประเพณีโดยเฉพาะในท้องถิ่น ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดทำและให้บริการข้อมูล สารสนเทศของโรงเรียนแก่ชุมชน เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำเอกสารสำคัญ ให้แก่ผู้มีอุปการคุณต่อสถานศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา สรรวจแหล่งวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการประชุม ผู้ปกครอง นักเรียน สรรวจความต้องการด้านบริการการศึกษา และนำการศึกษาเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง

### คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียน มัธยมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 68-70) พอจะสรุปได้ ดังนี้

ในอดีตจนถึง ปี พ.ศ. 2428 ศูนย์กลางการศึกษาอยู่ในชุมชนมีบ้าน วัด ร่วมจัดการศึกษา ไม่มีเกณฑ์ระเบียบที่ชัดเจน แต่เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน หรือในสังคมขณะนั้น

ปี พ.ศ. 2428 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงส่งเสริมการศึกษาของไทย ทรงจัดรูปแบบการศึกษาให้มีระบบมีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอนมากขึ้นและใน ปี พ.ศ. 2452 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตำบลขึ้น ประกอบด้วยกรรมการ 3 คน คือ กำนันหรือหัวหน้าตำบล 1 คน เจ้าอธิการวัดซึ่งเป็นเจ้าคณะหมวดในตำบล 1 รูป และแพทย์ประจำตำบล 1 คน มีหน้าที่จัดตั้งโรงเรียน ทำนุบำรุง หาเด็กเข้าเรียนหาครูมาสอนในโรงเรียน เรียกโรงเรียนที่ตั้งใหม่ว่า “โรงเรียนประชาบาล ” ซึ่งดำรงอยู่ได้ด้วยทุนทรัพย์ของประชาชน

ปี พ.ศ. 2464 เริ่มกำหนดให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องในรูปของคณะกรรมการ ตั้งแต่เริ่มใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พุทธศักราช 2464 เรียกว่า กรรมการศึกษา

ปี พ.ศ. 2524 มีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 โดยมีสาระสำคัญ คือ คณะกรรมการศึกษาคัดเลือกจากผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า พ่อค้า ข้าราชการในพื้นที่ เป็นคณะกรรมการจำนวนอย่างน้อย 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน มีการกำหนดวาระและการพ้นจากตำแหน่ง รวมทั้งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

ปี พ.ศ. 2539 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 เนื่องด้วยมีข้อมูลจากผลการวิจัยมากมายยืนยันว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษายังไม่เกิดผลสำเร็จ ทั้งด้านการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ความพึงพอใจในผลงานของตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่โรงเรียนใน การกำหนดแนวทางในการพัฒนา ฯลฯ ประกอบกับกระแสความต้องการให้คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

ปี พ.ศ. 2540 มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม กระทรวงศึกษาธิการร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดการประชุมทางไกล เรื่องบทบาทคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน เผยแพร่ทางสื่อโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ศึกษาและได้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

หลังจากคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาได้มีส่วนร่วมในโรงเรียน มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษามากมาย ผลการวิจัย พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ การปฏิบัติงานด้านโครงสร้างเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด แต่การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนเน้นด้านการสนับสนุนการดำเนินงานมากกว่าการร่วมกำหนดนโยบาย และการร่วมพัฒนาการเรียนการสอน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน และการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาองค์กรชุมชนความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถจัดการศึกษาในชุมชนได้ ทำให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลใน

ชุมชนหลายฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วม ในโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชน และมีระเบียบคณะกรรมการสถานศึกษาฉบับแรกที่กำหนดให้ผู้หญิงสามารถเข้ามามีบทบาทในการเป็นกรรมการสถานศึกษา ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสมากขึ้นในการทำงานเพื่อชุมชนและโรงเรียน รวมทั้งทำให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น และจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับนี้เพิ่มเติมรูปแบบใน ปี พ.ศ. 2545

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็น หน่วยงานทางการศึกษาที่เห็นความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากที่สุดมุ่งเน้นให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้านการบริหาร การจัดการศึกษาในโรงเรียนมิใช่เพียงแต่การร่วมทุนทรัพย์ แรงงานเท่านั้น เพราะการจัดการศึกษาที่มีชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกับโรงเรียนนั้นจะสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

### **ขั้นตอนและวิธีการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** (ระเบียบ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2543 ข้อ 6 และข้อ 7)

1. ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาชุดปัจจุบัน เพื่อกำหนดจำนวนและสัดส่วนของกรรมการในแต่ละองค์ประกอบว่ามีจำนวนเท่าใด รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นเท่าใดซึ่งจะต้องน้อยกว่า 7 คน และไม่เกิน 15 คน การกำหนดจำนวน และสัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ให้คำนึงถึงกรรมการที่เป็นสตรีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของกรรมการทั้งหมดนั้น ในกรณีที่ได้พยายามดำเนินการสรรหาตามกระบวนการในข้อ 7 แห่งระเบียบแล้วไม่สามารถสรรหาได้ตามจำนวนและสัดส่วนข้างต้นก็ให้ปรับ ยืดหยุ่นจำนวนกรรมการที่เป็นสตรีได้ ซึ่งอาจมีจำนวนน้อยกว่าหรือไม่มีก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องรายงานเหตุผลความจำเป็นหรือข้อจำกัดในการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปทราบในช่วงการเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา
2. ประกาศรับสมัครกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็น ผู้แทนของผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนศิษย์เก่า ซึ่งควรมีเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า 15 วัน ก่อนถึงวันดำเนินการคัดเลือก โดยจัดส่งประกาศไปยังกลุ่มบุคคลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง
3. ดำเนินการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบต่างๆได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนศิษย์เก่า ดังนี้

3.1 กรณีที่มีผู้สมัครมากกว่าจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ใน องค์ประกอบใด ให้ผู้สมัครในองค์ประกอบนั้นคัดเลือกกันเองโดย วิธีวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการสถานศึกษาเท่ากับจำนวน ที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบนั้นๆ

3.2 กรณีที่มีจำนวนผู้สมัครเท่ากับจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ใน องค์ประกอบใดก็ถือว่าผู้สมัครในองค์ประกอบนั้นเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้ เป็นกรรมการ สถานศึกษา

3.3 กรณีที่มีจำนวนผู้สมัครน้อยกว่าจำนวนกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ใน องค์ประกอบใด ก็ถือว่าผู้สมัครเท่าที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรรมการ สถานศึกษาในองค์ประกอบนั้น และให้คณะกรรมการสถานศึกษาชุดปัจจุบันเสนอรายชื่อ บุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้แทนขององค์การนั้นจำนวน 2 เท่าของจำนวนกรรมการสถานศึกษาที่ยังไม่ครบ ตามจำนวนทั้งหมดขององค์ประกอบนั้น แล้วให้บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองโดย วิธีวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ ได้กรรมการ สถานศึกษาเท่ากับจำนวนที่ยังไม่ครบในองค์ประกอบนั้นๆ กรณีที่ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เป็นกรรมการสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ให้คณะกรรมการ สถานศึกษาชุดปัจจุบันเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้แทนขององค์การนั้น จำนวน 2 เท่า ของจำนวนกรรมการสถานศึกษาที่ยังไม่ครบตามจำนวนทั้งหมดขององค์ประกอบนั้น แล้วให้ บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคัดเลือกกันเองโดยวิธีการใดวิธีการ หนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการ สถานศึกษาเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้ใน องค์ประกอบนั้นๆ

3.4 ดำเนินการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ได้รับการ คัดเลือกเป็นกรรมการสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบประชุมร่วมกัน เพื่อเสนอชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 เท่าของจำนวนกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วให้ผู้บริหาร สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกใน 5 องค์ประกอบร่วมกันคัดเลือกโดย วิธีวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การลงคะแนนเสียง การประชุมตกลง เป็นต้น เพื่อให้ได้กรรมการ สถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเท่ากับจำนวนที่กำหนดไว้

3.5 เสนอรายชื่อกรรมการสถานศึกษาที่ ได้รับการคัดเลือกต่อหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอหรือหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอหรือผู้อำนวยการประถมศึกษา กรุงเทพมหานครแล้วแต่กรณี เพื่อลงนามแต่งตั้งกรรมการสถานศึกษาต่อไป พร้อมทั้งรายงาน

เหตุผลความจำเป็นและข้อจำกัดในการดำเนินการใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ กำหนดการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวในครั้งแรกให้ดำเนินการภายใน 120 วันนับตั้งแต่ประกาศใช้ระเบียบฯ ครั้งต่อไปให้ดำเนินการภายใน 45 วันนับจากวันครบวาระของคณะกรรมการ

ขั้นตอนและวิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษาแทนตำแหน่งที่ว่าง (ระเบียบ ข้อ 12) เมื่อมีกรณีที่กรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบหนึ่งองค์ประกอบใดว่างลงก่อนครบวาระและมีเวลาเหลืออยู่เกินกว่า 90 วัน ให้สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาเท่าที่มีอยู่ ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการสถานศึกษาในองค์ประกอบนั้นๆ ภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่ว่างลง โดยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการเช่นเดียวกับการสรรหากรรมการสถานศึกษาโดยทั่วไป เพียงแต่ดำเนินการเฉพาะในองค์ประกอบที่มีกรรมการศึกษาว่างลงเท่านั้น

ขั้นตอนและวิธีการจับฉลากเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่ง (ระเบียบข้อ 10) เมื่อครบกำหนด 2 ปี นับแต่กรรมการสถานศึกษาชุดแรกเข้าดำรงตำแหน่ง ให้สถานศึกษา จัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อดำเนินการจับฉลากให้กรรมการสถานศึกษาพ้นจากตำแหน่งจำนวนกึ่งหนึ่งของคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด ยกเว้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ

**บทบาทและอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา** (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2545 หน้า 28-30)

1. กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. กำหนดนโยบายการพัฒนา การดำเนินการตามแผนพัฒนา และการประเมินผลงานสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนกิจการต่างของสถานศึกษา
4. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้าน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาสุขภาพอนามัยของนักเรียน การระดมทรัพยากร การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการสืบสานศิลปะ และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
5. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
6. ให้คำแนะนำและตกลงต่อรองการแต่งตั้งข้าราชการครูหรือครูพิเศษโดยปรึกษาร่วมกับคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
7. ให้คำแนะนำในการแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษาอื่นโดยปรึกษาร่วมกับคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา



8. กำหนดนโยบายการรับนักเรียนคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
9. กำหนดตารางเวลาภาคการศึกษา และตารางสอนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการ  
และคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาให้ไว้
10. อนุมัติทางเลือกเกี่ยวกับหลักสูตรในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบของหลักสูตร  
การศึกษาระดับชาติและท้องถิ่น
11. อนุมัตินโยบายกิจกรรมร่วมหลักสูตร
12. อนุมัติระเบียบปฏิบัติของข้าราชการครู พนักงานและผู้เรียนตามแนวทางที่  
กระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูป  
การศึกษาวางไว้
13. กำหนดแนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อประเมินผลการพัฒนา  
คุณภาพสถานศึกษาในภาพรวม
14. กำหนดแผนการเตรียมสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
15. ระดมเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นๆ
16. กำกับ ดูแล ควบคุมการใช้เงินและการบริหารจัดการกองทุนต่างๆ
17. กำกับ ดูแลการจัดซื้อหนังสือ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ
18. กำกับ ดูแลการใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค
19. บำรุงรักษาอาคารและสถานที่ตลอดจนทรัพย์สินอื่นๆของโรงเรียน
20. รายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้ปกครองทราบ
21. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
22. ให้บริการแก่เด็กและเยาวชนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้น
23. จัดให้มีกิจกรรมด้านสังคมสันตนาการสุขอนามัยและโภชนาการร่วมกับชุมชน
24. พึงทักษ์สิทธิเด็กพิการ ด้อยโอกาส หรือมีความสามารถพิเศษบทบาทและอำนาจ  
หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
25. ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการสถานศึกษา
26. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย
27. สร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและ  
จิตใจให้กับผู้เรียน

28. เสนอระเบียบปฏิบัติของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องวางไว้

29. กำกับ ดูแล และควบคุมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และเด็กให้ปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติของสถานศึกษา

30. กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาโดยปรึกษาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา

31. เป็นผู้นำในการนำปรัชญา เป้าหมาย แผนพัฒนาโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล

32. เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร การดูแลและติดตามผลการเรียนการสอนตามหลักสูตรและการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็ก

33. เสนอทางเลือกเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและกิจกรรมร่วมหลักสูตร

34. เป็นผู้นำในการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

35. เป็นผู้นำในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับเด็ก

36. เป็นผู้นำในการสรรหาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อพัฒนาศักยภาพของเด็ก

37. เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

38. บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไปซึ่งภารกิจและราชการของสถานศึกษาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 165 – 168 ) คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

#### 1. ด้านวิชาการ

1.1 กำหนดหลักสูตรรายวิชา และหลักสูตรวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

- 1.2 กำหนดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการ การทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมเป็น  
ผู้สอนหรือผู้ช่วยสอน เสนอแนะวิทยากรและเทคนิคการสอนใหม่ๆ
- 1.3 ผลิตสื่อและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และส่งเสริมสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์  
กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้เรียน และกำหนดเป้าหมายผู้เรียนที่บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 1.4 ตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. ด้านการบริหารบุคลากร
  - 2.1 พิจารณาจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน กำหนดครูเข้าสอนในชั้นเรียน และ  
จัดหาบุคลากรตามที่สถานศึกษาต้องการ
  - 2.2 กำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอื่นๆในสถานศึกษา
  - 2.3 ประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู
3. ด้านธุรการและงบประมาณ
  - 3.1 สนับสนุนให้การดำเนินงานธุรการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 3.2 จัดหาทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา
  - 3.3 จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไปและงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
  - 3.4 ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณปกติ และงบประมาณพิเศษที่ ได้รับจาก  
ภายนอก
4. ด้านอาคารสถานที่
  - 4.1 พัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการ  
จัดการเรียนการสอน และเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน
  - 4.2 สนับสนุนให้ชุมชนใช้สถานที่ของสถานศึกษาเพื่อกิจกรรมของชุมชน
5. ด้านบริการสำหรับนักเรียนและชุมชน
  - 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริการด้านต่างๆ แก่นักเรียนและชุมชน เช่น ด้าน  
สุขภาพอนามัย กิจกรรมสหกรณ์ การจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน เป็นต้น
  - 5.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้สถานศึกษาเป็นศูนย์บริการด้าน  
วิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่นๆได้
6. ด้านแผนงานและโครงการ
  - 6.1 โครงการอาหารกลางวัน
  - 6.2 งานประจำปีของสถานศึกษา
  - 6.3 กีฬาสีประจำโรงเรียน

6.4 งานประเพณีตามเทศกาล

6.5 ห้องสมุด

6.6 งานประชาสัมพันธ์

7. ด้านศาสนาและวัฒนธรรม

7.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

7.2 ประสานงานหน่วยงานทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้เข้ามามีบทบาทในสถานศึกษา

7.3 สนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น

พิณสุตา สิริธรรังศรี (2540, หน้า 31 – 37) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า สถานศึกษาทุกระดับตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนจนถึงมหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาของตนเองภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ทั้งในเรื่องของบุคลากร งบประมาณเพื่อการศึกษา หลักสูตรและการจัดการต่างๆ ( ยกเว้น การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างรายเดือน ) ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา (Principal) เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมาจากการจ้างโดยการสรรหา และแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งจากชุมชน ผู้ปกครอง ครูใหญ่ ครูและนักเรียน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา) เพื่อทำหน้าที่รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายทางการศึกษาของชาติ หลักสูตร ธรรมนูญโรงเรียน ตลอดจนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการทางการศึกษาของชุมชนโดยยึดหลักการบริหารแบบการใช้คุณค่าร่วมกัน (A Community of Share Values) และการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน/สถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้แทนชุมชน 3 – 7 คน ( แล้วแต่ขนาดของโรงเรียน )
2. อาจารย์ใหญ่ 1 คน
3. ผู้แทนครู 1 คน
4. นักเรียน 1 คน ( เฉพาะระดับมัธยมศึกษา )

## บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

### 1. ด้านหลักสูตร

- 1.1. ปรับปรุงโปรแกรมการเรียนรู้ของเด็กโดยยึดหลักการ สาขาการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับเด็ก ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 1.2. ติดตามพัฒนาการของเด็ก โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์
- 1.3. วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของเด็ก
- 1.4. พัฒนาและปรับกลยุทธ์เพื่อสนองความต้องการเรียนรู้ของเด็ก ขจัดปัญหาอุปสรรคทั้งปวง
- 1.5. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเด็ก เก็บรักษาประวัติและรายงานความก้าวหน้าของเด็ก

### 2. ด้านการเงินและทรัพย์สิน

- 2.1. จัดสรรงบประมาณการบริหารโรงเรียน ตามความสำคัญที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน
- 2.2. ควบคุม ติดตามการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนและการจัดทำบัญชีตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย
- 2.3. จัดการเรื่องทรัพย์สิน อาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัยและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่เด็ก

### 3. ดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้แก่

- 3.1. ปฏิบัติตามนโยบายของมติว่าด้วยการศึกษา (National Education Guideline)
- 3.2. รักษาระบบการประเมินตนเอง
- 3.3. ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยเวลาปฏิบัติงาน การรักษาเวลาเรียนและปีการศึกษาของนักเรียน
- 3.4. ให้ประกันด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนและบุคลากรต่างๆในโรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนกุศละเทียนวิทยาคาร (สุเมธ ปานะถึก , 2547, หน้า 7-8) พบว่า ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร และบทบาทของตนเองมากขึ้น การดำเนินงานต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือและสะดวกสบายมากขึ้น

คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนในการสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนได้ดี มีความสามารถในการเข้าประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ส่วนปัญหาอุปสรรค คือ คณะกรรมการสถานศึกษาบางส่วนไม่มีเวลา เนื่องจากต้องประกอบอาชีพ เช่น ทำไร่ ทำนา เป็นต้น โดยโรงเรียนแก้ปัญหาด้วยการสำเนารายงานการประชุมแจ้งให้ทุกคนทราบ ปัญหาสำคัญอีกประการ คือ การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาหากปล่อยให้ดำเนินการเป็นไปตามข้อ บังคับทั้งหมดโดยไม่มีกลุ่มเป้าหมายมาเป็นกรรมการแล้ว คณะกรรมการจะไม่ค่อยเป็นประโยชน์เท่าที่ควร

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนเทพา (นิยม ชูชื่น, 2547, หน้า 26-27) พบว่า ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้ คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษา ความรู้ด้านงานวิชาการและงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผล คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้ระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและประชาชนในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ระดับมาก และมีส่วนร่วมในการประชุมมากที่สุด บทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา คือ การพัฒนาสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสอดคล้องความเป็นจริง การรวมพลังสร้างสรรคบนฐานความรู้ ภูมิปัญญา ประเพณี ความเชื่อ และศรัทธา ด้วยการเข้าถึงและมีศรัทธา ทำให้เกิดการพัฒนาที่ทรงพลัง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ถ้าคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ และประเมินผล ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ส่วนปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นดังนี้ คือ ขาดแคลนวิทยากรในพื้นที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการบรรยายหรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย เหมาะสมกับพื้นฐานของแต่ละกลุ่มคนและเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข มีเจตคติที่ดีต่อภารกิจหน้าที่ เวลาในการนัดหมายประชุมไม่ค่อยสะดวก เพราะคณะกรรมการต้องประกอบอาชีพ งบประมาณในการส่งเสริมคณะกรรมการมีจำกัด และกิจกรรมที่มีประโยชน์และเป็นที่ต้องการของคณะกรรมการนั้นดำเนินการยาก

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนอนุบาลกระบี่ (สมบุญธน์ แต่งเกลี้ยง , 2547, หน้า 27-28) พบว่า ชุมชนได้ทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของโรงเรียน ส่วนโรงเรียนได้ทราบความเคลื่อนไหวและความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนเป็นการส่งเสริมความเข้าใจในการส่งเสริมความสำคัญของการศึกษาและความตระหนักในหน้าที่การมีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษา อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ช่วยระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาของท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียนมากขึ้น

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ (นคร ตั้งคะพิภพ , 2547, หน้า 30-32) พบว่า สรุปได้ว่า ด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมอบคุณสมบัติ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ เช่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมีความหลากหลายทางด้านคุณสมบัติ ย่อมมีความรู้ความสามารรถ ประสบการณ์ที่ต่างกัน การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีความจำเป็น เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการสถานศึกษา เหตุผลประการหนึ่ง คือ คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทใหม่ เป็นผู้กำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารงานทั่วไป จึงต้องได้รับการพัฒนาเพื่อปรับแนวคิดใหม่

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนพานิชยการราชดำเนินราชบุรี (ดุชนฎี จุลชาติ , 2547, หน้า 33-34) สรุปว่า หากมีการปรับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เหมาะสมและมีการทำความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แล้ว คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นองค์กรที่ช่วยผลักดันการปฏิรูปการศึกษาตลอดจนการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้ เพราะกรรมการสถานศึกษาจะมีบทบาทช่วยสะท้อนความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคมเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยมีส่วนร่วมในการคิด การร่วมทำร่วมตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง นโยบายและแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน โครงการและ กิจกรรมของสถานศึกษา ความจำเป็นเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ร่วมตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสตลอดจนการเป็นเครือข่ายการปฏิรูปการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่นไปในทิศทางที่ชุมชนและ

ท้องถิ่นต้องการ ส่วนผลการดำเนินงานด้านคณะกรรมการและกา ร์พัฒนาคณะกรรมการ  
สถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมินและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทำให้  
เกิดผลดีต่อนักเรียนและชุมชนอย่างมาก เพียงแต่ไม่ได้มีการประชุมคณะกรรมการแบบครบองค์  
ประชุม ส่วนใหญ่จะแยกประชุมตามความสะดวกของค ณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุม  
ติดตามความก้าวหน้าและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานของระบบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนบ้านระกา  
(อดิเรก บุญคง , 2547, หน้า 34-37) สรุปได้ดังนี้คือ คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถและ  
เข้าใจการจัดการศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้คณะกรรมการ  
สถานศึกษาสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมของโรงเรียนมาก  
ขึ้น ให้ความร่วมมือเป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยยินดีมาร่วมสอนและร่วมทำกิจกรรมที่ทาง  
โรงเรียนจัดขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของ  
โรงเรียนได้ เข้าใจและเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพ  
การศึกษาของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาสนับสนุนให้ โรงเรียนขยายการจัดการศึกษาจาก  
6 ปี เป็น 9 ปี นอกจากนี้ยังพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีทักษะในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น คือ  
ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทำหน้าที่ประธานในการเปิดงานของโรงเรียน เป็นต้น  
เป็นแกนนำในการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา เป็นผู้นำในการกล่าวต้อนรับ และบรรยาย  
สรุปเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมของโรงเรียนได้ เป็นผู้นำในการก่อตั้งสมาคมครู ผู้ปกครอง และ  
ศิษย์เก่า ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของชุมชนที่มีสภาพแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น  
สวยงาม และมีเทคโนโลยีพร้อม คณะกรรมการส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป  
และมีประสบการณ์ในการทำงานกับเอกชนมา ทำให้พัฒนาง่าย คณะกรรมการส่วนใหญ่ศรัทธา  
ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารยุคปัจจุบัน คณะกรรมการเสียสละและทุ่มเทให้กับการจัด  
การศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี และยังเป็นผู้ มีคุณธรรม มีใจยุติธรรมและเป็นกลางทางการ  
เมือง เป็นผู้ยึดมั่นในความถูกต้องและเป็นธรรม เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและความเป็นผู้นำ  
เป็นผู้ที่มีเหตุผลมากขึ้น รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ เหตุและผลอย่างถ่องแท้ มีใจกว้างมากขึ้น  
เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดนิมมานรดี  
(โกมินทร์ สังคะนอง , 2547, หน้า 37-38) สรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความ  
เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่มากขึ้น สังเกตได้จากการให้ข้อมูลกับทางโรงเรียน ก ารให้



ข้อเสนอแนะ และการมีส่วนร่วม การให้การสนับสนุนของโรงเรียนดีขึ้น คณะกรรมการมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น ประเมินได้จากการนำเสนอให้มีการก่อตั้งกองทุนโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพและการวางแผนการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น คณะกรรมการมีเจตคติต่อโรงเรียนดีขึ้น สังเกตได้จากกรรมการหลายท่านห่วงใยโรงเรียน ติดตามสอบถามผลการดำเนินงานของโรงเรียน แจ้งข่าวสารขั้ ้อมูลให้ทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู และร่วมมือประชุมอย่างพร้อมเพรียงมากขึ้น

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านสบขุ่น (ประยูร กิตติวงศ์ , 2547, หน้า 40-41) พบว่า ผลการดำเนินการในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่สำคัญ มีดังนี้ การบริหารได้รับความร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิดและร่วมทำมากขึ้น มีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นเครือข่ายด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน พื้นที่และบริเวณของโรงเรียนได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น การร่วมดูแลความประพฤติของผู้เรียน ช่วยประสานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้เป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการรับรู้การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น เช่น มาเป็นครูช่วยสอนภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง (พรอณี กลิ่นศรีสุข , 2547, หน้า 42-43) พบว่า ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้คณะกรรมการพัฒนาขึ้นหลายด้านและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะประเด็นต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ทำให้คณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอต่างๆ มากขึ้น
2. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนมากขึ้น ทั้งในด้านการเข้าร่วมประชุม การจัดทำหลักสูตร การเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ การพัฒนาอาคารสถานที่ การจัดหาทุนการศึกษาและกิจกรรมโรงเรียนสีขาว เป็นต้น
3. คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น เช่น บทบาทในการร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียนการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผลงานของโรงเรียน เป็นต้น
4. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน เช่น การรักโรงเรียน ความสนใจเรื่องการศึกษา วิสัยทัศน์และความรับผิดชอบ ความใจกว้างและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเสียสละและคุณธรรม เป็นต้น

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนศิริราชบุรีสามัคคี (จุมพล ทองใหม่, 2547, หน้า 44) สรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาอย่างยิ่ง ในการจัดการศึกษาให้ก้าวไกลอย่างมีประสิทธิภาพ พ้นนั้น คณะกรรมการต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษา หลักเป้าหมาย หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการเรียนการสอน ธรรมชาติของเด็กและการเรียนรู้ การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้ความคิดเห็นร่วมดำเนินงาน เอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษา มีความเสียสละ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะมีการจัดการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อช่วยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสามารถปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดใหญ่ (ณัฐวุฒิสังสิลา, 2547, หน้า 46) สรุปผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นดังนี้

1. การประชุมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพทำให้คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาและบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนมากขึ้น
2. จากการประชุมสัมมนาทำให้คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจ มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการสัมมนา และต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
3. จากการศึกษา ดูงานทำให้คณะกรรมการได้รับประสบการณ์และเห็นจุดเด่นของโรงเรียนเหล่านั้น และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนได้มากขึ้น
4. จากการศึกษาเอกสารทำให้คณะกรรมการสามารถติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น
5. จากการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและนอกโรงเรียนที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทำให้คณะกรรมการเกิดความศรัทธา เลื่อมใส และไว้วางใจในผู้บริหารและครูอาจารย์มากขึ้น มีความภาคภูมิใจ และช่วยกันระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษามากขึ้น

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดถนน (อเนก ทรัพย์มาก, 2547, หน้า 48) สรุปผลได้ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการ ตีขึ้น ในด้านการวางแผน การร่วมกันแก้ปัญหาที่มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นระบบ กล้าแสดงออกมากขึ้น

2. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร ทำให้มีวัสดุอุปกรณ์และมีความพร้อมในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. นักเรียนมีประสบการณ์ตรงจากวิทยากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา

4. คณะกรรมการเห็นความสำคัญของโรงเรียน มีความภาคภูมิใจ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ และร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น

เนื่องจากสภาพปัญหา และความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาตามข้อค้นพบของการวิจัย จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ โดยยึดหลักการ เนื้อหาสาระ และกิจกรรม ดังนี้คือ จะต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการเฉพาะที่ เฉพาะแห่ง ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มุ่งพัฒนาศักยภาพสมรรถภาพในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพื่อบริหารและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ อาศัยการมีส่วนร่วมและดำเนินการเป็นที่หรือเป็นคณะกรรมการครอบคลุมทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเน้นการพัฒนาและความสนใจใฝ่รู้ของคณะกรรมการ