

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จังหวัดฉะเชิงเทรา จะดำเนินการศึกษาองค์การและการพัฒนาองค์การ มีประเด็น ดังนี้

- 2.1 ความหมายขององค์การ
- 2.2 การพัฒนาองค์การ
- 2.3 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ
- 2.4 กระบวนการพัฒนาองค์การ
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์การ
- 2.6 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.7 โครงสร้างทั่วไปของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ก่อนการเปลี่ยนแปลง

มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายขององค์การ

อึ้งซัย สันติวงษ์ (2538 : 1) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุในเป้าหมาย หรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

เมสคอน อัลเบิร์ตและคีโดริ (Mescon, Albert and Khedouri 1985 : 9) กล่าวว่า

องค์การ ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมารวมกันเป็นกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน อันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกต่างๆและสมาชิกในกลุ่มจะเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน

ชวลิต ประภาวนนท์ (2539 : 215) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่สอง คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือ บริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2538 : 5) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคน (2 คนขึ้นไป) ซึ่ง มารวมกันดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการ จัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบมีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการ ประสานงาน และให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อจัดเป็นองค์การ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การดังกล่าว

พะยอม วงศ์สารศรี (2533 : 4) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การรวมตัวของคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้าง ของกิจกรรม หรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการ ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะขององค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งก็คือวิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้าไปสู่สิ่งส่งออก (Output) ที่พึงประสงค์และสิ่ง ส่งออกดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือการบริการต่างๆ (Service) ขององค์การ นั้นเอง

บุชนันและฮัคซิงกี (Buchanan and Huczynski, 1997 : 9) กล่าวว่า องค์การหมายถึง การรวมกลุ่มทางสังคม เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกลุ่ม

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980 : 5) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง สถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการ แบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านและมีโครงสร้าง

กิบสัน, อิวานโนวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivannovich and Donnelly, 1991 : 7) กล่าวว่า องค์การ คือการรวมตัวกันและมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้โดย การกระทำโดยลำพังของใครคนใดคนหนึ่ง

จากการศึกษาความหมายพอสรุปได้ว่า องค์การ เป็นหน่วยทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่ม

2.2 การพัฒนาองค์การ

เฮาส์และคัมมิง (Huse and Cumming, 1985 : 2) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นการดำเนินการทั่วทั้งระบบในการประยุกต์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาและผลักดันต่อกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการขององค์การเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ

โบวีและคณะ (Bovee and others, 1993 : 350) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ มีการจัดการจากเบื้องบนและมีเป้าหมายเพื่อจะปรับปรุง ประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์การ โดยการนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการ ขององค์การ

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994 : 671) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน ในการประยุกต์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการปรับปรุงให้องค์การสามารถที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเพิ่มสมรรถนะขององค์การในการแก้ปัญหาภายใน

ฮาร์วีและบราวน์ (Harvey and Brown, 1992 : 6) การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามในระยะยาว โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาขององค์การ และปรับปรุงกระบวนการบริหารวัฒนธรรมขององค์การใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวไปสู่ระยะคลื่นลูกที่สามขององค์การและ เป็นความพยายามที่จะบรรลุความเป็นเลิศขององค์การ โดยการผสมผสานความมุ่งมาดปรารถนาของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะเจริญเติบโตและก้าวหน้าเข้าสู่เป้าประสงค์ขององค์การ

ริชาร์ด เบคคฮาร์ด(Richard Beckhard, 1969 : 49) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามที่จะ

- 1) วางแผน (Planned)
- 2) รวมทั่วทั้งองค์การ (Organization Wide)
- 3) การจัดการจากเบื้องบน (Manage from the Top)

4) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและสุขภาพขององค์การ (Organization Effectiveness and Health)

5) การวางแผนสอดแทรก (Intervention) ในกระบวนการขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences)

เฟรนช์และเบลล์ (French and Bell, Jr, 1990 : 17) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การได้อย่างกว้างขวาง โดยมองถึงกระบวนการและวิธีการทุกด้านของการดำเนินการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2) เป็นความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ และกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยเฉพาะผ่านการดำเนินการวินิจฉัยและการจัดการวัฒนธรรมขององค์การ ที่มีประสิทธิผลและร่วมมือร่วมใจมากกว่าเดิม

3) ด้วยการเน้นเป็นพิเศษต่อการใช้วัฒนธรรมของทีมงานที่เป็นทางการ ทีมงานชั่วคราว และทีมงานระหว่างกลุ่ม

4) ด้วยการช่วยเหลือของที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญความสะดก และการใช้ทฤษฎี และเทคโนโลยีที่ประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งรวมไปถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้วย

เบอร์ค (Burke, 1994 :9) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงรากฐานในวัฒนธรรมขององค์การโดยชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางวัฒนธรรมขององค์การนั้น เป็นกระบวนการของการนำสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลังของแบบแผนของพฤติกรรมออกมาสู่พื้นผิวเพื่อที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนา หรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การตามความหมายที่เขามองจึงไม่ใช่เป็นเพียงการใช้เทคนิคการสอดแทรก เช่น การสร้างทีมงาน การฝึกอบรม การเอื้ออำนวยให้เกิดการประชุมเฉพาะกิจ จัดเตรียมข้อมูล ป้อนกลับส่วนบุคคล ให้แก่ผู้บริหารหรือในทำนองนี้ เป็นต้น

จากความหมายของการพัฒนาองค์การที่หลากหลายดังกล่าวจะพบว่าจุดเน้นสำคัญ ของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผล และเสริมสร้างสุขภาพขององค์การ โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางวัฒนธรรมขององค์การโดยการใช้ความรู้และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรก ดังนั้นในที่นี้จะสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางวัฒนธรรม ขององค์การโดยผ่านที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญให้เกิดการใช้ความรู้ และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ มาสอดแทรก เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลและสุขภาพขององค์การ

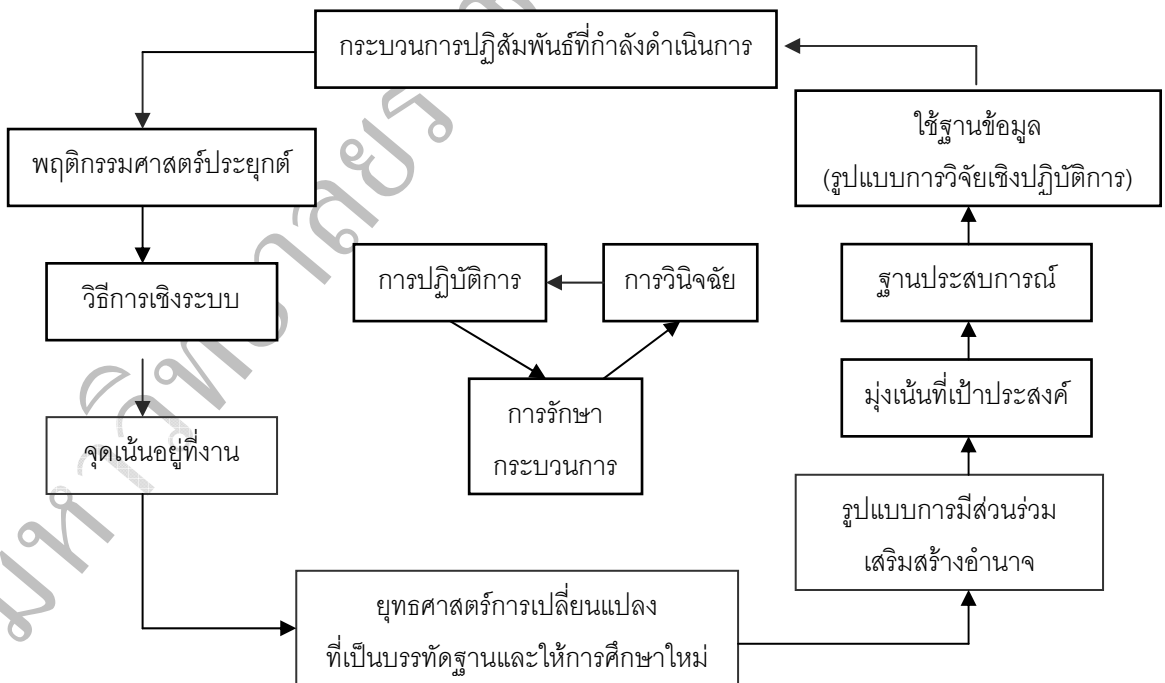
2.3 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร

ธรรมชาติของการพัฒนาองค์กรนั้น มีองค์ประกอบของการปฏิบัติการ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวินิจฉัย การปฏิบัติการ และการรักษากระบวนการ

2.3.1 องค์ประกอบด้านการวินิจฉัย มุ่งที่การวินิจฉัยระบบ และกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจก่อนจะเข้าไปดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 องค์ประกอบด้านการปฏิบัติการ มุ่งที่การเข้าไปดำเนินการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบที่จะพัฒนา ซึ่งการดำเนินการนั้นต่อเนื่องจากการวินิจฉัยที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

2.3.3 องค์ประกอบด้านการคงไว้ซึ่งกระบวนการ ภายหลังจากการปฏิบัติการแล้ว จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติการ ที่ผ่านมาสามารถคงสภาพไว้ได้ ซึ่งเป็นการจัดการโดยกระบวนการพัฒนาขององค์กรเอง



ภาพ 3 แสดงธรรมชาติของการพัฒนาองค์กร ในเชิงองค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร (ที่มา : บัญชร แก้วส่อง. 2542 : 213)

จากภาพ จะเห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของวิธีการเชิงระบบ ที่ใช้วิธีการเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ โดยเน้นเรื่องทีมงานเป็นสำคัญ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดจากการพัฒนาองค์การก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นบรรทัดฐานใหม่ และการให้การศึกษานใหม่ ซึ่งเป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยฐานประสบการณ์และข้อมูลพื้นฐานเป็นสำคัญ

2.4 กระบวนการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Process) หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ อันเกิดจากการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งมีผู้ได้คิดค้น ขั้นตอนการทำงานไว้หลายรูปแบบด้วยกัน แต่ละรูปแบบก็จะมีส่วนคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะขอเสนอในบางรูปแบบ กล่าวคือ

คุณลักษณะและพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การ (Characteristics and Foundations of the OD Process)

การวิเคราะห์คุณลักษณะของกระบวนการพัฒนาองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ในฐานะกระบวนการ ในฐานะรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ ในฐานะการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐาน ในฐานะที่ร่วมมือกันในองค์การ ในฐานะที่เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีการเรียนรู้จากฐานประสบการณ์ เป็นสิ่งที่เน้นในเรื่องของเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ในฐานะที่ให้ความใส่ใจต่อทีมงานซึ่งจะช่วยปรับปรุงองค์การ และใช้รูปแบบเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและเสริมสร้างอำนาจ สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานในการวางแผนกระบวนการพัฒนาองค์การ

เฟรนช์และเบล (French and Bell, Jr. 1992 : 79 -95) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง

1) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (OD is an ongoing interactive process) คุณลักษณะสำคัญที่ถือว่าการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่

- (1) เป็นสิ่งที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลง
- (2) เป็นกระบวนการของการปรับปรุงองค์การซึ่งไม่มีวันสิ้นสุด

(3) เป็นกระบวนการของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยผ่านชุดของกิจกรรมการสอดแทรกตลอดช่วงเวลา

(4) การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับคำถามที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร พอ ๆ กับคำถามที่ว่าอะไรเกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องของกระบวนการ

2) การพัฒนาองค์การเป็นรูปแบบของการประยุกต์ใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ (OD is a form of applied behavioral science) โดยผ่านวิธีการเหล่านี้

โครงการพัฒนาองค์การได้ประยุกต์หลักการเชิงวิทยาศาสตร์และการปฏิบัติ จากพฤติกรรมศาสตร์หลายสาขา เช่น จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) มนุษยวิทยาสังคม (Social Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตเวชศาสตร์ (Psychiatry) เศรษฐศาสตร์ (Economics) และรัฐศาสตร์ (Political Science)

3) การพัฒนาองค์การเป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง โดยบรรทัดฐานของการให้ความรู้ใหม่ (OD is a normative-reducative strategy of change)

4) การพัฒนาองค์การมององค์การจากวิธีการเชิงระบบ (OD views organizations from a systems approach)

5) การพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการที่ใช้ข้อมูลเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (OD is a data-bass approach to planned change) ในกระบวนการของการพัฒนาองค์การมีการใช้ฐานข้อมูลต่อไปนี้

(1) จุดเน้นสำคัญของการพัฒนาองค์การอยู่ที่คุณค่าของข้อมูล

(2) ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลในองค์การ หรือกระบวนการทางสังคม มีความสำคัญกว่าข้อมูลทางเทคนิค

(3) ข้อมูลโดยทั่วไปจะเป็นของผู้สร้างและผู้ใช้ข้อมูลนั้น

(4) ข้อมูลที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน จะถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยชี้ความแตกต่างในเรื่องของการรับรู้ ทศนคติ ไม่ใช่เป็นตัวรบกวน

(5) การมองข้อเท็จจริงเปลี่ยนจากมองว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว มามองว่ามันจะนำไปสู่การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น หรือเป็นอุปสรรค

(6) ข้อมูลมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา มากกว่าที่จะเป็นสิ่งที่ใช้บังคับพฤติกรรมคน

(7) การใช้ข้อมูลสอดคล้องกับเชิงวิทยาศาสตร์ เพราะดูจากข้อเท็จจริงมากกว่าความเกรงกลัวในอำนาจหรืออื่น ๆ

(8) ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์การได้มาจากสถานะความต้องการ และปัญหาของระบบและสมาชิก ดังนั้นจึงมีข้อมูลที่ตอบให้แก่ความต้องการขององค์การและสมาชิก

6) การพัฒนาองค์การตั้งอยู่บนรากฐานของประสบการณ์ (OD is experience based)

7) การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายประสงค์และการวางแผน (OD emphasizes goal setting and planning)

8) กิจกรรมของการพัฒนาองค์การวางเป้าไปที่การทำงานกับทีมงาน (OD activities focus on intact work teams)

9) การพัฒนาองค์การใช้รูปแบบของการมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างอำนาจ (OD Uses a Participation / Empowerment Mode)

สำหรับกระบวนการพัฒนาองค์การที่วางขั้นตอนไว้ครอบคลุม ประเด็นการพัฒนา ค่อนข้างกว้าง คือ รูปแบบที่เสนอโดย ฮาร์วีและบราวน์ (Harvey and Brown, 1992 : 56 - 65) ซึ่งเป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งขั้นตอนของการพัฒนาองค์การออกเป็น 8 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ความตระหนักต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (The Awareness of a need for Change) ก่อนที่ผู้บริหารจะตระหนักต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลง องค์การ มักจะเผชิญปัญหาความไม่สมดุลย์ขององค์การ เช่นผลผลิตตกต่ำ ขวัญกำลังใจคนทำงานไม่ดี ลูกค้าน่าหึง หรือไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพปัญหาเหล่านี้นำมาสู่ ความตระหนักของผู้บริหารที่จะแก้ไข้ปัญหา เมื่อผู้บริหารตระหนักในปัญหาแล้วผู้บริหารต้องมีการ ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม หรือแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การเข้ามาและการสอดแทรกของที่ปรึกษา (The Entry and Intervention of the Consultant) ภายหลังจากผู้บริหารตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารมักจะ ปรึกษากับที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก หรือภายในองค์การก็ได้ เพื่อจะแสวงหาช่องทางในการ จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ที่ปรึกษาจะมีความรู้ในการพัฒนาองค์การ มี ความสามารถในการใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์มาช่วยในการแก้ไข้ปัญหา ดังนั้นช่วงนี้ที่ ปรึกษาจึงเข้ามารับรู้ปัญหาและความต้องการขององค์การผ่านความคิดของผู้บริหาร

ในช่วงนี้ ผู้บริหารก็คาดหวังว่าที่ปรึกษาจะช่วยแก้ไข้ปัญหาได้ ส่วนที่ปรึกษาก็คาดหวังว่า องค์การให้ความร่วมมือในการดำเนินการอย่างดี

ขั้นที่ 3 การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า (Developing the Consultant-Client Relationship) ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะเริ่มเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตั้งแต่ระดับ

ผู้บริหารจนถึงระดับล่าง พร้อมทั้งพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเบื้องต้นถึงการรับรู้ในปัญหาและความต้องการในการแก้ไขปัญหาของคนในองค์กร พร้อมทั้งมีการแนะนำให้ลูกค้าได้ทราบบทบาทที่จะเข้ามาช่วยเหลือในฐานะที่ปรึกษา ผู้เอื้ออำนวยความสะดวก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การดำเนินการทั้งนี้อย่างน้อยเพื่อให้ได้ข้อมูลในการวินิจฉัยองค์กรที่เที่ยงตรง

ขั้นที่ 4 ระยะเวลาเก็บรวบรวมสารสนเทศ (The Information-Collecting Phase)

ขั้นนี้เกิดขึ้นภายหลังจากที่ปรึกษาได้พัฒนาความสัมพันธ์กับคนในองค์กรแล้วที่ปรึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบความคิดเบื้องต้นจากการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการพูดคุยกับผู้บริหาร การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจจะใช้วิธีการสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต ตลอดจนการสัมภาษณ์ได้ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วที่ปรึกษาจะทำการวินิจฉัยเพื่อระบุขอบเขตของปัญหาเบื้องต้นก่อน

ขั้นที่ 5 ระยะเวลาการวินิจฉัย (The Diagnosis Phase)

การวินิจฉัยองค์กรเป็นการส่งข้อมูลย้อนกลับให้ผู้เกี่ยวข้องได้วินิจฉัย เพื่อระบุขอบเขตของปัญหาร่วมกัน และระบุถึงปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข จากนั้นก็จะร่วมกันวางแผนและโครงการเพื่อการแก้ไขปัญหาต่อไป

ขั้นที่ 6 การวางแผนปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์ และเทคนิคในการพัฒนา (Action Plans, Strategies, and Techniques)

ขั้นนี้ เป็นขั้นของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร เพื่อร่วมกันวางแผนกลยุทธ์และเทคนิคในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งมักจะเป็นการดำเนินการนอกสถานที่ในช่วงเวลาสั้นๆ เช่น 3-5 วัน เป็นต้น ในช่วงนี้บุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการเหล่านี้

ขั้นที่ 7 การติดตามผล การทบทวน และการสร้างเสถียรภาพแก่โครงการพัฒนาองค์กร

(Monitoring, Reviewing and Stabilizing the Action Programs) เป็นขั้นที่สมาชิกในองค์กรนำแผนไปปฏิบัติการในองค์กรในช่วงเวลา เช่น 3 เดือน 6 เดือน เป็นต้น ในช่วงนี้ที่ปรึกษาจะติดตามผล ทบทวนผลร่วมกับสมาชิกในองค์กรและนำข้อมูลที่ได้มาวางระบบการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องมีที่ปรึกษา

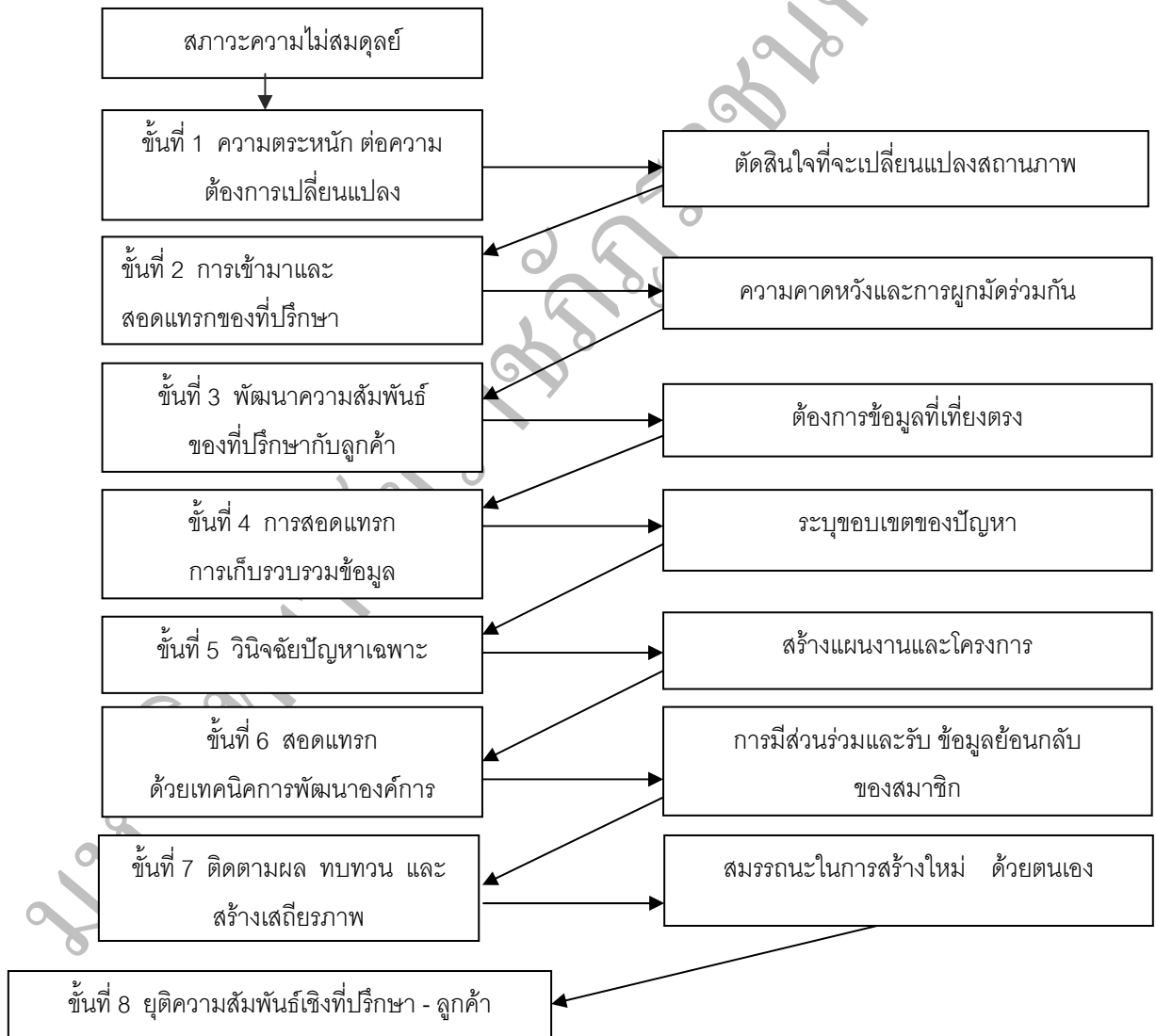
ขั้นที่ 8 การยุติโครงการพัฒนาองค์กร (The Termination of an OD Program)

เป็นขั้นที่โครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ที่ปรึกษาจะถอนตัวออกจากโครงการ องค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ถือว่าเป็นขั้นสิ้นสุดโครงการในส่วนที่ปรึกษาเกี่ยวข้องแต่ภารกิจการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานจะต้องดำเนินการต่อไป

การพัฒนาองค์กรมีรากฐานทางทฤษฎีจาก ทฤษฎีความต้องการ ทฤษฎีความคาดหวัง ความพึงพอใจในงาน การให้แรงเสริมทางบวก การวิเคราะห์พลังสนาม การเปลี่ยนแปลงค่านิยม

จิตไร้สำนึกของกลุ่ม การจัดการแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎี ตามสถานการณ์ และแนวคิดเรื่ององค์การ
ในฐานะที่เป็นครอบครัว

การพัฒนาองค์การมีขั้นตอนที่สำคัญคือ ความตระหนักต่อความต้องการในการ
เปลี่ยนแปลง การเข้ามาและการสอดแทรกของที่ปรึกษา การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างที่
ปรึกษาและองค์การ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การวินิจฉัย การวางแผนปฏิบัติการ
กลยุทธ์ และเทคนิค การติดตามผล การทบทวนและการสร้างเสถียรภาพ แก่โครงการพัฒนา
องค์การ และขั้นสุดท้ายเป็นยูติโครงการพัฒนาองค์การ ดังภาพแสดงขั้นตอนการพัฒนาองค์การ
ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ



ภาพ 4 แสดงขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ

(ที่มา : Harvey, Donald F. and Donald R. Brown, 1992 :65)

มฤษฎี วงศ์นารี (2519 : 60-73) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์การในรูปแบบ การแก้ปัญหาไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้ปัญหา
- ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ
- ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- ขั้นตอนที่ 5 การใส่สิ่งสอดแทรก
- ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล การเปลี่ยนแปลงองค์การ

โสมณ ปภากจณี (2521 : 56-76) ได้กล่าวถึงกระบวนการของพัฒนาองค์การไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 2 การตรวจวินิจฉัยปัญหา
- ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การสอดแทรก
- ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผล

เบิร์ค (Burke,1994 : 72 - 81) ได้ประยุกต์ขั้นตอนเหล่านี้มาใช้ในการปฏิบัติจริง โดยเขาได้จัดวางระยะของการพัฒนาองค์การ (Phase) เป็น 7 ระยะ คือ

- ระยะที่ 1 การเข้ามาของทีปรึกษา (Entry)
- ระยะที่ 2 การทำสัญญา (Contracting)
- ระยะที่ 3 การวินิจฉัย (Diagnosis)
- ระยะที่ 4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- ระยะที่ 5 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)
- ระยะที่ 6 การสอดแทรกการพัฒนาองค์การ (Intervention)
- ระยะที่ 7 การประเมินผล (Evaluation)

โบวีและคณะ (Bovee and others. 1993 : 351 - 352) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยการใช้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เข้าไปดำเนินการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยข้อมูล พร้อมทั้งป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และสุดท้ายมีการประเมินผลอย่างเป็นทางการด้วย โดยเขาได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาองค์การไว้ 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นตระหนักในปัญหา (Problem Recognition) ในการที่จะเริ่มต้นพัฒนาองค์การ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าองค์การมีปัญหาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ เมื่อใดที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ก็ถือว่า กระบวนการของการหลอมละลายได้เริ่มต้นแล้ว

ขั้นที่ 2 ขั้นเข้ามาของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Entry of Change Agent) ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการฝึกฝนอย่างดีจากภายในหรือภายนอกองค์การจะได้รับการร้องขอให้เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาขององค์การ

ขั้นที่ 3 ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis) ในขั้นนี้ ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การ ในการศึกษา ทบทวนเอกสารขององค์การ และใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม และการสังเกตในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาขององค์การ ต่อมาผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารบางคนดำเนินการตรวจสอบข้อมูล และพัฒนาการวินิจฉัยเบื้องต้นเกี่ยวกับสาเหตุ ธรรมชาติ และขอบข่ายของปัญหา ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจขอให้ผู้บริหารบางคนจัดเตรียมการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่การวินิจฉัยเบื้องต้นนี้ได้

ขั้นที่ 4 ขั้นพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Development of the Plan for Change) ในขั้นนี้ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกับผู้บริหารที่เป็นบุคคลสำคัญในองค์การ เพื่อจะร่วมกันสร้างเป้าประสงค์ของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงร่วมสร้างและประเมินทางเลือกของกิจกรรม และร่วมตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

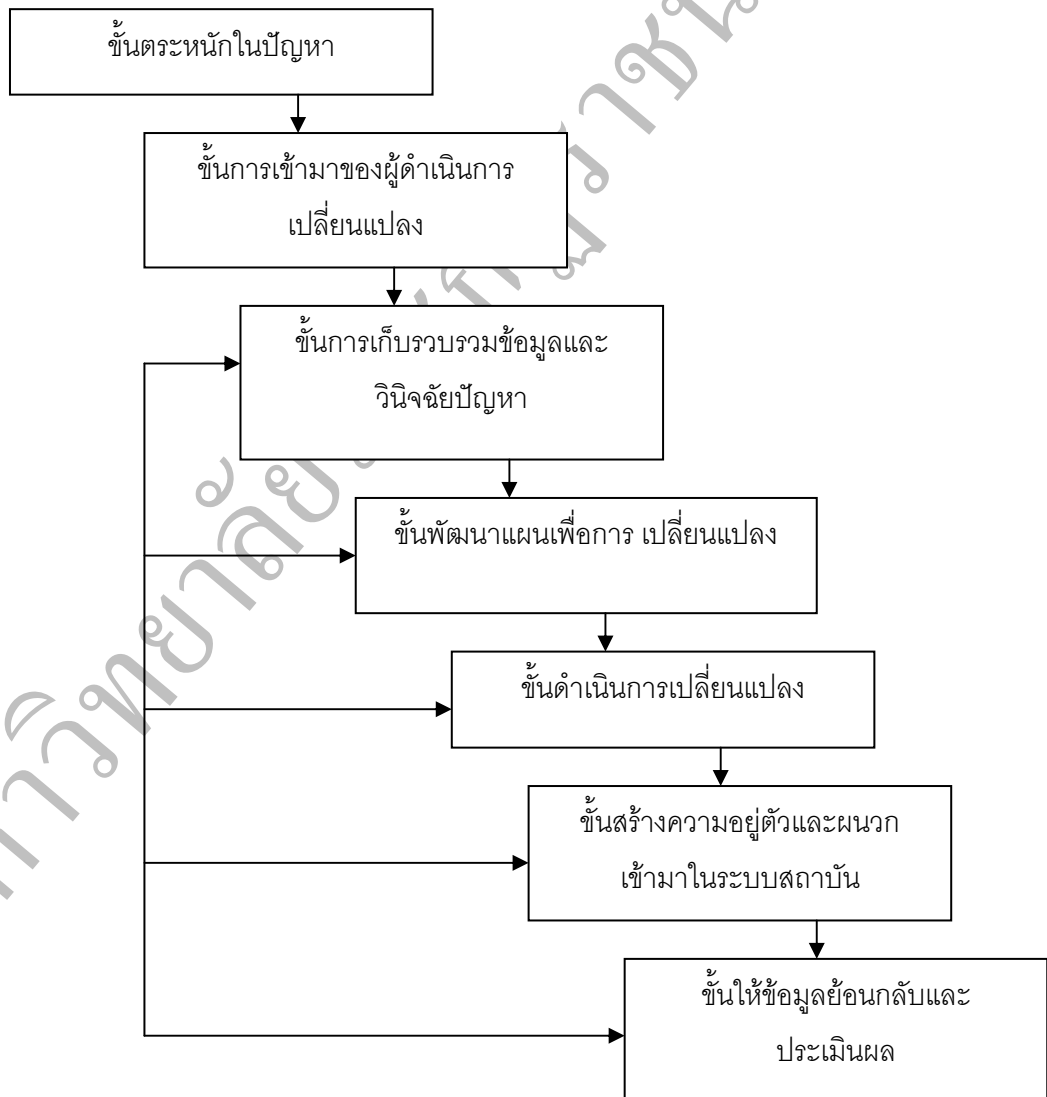
ขั้นที่ 5 ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) เป็นขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมทางเลือกซึ่งได้เลือกไว้และเกิดการเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้ สอดคล้องกับขั้นการเคลื่อนไหว (Moving Stage) ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และสามารถที่เกี่ยวข้องไปถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างบุคคล วัฒนธรรม หรือเรื่องอื่น ๆ เทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ

ขั้นที่ 6 ขั้นสร้างความอยู่ตัวและความเป็นสถาบัน (Stabilization and Institutionalization) ในขั้นนี้ผลของการสอดแทรกเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มก่อตัวเป็นรูปร่างใหม่ และในที่สุดก็จะผนวกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์การอย่างถาวร

ขั้นที่ 7 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการประเมิน (Feedback and Evaluation)

ในขั้นนี้เกิดขึ้นประมาณหลายเดือนหรืออาจเป็นปี ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงถูกผนวกเข้าไปในระบบของสถาบันแล้ว ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งหนึ่งเพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บในครั้งแรกและทำการประเมิน ผลที่ได้จากการประเมิน สามารถที่จะใช้ในการปรับปรุงที่ขั้นตอนใดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ก็ได้ แม้ว่าองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ อาจจะมีผลต่อผลลัพธ์ แต่สิ่งสำคัญก็คือว่าผู้บริหารระดับสูงเชื่อหรือไม่ว่าสุขภาพและประสิทธิผลขององค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นจากผลจากการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ

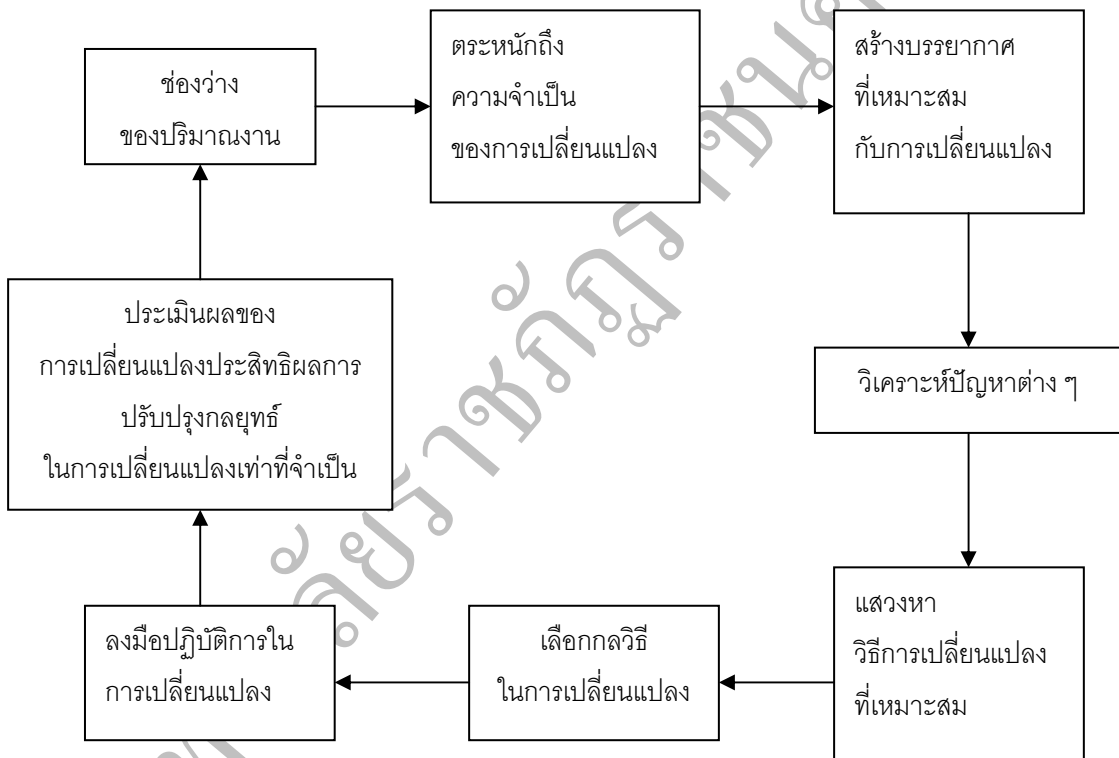


ภาพ 5 แสดงกระบวนการพัฒนาองค์การ

(ที่มา : Bovee, Courtland L., and others. 1993 : 351)

2.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์การ (Planned Change in Organization) พูดยังแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เราอาจจะพิจารณาดังการวางแผนเป็นขั้นตอนได้ (Steers. 1977 : 169)



ภาพ 6 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

(ที่มา : Steers, R.M. 1977 : 169)

จากภาพ เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Environments) โครงสร้าง (Structure) วิทยาการ (Technology) หรือหมู่สมาชิกในองค์การ (Membership) ทุกส่วนดังกล่าวมาแล้วย่อมมีโอกาสดำเนินการให้เกิด "ช่องว่างของปริมาณงาน" ขึ้นได้ ช่องว่างนี้อาจจะเกิดขึ้นจากรายได้ของการขายผลผลิตลดลง คนออกจากรานหรือขาดงานมากขึ้น เป็นต้น เมื่อเกิดช่องว่างต่าง ๆ

ดังกล่าวมาแล้ว และฝ่ายบริการได้ตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (ซึ่งเป็นขั้นที่ 2) อันอาจจะต้องมีขึ้นย่อมมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศ ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง นั้น ๆ (ขั้นที่ 3) ก็จะต้องตามมา และขั้นต่อไป คือ การวิเคราะห์ (ขั้นที่ 4) เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องมีในองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้แต่ละทางเลือกเหล่านั้นจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงอันเหมาะสม (ขั้นที่ 5) ส่วนขั้นต่อมา คือ การคัดเลือกกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น (ซึ่งเป็นขั้นที่ 6) และการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเลือกกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง ตัวเลือกต่าง ๆ ขั้นต่อไปก็คือ ลงมือเปลี่ยนแปลง หรือขั้นปฏิบัติการ (ขั้นที่ 7) นั่นเอง ประการสุดท้ายก็คือการประเมินผล (จะรู้ได้อย่างไรว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น) คือ การวัดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

2.6 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพิจารณาถึงขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละด้านในที่นี้เป็นการพิจารณาโดยใช้แนวทางจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุไว้ในมาตรา 39 สรุปได้ว่า“ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง”

การพิจารณาเช่นนี้เพื่อเป็นการสะดวกต่อการศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่พึงจะมีขึ้นสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนั้น ขอบข่ายอำนาจหน้าที่การบริหารสถานศึกษาจึงจะพิจารณาใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

2.6.1 ด้านการบริหารวิชาการ

2.6.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

2.6.3 ด้านบริหารงานบุคคล

2.6.4 ด้านบริหารทั่วไป

2.6.5 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน จะมีรายละเอียดที่ดูได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.6.1 ด้านการบริหารวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก การบริหารวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุง

คุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำเร็จที่สำคัญและความสามารถของผู้บริหาร การบริหารวิชาการคืออะไร พิจารณาได้ดังนี้

1) ความหมายของการบริหารวิชาการ

ภิญโญ สาร (2526 : 324) ได้กล่าวถึง การบริหารวิชาการ ว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด

ไพฑูริย์ เจริญสัมพันธ์วงศ์ (2529 : 105) ได้กล่าวถึง การบริหารวิชาการ ว่าเป็นงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และ พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิติมา ปรีดีดีล (2532 : 47) กล่าวถึงการบริหารวิชาการ ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และ ปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่ งานหลักสูตร การจัดการเรียน การจัดการตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การวัดและการประเมินผลการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 16) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

นิลุบล เฟื่องคอน (2542 : 21) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสำคัญและเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา คือมุ่งให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจริยธรรม และมีคุณธรรมตามที่สังคมต้องการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารวิชาการ คือการจัดการผสมผสานทรัพยากร และ กิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2) ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารวิชาการ

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารวิชาการ มีผู้พิจารณาไว้ในหลายประการ คือ

วินัย สมมิตร และคณะ (2527 : 141 - 142) กล่าวว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการในโรงเรียน มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางโครงการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ
 - 2) จัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้ได้เหมาะสมอยู่
- เสมอ
- 3) แนะนำ ควบคุมการสอนของครูให้ดำเนินการไปตามโครงการสอน
 - 4) จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนการสอน
 - 5) ดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
 - 6) สนับสนุนการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงวิธีสอนให้ดียิ่งขึ้น
 - 7) จัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียน เช่น การปฐมนิเทศครูใหม่ การประชุมครู เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น
 - 8) รับผิดชอบควบคุมงานในฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนงานของโรงเรียน
 - 9) วางแผนงานด้านวิชาการโดยร่วมมือกับหัวหน้าหมวด และ ฝ่ายต่าง ๆ
 - 10) เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในสายงานวิชาการ
 - 11) ตรวจและวัดผลงานด้านวิชาการโดยอาศัยรายงานของหมวดต่าง ๆ
 - 12) รายงานผล เสนอแนะความคิดเห็นต่อครูใหญ่เกี่ยวกับงานวิชาการ
- ม.ร.ว.สมพร สุทัศน์ีย์ (2525 : 62) กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมีดังนี้
- 1) วางโครงการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ และจัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร
 - 2) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับวิชาการของโรงเรียน
 - 3) แนะนำ และดูแลการสอนของครูให้ดำเนินไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตร
 - 4) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
 - 5) จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้
 - 6) ดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผล
 - 7) สนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลองและปรับปรุงวิธีสอนให้ดียิ่งขึ้น
 - 8) จัดให้มีการประชุมและอบรมครูในโรงเรียน
 - 9) เป็นที่ปรึกษาของครูในสายวิชาการ
 - 10) จัดตารางสอน
 - 11) วางแผนงานด้านวิชาการร่วมกับหัวหน้าหมวดและฝ่ายต่าง ๆ

12) ให้คำปรึกษาแก่ครูใหญ่ในการจัดครูเข้าประจำชั้น

13) รายงานผล เสนอแนะต่อครูใหญ่ในด้านวิชาการ

จิระพันธ์ เดมะ (2542 : 65 - 66) กล่าวถึงการบริหารวิชาการของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตเมือง ของประเทศสหพันธรัฐมาเลเซีย ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องวางแผนและบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรการศึกษา และนโยบายพิเศษอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น

1) จัดทำจุดมุ่งหมายและเป้าหมายการบริหารประจำโรงเรียน

2) กำหนดรายวิชาเลือกตามที่หลักสูตร เปิดโอกาสให้ทางโรงเรียนเลือกตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน

3) วางแผนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ชั้นเรียน รายวิชา และนักเรียนรายกลุ่มหรือรายบุคคลแล้วแต่กรณี

4) สรรหาปัจจัยทางการเรียนการสอน และให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของครูให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของหลักสูตร

5) บริหารกิจกรรมการวัดและประเมินผลการเรียนในโรงเรียน

6) นำผลการเรียนมาวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา หรือ ส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียน

7) กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 17 - 19) กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย

1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผน เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดงานดังนี้

(1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา การรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน

(2) โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

(3) บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

(1) การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

(2) การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

(3) การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณา ถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

(4) การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

(5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอน ให้ก้าวหน้า วิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

(6) การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น ๆ เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ คุณภาพได้แก่งานดังต่อไปนี้

(1) การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

(2) การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้า

(3) การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือ แนะนำครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4) การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526 : 36 - 37) ได้กล่าวว่า งานวิชาการของโรงเรียน ประถมศึกษา ได้แก่ การรับเด็กเข้าเรียน การจัดครูเข้าประจำชั้น การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การควบคุมมาตรฐานทางวิชาการ การเตรียมงานก่อนเปิดเรียน วัสดุเกี่ยวกับการสอน

ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน แบบเรียน ระเบียบต่าง ๆ การวัดผล สมุดประจำตัวนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำชั้น เป็นต้น บริการห้องสมุด บริหารอุปกรณ์การสอน บริการแนะแนว การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมลูกเสือและเนตรนารี กิจกรรมยุวกาชาด กิจกรรมการกีฬา กิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

สว่าง ปานมัน (2522 : 68) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เป็นประธานคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน
- 2) นิเทศหลักสูตรและการสอนในทุก ๆ หมวดวิชา
- 3) จัดทำตารางสอนของโรงเรียน ครู และนักเรียน
- 4) จัดทำปฏิทินการทำงานของฝ่ายวิชาการ
- 5) จัดโครงการเรียนหรือโปรแกรมการเรียน
- 6) จัดและควบคุมการลงทะเบียนวิชาเรียน
- 7) จัดและควบคุมการวัดผลการเรียน
- 8) จัดให้มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวิเคราะห์ข้อสอบ
- 9) ปฐมนิเทศครูใหม่ และนักเรียนใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนการวัดผล และโปรแกรมการเรียน
- 10) จัดทำสถิติและวิจัยงานด้านวิชาการ
- 11) จัดทำแผนปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ
- 12) จัดทำคู่มือนักเรียน คู่มือครู คู่มือลงทะเบียนวิชาเรียน
- 13) จัดให้มีบริการในการผลิตเอกสารประกอบการสอนแก่ครู
- 14) จัดหาวัสดุ อุปกรณ์การสอนให้เพียงพอ
- 15) ประสานงานกับหน่วยงานส่งเสริมวิชาการในโรงเรียน

จากเอกสารและงานวิจัย ที่นำเสนอมาในบทที่ 2 นี้ จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก และ เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านวิชาการดังนี้

งานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา

ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพ นักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ของการบริหารวิชาการในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านวิชาการ ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.6.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

- 1) ความหมายของการบริหารงบประมาณ

งบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการ

ดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกระประมาณการบริหารกิจกรรมโครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน ในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ ย่อมประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ 3) การบริหาร การงบประมาณ หมายถึงการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้ จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

กล่าวโดยสรุป งบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแล การดำเนินงานได้อีกด้วย

2) ขอบข่ายอำนาจหน้าที่หรือภารกิจของการบริหารงบประมาณ

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่หรือภารกิจของการบริหารงานงบประมาณของ สถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อตัวผู้เรียน จะเห็นได้ว่าขอบข่าย อำนาจหน้าที่ของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่ สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของ สถานศึกษาในด้านงบประมาณ ดังนี้

- (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการ ดำเนินงาน
- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
- (6) การบริหารบัญชี
- (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.6.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และปฏิบัติได้ยาก ดังนั้น จึงต้องแสวงหาคนที่มีความสามารถเข้ามา ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานได้อย่างดีที่สุด

1) ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคน ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นคือหน้าที่ทางด้านการรับ สมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการได้มาและการพัฒนาทักษะของบุคลากรและรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขของหน่วยงานให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน

ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1976 : 4 - 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมงาน ของฝ่ายจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การบริหารในภาพรวม และการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อให้เขาได้สร้างสรรค์งานตามวัตถุประสงค์ให้กับองค์การ บุคคลและสังคม

ไนโกร (Felix A. Nigro, 1959 :36) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคลากรใหม่และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่เดิม เพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณสูงสุด

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับบุคลากร ในโรงเรียนนับตั้งแต่การสรรหา การมอบหมายงาน การพัฒนา การบำรุงขวัญ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการให้ออกจากงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ การปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการ และออกจากราชการของบุคลากรในโรงเรียน

2) ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

อำนาจหน้าที่หรือขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคลนี้ มีผู้พิจารณาไว้ในหลายประการด้วยกัน

เคสเทลโล และคณะ (Richard T. Castallo and others. 1992 : 10 - 13) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้นำหลักในการบริหารงานบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชนมาใช้ด้วย และได้จำแนกอำนาจหน้าที่ของการบริหารบุคคลในโรงเรียน พิจารณาได้ดังนี้

- 1) การวางแผนงานบุคคล
- 2) การสรรหา
- 3) การคัดเลือก

- 4) การปฐมนิเทศ
- 5) การพัฒนาบุคลากร
- 6) การกำหนดแนวปฏิบัติของบุคลากร
- 7) การให้ผลตอบแทน
- 8) การเจรจาต่อรองและการทำสัญญาจ้างบุคลากรในโรงเรียน
- 9) เงื่อนไขการจ้างงานและข้อปฏิบัติต่าง ๆ
- 10) การจัดทำข้อมูลบุคลากรหรือทะเบียนประวัติบุคคล
- 11) กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงานโรงเรียน
- 12) การให้อำนาจแก่ครูผู้สอน
- 13) การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ
- 14) ความก้าวหน้าในอาชีพ

ไนโกร (Felix A. Nigro ,1959 : 37) ได้แบ่งขอบข่ายภารกิจของการบริหารงาน

บุคคล ดังนี้

- 1) การพัฒนาโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่บริหารงานบุคคล
- 2) มีการจำแนกตำแหน่งที่ยืดหยุ่นและเป็นระบบ มีการกำหนดแผนอัตราเงินเดือน
- 3) มีการจัดทำแผนบรรจุแต่งตั้งที่ชัดเจน และจูงใจผู้มีความสามารถเหมาะสม
- 4) มีการกำหนดระบบการคัดเลือกที่น่าเชื่อถือ และเป็นหลักประกันความมั่นใจให้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุด จะได้รับแต่งตั้งและบรรจุในตำแหน่งงานที่เขาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 5) มีโปรแกรมการฝึกอบรมในระหว่างประจำการอย่างกว้างขวาง โดยมุ่งพัฒนาทักษะของบุคลากร ยกกระดับขวัญและกำลังใจรวมไปถึงการเตรียมบุคลากรเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 6) มีแผนการประเมิน ประสิทธิภาพของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสามารถจำแนกศักยภาพของบุคลากรได้
- 7) มีแผนการเลื่อนตำแหน่งโดยยึดหลักคุณธรรมซึ่งเป็นการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพโดยมุ่งหวังให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมได้รับการบรรจุ และจากผลงานที่มีคุณภาพของเขาจะต้องได้รับการพิจารณา เข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น จนกระทั่งถึงตำแหน่งสูงสุดที่เขาพึงได้รับ
- 8) มีความพยายามสม่ำเสมอที่จะปรับปรุงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ของหัวหน้างานและบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

9) มีโปรแกรมที่สมบูรณ์ในด้านการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจ และวินัย
ของบุคลากร

ปีช (Dales S. Beach, 1980 : 52 - 58) กล่าวว่า ขอบข่ายภารกิจของการ
บริหารงานบุคคลแบ่งออกได้ดังนี้

- 1) การจ้างงาน
- 2) การโยกย้าย การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน
- 3) การฝึกอบรมและพัฒนา
- 4) การบริหารค่าจ้างเงินและเดือน
- 5) การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพและความปลอดภัย
- 6) วินัยและการให้ออกจากงาน
- 7) แรงงานสัมพันธ์
- 8) ผลประโยชน์เกื้อกูลและบริการ
- 9) การวางแผนองค์การ
- 10) การพัฒนาองค์การ
- 11) การวางแผนงานบุคคล
- 12) ความเสมอภาคในการทำงาน
- 13) การวิจัยด้านบุคลากร
- 14) ระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากร

ภิญโญ สาร (2526 : 268 - 269) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการ
บริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีขอบข่ายภารกิจโดยละเอียดดังนี้

- 1) การวางแผนนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 2) การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และ การมอบอำนาจหน้าที่ ให้แก่
บุคคลเพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้
- 3) การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
- 4) การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่ง
- 5) การจัดลำดับการบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
- 6) การดำเนินงานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
- 7) การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก

8) การบรรจุแต่งตั้ง
 9) การปฐมนิเทศครูใหม่หรือรับย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครูใหม่ ดังกล่าว

- 10) การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
- 11) การโอนและการย้าย
- 12) การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
- 13) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
- 14) การพิจารณาความดีความชอบ
- 15) การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
- 16) การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
- 17) การจัดสวัสดิการ
- 18) การปกครองบังคับบัญชา
- 19) การรักษาวินัย
- 20) การให้พ้นจากงาน
- 21) การให้บำเหน็จบำนาญหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อต้องพ้นจากงานตามวาระ
- 22) การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคล

เสนาะ ตีเขารู (2534 : 24 - 30) กล่าวถึงหน้าที่ของ การบริหารงานบุคคลพิจารณาได้ใน 2 ส่วนคือ

1) หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารคนแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร การให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล และการควบคุมการบริหารหรือการปฏิบัติงานทางด้านบุคคล

- 2) หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่
 - (1) การวางแผนกำลังคน
 - (2) การจ้างงาน เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เป็นต้น
 - (3) การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน
 - (4) การอบรมและพัฒนา
 - (5) การบริหารค่าตอบแทน
 - (6) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
 - (7) ประโยชน์และบริการพนักงาน

- (8) การรักษาระเบียบวินัย
- (9) แรงงานสัมพันธ์
- (10) การวางแผนจัดองค์การ
- (11) การวิจัยงานบุคคล

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารบุคคลในสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก และเป็นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้านการบริหารบุคลากร ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่
- 4) วินัยและการรักษาวินัย
- 5) การออกจากการเป็นครู

2.6.4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการในหลายด้าน เช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านโรงเรียนกับชุมชน การจัดโรงเรียน งานสารบรรณ ฯลฯ

ภารกิจหน้าที่ในแต่ละด้าน ย่อมมีลักษณะเฉพาะ ตามการแบ่งส่วนงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามในบางกรณีมีภารกิจหน้าที่ในด้านย่อย ๆ ที่แตกต่างกันอยู่หลายด้าน ดังนั้นจึงมีการรวมภารกิจหน้าที่ในด้านย่อย ๆ เหล่านั้นเข้ามาอยู่ด้วยกันและกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านใหม่ขึ้นมา ซึ่งไม่สามารถระบุให้เด่นชัดว่าเป็นด้านใดดังเช่นด้านวิชาการ เป็นต้น และภารกิจหน้าที่ในด้านใหม่นี้ ยังเป็นภารกิจหน้าที่ที่ต้องมีการบริหารจัดการ จึงมักมีการเรียกชื่อภารกิจหน้าที่ในลักษณะนี้ว่าเป็น "การบริหารงานทั่วไป" หรืออีกกรณีหนึ่งก็อาจจะรวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อย ๆ และไม่รู้จะจัดเข้าไปไว้ในภารกิจหน้าที่หลักด้านใดได้ ก็นำมารวมเข้าด้วยกันกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป เป็นต้น

จากการตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน พบว่าการบริหารทั่วไป ของโรงเรียนจะรวมงานในด้านต่าง ๆ เข้ามาไว้ด้วยกันมากบ้าง น้อยบ้าง แล้วแต่มุมมอง และเหตุผลของนักวิชาการแต่ละคน และมักจะเรียกชื่องานในกลุ่มนี้ต่าง ๆ กันไป เช่น การบริหารทั่วไป การบริหารงานธุรการ หรือในบางกรณีก็เรียกชื่องานด้านย่อย ๆ เรียงต่อกันไปทำให้มีชื่อ ยาว เช่น งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการ เป็นต้น

ในที่นี้จะได้ทำการตรวจสอบแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปหรือการบริหารงานธุรการ ถึงนิยามความหมายและขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1) ความหมายของการบริหารทั่วไป

การบริหารงานธุรการทั่วไป หมายถึงงานที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งที่เป็นงานภายในและงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น อันที่จริงแล้วงานธุรการในโรงเรียน เป็นงานทุกชนิดที่ไม่ใช่การสอน งานธุรการเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวันไม่มีกำหนดเสร็จ ผู้ทำงานธุรการ ของโรงเรียนเปรียบเสมือนเป็นแม่บ้านของโรงเรียนนั้น ๆ

การบริหารงานธุรการ คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนทั้งในด้านงานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบุคคล และงานบริการทั่ว ๆ ไป เพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เราจึงมักเรียกให้เต็มรูปว่า “ การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ ”

การบริหารงานด้านธุรการ เป็นการบริการหน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว โดยเหตุนี้เองเราจึงมักจะเปลือไปว่างานบริหารของสถาบันก็คืองานธุรการนี้เอง จนบางครั้งเราเรียกผู้ช่วยครูใหญ่ที่ควบคุมงานธุรการว่า ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหาร

งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับงานด้านนี้เป็นอันมาก

การบริหารงานธุรการในโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมหรือสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการด้าน ต่าง ๆ แก่ระบบโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหน้าที่หลัก แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริการแก่หน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้

2) ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไป

ภิญโญ สาร (2526 : 340 - 360) กล่าวว่า การบริหารงานธุรการโรงเรียน ควรจะเกี่ยวข้องกับเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้

(1) งานธุรการโรงเรียน ได้แก่

- ก. การจัดการโรงเรียน (Organizing School)
- ข. กิจกรรมนักเรียน
- ค. บุคลากร
- ง. หลักสูตร แบบเรียน และอุปกรณ์หรืออย่างอื่นที่เกี่ยวกับการสอน
- จ. กิจกรรมต่าง ๆ
- ฉ. งานธุรการ

(2) งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวกับหนังสือ นับตั้งแต่การคิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบ เก็บเข้าที่ และค้นหา

(3) การจัดสำนักงานธุรการโรงเรียน

- (4) การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียน
- (5) บริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
- (6) การเงินโรงเรียน

(7) ทฤษฎีการเงินโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 355 - 357) กล่าวว่า งานธุรการในโรงเรียน แบ่งออกเป็น 9 ประเภท คือ

- (1) งานสารบรรณ
- (2) งานการเงิน ได้แก่ งานควบคุมเก็บรักษา จัดทำงบประมาณการใช้จ่าย

และหลักฐานการรับจ่ายเงิน

(3) งานเกี่ยวกับการควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์

(4) งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ได้แก่การตรวจดูความต้องการ

ที่จะใช้เงินประเมินความต้องการออกเป็นตัวเงินให้ใกล้เคียงความจริงปรับประมาณการจ่ายเงินให้เข้ากับเงินที่มี ขออนุมัติใช้เงินตามงบประมาณที่จัดทำไว้ต่อผู้มีอำนาจตามลำดับ เป็นต้น

- (5) งานเกี่ยวกับการทะเบียนและการรายงานต่าง ๆ
- (6) งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
- (7) งานเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- (8) งานด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน
- (9) การบริหารงานบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับการสอน

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526 : 199-200) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วงานธุรการ ในโรงเรียนแบ่งออกได้เป็นหน่วยย่อย ๆ ดังนี้

- (1) งานสารบรรณ
- (2) งานทะเบียนและสถิติ
- (3) งานการเงินและพัสดุ
- (4) งานสวัสดิการครู อาจารย์และคนงาน
- (5) งานวางแผนและโครงการ
- (6) งานด้านอาคารสถานที่
- (7) งานพยาบาลและสุขาภิบาล
- (8) งานประชาสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 4 - 13) ระบุถึงขอบข่าย ของงานธุรการว่า ประกอบด้วย 4 งานคือ

- (1) งานสารบรรณ ได้แก่ การผลิตหรือจัดทำเอกสาร การส่งและการรับเอกสาร เอกสารการเก็บรักษาและการยืม การทำลายเอกสาร
- (2) งานทะเบียนและรายงาน ได้แก่ งานทะเบียนในโรงเรียน เช่น งานทะเบียนเกี่ยวกับนักเรียน งานทะเบียนเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน และงานทะเบียนที่เกี่ยวข้องโรงเรียน การเสนอข้อมูลและรายงาน
- (3) งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
- (4) งานประชาสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า งานบริหารทั่วไปมีขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในหลายด้านด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการได้จัดแบ่งแตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ในที่นี้จะได้จัดแบ่งขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทั่วไปในสถานศึกษา โดยยึดตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้มีการกระจายอำนาจด้านวิชาการ

ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

นั่นคือจะยึดหลักที่ว่าภารกิจหน้าที่ ที่ไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลัก ด้านอื่น ๆ ได้ (เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านงบประมาณ) ก็นำมา รวมเข้าด้วยกันกลายเป็นภารกิจหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงาน อื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักใน การประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ บริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของ บุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะ เห็นได้ว่า ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารทั่วไปมีเป็นจำนวนมากและเป็นบทบาทที่สำคัญอีก ประการหนึ่งของสถานศึกษา ในที่นี้ สามารถสรุปให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาในด้าน การบริหารทั่วไป ดังนี้

- (1) การดำเนินการธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (10) การรับนักเรียน
- (11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย
- (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

(14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

(17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

(18) งานบริการสาธารณะ

(19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

2.6.5 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การบริหารจะต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีรายละเอียด เป็นประการใด ในที่นี้จะได้ทบทวนดูจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาในประเทศ

2) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาจากนานาประเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาในประเทศ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาเมื่อพิจารณาจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2525 ข้อ 11 ระบุว่า คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่โรงเรียนในการกำหนดแนวทางในการพัฒนา

กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

(2) แสวงหาความช่วยเหลือและความร่วมมือ จากประชาชน หน่วยงานและส่วนราชการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

(3) เสนอแนะ และประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหน่วยงาน และส่วนราชการเพื่อให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการให้บริการแก่ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการ และการพัฒนาท้องถิ่น

(4) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษามอบหมาย

เมื่อพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 พบว่ามีหน้าที่ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน
 (2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
 (3) รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียนภาคเรียนละหนึ่งครั้ง

(4) ให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน การแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งในและนอกโรงเรียน

(5) ประสานงานกับองค์กรในท้องถิ่นทั้งภาครัฐ และเอกชนและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน และให้มีการใช้บริการจากโรงเรียน ให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและร่วมพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

(6) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรืออนุกรรมการ เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนมอบหมาย

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2543 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 พิจารณาได้ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
 (2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 (3) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

(4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
 (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน

(6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

(7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

(8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชนและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

(10) ให้ความเห็นชอบ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

(11) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการ เพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

(12) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2536 ข: 33) ได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ที่ได้ระบุให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ เป็นคณะกรรมการบริหาร นับเป็นการยกร่างที่มีการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาเป็นอย่างมาก อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวพิจารณาได้ดังนี้

(1) ด้านนโยบายและแผน : อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประจำปีของสถานศึกษา

(2) ด้านงบประมาณ : อนุมัติการจัดตั้งและบริหารงบประมาณในส่วนของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหางบประมาณสนับสนุนโดยระดมจากประชาชน

(3) ด้านการเงินและพัสดุ : อนุมัติการบริหารงานการเงิน และพัสดุของสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ขึ้นไป (ยกเว้นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผู้บริหารสถานศึกษาในระดับ 6 ลงมา)

(4) ด้านบริหารงานบุคคล : พิจารณา และอนุมัติการดำเนินงานบุคคลของสถานศึกษาตามที่ผู้บริหารเสนอ

(5) ด้านวิชาการ : อนุมัติการจัดทำหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การศึกษา การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

ต่อมาในระยะอีกไม่กี่เดือน กระทรวงศึกษาธิการได้ศึกษาและจัดทำร่างการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (2536 ก : 19) (ร่างครั้งที่ 3/3) ซึ่งได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาในลักษณะที่เป็นคณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษาพิจารณาได้ดังนี้

คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้บริหาร ในการตัดสินใจเป็นหลัก มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี และประจำปีของสถานศึกษา รวมทั้งแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

(2) จัดหางบประมาณสนับสนุนโดยระดมจากประชาชน และอนุมัติการใช้จ่ายเงินงบประมาณสนับสนุนดังกล่าว

(3) พิจารณากลับกรองจัดตั้งและบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งได้รับการอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการและเงินบำรุงการศึกษา

(4) เสนอแนะการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

(5) จัดทำหลักสูตร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด ตลอดจนกำหนดแบบเรียนและจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน

(6) พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน

สำหรับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เมื่อพิจารณาการนำเสนอของคณะทำงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาคใต้ กระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาได้ ดังนี้

(1) ด้านวิชาการ

ก. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

ก) ร่วมกันกำหนดวิชา จัดทำหลักสูตรทุกชั้นตอน

ข) ร่วมกันกำหนดภาษาที่ 2 ที่ควรจะให้เด็กเรียนได้เรียน

ค) ร่วมกันกำหนดหลักสูตรการสอนที่เน้นกระบวนการการทำงานเป็น

กลุ่มหรือทำงานร่วมกันของนักเรียน

ง) ร่วมกันกำหนดหลักสูตรวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของ

ท้องถิ่น

จ) ร่วมวัดผล ประเมินผลหลักสูตรท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น

ข. การเรียนการสอน

ก) ร่วมเป็นผู้สอน (วิทยากร) หรือผู้ช่วยสอน

- ข) ร่วมผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
- ค) ส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดซื้อ จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการดำเนินงานต่าง ๆ ในด้านนี้
- ง) เสนอแนะวิทยาการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ
- ค. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ร้อยละของจำนวนนักเรียน ที่ได้ผลคะแนนที่ต้องการในแต่ละกลุ่มวิชา
- ง. การตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- ก) มีส่วนร่วมรับรู้ถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อผลการทดสอบใด ๆ ที่มีในโรงเรียน
- ข) การมีส่วนร่วมในการวางแผนและติดตามประเมินผล การดำเนินงานของโรงเรียน
- ค) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนและการใช้เทคนิคการสอน
- จ. การเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารด้านวิชาการแก่โรงเรียน
- ฉ. ประเด็นอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร
- (2) ด้านการจัดการบุคลากร
- ก. ร่วมพิจารณาจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน
- ข. ร่วมกำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน
- ค. มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู
- ง. มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดตัวครูเข้าสอนในชั้นเรียน
- จ. เสนอแนะหรือร่วมจัดหาบุคลากรตามที่โรงเรียนต้องการ
- ฉ. อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร
- (3) ด้านอาคารสถานที่
- ก. สนับสนุนให้ชุมชนใช้สถานที่ของโรงเรียน เพื่อทำกิจกรรมชุมชนโดยมีระยะเวลาการใช้ เช่น
- ก) ใช้สนามกีฬา
- ข) ใช้ห้องประชุม
- ค) ใช้ห้องสมุด
- ง) ใช้โรงฝึกงาน

ข. ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการพัฒนาอาคาร สถานที่ของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนและเป็นศูนย์บริการความรู้ของชุมชน

ค. ร่วมจัดสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่นน่าอยู่

ง. อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร

(4) ด้านบริการสำหรับเด็กและชุมชน

ก. สนับสนุนให้มีบริการด้านสุขภาพและอนามัยแก่เด็ก

ข. สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน โดยการจัดบรรยาย อภิปราย นิทรรศการ ฯลฯ

ค. สนับสนุนให้นักเรียนได้ฝึกตนเองหรือนักเรียนได้ดูงาน

ง. สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมสหกรณ์ของนักเรียน

จ. สนับสนุนให้มีการจัดจำหน่ายผลผลิตของนักเรียนในชุมชน

ฉ. สนับสนุนให้โรงเรียนมีศูนย์บริการด้านวิชาการและด้านบริการที่สามารถเชื่อมโยง หรือ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น ๆ

ช. อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร

(5) ด้านงบประมาณ

ก. จัดหาทุนทรัพย์จากภายนอกเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ข. จัดสรรการใช้งบประมาณปกติ

ค. จัดการการใช้งบประมาณพิเศษที่ได้รับการภายนอก

ง. ตรวจสอบ ดูแลการใช้งบประมาณปกติ

จ. ตรวจสอบ ดูแลการใช้งบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก

ฉ. อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร

(6) ด้านโครงการต่าง ๆ

ก. โครงการอาหารกลางวัน

ข. งานประจำปีของโรงเรียน

ค. กีฬาหรือกีฬาคณะโรงเรียน

ง. ประเพณีงานบุญตามเทศกาล

จ. ห้องสมุด

ฉ. งานประชาสัมพันธ์

ช. อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนพิจารณาเห็นสมควร

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 165 - 168) ได้นำเสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษา พิจารณาได้คือ

คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่เป็นทั้งคณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการที่ปรึกษา โดยมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

บทบาทหน้าที่โดยทั่วไป ได้แก่

- (1) กำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา
- (2) ให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนา

สถานศึกษา

(4) ประสานงานระหว่างสถานศึกษา ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ และภาคเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการให้บริการแก่ชุมชน หน่วยงาน ส่วนราชการ และการพัฒนาท้องถิ่นนั้น

(5) รายงานผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อชุมชนสาธารณชน และ หน่วยงานที่กำกับดูแล

(6) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติตามหน้าที่

(7) ให้มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นสมควร

บทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่

ด้านวิชาการ

(1) กำหนดหลักสูตรรายวิชา และหลักสูตรวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

(2) กำหนดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการการทำงานเป็นกลุ่ม ร่วมเป็น ผู้สอนหรือ ผู้ช่วยสอน เสนอแนะวิทยาการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ

(3) ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และส่งเสริมสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้เรียน และกำหนดเป้าหมายผู้เรียนที่บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน

(4) ตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ด้านการบริหารบุคลากร

(1) พิจารณากำหนดจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน กำหนดครูเข้าสอนในชั้น เรียนและจัดหาบุคลากรตามที่สถานศึกษาต้องการ

(2) กำหนดแผนพัฒนาครูและบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

(3) ประเมินผลงานการจัดการเรียนการสอนของครู

ด้านธุรการและงบประมาณ

- (1) สนับสนุนให้การดำเนินธุรการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) จัดหาทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ

สถานศึกษา

- (3) จัดสรรการใช้งบประมาณทั่วไปและงบประมาณพิเศษที่ได้รับจากภายนอก
- (4) ตรวจสอบดูแลการใช้งบประมาณปกติ และงบประมาณพิเศษที่ได้รับจาก

ภายนอก

ด้านอาคารสถานที่

(1) พัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและเป็นศูนย์บริการความรู้แก่ชุมชน

- (2) สนับสนุนให้ชุมชนใช้สถานที่ของสถานศึกษาเพื่อทำกิจกรรมของชุมชน

ด้านบริการสำหรับนักเรียนและชุมชน

(1) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีบริการด้านต่าง ๆ แก่นักเรียนและชุมชน เช่น ด้านสุขภาพอนามัย กิจกรรมสหกรณ์ การจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน เป็นต้น

(2) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้สถานศึกษาเป็นศูนย์บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น ๆ

ด้านแผนงานและโครงการ

- (1) โครงการอาหารกลางวัน
- (2) งานประจำปีของสถานศึกษา
- (3) กีฬาสีประจำโรงเรียน
- (4) งานประเพณีตามเทศกาล
- (5) งานห้องสมุด
- (6) งานประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

ด้านศาสนาและวัฒนธรรม

(1) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

(2) ประสานงานหน่วยงานทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้เข้ามามีบทบาทในสถานศึกษา

- (3) สนับสนุน ส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น

2) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีศึกษาจากนานาชาติ เพื่อเป็นการทบทวนถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในที่นี้จะได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากนานาชาติ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาศึกษาต่อไป ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษา : กรณีของนิวซีแลนด์

สถานศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนจนกระทั่งถึงมหาวิทยาลัย จะมีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาของตนเองภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ทั้งในเรื่องของบุคลากร งบประมาณเพื่อการศึกษา หลักสูตร และการจัดการต่าง ๆ (ยกเว้นการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างรายเดือน) ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา (Principal) เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมาจากการจ้างโดยการสรรหาและแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees)

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน/สถานศึกษา เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งจากชุมชน ผู้ปกครอง ครูใหญ่ ครูและนักเรียน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา) เพื่อทำหน้าที่รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายทางการศึกษาของชาติ หลักสูตร ธรรมนูญของโรงเรียน/สถานศึกษา ตลอดจนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการทางการศึกษาของชุมชน โดยยึดหลักการบริหารแบบการใช้คุณค่าร่วมกัน (A Community of Share Values) และการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย

1) ผู้แทนชุมชน 3 - 7 คน (แล้วแต่ขนาดของโรงเรียน)

2) อาจารย์ใหญ่ 1 คน

3) ผู้แทนครู 1 คน

4) นักเรียน 1 คน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา)

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1) ด้านหลักสูตร มีหน้าที่อำนาจการให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติดังนี้

(1) ปรับโปรแกรมการเรียนรู้ของเด็กโดยยึดหลักการ สาขาการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับเด็กตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(2) ติดตามพัฒนาการของเด็กโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์

(3) วิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของเด็ก

(4) พัฒนาและปรับกลยุทธ์ เพื่อสนองความต้องการเรียนรู้ของเด็กและเพื่อ
ขจัดปัญหาและอุปสรรคทั้งปวง

(5) ประเมินสัมฤทธิ์ผลของเด็ก เก็บรักษาประวัติและรายงานความก้าวหน้า
ของเด็ก

2) การจ้างงานและการบริหารงานบุคคล

(1) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้จ้างครูใหญ่ และครูใหญ่จะเป็นผู้ว่าจ้าง
ครูและบุคลากรในโรงเรียนอีกชั้นหนึ่ง

(2) พัฒนาและติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายที่รัฐบาล
กำหนดในการเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานของบุคลากร การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมี
ประสิทธิภาพ ตลอดจนการตระหนักในความต้องการของเด็ก

(3) เป็นนายจ้างที่ดีตามกฎหมายการศึกษา State Sector Act 1988 และ
ปฏิบัติตามเงื่อนไขการจ้างงานทั้งต่อผู้สอนและผู้สนับสนุนการสอน

3) ด้านการเงินและทรัพย์สิน

(1) จัดสรรงบประมาณการบริหารโรงเรียนตามลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้
ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter)

(2) ควบคุม ติดตามการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนและการจัดทำบัญชีเป็นปัจจุบัน
ตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย The Finance 1989 และ Educational Act 1989

(3) จัดการเรื่องทรัพย์สิน อาคาร สถานที่ ให้มีความปลอดภัยและสร้าง
สิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ นักเรียน

4) ดำเนินงานด้านอื่น ๆ ได้แก่

(1) ปฏิบัติตามนโยบายของมติว่าด้วยการศึกษา (National Education
Guideline)

(2) รักษาระบบการประเมินตนเอง

(3) ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยเวลาการปฏิบัติงาน การรักษาเวลาเรียนและ
ช่วงปีการศึกษาของนักเรียน

(4) ให้ประกันด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนและบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน
ลักษณะการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ดังกล่าวจะส่งตรงไปยังโรงเรียนภายใต้การบริหารงาน และกำกับดูแล
ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะมีการมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้บริหารงานทั้งในเรื่องการบริหารบุคลากร หลักสูตร/แผนงาน และการเงิน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนและปรับปรุงพัฒนางานให้ เป็นไปตามกฎหมายและธรรมนูญโรงเรียน หลักสูตรที่กำหนดในแต่ละระดับ ตลอดจนปัญหาและ ความต้องการชุมชนทางการศึกษา

(2) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีของสาธารณรัฐ เกาหลี

ในทุกโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จะจัดให้มีสภาโรงเรียน

(School Council) ทั้งนี้เพื่อประกันความมีอำนาจในตัวเองของโรงเรียน รวมทั้งเป็นการระดม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาร่วมกันจัดการศึกษา

คณะกรรมการสภาโรงเรียนมีจำนวนอยู่ระหว่าง 7-15 คน โดย 40-50% ต้องเป็นผู้ปกครองนักเรียน 30-40% เป็นผู้บริหารโรงเรียน 10-30% เป็นตัวแทนจากชุมชน กรรมการในส่วนของผู้ปกครองนักเรียนได้มาจากการเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ส่วนตัวแทน ประชาชนในชุมชนได้มาจากคำแนะนำของตัวแทนผู้ปกครองและครู กรรมการในส่วนของตัวแทน ผู้ปกครองและตัวแทนชุมชนอยู่ในวาระได้คราวละ 1 ปี และสามารถเป็นกรรมการติดต่อกันได้ 3 ครั้ง หน้าที่ของสภาโรงเรียน

สภาโรงเรียนมีหน้าที่พิจารณางบประมาณโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตรจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร จัดกิจกรรมที่สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดกิจกรรมสวัสดิการ นักเรียน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

นอกจากสภาโรงเรียนแล้ว โรงเรียนแต่ละแห่งยังมีสมาคมผู้ปกครองนักเรียนที่ คอยให้การสนับสนุนโรงเรียนในกิจการด้านต่าง ๆ อีกด้วย

(3) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีของฝรั่งเศส

ในสถานศึกษาจะมีสภาบริหาร (Conseil d' Administration) ซึ่งมีหัวหน้า สถานศึกษาเป็นประธาน มีสมาชิกมาจากองค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ จากฝ่ายบริหาร และบุคลากร ของสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถานศึกษา สภาบริหารมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการดำเนินการศึกษา กำหนดแนวทางสำหรับแผนพัฒนา

สถานศึกษาและวางหลักการสำหรับการดำเนินการต่าง ๆ ตามอำนาจปกครองตนเองที่มีอยู่ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ก. การจัดชั้นเรียนและกลุ่มนักเรียน
- ข. การกำหนดการจัดตารางเวลาและตารางการสอน (โดยให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาของชาติ)
- ค. การเปิดรับและการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมในท้องถิ่น
- ง. การให้การศึกษานในสาขาวิชาพิเศษที่ต้องการส่งเสริมหรือมีความจำเป็น
- จ. การจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

(4) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีของสหราชอาณาจักร คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ก. จัดทำแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนทั่วไป
- ข. การปฏิบัติตามหลักสูตรแห่งชาติ
- ค. งบประมาณของโรงเรียน
- ง. การกำหนดจำนวนบุคลากรและการคัดเลือกครูและครูใหญ่
- จ. การจัดทำรายงานประจำปี
- ฉ. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

(5) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีของเดนมาร์ก ในแต่ละโรงเรียนจะมีคณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วยผู้ปกครอง

7 คน ครู 2 คน และนักเรียน 2 คน คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ก. กำหนดแนวทางการบริหารของครูใหญ่
- ข. อนุมัติงบประมาณโรงเรียน
- ค. การจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน
- ง. ตารางสอน
- จ. วัสดุ อุปกรณ์การสอน
- ฉ. กฎระเบียบของโรงเรียน
- ช. การเสนอการแต่งตั้งครู

(6) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา : กรณีของออสเตรเลีย

สภาหรือคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) มีบทบาทสูงสุดในการบริหารในระดับโรงเรียน สภาหรือคณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ครูใหญ่ ครู ปกครอง และสมาชิกชุมชนทั่วไป (โดยการเลือกตั้ง) จำนวนสมาชิกระหว่าง 6 -15 คน ปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบของอาสาสมัครตามแนวทางที่รัฐกำหนดไว้ คณะกรรมการโรงเรียนรับผิดชอบดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ก. จัดทำกฎบัตรหรือธรรมนูญโรงเรียน
- ข. กำหนดนโยบายของโรงเรียน
- ค. ให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งครูใหญ่
- ง. ว่าจ้างบุคลากรในสายงานสนับสนุน
- จ. กำหนดหลักเกณฑ์ในการควบคุมความประพฤติของนักเรียน
- ฉ. รายงานผลการบริหารต่อชุมชนและฝ่ายอำนวยการศึกษา
- ช. จัดการเรื่องการเงินและบัญชีของโรงเรียน
- ซ. สัญญาว่าจ้างทำความสะอาดโรงเรียน
- ฌ. สัญญาจ้างงานก่อสร้าง

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทั้งกรณีของประเทศไทย และต่างประเทศ สรุปได้ว่าบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรเป็นดังนี้

- (1) กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด
- (3) ให้ความเห็นในการจัดทำแผนพัฒนา ธรรมนูญโรงเรียน แผนปฏิบัติการ
- (4) กำหนดแผนการเตรียมสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก
- (5) ระดมเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่น ๆ

2.7 โครงสร้างทั่วไปของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ก่อนการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาสภาพทั่วไปของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ได้ศึกษาประเด็น ดังนี้

- 2.7.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
- 2.7.2 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
- 2.7.3 คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

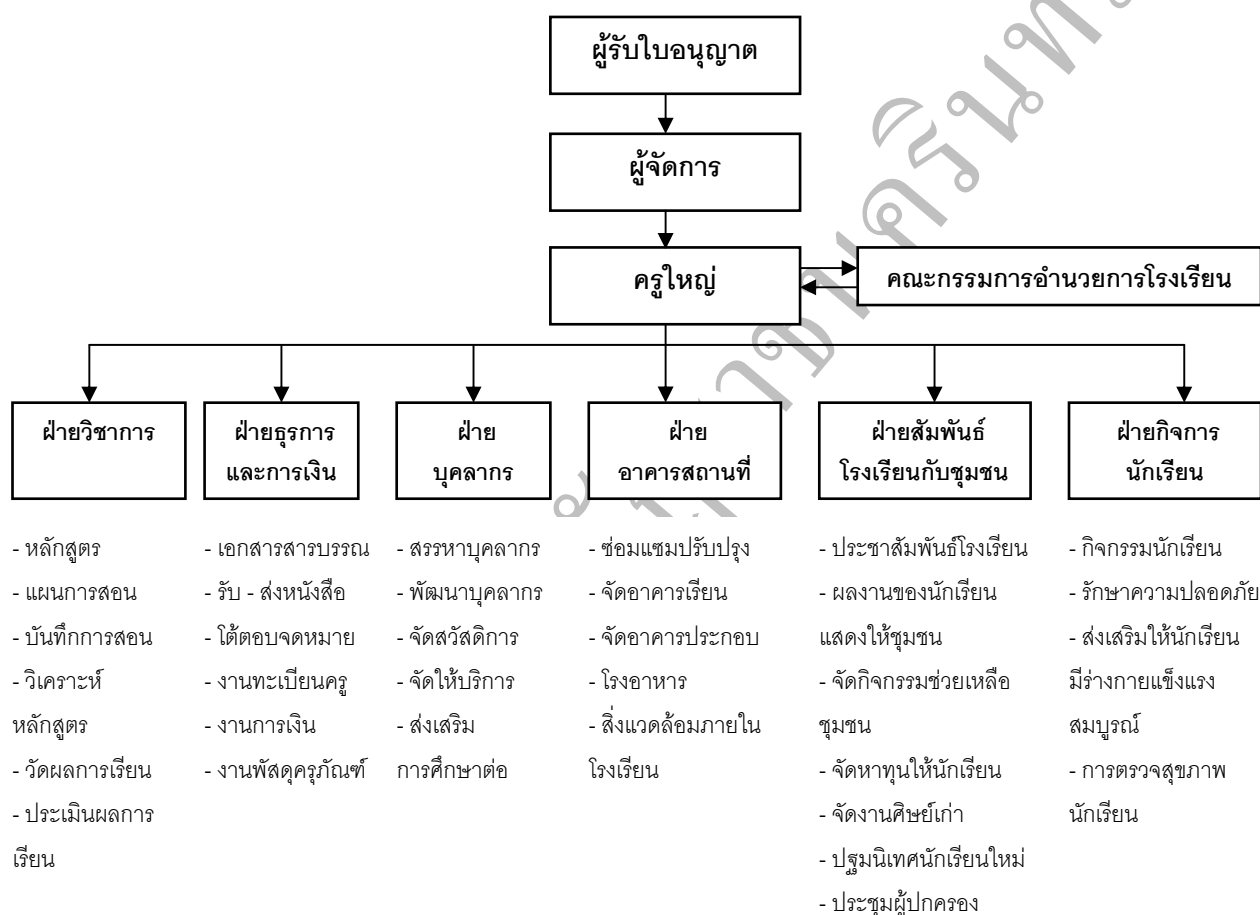
มีรายละเอียด ดังนี้

2.7.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนจุฬาทิพย์

โรงเรียนจุฬาทิพย์ ตั้งอยู่เลขที่ 383 – 385 หมู่ที่ 1 ตำบลพนมสารคาม อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24120 โทรศัพท์ 0-3855-1407 ได้รับอนุญาตให้ตั้งโรงเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2507 เปิดสอนครั้งแรก ระดับอนุบาลศึกษาปีที่ 1-2 มีนักเรียนประมาณ 70 - 80 คน อาคารเรียนครั้งแรกดัดแปลงจากตลาดสด ต่อมาได้ขยายชั้นเรียนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 7 โดยนางเกษร พาลพ่าย เป็นผู้รับอนุญาต นายมงคล ทิพย์มงคล เป็นผู้จัดการ นางสาวสมทรง ทรงเจริญ เป็นครูใหญ่ ต่อมาได้ขยายชั้นเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 เนื่องจากพื้นที่คับแคบประกอบกับสภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษามีการเปลี่ยนแปลง และการจัดหาบุคลากรสอนยากขึ้น ดังนั้นจึงต้องปิดการสอนระดับมัธยมศึกษาลง

ปัจจุบันจัดการศึกษา 2 ระดับคืออนุบาลศึกษาปีที่ 1 - 3 และระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 เนื้อที่โรงเรียนประมาณ 3 ไร่เศษ ปัจจุบันมีอาคารเรียน 4 หลัง ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง ห้องชาวด์แล็ป 1 ห้อง ห้องเรียนดนตรีไทย 1 ห้อง ห้องสื่อการเรียนการสอน 1 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง ห้องพยาบาล 1 ห้อง โรงเรียนจุฬาทิพย์ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลทุก ๆ ปี ปัจจุบัน นางเกษร พาลพ่าย ทำหน้าที่เป็นผู้รับใบอนุญาตและอาจารย์ใหญ่ เก็บค่าเล่าเรียนในระดับอนุบาลปีที่ 1 - 3 ปีละ 4,000 บาท และระดับประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ปีละ 4,460 บาท จำนวนนักเรียนระดับอนุบาลปีที่ 1 - 3 จำนวน 331 คน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 มีนักเรียน 678 คน รวมจำนวนนักเรียนทั้งหมด 1,009 คน จำนวนครูทั้งหมด 38 คน

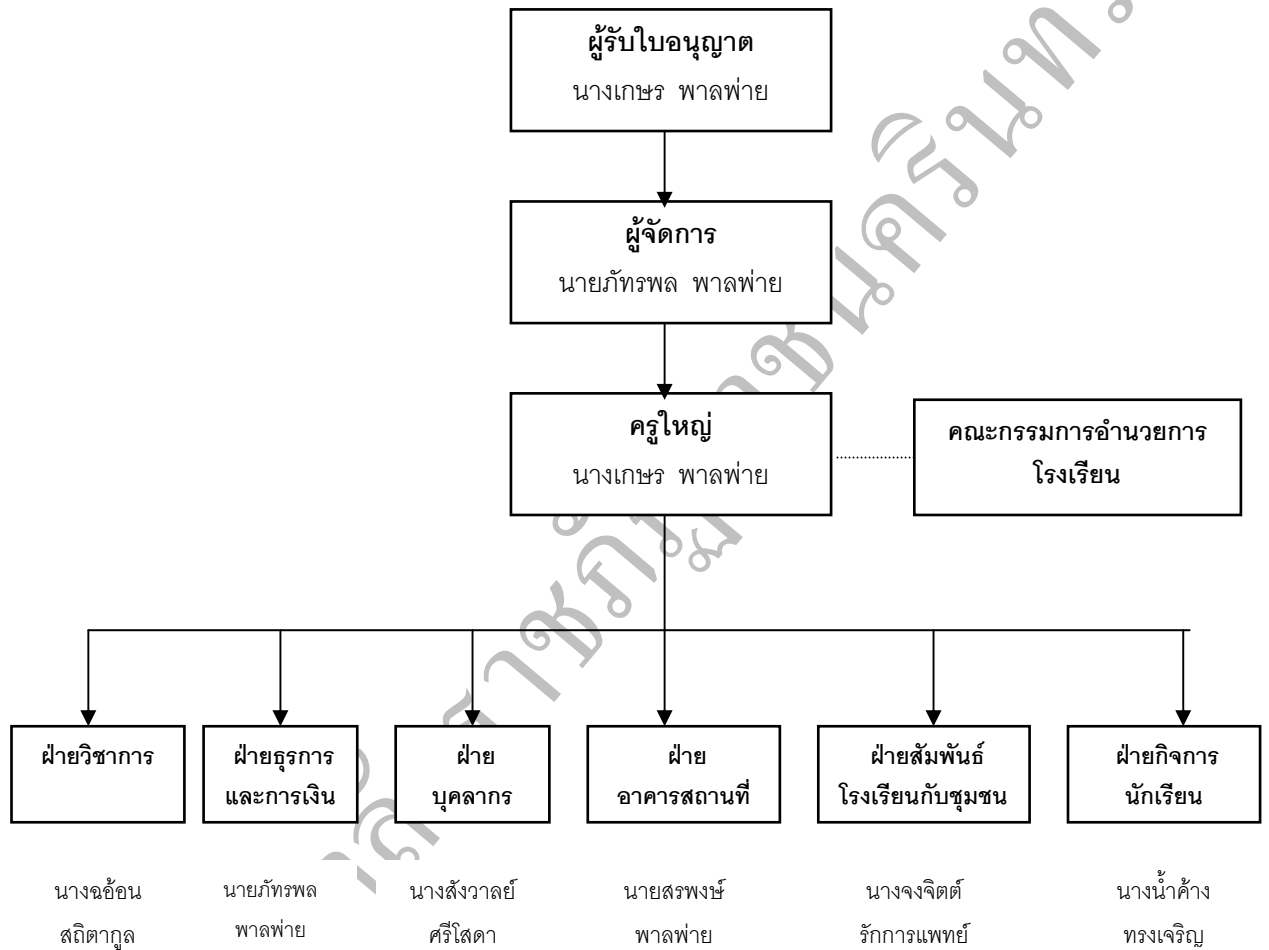
2.7.2 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย



ภาพ 7 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยก่อนการปรับเปลี่ยน

(ที่มา : โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย. 2545 : 19)

โครงสร้างการบริหารบุคลากรของโรงเรียนจุฬาเทพย์ (เดิม)



ภาพ 8 แสดงโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนจุฬาเทพย์ก่อนการปรับเปลี่ยน
(ที่มา : โรงเรียนจุฬาเทพย์. 2545 : 20)

รายละเอียดบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

ฝ่ายวิชาการ

1. นางฉอ้อน	สถิตากุล	วุฒิ.คป.	เอกประถมศึกษา
2. นางสาวสุนีย์	คำสี	วุฒิ. คป.	เอกปฐมวัย
3. นางวิภารัตน์	ชุตีพันธุ์มณีรัตน์	วุฒิ.คป.	เอกนาฏศิลป์
4. นางมนิดา	สุวรรณราช	วุฒิ.คป.	เอกคหกรรม
5. นางวารีย์	จิตรนรงค์	วุฒิ.คป.	เอกสังคม
6. นางสาวสมวัน	ช่อนกลิ่น	วุฒิ.คป.	เอกภาษาอังกฤษ
7. นางภิรมย์	สมบัติทิพย์	วุฒิ.คป.	เอกนาฏศิลป์
8. นางสาวภริดา	บุญลือ	วุฒิ.ศศ.บ.	เอกศิลปกรรม
9. นางวัชรรา	ท้วมละมุล	วุฒิ.คป.	เอกภาษาไทย
10. นางสาวพัชนี	เกตุแก้ว	วุฒิ.วท.บ.	เอกวิทยาศาสตร์เกษตร

ฝ่ายธุรการและการเงิน

1. นายภัทรพล	พาลพ่าย	วุฒิ.นบ.	เอกนิติศาสตร์
2. นางวรรณุช	ภัทรกำจร	วุฒิ.ศศ.บ.	เอกประวัติศาสตร์
3. นางอารีย์วรรณ	วนิชัญญาทรัพย์	วุฒิ.คป.	เอกคอมพิวเตอร์ศึกษา
4. นางแก้วตา	บุญเสริม	วุฒิ.อนุปริญญา	เอกคอมพิวเตอร์
5. นางอริศรา	ศรีจันทร์	วุฒิ.ปวช.	-

ฝ่ายบุคลากร

1. นางสาววัลย์	ศิริไสดา	วุฒิ.คป.	เอกประถมศึกษา
2. นางกฤษณา	กุลจิตต์เจ็องวงศ์	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย
3. นางจินดา	ยินดีสิงห์	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย
4. นางกลิ่นสุคนธ์	ชยันยี่ง	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย
5. นางอรวรรณ	สกุลศรี	วุฒิ.คป.	เอกคหกรรม
6. นางสาวดวงพร	แพลูกอินทร์	วุฒิ.คป.	เอกประถมศึกษา
7. นางสมพิศ	รักวงศ์	วุฒิ.ปก.ศ.	-

ฝ่ายอาคารสถานที่

1. นายสรพงศ์	พาลพ่าย	วุฒิ.คป.	เอกเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
2. นายदनัย	ตันเจริญ	วุฒิ.ม.6	
3. นางสาวปราณี	บัวเป็อย	วุฒิ.ม.6	
4. นายสุนทร	จันทรวงศ์	วุฒิ.มศ.3	

ฝ่ายสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

1. นางจจิตต์	รักการแพทย์	วุฒิ.คป.	เอกพลศึกษา
2. นางอรวรรณ	สกุลศิริ	วุฒิ.คป.	เอกคหกรรม
3. นางพิศมัย	สุขเกษม	วุฒิ.อนุปริญญา	เอกปฐมวัย
4. นางฉวี	คำเตือนใจ	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย
5. นางสาวไพรินทร์	กองแก้ว	วุฒิ.คป.	เอกภาษาอังกฤษ
6. นางนภาพรณี	ลิ้มสุขศิริ	วุฒิ.วท.บ.	เอกคหกรรม
7. นางสุภาพร	วิเชียรพงษ์	วุฒิ.คป.	เอกภาษาอังกฤษ
8. นางสุกัญญา	โรจนวรรตน์	วุฒิ.คป.	เอกภาษาไทย
9. นางสาวนภน้อย	สอนจังหวิต	วุฒิ.คป.	เอกสังคมศึกษา

ฝ่ายกิจการนักเรียน

1. นางน้ำค้าง	ทรงเจริญ	วุฒิ.คป.	เอกคหกรรม
2. นางอาภรณ์	ทองประกอบ	วุฒิ.คป.	เอกคหกรรม
3. นายสุริยัน	วิเชียรพงษ์	วุฒิ.ศศ.บ.	เอกศิลปกรรม
4. นางจุฑาทิพย์	พาลพ่าย	วุฒิ.คม.	เอกการศึกษา
5. นางวันเพ็ญ	มาลัย	วุฒิ.คป.	เอกภูมิศาสตร์
6. นางนงคัลักษณ์	ศรีสมบัติ	วุฒิ.อนุปริญญา	เอกปฐมวัย
7. นางสาวบุญเรือน	ประสระสมมูล	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย
8. นางสาววิภา	วิเศษกุล	วุฒิ.คป.	เอกปฐมวัย

2.7.3 คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

ที่	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง	ดำรงตำแหน่ง
1.	นางเกษร พาลพ่าย	ผู้รับใบอนุญาต	ประธาน
2.	นายสุชาติ ทาตะนาม	ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ	กรรมการ
3.	นางฉอ้อน สติตากุล	ผู้ช่วยผู้รับใบอนุญาต	กรรมการ
4.	นางจุฬาภรณ พาลพ่าย	ผู้ช่วยผู้รับใบอนุญาต	กรรมการ
5.	นายภัทรพล พาลพ่าย	ผู้จัดการ	กรรมการ
6.	นางน้ำค้าง ทรงเจริญ	ผู้ช่วยครูใหญ่	กรรมการ
7.	นายสรพงศ์ พาลพ่าย	ผู้ช่วยครูใหญ่	กรรมการ
8.	นายมนตรี ผดุงประเสริฐ	ผู้แทนผู้ปกครอง	กรรมการ
9.	นายคณินทร์ ไอลานนท์	ผู้แทนผู้ปกครอง	กรรมการ
10.	ดต.สิทธิชัย อารีรอบ	ผู้แทนผู้ปกครอง	กรรมการ
11.	นายวิชัย อัสวชัยโสภณ	ผู้แทนศิษย์เก่า	กรรมการ
12.	นายมานิต คงเจริญ	ผู้แทนศิษย์เก่า	กรรมการ
13.	นายบัณฑิต กัญญาหัตถ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
14.	นางสมใจ กุฎีเพชร	ผู้ทรงคุณวุฒิ	กรรมการ
15.	นางวรรณุช ภัทรกำจร	ผู้แทนครู	กรรมการและเลขานุการ

การจัดระบบบริหารงานสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการนั้น ครอบคลุมกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ทางการศึกษาไว้หมด การที่สถานศึกษาจะปฏิบัติการกิจได้สำเร็จตามความ มุ่งหวัง สถานศึกษาจะต้องสามารถแยกแยะภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษา ให้ชัดเจนและสามารถใช้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลไกในการบริหาร เพื่อ กำกับ ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษาให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กระจายอำนาจการบริหาร ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา