

# การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อราม

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1787-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSED MODEL OF THE CHARTER SCHOOL ADMINISTRATION  
FOR THAILAND

Mrs. Jintana Sakpuaram

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration  
Department of Educational Administration

Faculty of Education  
Chulalongkorn University

Academic year 2002

ISBN 974-17-1787-3

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
**โดย** นาง จินตนา ศักดิ์ภู่อราม  
**สาขาวิชา** บริหารการศึกษาศึกษา  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์  
**อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม** ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์)

**คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์**

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

..... กรรมการ  
(ดร. สุรัฐ ศิลปอนันต์)

จินตนา ศักดิ์ภู่อารม : การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.  
(A PROPOSED MODEL OF THE CHARTER SCHOOL ADMINISTRATION FOR THAILAND) อ. ที่ปรึกษา : รศ. ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, อ. ที่ปรึกษาร่วม : ศ. ดร. พจน์ สะเพียรชัย, 342 หน้า ISBN 974-17-1787-3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุม สัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบที่นำเสนอ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีโครงการนำร่อง

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ที่สำคัญคือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงความต้องการ

ภาควิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนิสิิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

# # 4184904427: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : CHARTER SCHOOL / SCHOOL ADMINISTRATION / SCHOOL REFORM

JINTANA SAKPUARAM : A PROPOSED MODEL OF THE CHARTER SCHOOL ADMINISTRATION FOR THAILAND. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. SNANCHIT SUKONTASAP, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : PROF. POTE SAPIANCHAI, Ph.D., 342 pp. ISBN 974-17-1787-3.

The objective of the research is to present a proposed model for charter school administration in Thailand. The research methodology adopted is a descriptive one, based on documentary analyses and case study. An analysis of the content yields relevant data based on which the draft model is constructed. Through interviews, views of experts concerned on the draft model is obtained. Their pertinent comments are then availed of for adjustment of the model, which is scrutinized for verification of suitability and feasibility at a final collective consultation of the experts concerned.

The proposed model comprises 4 parts, namely :

Part 1: Introduction with emphases on the context and development of the concept

Part 2 : Model for charter school administration in Thailand with the following 5 components :

1) Principles : the underlying principle of decentralization of authority with prominence being given to participation; principle of the rights and privileges of persons, groups of persons and organizations in receiving and providing basic education; principle of independence from rules and regulations generally applied to other schools; principle of availability of legislation recognizing the charter school status; principle of readiness for accountability and principle of emphasis on provision of quality education. 2) Objective of the proposed model : an alternative of education provision, allowing persons or groups of persons or organizations to play roles in establishing charter schools or participating in education provision in such schools. 3) Special features of a charter school include characteristics, charter, founder(s), those providing support, authorizer(s) for establishment, type of schools, number of schools, admission of students, school administrative autonomy, state per head subsidies and accountability. 4) School charter. 5) Charter school administration through the school board for the following 4 aspects, namely : academic affairs, personnel administration, finance and general affairs.

Part 3 : Direction for application of model with emphases on legislation for charter schools and relevant pilot projects.

Part 4 : Conditions or limitations of the model : main emphases given to necessity for legislation and selection of school administrators and school board members with the requisite qualifications.

Department Educational Administration  
Field of study Educational Administration  
Academic year 2002

Student's signature .....  
Advisor's signature .....  
Co-advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ ดร. สุรัฐ ศิลปอนันต์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล ทั้งการสัมภาษณ์ และการเข้าร่วมในการประชุมสัมมนา ดร. ธงชัย ชิวปรีชา ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ และคณะครูของโรงเรียน ที่ได้กรุณาให้ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ดร. รุ่ง แก้วแดง และรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ดร. สิริพร บุญญานันต์ และ ดร. รุ่งเรือง สุขากิริมย์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณคุณประภาพรพรณ ไชยวงษ์ คุณเก็จกนก เอื้อวงศ์ และเพื่อนๆ รุ่นพี่ รุ่นน้อง ภาควิชาบริหารการศึกษา เพื่อนร่วมงานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนครอบครัวและญาติพี่น้องที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง จนทำให้การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อราม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
คำถามในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	7
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
การนำเสนอผลการวิจัย.....	8
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>9</b>
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน.....	14
แนวคิดและสภาพการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School).....	31
การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาไทย.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	110
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>119</b>
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	119
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	119



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	127
	ตอนที่ 1 : รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา.....	127
	ตอนที่ 2 : การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ : องค์การมหาชน.....	137
	ตอนที่ 3 : ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1.....	161
	ตอนที่ 4 : ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ ร่างรูปแบบจากการสัมภาษณ์.....	170
	ตอนที่ 5 : ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2.....	182
	ตอนที่ 6 : ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ ร่างรูปแบบครั้งที่ 2 จากการประชุมสัมมนา.....	188
	ตอนที่ 7 : การปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศ ไทย.....	195
5.	<b>รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.....</b>	200
	ส่วนที่ 1 ความนำ.....	202
	ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.....	204
	ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้.....	225
	ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ.....	226
6.	<b>สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	227
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	227
	คำถามในการวิจัย.....	227
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	227
	สรุปผลการวิจัย.....	228
	อภิปรายผล.....	232



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ข้อเสนอแนะ .....	237
รายการอ้างอิง .....	239
ภาคผนวก.....	249
ก การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร .....	250
ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา .....	261
ค การเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในสหรัฐอเมริกา การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ และ ร่างรูปแบบครั้งที่ 1 .....	278
ง รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1 .....	291
จ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	293
ฉ ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2 .....	300
ช โครงการประชุมสัมมนา เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย .....	323
ซ รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสัมมนา .....	331
ณ แบบประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับ ประเทศไทย .....	333
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	342

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

หน้า

### ตารางที่

1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นหลักของร่างรูปแบบจากการสัมภาษณ์ .....	170
2	การเปรียบเทียบส่วนประกอบของผลการวิจัยระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2.....	182
3	การเปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2.....	183
4	การเปรียบเทียบหลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2.....	184
5	การเปรียบเทียบกฎบัตรระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2.....	185
6	การเปรียบเทียบการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2.....	186
7	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นหลักของร่างรูปแบบ จากการประชุมสัมมนา .....	188

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด .....	11
2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	12
3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ .....	83
4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	85
5 โครงสร้างบริหารและจัดการศึกษา .....	90
6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	126
7 โครงสร้างการจัดองค์การของโรงเรียนในกำกับของรัฐ .....	133
8. โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ .....	147
9 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย .....	162
10 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย .....	201
11 รูปแบบโครงสร้างระบบบริหารในภาพรวม .....	214
12 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย .....	216

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานับเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาดังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการสำคัญในการพัฒนาบุคคลทุกๆ ด้าน ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิต การพัฒนาศักยภาพและความสามารถที่จะดำรงชีพ และประกอบอาชีพได้อย่างเป็นสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และร่วมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศได้ ดังนั้นการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลในสังคมเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม สภาพการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมา แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปีการศึกษา 2544 รัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ค่อนข้างครอบคลุม คือ คิดเป็นร้อยละ 89.1 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-17 ปี(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ[สกศ.],2546: 30) แต่สำหรับในด้านคุณภาพการศึกษาในรอบหลายทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาไทยตกเป็นเป้าโจมตีของสังคมไทยมาโดยตลอด คนไทยจะผิดหวังกับการศึกษาไทยอยู่ไม่น้อย ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ ผู้ปกครองที่มองเห็นลูกหลานไม่เก่งและด้อยอย่างที่คาดหวัง หรือนายจ้างที่ผิดหวังกับคุณภาพแรงงานที่ได้รับ รวมทั้งผู้เรียนที่มีความคับข้องใจกับการศึกษาที่ทำให้เครียดจนเกินไป (อมรวิทย์ นาครทรรพ, 2545: 2-3) ปัญหาเด็กตกชั้นและการออกกลางคันซึ่งยังคงมีอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยมีสาเหตุจากการที่นักเรียนไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเรียนได้ สถาบันการศึกษาไม่สนองตอบความคาดหวัง ความต้องการของนักเรียนได้ดีพอ รวมทั้งปัญหาเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งทำให้เด็กต้องออกกลางคันเพื่อไปทำงานเลี้ยงชีพ (วิทยากร เชียงกูล, 2540: 135)

คุณภาพการศึกษาไทย จึงเป็นปัญหาใหญ่ยิ่งของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เมื่อปี 2544 ประเทศไทยตกอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียด้วยกันมาก (อมรวิทย์ นาครทรรพ, 2545: 3) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนก็มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินขึ้นผ่านค่อนข้างมาก (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, 2545: 81) เนื่องจากภาวะการเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณอย่างมาก และเป็นปัญหาทั้งระบบการศึกษา

ไม่เฉพาะแต่การศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการที่ไม่สามารถจัดหาหรือจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อกรขยายตัว อันส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของครู หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อและเทคโนโลยี ผู้เรียน ครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม (อมรวิชัย นาคทรพรพ, 2545: 38) และมีหลายกรณีที่เนื้อหาวิชาในหลักสูตรไม่ได้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้รับการเอาใจใส่ให้เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษา นักเรียนเรียนในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับชีวิตในชุมชน นำไปใช้ในชีวิตประจำวันไม่ได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 249)

นอกจากนั้นในด้านสิทธิและโอกาสของบุคคลในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเด็กในทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ เด็กที่ด้อยโอกาส เด็กพิการ ซึ่งมักได้รับสิทธิและโอกาสน้อยกว่าเด็กปกติ รวมทั้งเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ที่ถือว่าเป็นเด็กด้อยโอกาสในอีกแง่มุมหนึ่ง ซึ่งไม่ได้รับการดูแลและกระตุ้นศักยภาพหรือได้รับโอกาสให้แสดงพรสวรรค์ของตัวเอง การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษดังกล่าว จำเป็นต้องทุ่มเททั้งในด้านงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน และการจัดอุปกรณ์ สิ่งสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งการผ่อนคลายจากกฎระเบียบในการจัดการการศึกษา ให้มากกว่าการเรียนการสอนสำหรับเด็กปกติ ทั้งนี้เพราะกระแสหลักในการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะให้เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เข้าเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ โดยทางโรงเรียนจะจัดรูปแบบการเรียนร่วมที่เหมาะสมกับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็ก เพื่อไม่ให้เด็กถูกแยกออกจากเด็กกลุ่มปกติ และมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นจริงในสังคม (ศิริยุพา พูลสุวรรณ, 2545: 22)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษามีบรรลุผลได้นั้นจำเป็นต้องมีระบบบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นลักษณะการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด (อมรวิชัย นาคทรพรพ, 2545: 47-48) ซึ่งระบบการบริหารและการจัดการในปัจจุบันเป็นลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ที่ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารการศึกษาของไทยเป็นอันมากอีกด้วย (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 247-250) กล่าวคือ (1) สถานศึกษาทุกแห่งต้องขึ้นตรงต่อส่วนกลาง สถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารตนเอง ทั้งวิชาการงบประมาณ และบุคลากร การดำเนินงานทุกอย่างต้องรายงานและขออนุมัติมาที่ส่วนกลาง

(2) ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยทำหน้าที่เป็นเพียงตัวแทนของส่วนกลาง เป็นผู้ประสานงานมากกว่าผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารที่จำกัดมาก (3) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้เรียน เพราะกรมเป็นผู้ที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกเรื่อง (4) ชุมชนและผู้ปกครองไม่มีบทบาทในการจัดการศึกษา เนื่องจากการบริหารการศึกษาที่สั่งตรงลงไปจากส่วนกลางและงบประมาณเกือบทั้งหมดไปจากส่วนกลาง โรงเรียนจึงไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง (5) การเรียนไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น เนื่องจากการคุมเข้มการบริหารด้านวิชาการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารการศึกษาแบบรวมอำนาจทำให้สถานศึกษาไม่สามารถจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน และทำให้การศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีกระแสสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา ก็คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้มีการประกาศใช้เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2542 โดยในมาตรา 9 (1) (2) และ(6) ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น และในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล รวมทั้งการบริหารงานทั่วไป (ราชกิจจานุเบกษา 2542 : เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก) กระแสดังกล่าวทำให้เกิดแนวโน้มของการกระจายอำนาจทางการศึกษาในระดับต่างๆ โดยการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความพยายามดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งนี้เพราะตระหนักว่าการบริหารการศึกษาที่ดีจะมีผลต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนมากทั่วโลกที่พบว่า คุณภาพการศึกษาขึ้นกับแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นเบื้องต้น ดังนั้นรัฐบาลประเทศต่างๆ จึงมุ่งปรับปรุงและแสวงหารูปแบบใหม่ในการบริหารโรงเรียน ขณะเดียวกันก็ได้กำหนดเป็นนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาของตน (Grauwe, 1998: 1-6)

จากสภาพปัญหาการจัดการศึกษาไทยที่กล่าวข้างต้น ตรงกับปัญหาการจัดการศึกษาที่ต่างประเทศประสบอยู่เช่นกัน โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาที่ประสบปัญหาความอ่อนแอ



ของระบบการศึกษาที่ยังขาดคุณภาพ การเรียนการสอนในโรงเรียนปกติยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาของนักเรียนที่เป็นอยู่ได้ ครูไม่พอใจในระบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่นและไม่มีความยืดหยุ่นที่จะพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ การมีสหภาพครูที่เข้มแข็งมากคอยปกป้องครูจนทำให้โรงเรียนของรัฐไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขการเรียนการสอนได้มากนัก สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุทำให้คนในสังคมไม่พอใจต่อการศึกษา และขาดความมั่นใจในการลงทุนการจัดการศึกษาของรัฐ ประกอบกับกระแสปฏิรูปทั่วโลกที่มุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่เน้นผลของงาน ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันอย่างรุนแรงให้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างก้าวกระโดด และเกิดการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐนับเป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้มีการพัฒนาขึ้น

โรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) เป็นแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษาที่เริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการ และเปิดโอกาสให้นักวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษา และประชาชนทั่วไป มีอิสระในการแสวงหาและลงมือจัดการศึกษาในวิถีทางที่ตนเชื่อว่าจะได้ผล โดยมีกฎหมายรองรับความเป็นอิสระในด้านการบริหารของสถานศึกษา และมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป ขณะเดียวกันก็ต้องแสดงความพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นว่าจะอยู่ในระดับที่มีข้อตกลงกันไว้ โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ผู้มีความบกพร่องในด้านต่างๆ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ที่ออกกลางคันให้เข้ามาเรียน รวมทั้งทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการเรียนประสบความสำเร็จได้ แนวคิดดังกล่าวจึงได้แพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทย ได้มีการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ(Charter Schools):บทเรียนจากต่างประเทศ โดย สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ ในปี 2542 เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก และพบว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบที่หลากหลาย สามารถศึกษาสภาพการ จัดและปัญหาได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุม เนื่องจากมีการสนับสนุนโรงเรียนในกำกับของรัฐอย่างชัดเจนทั้งในระดับนโยบาย และจัดให้มีการวิจัย การประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานวิจัยดังกล่าวได้นำเสนอรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐเบื้องต้น และได้เสนอแนะให้มีการพัฒนารูปแบบการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์แบบต่อไป หลังจากนั้นได้มีการประชุมสัมมนาเรื่อง โรงเรียนในกำกับของรัฐ : สู่มิติใหม่ของการจัดการศึกษา เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2542 เพื่อนำเสนอผลการวิจัยดังกล่าว และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ



เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และแนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐของประเทศไทย ซึ่งที่ประชุมมีความเห็นว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับประเทศไทย โดยเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมภายใต้กรอบที่ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบของระบบราชการมากนัก และเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิและชุมชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา เป็นรูปแบบที่สามารถแก้ปัญหาการจัดการศึกษาที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยระบบเดิมที่มีอยู่ และยังสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาของไทยที่มุ่งให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศไทยในขณะนั้นมีเพียง 2 รูปแบบเท่านั้น คือ รูปแบบของรัฐ และรูปแบบของเอกชน รูปแบบการจัดการศึกษาของรัฐมีจุดอ่อนมากในด้านความไม่ยืดหยุ่น ส่วนรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โรงเรียนสามารถที่จะหาผลประโยชน์ได้ และผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะตกอยู่ที่ผู้รับใบอนุญาตหรือเจ้าของโรงเรียน

ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นองค์การมหาชน โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543 เป็นองค์การมหาชน (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับที่ 116 ตอน 9 ก 24 กุมภาพันธ์ 2542) ตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน โดยมุ่งให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล มีการบริหารที่ไม่อยู่ภายใต้ระบบราชการ เพื่อมุ่งให้การทำงานของโรงเรียนมีโอกาสที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริงมากขึ้น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งแรกที่เป็นองค์การมหาชน และเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย จากแนวทางการจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ซึ่งมีหลักการแนวคิดบางประการสอดคล้องกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ จึงมีความเป็นไปได้ในทางกฎหมายที่จะมีโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล และไม่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการเกิดขึ้นได้อีกเช่นกัน

จะเห็นได้ว่า แม้จะมีการวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐมาแล้ว แต่เป็นการนำเสนอรูปแบบในเบื้องต้นที่ยังไม่สมบูรณ์ และสำหรับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ที่มีการบริหารโดยหลักการแนวคิดบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ก็กล่าวได้ว่ายังไม่เป็นการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เต็มรูปแบบ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยที่มีรายละเอียดชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น เพื่อพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับประเทศไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

### คำถามในการวิจัย

1. การจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบอย่างไร
2. โรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย มีการบริหารอย่างไรในปัจจุบัน
3. โรงเรียนในกำกับของรัฐของประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารอย่างไร

### กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ดังนี้

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
2. องค์ประกอบของรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ
  - 2.1 กฎบัตรของโรงเรียน
  - 2.2 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ดี และง่ายขึ้น

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โครงสร้างทางแนวคิดในการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมงาน 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรของรัฐหรือเอกชนที่สนใจจัดการศึกษาในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชนและผู้เรียนรายบุคคล โดยโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการดำเนินงานจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎหมายที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

### ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นช่วงที่อยู่ระหว่างการออกกฎหมาย กฎกระทรวงต่างๆ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ได้มีการปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ ซึ่งยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ กฎหมาย และกฎกระทรวงต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อกรอบแบบรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ดังนั้น การออกแบบรูปแบบการบริหารโรงเรียนในครั้งนี้ จึงดำเนินการภายใต้กฎหมาย และกฎกระทรวงที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการจนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2546 เท่านั้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัย เรื่องโรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ และระบบบริหารการศึกษาของไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษากรณีศึกษาการบริหารโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 4. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบครั้งที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 5. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 6. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยครั้งนี้จะให้ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ เกี่ยวกับรูปแบบใหม่ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นทางเลือกใหม่ในการจัดการศึกษา
2. ข้อค้นพบจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนที่มีความพร้อมและประสงค์จะนำรูปแบบไปใช้ โดยโรงเรียนจะได้คำนึงถึงข้อดี ข้อจำกัด และเงื่อนไขในการนำไปรูปแบบไปใช้
3. หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำข้อค้นพบไปเป็นแนวทางในการสนับสนุนโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้สามารถบริหารโรงเรียนในรูปแบบใหม่

### การนำเสนอผลการวิจัย

ประกอบด้วย 6 บท ดังนี้

บทที่ 1 : บทนำ

บทที่ 2 : เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 : วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 : รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

บทที่ 6 : สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
3. แนวคิดและสภาพการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School)
4. การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

#### ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอที่จะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น Good (1973) Smith และคณะ (1961: 461-462) พจนานุกรมของ Webster (1983: 1154) เสรี ชัดเข้ม (2538: 3) และถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23)
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Bardo และ Hartman(1982: 70) Good(1973) Keeves (1988: 559) Willer (1967: 15) อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) เสรี ชัดเข้ม (2538: 3) และอุทุมพร จามรมาน (2541: 22)
3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารที่จะหาสิ่ง

ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23)

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ Willer (1967: 15) และ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ดีขึ้นและง่ายขึ้น

### องค์ประกอบของรูปแบบ

Bardo และ Hartman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ ตัวอย่าง เช่น

รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Ivancevich และคณะ, 1989) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด ดังแผนภูมิที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 1 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด



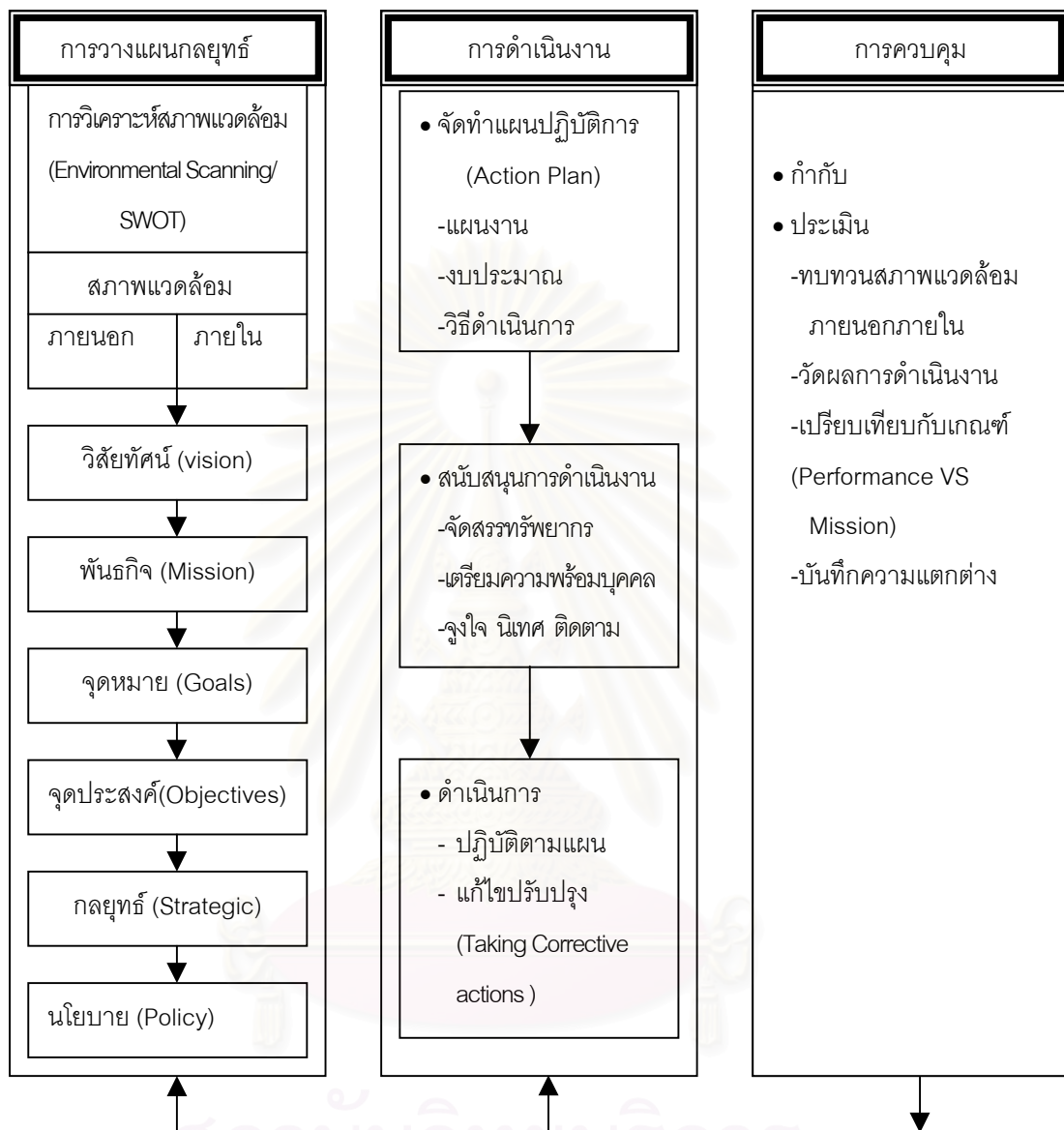
ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback)

ที่มา : Ivancevich, J. M., et al. **Management : Principles and Functions**. p.16. 4 th ed . Boston, MA : Richard D. Irwin, Inc., 1989.

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการควบคุม (सनานจิตร सुकनरुथरुथ, [ม.ป.ป.]: 47) ดังแผนภูมิที่ 2



## แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, การบริหาร : หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. หน้า 47. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)

### คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวมๆ (associative relationship)

2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากกรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

### การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ(Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541: 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ
  - 2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ
  - 2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย(Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ(Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะ

ผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

โดยที่การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบทั้งผู้ที่เป็นนักวิชาการ ผู้ที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษาของประเทศ และผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเห็นว่ารูปแบบการบริหารในกำกับของรัฐเป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งยังไม่เคยใช้ในประเทศไทย มาก่อน จึงต้องอาศัยข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ได้อย่างลึกซึ้ง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

### ความหมายของการบริหาร

การให้ความหมายของการบริหารของนักวิชาการต่างๆ มีที่มาจากความเชื่อ ความคิด ของนักวิชาการที่มีความแตกต่างกัน โดย Drucker (1979) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ และ Hersey และ Blanchard (1982: 3) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกับและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่ม

บุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน Robbins และ Coulter (1996: 8) และ Kreitner (1998: 5) ได้เสนอว่า การบริหาร เป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Milstein และ Belasco (1973: 161) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ ส่วน Koontz และ Weihrich (1990: 4) เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง Husen และ Postlewaite (1994: 213) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ในที่นี้จะกล่าวถึง การบริหารโรงเรียนใน 2 มิติ คือ กระบวนการบริหาร และ งานบริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการบริหาร

Koontz and Weihrich (1990: 22-24) สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 10) และธงชัย สันติวงษ์ (2539: 75) เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดคนเข้าทำงาน
4. การอำนวยการ
5. การควบคุม

Robbins และ Coulter (1996: 9-10) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 192) ได้จำแนกกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (Planing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบ ลำดับขั้นการรายงาน และอำนาจการตัดสินใจ

3. การชี้แนะ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การสั่งการ และการจูงใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่คาดหวัง

จะเห็นได้ว่า การจำแนกกระบวนการบริหารของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้ จะจำแนกกระบวนการบริหารครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การจัดบุคลากร (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)

โดยแต่ละกระบวนการ มีรายละเอียด ดังนี้

#### การวางแผน (planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่นๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนดังนี้

การวางแผนเป็นการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การมากที่สุด โดยแสดงให้เห็นว่า จะมีการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ ,2540: 19)

ปัจจุบัน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น



จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins and Coulter, 1996: 257)

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดด้อย (Weakness) ภายในองค์การ รวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Treat) จากภายนอกองค์การ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

3. การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์การจะต้องกระทำ โดยจะต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์การ

4. การกำหนดจุดหมาย (Goals) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว

5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้สำเร็จเกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ

7. การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ

### การจัดองค์การ (organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดการความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ (Koontz and Wehrich ,1990: 174) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน

การจำแนกงานเป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการจัดองค์การ โดยทำให้ทราบว่า องค์การมีกิจกรรมอะไรบ้าง ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และจำเป็นต้องกำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่กำหนด การจำแนกงานส่วนใหญ่จะดำเนินการจำแนกตามหน้าที่ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

การจัดกลุ่มงาน เป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้หลักเกณฑ์ของการจำแนกงาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มในลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง หรือให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือจัดตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ผลผลิต หรือการบริการลูกค้า พื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือเส้นทางที่ผลผลิตสู่ลูกค้า (product - customer flow) ซึ่งดำเนินการในทุกระดับขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539:251) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Robbins and Coulter, 1996: 345-346) โดยกลุ่มงานต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

## 2. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจหน้าที่ซึ่งองค์การได้มอบให้กับผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารงานอันเป็นภารกิจขององค์การ เป็นอำนาจตามกฎหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม (Hoy and Miskel, 1991: 78 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 15)

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา ในการกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 279)

## 3. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพราะงานในองค์การมีมากเกินไปที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวจะดำเนินการได้หมดทุกอย่าง การมอบหมายงานจะดำเนินการควบคู่ไปกับการมอบอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือควบคุมงานขององค์การได้อย่างสมบูรณ์ การมอบหมายงาน จึงหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชากำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชายังคงต้องรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไปด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 282-283)

## การจัดบุคลากร (Staffing)

Lunenburg and Ornstein (1996: 490) กล่าวว่า กระบวนการจัดบุคลากร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การสรรหา 3. การคัดเลือก 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา 5. การประเมินการปฏิบัติงาน 6. การให้ผลตอบแทน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งกระบวนการจัดบุคลากรเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและการคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน



โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Lunenburg และ Ormstein, 1996: 491-521) คือ

1.1 การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นการสำรวจเนื้องานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้รายละเอียดของงาน เพื่อสรรหา คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การพรรณนางาน (job description) เป็นกรอบของงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ และการกำหนดคุณสมบัติของงาน (job specification) เป็นกรอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานและความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ

1.2 การคาดคะเนความต้องการและสภาพกำลังคนขององค์การ (forecasting demand and supply) โดยการพิจารณาจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่ใช้พิจารณา ได้แก่ ผู้ที่กำลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่มีความต้องการและความสามารถจะได้รับการฝึกอบรม บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ แนวโน้มจำนวนประชากร แนวโน้มบุคลากรขององค์การ

1.3 ข้อบังคับทางกฎหมาย (Legal constrains) ผู้บริหารต้องศึกษากฎหมายการจ้างบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจจ้าง

2. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนบุคลากรขององค์การ การสรรหาบุคลากรในองค์การทางการศึกษา ควรคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในด้านนั้นๆ ดีแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการสรรหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

การคัดเลือก โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้ สืบหาข้อมูลชีวประวัติ การตรวจสอบผู้อ้างอิง การสัมภาษณ์ การทดสอบ การตัดสินใจว่าจ้าง

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

4. การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรฐานและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการให้รางวัล การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

## การอำนวยการ (directing)

การอำนวยการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ในการใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 363)

การสั่งการ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 364)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้ดีที่สุด และสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาได้

บทบาทสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงกระทำ มีดังนี้ (Campbell and others, 1983: 6-7)

1.1 มองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

1.2 กระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

1.3 กำหนดวิธีการและการประสานงานในการนำโครงการต่างไปปฏิบัติ

1.4 จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ

1.5 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ

1.6 ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการ

## 2. การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจ ผู้บริหารควรทราบถึงกลไกการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปก่อน เพื่อให้สามารถกำกับชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ซึ่งพฤติกรรมของคนที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละคนมีคุณค่าของระบบ ค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงมีแรงจูงใจต่างกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 408-409)

แนวทางการสร้างแรงจูงใจ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ดังนี้ (Hoy and Miskel, 1991: 189-201)

2.1 จัดให้มีระบบการให้สิ่งจูงใจ (Incentive system) ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมกับบุคลากรขององค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจทั่วไปที่ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ เช่น มาตรฐานการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจเฉพาะ ซึ่งมีทั้งวัตถุ สิ่งของ เงินทอง

รวมทั้งสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งของ หรือการใช้สิ่งจูงใจภายนอก (extrinsic) ซึ่งบุคคลจะได้รับจากบุคคลอื่นหรือจากองค์กร และแรงจูงใจภายใน (intrinsic) ซึ่งเกิดจากแรงกระตุ้นภายในของบุคคลแต่ละคน เช่น ความต้องการความสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง นับว่ามีความสำคัญมากทีเดียว

2.2 มีการออกแบบการทำงานใหม่ (Work redesign) ให้เหมาะกับบุคคลมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในบุคคลให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะจะเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย จะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่รับผิดชอบ และเกิดความรู้สึกความเข้าใจในผลงานที่ได้กระทำไปจากข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง

2.3 การตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน (Goal setting and Management by Objective) การให้ผู้บริหารและครูร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ยอมรับร่วมกันว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมามีความสำคัญต่อองค์กร ทุกคนก็จะมุ่งปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

3. การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นสื่อสำหรับการส่งการระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจระหว่างกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ได้แก่ การสั่งการตามสายการบังคับบัญชาปกติ จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่กรณีการให้ข้อเสนอแนะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่ม จะมีได้เฉพาะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เท่านั้น โดยผู้บริหารจะมีโอกาสได้ทราบข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติได้มาก การตัดสินใจก็จะกระทำได้ดีขึ้น แต่ก็อาจทำให้สับสน และอาจให้ข้อเสนอแนะที่ไม่เป็นประโยชน์ และการติดต่อกันเองตามแนวนอน เป็นการติดต่อกันเองที่ทำให้สามารถติดต่อได้รวดเร็วมากขึ้น แต่ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดจะรวมหัวกันก็จะทำได้สะดวก (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 437)

### การควบคุม (controlling)

การควบคุม หมายถึง การพยายามบังคับให้งานและกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ (Flippo, 1971: 417) โดยวัดและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Koontz และ Wehrich, 1990: 23)

การควบคุมประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 456-458) ดังนี้ คือ

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
  2. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
  3. การดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานขั้นต่อไปเป็นไปตามทางที่กำหนดไว้
- สำหรับการควบคุมสมัยใหม่ คือ การบริหารตามจุดมุ่งหมาย (management by objectives) ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายของงาน จากเป้าหมายที่กำหนด ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องแต่ละคนสามารถที่จะควบคุมตัวเอง (self-control) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเป็นการควบคุมจากภายในตัวผู้ปฏิบัติ

### งานบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การการศึกษาที่อยู่ระดับกลางสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหน่วยที่นำเอานโยบาย หลักสูตร ซึ่งหน่วยงานระดับชาติและระดับจังหวัดวางไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ระบบบริหารการศึกษาทั้งหมดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบบริหารของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และจำเป็นต้องศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บริหารนำนโยบายไปปฏิบัติ ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระบบบริหารงานโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (วิจิตร ศรีสุขธานี, 2523: 46-47)

การบริหารโรงเรียน อาจกล่าวได้ในมิติของภารกิจ (function) และงาน (task) ของผู้บริหาร

ในมิติของภารกิจ (function) Gulick และ Urwick (1973: 13) ได้กล่าวถึงภารกิจ (function) สำคัญที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ที่เรียกรวมๆ ว่า POSDCORB ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนโครงการ แผน และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งงาน และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การบริหารบุคลากรทั้งในด้านการจัดอัตรากำลัง การสรรหา และพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน
5. การประสานงาน (coordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งตัวผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่าย และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

ในมิติของงาน (task) ของผู้บริหาร นักวิชาการส่วนใหญ่ ได้แก่ Campbell and Gregg (1957) Smith and others (1961: 170) และอุทัย บุญประเสริฐ (2540: 23-24) ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 งานดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานบริการนักเรียน 4) งานด้านอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและธุรการ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่านและหน่วยงานบางแห่ง ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนที่แตกต่างออกไป เช่น Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) ได้เพิ่มเติมงานการจัดโครงสร้างองค์การ และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ต่อสาธารณชน (Accountability to the Public) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการควบคุมและประกันคุณภาพการศึกษา

ส่วนหน่วยปฏิบัติซึ่งรับผิดชอบการจัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 งาน เช่นเดียวกับนักวิชาการส่วนใหญ่ ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2539 : 3-10) ได้จำแนกออกเป็น 7 งาน คือ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน และ 7) งานบริการอาคารสถานที่

สำหรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนเป็น 4 งานตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนด ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานการเงิน และ 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



## 1. งานวิชาการ

งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด (ภิญโญ สาร, 2519: 253)

งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน เพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523: 67-74) จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนควรจะรับผิดชอบ เป็นผู้นำของครูเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนทุกแห่ง คือการให้ความรู้ด้านวิชาการแก่นักเรียน

ขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียน นักวิชาการและหน่วยงานส่วนใหญ่ ได้จำแนกงานวิชาการสอดคล้องกัน เป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) งานด้านหลักสูตร
- 2) การจัดการเรียนการสอน
- 3) การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
- 4) การนิเทศการศึกษา
- 5) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการบางท่าน จัดให้งานพัฒนาครู งานห้องสมุดเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการด้วย นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ดังนั้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จึงเป็นงานวิชาการอีกด้านหนึ่งของสถานศึกษา

ทั้งนี้งานวิชาการแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ โครงสร้างของหลักสูตร (Sergiovanni และคณะ, 1992: 193-195) และการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น (ปรีชา คัมภีรปกรณ์, 2526: 164)

2. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหลักสูตรให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย จากนั้นจึงแปลเป้าหมายหลักสูตรไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอน (Kimbrough และ Nunnery, 1988: 44) การจัดโปรแกรมการเรียน การสอนเสริม

(พนัส หันนาคินทร์, 2524: 62) การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523: 67-74 และอุทัย บุญประเสริฐ, 2540: 23-27)

3. การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อระบบการเรียนรู้ที่กำหนด (Kimbrough และ Nunnery, 1988: 44) และเป็นไปตามความต้องการของหลักสูตร การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ การจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการแก่ครู การสร้างมาตรฐาน การเก็บรักษา และการนำไปใช้ (พนัส หันนาคินทร์, 2524: 62) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้พัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในโอกาสแรกทำได้

4. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน การวัดผลจะต้องสามารถวัดพฤติกรรมต่างๆ ของนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการวัดและประเมินผล ทั้งแบบที่ใช้แบบสอบ และไม่ต้องใช้แบบสอบ จนกระทั่งการตัดสินผลการเรียน (พนัส หันนาคินทร์, 2524: 62) นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

5. การนิเทศการศึกษา ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ และชี้แนะวิธีการสอน อุปกรณ์ สื่อการสอนให้แก่ครูและผู้ร่วมงานในโรงเรียน (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 2526: 164)

6. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่ เป็นการนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้อยู่ เป็นการวิจัยที่ทดลองที่ไม่ต้องมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม แต่เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการวิจัยที่ร่วมมือกันทำโดยเป็นผู้ปฏิบัติการเอง และเป็นการวิจัยที่นำผลไปใช้ได้ทันทีโดยผู้ปฏิบัติการนั่นเอง (ไพฑูรย์ จัยสิน, 2546: 20)

## 2. งานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นบุคลากรยังเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ รวมทั้งประสิทธิผลของกิจการนั้นๆ (วิจิตร ศรีสัจจาน, 2523: 4)



งานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหา การดูแลรักษา จนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 4-6)

สำหรับขอบข่ายงานบริหารบุคคล Sergiovanni และคณะ (1992: 193-195) Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) และวิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523: 45) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร การประเมินบุคลากร การจัดสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ Kimbrough และ Nunnery ยังเห็นว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องให้ครูและบุคลากรอื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ

### 3. งานการเงิน

งบประมาณการเงินเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งของโรงเรียน แม้ว่างานวิชาการจะมีความสำคัญมากกว่างานการเงิน แต่งานวิชาการ และงานการเงินต่างก็เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยงานการเงินเปรียบเสมือนแขนขาของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นเครื่องสนับสนุนโรงเรียนให้บริการทางวิชาการได้อย่างราบรื่น (พนัส หันนาคินทร์, 2524: 281) ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานการเงินและงบประมาณซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ประกอบการบริหารงานเป็นอย่างมากได้ไม่ดีหรือมีความบกพร่องก็อาจกระทบกระเทือนถึงความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ได้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2525: 36) และอาจเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือถูกลงโทษทางวินัยได้ง่าย

ขอบข่ายของงานบริหารการเงิน โดยทั่วไปแล้วงานบริหารการเงินของโรงเรียนส่วนใหญ่จะรวมกับงานธุรการ ซึ่งศูนย์พัฒนาการบริหารการศึกษาประจำภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา Kimbrough และ Nunnery (1988: 44) และนิพนธ์ กิनावงศ์ (2523: 76-77) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ขอบข่ายการบริหารงานการเงินของโรงเรียน ประกอบด้วย การหาแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำและการควบคุมตรวจสอบการบัญชี การเงิน การพัสดุ และการจัดซื้อจัดหาพัสดุ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องศึกษาหาความรู้และปฏิบัติงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างถูกต้องอยู่เสมอรวมทั้งจะต้องแสดงความรับผิดชอบ ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีเจ้าหน้าที่หรือผู้ช่วยเป็นผู้ทำงานโดยตรงก็ตาม

#### 4. งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไป ในที่นี้จะหมายถึง งานบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานดังกล่าวถึงข้างต้น ที่สำคัญได้แก่

##### 1) งานการจัดโครงสร้างองค์การ

งานการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นภาระหน้าที่ตั้งแต่ การกำหนดโครงสร้าง การดำรงรักษาโครงสร้างให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี โครงสร้างที่กำหนดขึ้นควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (Kimbrough และ Nunnery, 1988: 44-45)

การจัดโครงสร้างองค์การจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1) โครงสร้างการตัดสินใจขององค์การ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับและคณะทำงานต่างๆ จะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน

1.2) โครงสร้างการวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและคณะทำงานทุกระดับต้องร่วมมือกันดำเนินการ การวางแผนอาจเป็นทั้งการปรับปรุงแก้ไขแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่นำไปใช้ และการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ

1.3) โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร เป็นการสร้างและดำรงไว้ซึ่งเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะได้รับข้อมูลที่จำเป็นและที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

1.4) โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรระดับท้องถิ่น รัฐ และประเทศ

1.5) โครงสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจของประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายงานการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่กำหนดอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือส่วนงานระดับต่างๆ ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงานระดับต่างๆ ประชาชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจของสถานศึกษา รวมทั้งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรระดับท้องถิ่น และประเทศ

## 2) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมุ่งสร้างสรรค์และก่อประโยชน์ในด้านต่างๆ (เฉลิม แซ่มซ้อย, 2529: 9) ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

ขอบข่ายงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนที่เป็นประโยชน์เท่าที่โรงเรียนมีความสามารถและอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ การให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนโดยเปิดโอกาสเชิญชวนให้บุคคลต่างๆ ได้เข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียน และการให้บริการแก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ (Kimbrough and Nunnery, 1988: 40-44 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540: 37 ; ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ, 2528: 56-58 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ[สพช.], 2532: 28-29)

## 3) งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน หมายถึง บรรดากิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน (ภิญโญ สาร, 2526: 290)

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย งานระเบียบและทะเบียนต่างๆ ได้แก่ การสำมะโนนักเรียน การรับสมัครนักเรียน การลงทะเบียน สถิตินักเรียน บัญชีนักเรียนและการมาเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน และการรายงานเกี่ยวกับนักเรียน ความปลอดภัยของนักเรียนทุนการศึกษา หอพัก การจัดหางาน การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา งานการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานความประพฤติและระเบียบของนักเรียน (Campbell, และคณะ, 1977: 129-132 ; Kimbrough และ Nunnery, 1988: 40-44 ; Sergiovanni และ คณะ, 1992: 193-195 ; พันธุ์หรรษา คินทร์, 2524: 217-269 และ ภิญโญ สาร, 2526: 190-306) นอกจากนี้ Campbell และคณะ ยังได้เสนองานกิจการนักเรียนที่แตกต่างจากผู้อื่น คือ งานการจัดรูปองค์การนักเรียน

## 4) งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการดำเนินการจะได้ผลเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน (ชวลิต พุทธิรักษา, 2525: 117-178) นอกจากนี้งานอาคาร

สถานที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลตามเป้าหมาย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2523: 60)

ขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย งานการจัดสร้างอาคารสถานที่ ซึ่งจะรวมถึงการวางแผน การออกแบบ และการก่อสร้าง งานการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการเรียนการสอน การเรียนรู้ในห้องเรียนและต่อชุมชน และงานการควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบ และประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โดยรวมถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การระบาย อากาศ อุณหภูมิในห้องเรียน ความสว่าง และอื่น ๆ (Kimbrough และ Nunnery, 1988: 40-44 ; ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ, 2528: 36-37)

#### 5) งานความรับผิดชอบต่อสาธารณชนที่ตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เป็นหลักประกันว่า นักเรียนทุกคนจะได้รับทักษะทางการศึกษาที่จำเป็นเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับชีวิต และได้รับการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้จะต้องเป็นการตรวจสอบกระบวนการทำงาน มิใช่การตรวจสอบจากผลผลิตสุดท้ายแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เนื่องจากผลผลิตทางการศึกษาขึ้นกับตัวแปรมากมาย ซึ่งบางตัวแปรสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ (Kimbrough และ Nunnery, 1988) นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ เป็นการแสวงหาวิธีการต่างๆ ที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบว่า โรงเรียนมีการใช้งบประมาณเพื่อปรับปรุงการศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทัศนคติและพฤติกรรมของนักเรียน รวมทั้งการปรับปรุงการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Milliken, 1971: 8) เพื่อจะเป็นสื่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Porter, 1971: 46)

ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ เป็นการให้ความสำคัญกับสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการเรียนการสอนและส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถานศึกษามีอิสระในการดำเนินงานและการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม หน่วยงานระดับเขตการศึกษา หรือระดับประเทศก็สามารถเข้ามามีบทบาทในการร่วมรับผิดชอบได้ โดยอาจเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการจัดการศึกษา และแสวงหาวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ปัจจุบันปรัชญาและแนวปฏิบัติในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของประเทศต่างๆ ที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ต่างก็ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดเดียวกันในเรื่องความคุ้มค่าและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (value for money) ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ (accountability) เสรีภาพทางวิชาการและ

การบริหาร โดยกระจายอำนาจทางการบริหารสู่ระดับปฏิบัติ รวมถึงการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าร่วมในทุกกระบวนการทั้งการจัดทำแผนงานโครงการโดยผ่านองค์คณะบุคคล และการตรวจสอบความรับผิดชอบโดยการติดตามประเมินทั้งภายในและภายนอก (สกศ., 2540: 190-191)

ในการดำเนินงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบนั้น สิ่งสำคัญประการแรก คือ การวางแผน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้เป้าหมายการดำเนินงานของตนตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยแผนต้องแสดงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายกับผลที่คาดว่าจะได้รับ และจะเป็นวิธีการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งจะพิจารณาทั้งในส่วนของกระบวนการและผลที่ได้รับในการจัดการศึกษา (Lessinger, 1971: 9)

Kimbrough และ Nunnery (1988) กล่าวว่า สถาบันการศึกษาสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้โดย

1) จัดให้มีการประสานความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายในการพัฒนาและการกำหนดเป้าหมายการศึกษาให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

2) มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

3) จัดให้มีโครงการวิจัยและพัฒนา

4) มีเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบที่ชัดเจน

5) มีการกำหนดความรับผิดชอบต่อชัดเจนและแน่นอน

นอกจากนี้ เมื่อสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐาน สถานศึกษาสามารถยื่นขอการรับรอง (accreditation) และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อให้คณะกรรมการจากภายนอกมาประเมินเพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ มีขอบข่ายการดำเนินงาน ดังนี้

1. วางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องสามารถวัดความสำเร็จของเป้าหมายได้

2. จัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามแผน

3. รับการตรวจสอบจากหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่

4. จัดทำรายงานผลของโรงเรียนเสนอต่อผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6) งานการบริหารของโรงเรียน

งานการบริหารของโรงเรียน ได้แก่ งานสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น ยาม การรับส่งไปรษณีย์ งานพิมพ์ งานธุรการ งานเสมียน ฯลฯ



## แนวคิดและสภาพการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School)

### ความเป็นมาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

สแตนจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542: 11-13) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของโรงเรียนในกำกับของรัฐว่า นับแต่ทศวรรษ 1950 ระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบจากผู้ปกครอง นักการศึกษา ผู้นำทางธุรกิจและบุคคลอื่นๆ เรื่อยมาไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองที่ไม่พอใจในผลการจัดการศึกษาที่มาตรฐานทางวิชาการในโรงเรียนต่ำมาก ครูผู้สอนที่ไม่พอใจระบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่มีอิสระที่จะพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีปัญหาข้อตกลงด้านแรงงานที่ทำให้เกิดความท้อแท้หมดกำลังใจทำงาน ความไม่พอใจในข้อจำกัดและอุปสรรคอันเกิดจากนโยบายของเขตการศึกษา ขณะที่เขตการศึกษาก็ไม่พอใจกับข้อต่อรองของสหภาพครู ดังนั้นคนส่วนใหญ่จึงต้องการให้รัฐเร่งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนรัฐบาลเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และช่วยพัฒนาการสอนของครูที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การที่บุคคลต่างๆ ไม่พอใจต่อการศึกษา เนื่องจากความอ่อนแอภายในระบบการศึกษาเอง เช่น ขาดการพัฒนาทางวิชาชีพ ขาดความรู้จากการวิจัยในการอธิบายการเรียนรู้ของนักเรียน และขาดอำนาจในทางการเมืองรวมถึงอำนาจในการต่อรอง ดังนั้นจึงมีการเรียกร้องให้สถาบันการศึกษาแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตน

จากปัญหาความด้อยคุณภาพของการศึกษา ความไม่พอใจของคนในสังคมต่อการศึกษา ส่งผลให้เกิดแรงกดดันอย่างรุนแรงให้มีการปฏิรูปการศึกษาแบบก้าวกระโดด และทำให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาที่เป็นทางเลือกที่หลากหลาย นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังได้ทำให้เกิดคำจำกัดความใหม่ของโรงเรียนรัฐบาล จากเดิมที่ว่าเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการโดยรัฐ มาเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการโดยคณะกรรมการ ผู้ปกครอง กลุ่มครู ชมรมในท้องถิ่น วิทยาลัยในชุมชนหรือแม้แต่บริษัทที่แสวงหากำไร องค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนรัฐบาลจะพิจารณาจากผู้เข้าเรียน วิธีการให้เงินสนับสนุน และวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลงาน

โรงเรียนในกำกับของรัฐ นับเป็นทางเลือกรูปแบบหนึ่งในการจัดการศึกษาที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐตามจำนวนนักเรียนที่เลือกเข้าเรียน โดยรัฐสามารถจ้างเอกชน กลุ่มบุคคลต่างๆ ให้จัดการศึกษาได้ โรงเรียนในกำกับของรัฐจัดการเรียนการสอนที่ดึงดูดความสนใจของผู้เรียน มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีการใช้ระบบการให้คุณให้โทษ โดยให้รางวัลแก่โรงเรียนที่มีการพัฒนาและจูงใจให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม แต่จะย้ายผู้บริหารที่ไม่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้



## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ

แนวคิดที่เป็นพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับของรัฐมีที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และหลักการพื้นฐานที่คนอเมริกันยึดถือ รวมทั้งหลักการที่เกิดจากความจำเป็นของสภาพการณ์ด้านการศึกษา สำหรับหลักการพื้นฐานที่คนอเมริกันยึดถือครอบคลุมถึงความเชื่อในหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเน้นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมและมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อตนเอง ท้องถิ่น และสังคมโดยรวม หลักความเสมอภาค ซึ่งเน้นการให้แต่ละบุคคลได้รับสิทธิ เสรีภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกัน มีทางเลือกที่หลากหลาย ส่วนหลักการที่เกิดจากความจำเป็นของสภาพการณ์ด้านการศึกษา ได้แก่ หลักการในเรื่องความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ/การแสดงความรับผิดชอบ และการให้มีอำนาจอิสระโดยเฉพาะอิสระจากกฎระเบียบของเขตการศึกษา เนื่องจากความไม่พอใจในผลการจัดการศึกษา และการที่โรงเรียนถูกจัดตั้งด้วยกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นของทางราชการ ทำให้เกิดความเชื่อใหม่ว่าโรงเรียนประเภทนี้จะทำให้ผลการจัดการศึกษาดีขึ้นไม่เฉพาะในระดับโรงเรียน แต่สามารถส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงระบบโดยรวมได้ด้วย (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 41)

ศูนย์ปฏิรูปการศึกษา (Center for Education Reform) (อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 42-44) กล่าวถึง หลักการพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับของรัฐว่า ประกอบด้วย ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบหรือการแสดงความรับผิดชอบ (Accountability) ทางเลือก (Choice) และอำนาจอิสระ (Autonomy) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ โรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อว่า โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดีมากน้อยเพียงใดในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.1 การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ ซึ่งมีได้หมายความว่าเพียงรับผิดชอบในการทำตามระเบียบของเขตการศึกษาและรัฐเท่านั้น
  - 1.2 ผลจากการประเมินที่แสดงว่า โรงเรียนสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร
  - 1.3 การจัดการด้านการเงิน และการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่แสดงว่า โรงเรียนได้ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมายและคำนึงถึงความเท่าเทียมกันและความเป็นเลิศ ในกรณีที่ทำไม่ได้ก็จะต้องถูกปิดกิจการไป

อย่างไรก็ดี การแสดงความรับผิดชอบมีส่วนเกี่ยวข้องพันกับการประเมิน แต่การประเมินโรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องไม่ทำลายลักษณะเฉพาะที่เป็นความหลากหลายของโรงเรียน (Meinhard, 1994)

## 2. การเป็นทางเลือกสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่

2.1 ทางเลือกสำหรับผู้ตั้งโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครอง ครู กลุ่มคนในชุมชน องค์กร หรือบุคคลที่สนใจการสร้างโอกาสที่ดีกว่าให้เด็ก สามารถขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ โดยอาจได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น คณะกรรมการการศึกษาของรัฐ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และหน่วยงานชุมชนในรูปแบบอื่น ซึ่งสนใจการสร้างนวัตกรรมและความเป็นเลิศ

2.2 ทางเลือกสำหรับนักเรียน ที่สามารถเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ และสนองความต้องการได้ดีกว่า

2.3 ทางเลือกสำหรับครู ที่สามารถเลือกได้ว่า ตนประสงค์จะสอนในโรงเรียนนี้หรือไม่ และจะสอนอย่างไร

3. อำนาจอิสระ ในที่นี้หมายถึง ความเป็นอิสระจากระบบราชการและกฎระเบียบดั้งเดิมที่ทำให้โรงเรียนใช้พลังและทรัพยากรไปในทางที่จะสนองความต้องการของระบบยอมตามระบบ แทนที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ข้ามขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือลดงานเอกสารที่มากมายลงเพื่อให้ให้นักการศึกษาสามารถจดจ่ออยู่กับการตั้งมาตรฐาน และความพยายามในการนำนักเรียนไปให้ถึงมาตรฐาน

นอกจากนี้ หน่วยงานและนักวิชาการบางท่าน ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

Northwest Regional Educational Laboratory (NWREL) (อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 45-46) กล่าวว่า แก่นความคิดของโรงเรียนในกำกับของรัฐก็คือ ความเป็นอิสระแต่พร้อมที่จะให้ตรวจสอบ/แสดงความรับผิดชอบ (autonomy for accountability) แม้ว่าลักษณะกฎหมายของแต่ละรัฐจะแตกต่างกัน แต่ความคิดพื้นฐานที่ตรงกันก็คือ โรงเรียนได้รับอำนาจอิสระในระดับหนึ่งตามที่กำหนดโดยกฎหมายของรัฐ และกฎบัตรของท้องถิ่น (local charter) มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งหลักสูตรและจุดเน้นทางการศึกษา และปลอดจากการควบคุมโดยกฎระเบียบที่บังคับใช้กับโรงเรียนโดยทั่วไป เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความเป็นอิสระที่ได้รับ โรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียนภายในช่วงเวลาที่กำหนด และโรงเรียนจะถูกพักใบอนุญาตหรือปิดกิจการถ้าผลงานไม่ถึงระดับที่มีข้อตกลงกันได้

นอกจากนี้กฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ ยังมีแนวคิดที่ตรงกันในด้านที่ผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจเป็นพ่อ แม่ ครูหรือผู้สนใจอื่นๆ ที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาและประกันผลการจัดการศึกษาที่สามารถจัดได้ตามที่กำหนดในสัญญา ซึ่งได้รับการอนุมัติจากหน่วยงาน

ที่สนับสนุนโดยทั่วไปก็คือ เขตการศึกษา โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับเงินอุดหนุนรายหัวตามจำนวนนักเรียน รวมทั้งมีข้อผูกมัดให้ผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐมีส่วนร่วม กับโรงเรียนในระดับหนึ่งด้วย (Little Hoover Commission, 1996: 10)

Louann และ Lori (1995) กล่าวว่า แนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐที่น่าสนใจ ได้แก่

1. เน้นที่ผลลัพธ์ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า
2. ยังคงเป็นโรงเรียนของรัฐ
3. เป็นการศึกษาทางเลือก
4. มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง
5. เสมอภาคในโอกาสด้านวิชาชีพใหม่ๆสำหรับครู
6. ทำให้คณะกรรมการท้องถิ่น (Local board) เป็นกรรมการนโยบายอย่างแท้จริง
7. ทำให้ระบบการศึกษาเป็นไปตามกลไกการตลาดมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักการ แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1. หลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเน้นการให้ประชาชนมีส่วนร่วมและมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อตนเอง ท้องถิ่นและสังคมโดยรวม
2. หลักความเสมอภาค ซึ่งเน้นการให้แต่ละบุคคลได้รับสิทธิ เสรีภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกัน
3. หลักการมีทางเลือกที่หลากหลาย สำหรับผู้จัดตั้งโรงเรียน ในการขอจัดตั้งโรงเรียนที่สร้างโอกาสทางการศึกษาที่ดีกว่าให้กับนักเรียน สำหรับนักเรียน ในการเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพและสนองความต้องการได้ดีกว่า และสำหรับครู ที่มีโอกาสเลือกสอนในโรงเรียนที่ตนมีความสนใจ
4. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นไปตามที่กำหนดในกฎบัตร มีการจัดการด้านการเงินที่โปร่งใส และมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงความเท่าเทียมกันในโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน มิฉะนั้นโรงเรียนก็จะถูกปิดกิจการ
5. หลักการมีอำนาจอิสระ หมายถึง ความเป็นอิสระจากระบบราชการและกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนโดยทั่วไป และมีอิสระในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในสถานศึกษา

## ความหมายของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School)

ศูนย์ปฏิรูปการศึกษา (Center of Education Reform) สหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 46-47) ได้ให้ความหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐว่า เป็นโรงเรียนของรัฐ ที่เป็นอิสระจากระบบราชการ หรือกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดของโรงเรียนของรัฐ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และความต้องการของชุมชน โรงเรียนออกแบบและดำเนินการโดยนักการศึกษาและบุคคลหรือองค์กรอื่น โดยได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากองค์กรการศึกษาท้องถิ่นหรือรัฐตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำหน้าที่กำกับคุณภาพและการปฏิบัติตามข้อตกลงให้ครบถ้วน และได้เห็นว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นโรงเรียนทางเลือก จึงมีพันธะที่จะต้องรับผิดชอบในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

Buechler (1996) กล่าวว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนทางเลือกที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐในการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระและยึดผลลัพธ์ในการทำงานเป็นสำคัญ โรงเรียนในกำกับของรัฐได้รับการออกแบบและดำเนินการโดยครูหรือผู้ดำเนินการอื่นๆ ภายใต้สัญญา/กฎบัตรที่ได้รับอนุมัติจากรัฐ

Finn และคณะ (1996) ให้ความหมายของโรงเรียนในกำกับของรัฐว่า หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่มีอิสระในตนเอง บริหารจัดการโดยคณะกรรมการของตนเอง และมีอิสระจากคณะกรรมการเขตการศึกษา โรงเรียนในกำกับของรัฐดำเนินการโดยครู พ่อแม่ องค์กรชุมชน และเอกชน

กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนในกำกับของรัฐของ The Commonwealth of Massachusetts ให้ความหมายว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นโรงเรียนของรัฐที่ดำเนินการภายใต้กฎบัตรที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการเขตการศึกษา บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นอิสระต่างจากคณะกรรมการโรงเรียนอื่นๆ โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการศึกษาที่ดูแลและควบคุมโรงเรียน

เอกสาร Frequently Asked Questions ของรัฐอริโซนา รัฐแคลิฟอร์เนีย และรัฐฟลอริดา ได้ให้คำจำกัดความของโรงเรียนในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

รัฐอริโซนา ให้คำจำกัดความว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นโรงเรียนของรัฐที่ไม่เก็บค่าเล่าเรียนแต่ดำเนินการโดยเอกชน และมีสัญญาในการดำเนินงานของโรงเรียนกับหน่วยงานของรัฐหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาของรัฐ เขตการศึกษา หรือคณะกรรมการโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนตามสัญญา/กฎบัตรของโรงเรียน

รัฐแคลิฟอร์เนีย ให้คำจำกัดความว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึงโรงเรียนของรัฐ ที่สอนตั้งแต่อนุบาลถึงเกรด 12 ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มของครู สมาชิกชุมชน ผู้ปกครอง และอื่นๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นของรัฐ (local public school board) หรือคณะกรรมการการศึกษาของเขตการปกครอง (county board of education) โดยกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียนไว้ในกฎบัตรที่เป็นข้อตกลงระหว่างคณะกรรมการข้างต้นกับผู้ก่อตั้งโรงเรียน โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับการยกเว้นจากระเบียบกฎหมายของรัฐ

รัฐฟลอริดา ได้ให้คำจำกัดความว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่ดำเนินการภายใต้สัญญา/กฎบัตรที่ทำไว้กับคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น (local school board) โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับการยกเว้นจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนในท้องถิ่น แต่จะต้องตรวจสอบได้ทั้งในด้านวิชาการและการเงิน บางครั้งอาจเรียกโรงเรียนในกำกับของรัฐเหล่านี้ว่าเป็นโรงเรียนของรัฐที่มีความเป็นอิสระ

สแนวจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542 : จ) ได้ให้คำจำกัดความว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคล ดำเนินการโดยเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป โดยเฉพาะความเป็นอิสระในเรื่องการจัดการด้านวิชาการ การเงิน และบุคคล โดยโรงเรียนจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎบัตรที่ได้ทำไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

ดังนั้น พอที่จะสรุปความหมายของโรงเรียนในกำกับของรัฐในที่นี้ได้ว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรของรัฐหรือเอกชนที่สนใจจัดการศึกษาในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองของปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชนและผู้เรียนรายบุคคล โดยโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการดำเนินงานจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎบัตรที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

### **ความคาดหวังเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ**

โรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้รับการคาดหวังให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา โดยได้รับการคาดหวังให้เป็นตัวการผลักดันให้โรงเรียนรัฐบาลต้องปรับปรุงระบบและพัฒนาตนเองในด้านคุณภาพจนสามารถทำให้นักเรียนมีพัฒนาการที่ตรวจสอบได้ สามารถจัดการศึกษาได้มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเสียด



ทรัพยากรโดยไม่จำเป็น และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 51:53)

### 1. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดกับนักเรียน

1.1 โรงเรียนจะสามารถช่วยให้นักเรียนที่ได้รับการตอบสนองไม่เต็มที่จากโรงเรียนแบบเก่ามีโอกาสเข้าร่วมในโปรแกรมนวัตกรรมของโรงเรียนประเภทนี้

1.2 โรงเรียนจะสามารถดึงดูดให้นักเรียนที่ออกจากกลางคันมีโอกาสกลับเข้าเรียน

1.3 นักเรียนแต่ละคนจะได้รับการศึกษาที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการ

1.4 นักเรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดีขึ้น

### 2. ความคาดหวังเกี่ยวกับครู นักการศึกษา ชุมชน และผู้สนใจ

2.1 โรงเรียนจะเป็นช่องทางให้ผู้สนใจมีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดตั้งโรงเรียนในรูปแบบที่หลากหลายตามปรัชญา/ความเชื่อของตน

2.2 โรงเรียนจะเป็นเครื่องมือในการสร้างเสริมพลัง (empower) ครู ให้ครูได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อคิดและทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ

2.3 โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารมีอิสระ และความเจริญงอกงามในวิชาชีพ และอิสระในการควบคุมทรัพยากร การออกแบบโปรแกรมการศึกษา เป็นต้น

2.4 โรงเรียนจะเป็นกลไกในการสนองความต้องการ และสร้างความเป็นธรรมในสังคม เช่น การจัดการศึกษาตามความต้องการของครอบครัวที่ได้รับการบริการไม่เต็มที่ การให้ผู้ปกครองมีทางเลือกทั้งในระดับที่เป็นผู้จัดตั้งโรงเรียน ระดับที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้เรียน (learning partner) และระดับที่เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ (co-learner)

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิด ระบบการจัดการเรียนการสอน และระบบการบริหาร

3.1 โรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษา โดยเฉพาะจากระบบที่โรงเรียนรัฐบาลจัดการศึกษาโดยรวมอำนาจไว้ที่เขตการศึกษา ทำให้เขตการศึกษาไม่มีคู่แข่ง สามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่เขตต้องการ มาเป็นระบบที่มีความหลากหลาย ทั้งผู้จัดและวิธีการ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนรัฐบาลและเขตการศึกษาต้องเร่งปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนรัฐบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

3.2 โรงเรียนจะทำให้เกิดระบบทดแทนโรงเรียนที่ล้มเหลว โดยผู้สนใจสามารถนำโรงเรียนที่ด้อยคุณภาพมาทดลองสอนและบริหารตามแนวคิดใหม่



3.3 โรงเรียนจะทำให้เกิดวิธีการใหม่ในการจัดการกับจำนวนเด็กที่เพิ่มขึ้น เพราะไม่ยึดติดกับการจัดโรงเรียนในรูปแบบเดิม

3.4 โรงเรียนจะเป็นกลไกผลักดันการศึกษาไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง โดยโรงเรียนประเภทนี้จะได้รับเงินอุดหนุนรายหัวเท่าโรงเรียนรัฐบาล แต่มีข้อตกลงที่จะต้องให้นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้น จึงเป็นโรงเรียนที่จะต้องศึกษาค้นคว้าและใช้นวัตกรรม ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนของรัฐได้

3.5 โรงเรียนจะเป็นเครื่องมือให้เกิดการแสดงความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจน ทั้งในส่วนของ การตรวจสอบมาตรฐานและทางเลือกของผู้ปกครอง

3.6 โรงเรียนจะก่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนการสอน และการบริหารที่หลากหลายรวมทั้งในระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ เช่น นวัตกรรมการเรียนรู้ การประเมินผล การบริหารอาคารสถานที่ และการจัดรูปแบบการบริหารโรงเรียน เป็นต้น

จากความคาดหวังของโรงเรียนในกำกับของรัฐดังกล่าวข้างต้น ได้นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐแมสซาชูเซตส์ ฟลอริดา แคลิฟอร์เนีย และโคโลราโด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่สอดคล้องกันในด้าน 1) เพื่อให้โอกาสในการสร้างการเรียนรู้และการประเมินในนวัตกรรมใหม่ ๆ 2) เพื่อให้ผู้ปกครองและนักเรียนสามารถเลือกโรงเรียนทั้งในและนอกเขตการศึกษาได้ 3) เพื่อให้ครูมีการจัดตั้งโรงเรียนที่มีวิธีการเรียนการสอน และมีโครงสร้างและการบริหารโรงเรียนใหม่ ๆ ขณะที่มลรัฐฟลอริดาและแคลิฟอร์เนียได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า เพื่อเป็นการสร้างสรรค์โอกาสทางวิชาชีพครูแนวใหม่ และ 4) เพื่อกระตุ้นโปรแกรมการศึกษาที่เน้นผลการดำเนินงาน รวมทั้งครูและผู้บริหารรับผิดชอบต่อนักเรียนและผลกระทบทางการศึกษา ขณะที่ รัฐฟลอริดา แคลิฟอร์เนีย และ โคโลราโด ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาแบบใหม่ และเป็นการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของนักเรียน รวมทั้งจัดให้มีวิธีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของมลรัฐดังกล่าว ที่ยังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ มลรัฐแมสซาชูเซตส์ และ มลรัฐแคลิฟอร์เนียมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากฟลอริดาและโคโลราโด ที่มุ่งให้โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นรูปแบบสำหรับโรงเรียนอื่น และมุ่งให้มีการแข่งขันภายในระบบโรงเรียนของรัฐโดยกระตุ้นให้โรงเรียนของรัฐทั้งหมดมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับมลรัฐฟลอริดา แคลิฟอร์เนีย และโคโลราโด ยังมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียนและเพิ่มทางเลือกการเรียนแก่นักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำอีกด้วย นอกจากนี้มลรัฐโคโลราโดยังมีวัตถุประสงค์ที่เพิ่มเติมจาก 3 มลรัฐ โดยมุ่งสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นทางเลือกทางการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และกลุ่มบุคคลต่างๆ ในชุมชน ได้มีทางเลือกในการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของเด็กให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎบัตร โดยการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษาอย่างอิสระจากกฎระเบียบราชการที่สามารถตรวจสอบได้

### องค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

North Central Regional Education Laboratory (NCREL) และ Nathan (1996) (อ้างถึงใน สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2542:54-56) ได้ระบุลักษณะร่วมของโรงเรียนในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

1. การได้รับอนุมัติโดยกฎหมาย โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความเป็นอิสระซึ่งจะต้องมีกฎหมายของรัฐรับรองการจัดตั้ง
2. การริเริ่มโดยครูหรือผู้ก่อตั้ง ที่จะเสนอแผนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และได้รับความเห็นชอบในการจัดตั้ง โดยโรงเรียนอาจจัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับจากโรงเรียนเดิมที่มีอยู่แล้ว
3. โรงเรียนเป็นองค์กรนิติบุคคล ซึ่งมีอิสระในการดำเนินงานที่เกือบเหมือนกับเขตการศึกษา อันเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐต่างจากโรงเรียนทางเลือกอื่นๆ ครูควรมีโอกาสที่จะรวมตัวกันเพื่อต่อรองได้ หน่วยที่ทำการต่อรองควรแยกต่างหาก และไม่อยู่ใต้อิทธิพลของเขตการศึกษา
4. การมีสถานะเป็นโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งได้รับการกำหนดให้สอนเด็กทุกประเภท ไม่เก็บค่าเล่าเรียน ไม่สามารถจำกัดการรับเข้าเรียนโดยใช้เกณฑ์สติปัญญาหรือความสามารถทางด้านกีฬา และจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมืองทุกประการ
5. ไม่เป็นโรงเรียน magnet school เนื่องจากนักเรียนไม่ต้องแสดงทักษะหรือสอบคัดเลือก แต่โรงเรียนในกำกับของรัฐอาจตั้งเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการเรียนรู้ ความต้องการในการพัฒนา และแสวงหาความเป็นไปได้ต่างๆ ทางการศึกษา
6. การยึดผลลัพธ์เป็นสำคัญ กฎบัตรของโรงเรียนจะต้องระบุเงื่อนไขและความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน

7. การเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง โดยโรงเรียนจะต้องมีแผนนวัตกรรมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นห้องปฏิบัติการทางการศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้ใหม่ และวิธีการที่จะนำไปใช้ สำหรับโรงเรียนของรัฐได้

8. การได้รับการยกเว้น โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายทั่วไปของรัฐ และกฎระเบียบทางการบริหารหลายประการที่เป็นอุปสรรคขัดขวางนวัตกรรม แต่จะไม่ได้รับการยกเว้นในกฎระเบียบด้านความปลอดภัย สาธารณสุข การให้นักเรียนออก หรือสิทธิของพลเมือง การทดสอบการรายงานที่เป็นกลไกที่รัฐจะติดตามความก้าวหน้าแท้จริงของโรงเรียน

9. รายได้ของโรงเรียน นักเรียนสามารถนำเงินที่ได้รับอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวจากเขตการศึกษาที่เรียนอยู่เดิมไปให้โรงเรียนในกำกับของรัฐได้

10. การมีช่วงเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นโรงเรียนที่ยึดผลงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยปกติมีระยะเวลา 3-5 ปี และจะได้รับการต่อสัญญาหากมีผลงานและความก้าวหน้าตามที่กำหนดในกฎบัตร มิฉะนั้นก็จะต้องเลิกกิจการ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การมีกฎหมายรองรับ จัดตั้งโดยครูหรือผู้ก่อตั้งอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนตั้งใหม่หรือโรงเรียนที่มีอยู่เดิม เป็นนิติบุคคล เป็นโรงเรียนของรัฐ ไม่เป็นโรงเรียนเฉพาะด้านแต่อาจกำหนดจุดเน้นเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะได้ กฎบัตรมีเป้าหมายและช่วงระยะเวลาที่ชัดเจน เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง ได้รับการยกเว้นจากกฎหมายทั่วไปของรัฐ และได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ

จากองค์ประกอบที่สำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โรงเรียนในกำกับของรัฐจึงมีความแตกต่างจากโรงเรียนของรัฐโดยทั่วไปดังนี้

1. การก่อตั้งโรงเรียน ผู้ก่อตั้งโรงเรียนไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานของรัฐเท่านั้น อาจมีบุคคลอื่นที่สนใจจัดการศึกษาสามารถก่อตั้ง/ร่วมก่อตั้งโรงเรียนได้

2. โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลมีอิสระในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จโดยตนเอง และไม่ต้องอยู่ภายใต้บังคับกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป

3. โรงเรียนเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงทั้งการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร

4. โรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบการดำเนินงานตามกฎบัตรและระยะเวลาที่กำหนดในกฎบัตร

5. โรงเรียนอาจกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นการเฉพาะได้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งแก้ปัญหาปัญหาการดำเนินงานสำหรับกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม

## กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (School Charter)

### ความหมายของกฎบัตร

กฎบัตร (Charter) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน และในหลายกรณีมีความหมายที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะความหมายของกฎบัตรในมลรัฐต่างๆ ก็ยังมีความแตกต่างกันในระดับของการใช้บังคับตามความแข็งหรืออ่อนของกฎหมาย

เอกสาร Charter Schools Issue Brief ของ Education Commission of the States ปี 1996 ได้ให้ความหมายของ กฎบัตร (charter) ว่า เป็นข้อสัญญาซึ่งเป็นผลจากการต่อรองระหว่างผู้เริ่มดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และองค์กรทางการที่ได้รับอำนาจในการอนุมัติโรงเรียนประเภทนี้ โดยในข้อสัญญาจะระบุว่า โรงเรียนจะดำเนินการอย่างไร จะสอนอย่างไร จะสอนอะไร จะวัดความสำเร็จได้อย่างไร และนักเรียนจะต้องทำอะไรได้สำเร็จ ประเด็นที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไปก็คือ เมื่อใดที่โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลงจะมีการยกเลิกกฎบัตรและปิดโรงเรียน (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์และคณะ, 2542:50)

มลรัฐแมสซาชูเซตส์ ได้ให้นิยามของกฎบัตรตามกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐ ว่าหมายถึง ใบอนุญาตที่ออกโดยคณะกรรมการการศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งดำเนินการภายใต้กฎหมาย โดยใบอนุญาตนี้จะอนุญาตให้ผู้ที่ได้รับใบอนุญาตดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้เป็นระยะเวลา 5 ปี

ประเทศแคนาดา มลรัฐอัลเบอร์ตา ให้ความหมายของ กฎบัตร ในคู่มือการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐว่า เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนกับผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับแต่งตั้งให้จัดตั้งและบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สิ่งที่เป็นในกฎบัตร กฎบัตรจะระบุบริการการศึกษาที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่โรงเรียนจะจัดขึ้น วิธีดำเนินการของโรงเรียน และผลลัพธ์ของนักเรียนที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

ประเทศนิวซีแลนด์ ได้ให้ความหมายของกฎบัตร (school charter) ว่าเปรียบเสมือนแผนแม่บทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งรัฐบาลจะกำหนดให้โรงเรียนทุกโรงเรียนมีธรรมนูญโรงเรียน (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8, 2538:39)

ประเทศออสเตรเลีย กฎบัตรโรงเรียน คือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างประธานสภาโรงเรียนกับครูใหญ่ และผู้อำนวยการการศึกษาระดับโรงเรียน เป็นเอกสารที่บ่งบอกว่าโรงเรียนจะรวมข้อกำหนดของท้องถิ่นกับของรัฐเข้าด้วยกันได้อย่างไร ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงให้กับนักเรียนให้ได้ภายในระยะเวลา 3 ปี (สกศ.,2540: 104 -105)

กล่าวโดยสรุป กฎบัตร หมายถึง ข้อตกลงหรือข้อสัญญาระหว่างผู้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนกับองค์กรทางการที่ได้รับอนุมัติจากรัฐ ที่ระบุถึงภาพรวม แผนการดำเนินงาน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน ซึ่งหากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลง จะมีการยกเลิกกฎบัตรและปิดโรงเรียน

### องค์ประกอบของกฎบัตร

Kolderie ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของกฎบัตรว่าประกอบด้วย (สนานจิตรสุนทรทรัพย์ และคณะ, 2542 : 95-96)

1. โปรแกรมการศึกษา พันธกิจของโรงเรียน นักเรียน อายุ หรือชั้นเรียน และจุดเน้นของหลักสูตร
  2. ผลที่จะกระทำให้สำเร็จ รวมทั้งวิธีการที่โรงเรียนจะดำเนินการให้เป็นไปตามผลลัพธ์ที่รัฐกำหนดไว้
  3. วิธีดำเนินการในการรับนักเรียนและการให้ออกภายใต้กฎหมายของรัฐ
  4. วิธีการที่โรงเรียนจะรับนักเรียนให้มีความสมดุลระหว่างสัดส่วนของคนเชื้อชาติต่างๆ ในชุมชนนั้น
  5. วิธีการที่จะตรวจสอบโปรแกรมการเงิน
  6. วิธีการตรวจสอบโรงเรียน
  7. ระยะเวลาของกฎบัตร
  8. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และที่ตั้ง
  9. คุณสมบัติของครู
  10. การเตรียมการเพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ได้รับการดูแลในด้านสุขภาพ การเกษียณอายุ และประโยชน์อื่นๆ
- นอกจากนี้ โรงเรียนต้องระบุสิ่งต่อไปนี้ไว้ในภาคผนวกของกฎบัตร ได้แก่
1. โครงการการบริหารโรงเรียน
  2. การจัดการและการบริหารโรงเรียน
  3. สำหรับโรงเรียนที่ปรับจากเดิม ต้องระบุวิธีการจัดการกับเด็กและครู ที่ไม่ต้องการเข้าไปเรียนและสอนในโรงเรียนที่ปรับใหม่
  4. วิธีการเรียนการสอน
  5. เทคนิคการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษที่น่าจะนำมาใช้
  6. การควบคุมภายในด้านการเงิน



มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ได้กำหนดองค์ประกอบ/สาระสำคัญของกฎบัตร ในกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐ ประกอบด้วย

1. โปรแกรมการศึกษาที่ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน เครื่องมือและวิธีการที่จะทำให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด
2. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนที่สามารถวัดได้
3. วิธีการที่โรงเรียนใช้วัดผลลัพธ์
4. โครงสร้างการบริหารโรงเรียน ที่มีกลไกให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร
5. การกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพของบุคลากร และวิธีการจ้างที่มีศักยภาพ
6. กระบวนการประกันสุขภาพและความปลอดภัยของนักเรียน
7. วิธีการทำให้มีความสมดุลระหว่างสัดส่วนของคนเชื้อชาติต่างๆในชุมชน
8. ระเบียบการรับนักเรียน
9. การตรวจสอบด้านการเงินและการปฏิบัติตามโปรแกรมการศึกษาที่กำหนด
10. การให้นักเรียนออกหรือพักการเรียน
11. การให้บุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระบบเกษียณอายุการทำงานระบบใดระบบหนึ่ง
12. ทางเลือกสำหรับนักเรียนในเขตพื้นที่ของโรงเรียนแต่ไม่ได้เข้าเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ
13. ลูกจ้างของเขตการศึกษามีสิทธิทำงานในโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีสิทธิในการขอกลับเข้าทำงานในเขตการศึกษา

มลรัฐฟลอริดา ได้กำหนดองค์ประกอบ/สาระสำคัญของกฎบัตร ในกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐ ประกอบด้วย

1. ภารกิจของโรงเรียน อายุและระดับชั้นของนักเรียนที่โรงเรียนให้บริการ
2. หลักสูตร วิธีการสอน และวิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างออกไป
3. ข้อมูลพื้นฐานด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ และวิธีการวัดผลที่ใช้ ซึ่งประกอบด้วย
  - 1) วิธีการได้ข้อมูลพื้นฐานระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และอัตราความก้าวหน้าทางด้านวิชาการที่ผ่านมา
  - 2) วิธีการทำให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์การเรียน



3) ระบุวิธีการวัดและเปรียบเทียบอัตราความก้าวหน้าด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4. วิธีดำเนินการต้องแสดงถึงจุดแข็ง และความต้องการจำเป็นทางการศึกษาของนักเรียน รวมถึงการทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด โดยนักเรียนของโรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องเข้าร่วมโครงการประเมินผลการศึกษาทั่วไปของรัฐ

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องกำหนดวิธีดำเนินการให้นักเรียนผ่านข้อกำหนดเพื่อสำเร็จการศึกษา

6. วิธีดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้สันทนุสนโรงเรียน

7. การรับนักเรียนและการให้นักเรียนออก รวมถึงระเบียบปฏิบัติด้านความปลอดภัยของนักเรียน

8. วิธีการทำให้มีความสมดุลระหว่างสัดส่วนของคนเชื้อชาติต่างๆ ในชุมชน

9. การบริหารโรงเรียน และการบริหารงานการเงินของโรงเรียน รวมทั้งประสบการณ์ด้านวิชาชีพหรือศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากร/ผู้รับจ้างที่ทำงานในโรงเรียนในกำกับของรัฐ

10. การดำเนินงานของโรงเรียนที่เชื่อถือได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ตั้งไว้

11. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน 3-5 ปี และสามารถยืดระยะเวลาได้ขึ้นกับความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นที่กำกับดูแลโรงเรียนในกำกับของรัฐ

12. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ และสถานที่ตั้งโรงเรียน

13. คุณสมบัติที่จำเป็นของครู

14. โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

15. ตารางเวลาในการปฏิบัติงานตามธรรมนูญโรงเรียน

16. กรณีที่เปลี่ยนมาจากโรงเรียนของรัฐ ครูในโรงเรียนของรัฐสามารถเลือกได้ว่าจะปฏิบัติงานในโรงเรียนของรัฐก็ได้ ให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน หรือตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

มลรัฐโคโลราโด ได้กำหนดองค์ประกอบ/สาระสำคัญของกฎบัตรในกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐ ประกอบด้วย

1. ภารกิจของโรงเรียน

2. เป้าหมาย จุดมุ่งหมายของโรงเรียน และมาตรฐานคุณลักษณะของนักเรียนที่ต้องการให้บรรลุผล

3. หลักฐานเกี่ยวกับจำนวนผู้ปกครอง ครู นักเรียน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่สนับสนุนการก่อตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ

4. โปรแกรมการศึกษา มาตรฐานคุณลักษณะของนักเรียน หลักสูตร ที่สอดคล้องกับหรือมากกว่ามาตรฐานทางวิชาการของรัฐ ขอบเขตการจัดการศึกษาตามกฎบัตร และวิธีการทำให้นักเรียนบรรลุมาตรฐาน

5. แผนการประเมินคุณลักษณะนักเรียน ประเภทการวัด และการประเมินความก้าวหน้าด้านสัมฤทธิ์ผล มาตรฐาน คุณลักษณะของนักเรียน ระยะเวลาที่นักเรียนจะบรรลุมาตรฐาน กระบวนการแก้ไขปัญหาหากคุณลักษณะของนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน

6. แผนด้านการเงินของโรงเรียน การประเมินรายปีในด้านการบริหารงานการเงิน แผนการรับนักเรียน และแผนการจัดการด้านครูและลูกจ้าง

7. การบริหารโรงเรียน และการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นักการศึกษา และชุมชน ในการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

8. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนในกำกับของรัฐกับลูกจ้าง เงื่อนไขการจ้างงาน

9. บทบาทและความรับผิดชอบของกลุ่มต่างๆ

10. การวางแผนที่นำไปสู่ความต้องการของนักเรียน

11. นโยบายการรับนักเรียนและเกณฑ์การรับนักเรียน

ประเทศแคนาดา มลรัฐอัลเบอร์ตา ได้กำหนดองค์ประกอบ/สาระสำคัญของกฎบัตรในคู่มือโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐ ประกอบด้วย

1. ชื่อโรงเรียนและที่ตั้ง

2. ปรัชญา จุดมุ่งหมาย เป้าหมายของโรงเรียน

3. แผนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1) หลักสูตรที่ทำให้นักเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามที่คาดหวัง

2) วิธีการสอน

3) แผนการจัดการศึกษาในด้านที่ต่างจากท้องถิ่น

4) แผนการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียน และการประเมินที่ตอบสนอง

ต่อหลักสูตร

4. การรับนักเรียนที่เท่าเทียมกัน และจุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้บริการ

5. การบริหารโรงเรียนที่แสดงการบรรลุถึงเป้าหมาย และบทบาทความรับผิดชอบขององค์กร และบุคคลฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง

6. การจัดเตรียมสัญญาการจ้างด้านต่างๆ เช่น บุคลากร ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก การขนส่ง ฯลฯ

7. แหล่งรายได้อื่น และวิธีการจัดหาที่เหมาะสม

8. การรับส่งนักเรียน

9. กระบวนการในการกำหนดกฎบัตร

10. กระบวนการแก้ปัญหาต่างๆ เช่น ทรัพย์สิน การเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งการเรียนรู้ สถิตินักเรียน การพัฒนาบุคลากรด้านอาชีพ การให้ชุมชน พ่อแม่ ครูร่วมกำหนดกฎบัตรอย่างใกล้ชิด

11. การดูแลพฤติกรรม และระเบียบวินัยของนักเรียน

องค์ประกอบของกฎบัตรของประเทศนิวซีแลนด์ (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8, 2538: 39) ประกอบด้วย

1. เป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กที่จะได้รับ

2. ปรัชญาของโรงเรียน

3. ข้อมูลของโรงเรียน

4. ข้อมูลของชุมชน

5. ลักษณะพิเศษของโรงเรียน

6. ลักษณะพิเศษของชุมชน

7. ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อชุมชน

8. ความคาดหวังของเด็กที่มีต่อโรงเรียน

9. ความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

10. แนวทางการบริหารงานของชาติ (National Administration Guidelines)

11. เป้าหมายการศึกษาของชาติ (National Education Goals)

รูปแบบโดยทั่วไปของกฎบัตรประเทศออสเตรเลีย (สทศ., 2540: 105-106)

ประกอบด้วย

1. ปณิธานของโรงเรียน

2. เป้าประสงค์ของโรงเรียน

3. การจัดอันดับความสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน

4. แผนหลักสูตร
5. แผนมาตรฐานงบประมาณ
6. แผนมาตรฐานการตรวจสอบ
7. หลักเกณฑ์ในการควบคุมความประพฤติของนักเรียน
8. ข้อกำหนดเวลาและเงื่อนไขที่จะดำเนินการตามกฎบัตร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกฎบัตรดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก พบว่า องค์ประกอบสำคัญของกฎบัตรที่เป็นลักษณะร่วมของประเทศต่างๆ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. ภาพรวมของโรงเรียน ได้แก่
  - 1.1 ปรัชญาของโรงเรียน
  - 1.2 ภารกิจของโรงเรียน
  - 1.3 จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
  - 1.4 กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียนหรือจุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้บริการ
  - 1.5 มาตรฐาน/คุณลักษณะ/ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ
  - 1.6 กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง วิธีดำเนินการ

และการจัดลำดับความสำคัญ

- 1.7 ระยะเวลาดำเนินการ
2. แผนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 แผนงานด้านวิชาการ
  - 2.2 แผนงานด้านบุคลากร
  - 2.3 แผนงานด้านการเงิน
  - 2.4 แผนงานด้านการบริหารทั่วไป

### 3. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

4. กระบวนการจัดทำกฎบัตร ผู้จัดตั้ง ร่วมกับ ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันจัดทำกฎบัตร

### กระบวนการขออนุมัติกฎบัตร

การดำเนินงานในการขออนุมัติจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา (สแนนจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2542: 73-75) ผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนจะต้องขออนุมัติกฎบัตรต่อหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่อนุมัติกฎบัตร ซึ่งในบางเรื่องจะมีส่วนคล้ายคลึงกัน แต่จะมีบางประเด็นที่มีความแตกต่างกันระหว่างรัฐ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้จัดตั้งยื่นคำร้องขอจัดตั้ง ข้อเสนอการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ พร้อมด้วยกฎบัตรต่อผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ
2. ผู้มีอำนาจอนุมัติ ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาคำขอจัดตั้งโรงเรียนและกฎบัตรให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด กรณีที่ได้รับอนุมัติ ผู้จัดตั้งสามารถดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ต่อไป
3. กรณีที่ไม่ได้รับอนุมัติการจัดตั้ง ผู้ขออนุมัติจัดตั้งโรงเรียน อาจขออุทธรณ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปที่มีอำนาจอนุมัติ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่ได้รับการอนุมัติให้ถือเป็นที่สุด

### กระบวนการต่ออายุกฎบัตร

การต่ออายุกฎบัตร จะมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การต่ออายุกฎบัตร ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียน
2. กระบวนการต่ออายุเหมือนกระบวนการอนุมัติกฎบัตร และโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร

### การยกเลิกกฎบัตร

จะดำเนินการในกรณีต่อไปนี้

1. การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร
2. ความล้มเหลวในการทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์
3. ความผิดพลาดในการบริหารงานการเงิน
4. การทำผิดกฎหมาย
5. สาเหตุอื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ถ้าครูและผู้ปกครองออกเสียงให้ยกเลิกเกินกว่ากึ่งหนึ่ง กฎบัตรไม่สนองผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน เป็นต้น

## สภาการจัดการศึกษาในโรงเรียนในกำกับของรัฐของสหรัฐอเมริกา

### สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542,100-112) ได้กล่าวถึงสภาพทั่วไปของโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็กและจัดตั้งขึ้นใหม่ ดังนี้

1. ประเภทโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีการจัดตั้ง จำแนกได้เป็นโรงเรียนที่จัดใหม่ โดยผู้ปกครองและ/หรือชุมชน รวมทั้งกลุ่มคนในชุมชน คิดเป็นร้อยละ 56 ของโรงเรียนประเภทนี้



ทั้งหมด และเป็นโรงเรียนที่รับจากเดิม ร้อยละ 40-45 ของโรงเรียนประเภทนี้ทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นโรงเรียนที่รับจากโรงเรียนรัฐบาลคิดเป็นร้อยละ 33 โรงเรียนเอกชน คิดเป็นร้อยละ 12 รวมทั้งโรงเรียนที่แสวงหาผลกำไร ซึ่งมีต่ำกว่าร้อยละ 5

2. องค์กรที่อนุมัติการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่ ได้แก่ องค์กรของรัฐที่ดูแลโรงเรียนในกำกับของรัฐ (ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาของรัฐ กระทรวงการศึกษาของรัฐ และคณะกรรมการโรงเรียนในกำกับของรัฐ) และคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 44 และ 43 ตามลำดับ นอกนั้นจะเป็นมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย และหน่วยงานอื่น คิดเป็นร้อยละ 16 และ 3 ตามลำดับ

3. ผู้จัดตั้ง มีทั้งที่เป็นบุคคล คณะบุคคล องค์กรของรัฐ และองค์กรเอกชนทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร โดยเป็นผู้จัดตั้งที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมากที่สุดคือ ร้อยละ 39 รองลงมาคือ โรงเรียนรัฐบาล ร้อยละ 30 ผู้ปกครอง ร้อยละ 22 ครู ร้อยละ 17 องค์กรแสวงหากำไร ร้อยละ 7 โรงเรียนเอกชน ร้อยละ 4 นอกนั้นเป็นกลุ่มอื่นๆ

สำหรับเหตุผลในการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐในภาพรวม พบว่า มีเหตุผลเพื่อทำวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นจริงที่สุด (ได้แก่ การจัดทำหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จ) ร้อยละ 55.2 รองลงมาได้แก่ เพื่อให้โรงเรียนสามารถสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะพิเศษ โดยโรงเรียนตั้งใหม่ระบุเหตุผลในการจัดตั้งโรงเรียนเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ร้อยละ 67.4 รองลงมา ร้อยละ 22.2 เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ สำหรับโรงเรียนที่รับจากโรงเรียนของรัฐ มีเหตุผลในการจัดตั้งเพื่อความเป็นอิสระ ร้อยละ 46.6 รองลงมา ร้อยละ 33 ต้องการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ส่วนโรงเรียนที่รับจากโรงเรียนเอกชนต้องการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงมากที่สุด ร้อยละ 7 รองลงมาเพื่อดึงดูดใจนักเรียน ร้อยละ 3.9

4. ขนาดของโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีค่ามัธยฐานของจำนวนนักเรียนไม่ถึง 150 คน ขณะที่โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนรัฐมาก่อนมีประมาณ 500 คน กว่าร้อยละ 60 ของโรงเรียนในกำกับของรัฐมีนักเรียนน้อยกว่า 200 คน และไม่มานานี่โรงเรียนในกำกับของรัฐได้เริ่มมีจำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 100 คน เพิ่มมากขึ้น สำหรับโรงเรียนตั้งใหม่ มีค่ามัธยฐานจำนวนนักเรียน คือ 116 คน ขณะที่โรงเรียนที่รับจากโรงเรียนของรัฐ มีจำนวนนักเรียนกว่า 380 คน

5. ระดับชั้นที่เปิดสอน โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายแห่ง ไม่จัดชั้นเรียนตามรูปแบบเดิม โดยมีการจัดชั้นเรียนตั้งแต่ระดับอนุบาล-เกรด 3 อนุบาล-เกรด 8 มัธยมศึกษาตอนต้น ถึงตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย อนุบาล-เกรด 12 แบบอื่นๆ และแบบคณะชั้นที่สูงกว่า



โรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีน้อยกว่าโรงเรียนที่เปิดสอนระดับต่ำกว่า

6. การรับนักเรียน โดยหลักการโรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องรับนักเรียนทุกคน แต่ในทางปฏิบัติพบว่า มีโรงเรียนที่มีนักเรียนมาสมัครเกินกว่าจำนวนนักเรียนที่รับได้ ซึ่งร้อยละ 39 รายงานว่า ได้ใช้วิธีการจับฉลากหรือกระบวนการอื่นที่เป็นกระบวนการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 41 ใช้วิธีการรับตามลำดับของผู้สมัคร นอกจากนี้โรงเรียนอีกส่วนหนึ่งใช้วิธีรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษหรือเด็กกลุ่มเสี่ยง

7. องค์ประกอบของนักเรียน ในภาพรวมจากผลการวิจัย ยังไม่พบว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐมีการกีดกันเชื้อชาติหรือสีผิว โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีลักษณะของประชากรนักเรียนคล้ายคลึงกับโรงเรียนรัฐบาลอื่น ยกเว้นโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีจุดเน้นที่นักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อยหรือด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีประมาณ 1 ใน 3 ของโรงเรียนในกำกับของรัฐทั้งหมด อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่าผลการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐในเรื่องนี้ยังมีข้อมูลขัดแย้งกันอยู่เสมอ

นอกจากนี้ผลการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐในปีแรก ได้ระบุว่า ผู้เรียนมีลักษณะหลากหลายกล่าวคือ เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 63 เป็นเด็กชายหญิงจำนวนเท่ากัน เป็นเด็กที่เรียนในโรงเรียนรัฐบาลมาก่อน ร้อยละ 81 มาจากโรงเรียนเอกชน ร้อยละ 8 ที่เหลือเป็นผู้เรียนจากการเรียนที่บ้านและออกกลางคัน

### ผลสำเร็จในการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ในภาพรวมของการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ พบว่า ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการริเริ่ม การดำรงอยู่ และการขยายแนวความคิดในด้านนี้ นอกจากนี้ยังประสบความสำเร็จในด้านพัฒนาการของนักเรียน และความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542 : 125-141) ดังนี้

1. การริเริ่ม การดำรงอยู่ และการขยายแนวความคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991-2000 มลรัฐที่ประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนในกำกับของรัฐได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว จากจำนวน 1 มลรัฐในปี 1991 เพิ่มขึ้นเป็น 36 มลรัฐและ District of Columbia โดยแต่ละปีมีจำนวนมลรัฐที่ประกาศใช้กฎหมายดังกล่าวเพิ่มขึ้นดังนี้ ปี 1991 จำนวน 1 มลรัฐ ปี 1992 จำนวน 2 มลรัฐ ปี 1993 จำนวน 6 มลรัฐ ปี 1994 จำนวน 3 มลรัฐ ปี 1995 จำนวน 7 มลรัฐ ปี 1996 จำนวน 9 มลรัฐ ปี 1997 จำนวน 4 มลรัฐ ปี 1998 จำนวน 2 มลรัฐ และในปี 1999 เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 3 มลรัฐ ได้แก่ นิวเจอร์ซีย์ โอกลาโฮมา และโอเรกอน (U.S. Department of Education, 2000)

นอกจากนี้ หลายมลรัฐได้มีการแก้ไขกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ ให้มีลักษณะเป็นกฎหมายที่เข้มแข็งมากขึ้นดังนี้ มลรัฐ 1 แห่ง ได้เพิ่มจำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐ มลรัฐ จำนวน 2 แห่ง อนุญาตให้โรงเรียนที่สร้างขึ้นใหม่เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งเดิมอนุญาตให้เฉพาะโรงเรียนที่เป็นของรัฐเท่านั้น และมลรัฐอีก 2 แห่ง ได้ขยายหน่วยงานที่อนุมัติการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐเพิ่มขึ้น รวมทั้งในหลายมลรัฐที่มีการปรับกลไกด้านการเงินของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (U.S. Department of Education, 2000)

โรงเรียนในกำกับของรัฐที่เปิดดำเนินการ พบว่า มีการขยายจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในปีการศึกษา 1997-1998 ซึ่งเพิ่มขึ้น 279 โรง และในปี 1998-1999 เพิ่มขึ้นถึง 421 โรง ทำให้มีโรงเรียนในกำกับของรัฐในเดือนกันยายน ปี 1999 จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,484 โรง ซึ่งดำเนินการอยู่ใน 31 มลรัฐและ District of Columbia และเมื่อรวมสาขาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ พบว่า มีจำนวนถึง 1,605 แห่ง ทั้งนี้รัฐบาลกลาง ได้กำหนดให้โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นจุดเน้นที่สำคัญจุดหนึ่งในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดเป้าหมายให้มีโรงเรียนประเภทนี้จำนวน 3,000 โรง ภายในปี 2002 (สกศ., 2541: 92) ทั้งนี้จากรายงานเรื่องความท้าทายและโอกาส:ผลกระทบของโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อเขตการศึกษา โดย U.S. Department of Education ในปี 2001 ได้กล่าวว่า ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นหนึ่งในความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาที่มีความเคลื่อนไหวเติบโตเร็วที่สุดในสหรัฐอเมริกา

การปิดโรงเรียนในกำกับของรัฐพบว่า ในช่วงปี 1998-1999 โรงเรียนในกำกับของรัฐที่ปิดตัวเองมีจำนวน 27 แห่ง ทั้งนี้ตั้งแต่เริ่มเปิดโรงเรียนในกำกับของรัฐแห่งแรกในปี 1992 มีโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ปิดการดำเนินงานจำนวนรวมทั้งสิ้น 59 แห่ง คิดเป็นประมาณร้อยละ 4 ของโรงเรียนในกำกับของรัฐทั้งหมด

นักเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในปี 1998-1999 มีจำนวนเพิ่มขึ้นเกือบ 90,000 คน ทำให้นักเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐทั้งหมดมีจำนวนมากกว่า 250,000 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐทั้งหมดจาก 27 มลรัฐที่ตอบผลการสำรวจ

2. ด้านพัฒนาการของนักเรียน จากข้อมูลเท่าที่มีการศึกษาไว้ สามารถสรุปเบื้องต้นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานภายในโรงเรียนในกำกับของรัฐด้วยตนเอง โรงเรียนสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนยังได้เป็นที่พึ่งของเด็กที่มีปัญหาทุกประเภทโดยเด็กเหล่านี้สามารถเรียนได้ดีกว่าโรงเรียนเดิม นอกจากนี้นักเรียนยังมีพัฒนาการด้านอื่นที่ดีขึ้นอีกด้วย เช่น นักเรียนเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมไป

ในทางที่ดีขึ้น ตระหนักถึงศักยภาพของตน มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความเชื่อว่าตนสามารถประสบผลสำเร็จได้

3. ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นที่นิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และครู โรงเรียนหลายแห่งมีผู้สมัครเข้าเรียนเกินกว่าจำนวนที่รับได้ และโรงเรียนสามารถทำให้เด็กที่ออกกลางคันกลับเข้าเรียน และดำรงอยู่ในระบบได้ นักเรียนแสดงความรู้สึกในเชิงบวกต่อโรงเรียน ผู้ปกครองมีความเห็นว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐดีกว่าโรงเรียนที่เด็กของตนเรียนอยู่เดิม เช่น ในเรื่องขนาดชั้นเรียน ขนาดโรงเรียน ความสนใจของครูต่อเด็กเป็นรายบุคคล คุณภาพการสอน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หลักสูตร รวมทั้งครูมีความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ทางการศึกษา หลักสูตร และเพื่อนร่วมงาน

### ผลกระทบของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีต่อระบบการศึกษา

โรงเรียนในกำกับของรัฐ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลในระบบรวมตามที่คาดหวังไว้ โดยให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการรับบริการทางการศึกษา เพื่อสร้างความเสมอภาคและโอกาสให้แก่ผู้เรียน เป็นกลไกกดดันให้เขตการศึกษาและโรงเรียนรัฐบาลต้องปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในความรับผิดชอบ

นอกจากนี้โรงเรียนยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกในระบบย่อย กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารในด้านการวิจัยและพัฒนา มีการทดลองรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการบริหารแบบใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้กับสถานศึกษาได้มีอิสระอย่างแท้จริงในการจัดการศึกษา บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ร่วมจัดตั้ง ร่วมดำเนินการ ให้การสนับสนุนและการควบคุม การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทางการศึกษาฝ่ายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ทำให้ระบบมีประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับผลกระทบของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีต่อเขตการศึกษา จากรายงานเรื่องความท้าทายและโอกาส:ผลกระทบของโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อเขตการศึกษา โดย U.S. Department of Education ในปี 2001 พบว่า เขตการศึกษาทุกแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้รายงานถึงผลกระทบจากโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของเขตการศึกษาและระบบการศึกษาในเขตการศึกษา ดังนี้ จากเขตการศึกษาที่ศึกษาในครั้งนี้ทั้งหมดจำนวน 49 เขตการศึกษา ใน 5 มลรัฐ เกือบครึ่งหนึ่งของผู้นำเขตการศึกษาทราบว่า โรงเรียนใน

กำกับของรัฐทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่องบประมาณของเขตการศึกษา เนื่องจากนักเรียนเลือกเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐมากขึ้น จึงทำให้เงินอุดหนุนที่นักเรียนได้รับที่เคยจ่ายให้กับเขตการศึกษาเปลี่ยนมาจ่ายให้กับโรงเรียนในกำกับของรัฐมากขึ้น และเกือบครึ่งหนึ่งของผู้นำเขตการศึกษา ได้รายงานว่าได้มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการบริการลูกค้า และมีความพยายามด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์มากขึ้น รวมทั้งมีความถี่ในการสื่อสารกับผู้ปกครองมากขึ้นในเขตการศึกษาหลายแห่ง ตลอดจนผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจใกล้ชิดกับโรงเรียนในกำกับของรัฐในท้องถิ่น เช่น การติดตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน และการกำกับติดตามคะแนนจากแบบทดสอบของนักเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ นอกจากนี้เขตการศึกษาส่วนใหญ่ยังได้นำโปรแกรมการศึกษาใหม่มาใช้ มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการบริหารในโรงเรียน และ/หรือสร้างโรงเรียนใหม่ที่ใช้โปรแกรมที่คล้ายคลึงกับโรงเรียนในกำกับของรัฐในท้องถิ่นนั้น

### **ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ**

โดยภาพรวมโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรจำกัด การต่อต้านทางการเมือง และปัญหาด้านกฎระเบียบ ลักษณะของอุปสรรคที่โรงเรียนตั้งใหม่ระบุว่ามีร้อยละสูงสุดและรองลงมา 5 อันดับแรก ได้แก่ ขาดเงินทุนก่อตั้ง ขาดเวลาในการวางแผน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ เงินดำเนินการไม่เพียงพอ การคัดค้านและการต่อต้านจากรัฐหรือคณะกรรมการท้องถิ่น หรือกฎระเบียบของกระทรวงการศึกษา (सनानजितर सुकनठत्थर्प्य และคณะ, 2542: 148-159)

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ**

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนประเภทนี้ มีทั้งปัจจัยที่เป็นบริบทภายนอกและปัจจัยภายในของโรงเรียน (सनानजितर सुकनठत्थर्प्य และคณะ, 2542 :159-175) ดังนี้

#### **1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ**

##### **1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ**

1.1.1 สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของสหรัฐอเมริกาอยู่ในระดับดี ส่งผลให้รัฐสามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดตั้งและดำรงโรงเรียน การจัดหาเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้แนวคิดเกิดเป็นรูปธรรมและแพร่ขยายไปได้อย่างกว้างขวางรวดเร็ว

1.1.2 ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ของประชากร ทำให้กลุ่มด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจขาดความพร้อมเป็นผลส่วนหนึ่งให้ประสบความล้มเหลวในการเข้ารับการศึกษา และเกิดเป็นแรงกดดันที่จะให้มีโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่ม

## 1.2 ปัจจัยด้านสังคม

1.2.1 เจตคติของคนในสังคม ที่ไม่พอใจผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนของรัฐ จึงเกิดแรงผลักดันให้มีการแสวงหารูปแบบใหม่ในการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนในกำกับของรัฐนับเป็นรูปแบบหนึ่ง ขณะเดียวกันผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีการเปลี่ยนแปลงเจตคติจากการคัดค้านและขัดขวางการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มาเป็นการให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในด้านต่างๆ

1.2.2 ลักษณะเฉพาะของคนอเมริกัน ส่งผลให้ผู้ปกครองชุมชน รวมทั้งองค์กรต่างๆ มีความต้องการและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในระดับของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อโรงเรียนสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2.3 ลักษณะของนักวิชาการมืออาชีพในสังคมอเมริกัน เป็นตัวกำหนดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้ดีกว่าแรงกดดันจากภายนอก

1.2.4 ลักษณะของสังคมอเมริกัน เกื้อหนุนให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องของตนเองอย่างแท้จริง ได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เกิดเป็นพลังชุมชนที่เอื้อต่อการผลักดันความคิดและการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐไปสู่ความสำเร็จ

## 1.3 ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร

1.3.1 นโยบาย ความคาดหวัง และการสนับสนุนที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง โรงเรียนในกำกับของรัฐได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารสูงสุดของประเทศ รวมทั้งได้มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมแก่โรงเรียน

1.3.2 คุณภาพของนักการเมืองอเมริกัน ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และการเป็นนักวิชาการ ถึงแม้ว่านักการเมืองจะอยู่กับคนละพรรค แต่เมื่อเห็นว่าการจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐของรัฐส่งผลดีต่อผู้เรียน ต่างก็สนับสนุนการดำเนิน



งาน นอกจากนี้สำนักงานเมืองยังเห็นความสำคัญของการวิจัยและยอมรับหลักวิชาการ จึงได้สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยและติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายและกฎหมายต่อไป

1.3.3 การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง จะช่วยกระตุ้นและเกื้อหนุนการเกิด การขยายตัว การดำรงอยู่ และการพัฒนาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

1.3.4 รูปแบบการบริหารในระดับนโยบายที่เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียน การกระจายอำนาจให้รัฐต่างๆ มีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา ทำให้การจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐพัฒนาไปได้รวดเร็ว ความเป็นอิสระทำให้อำนาจการตัดสินใจทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การเงิน และบุคคลไปอยู่ที่โรงเรียน ทำให้มีรูปแบบหลากหลายที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และปรับเปลี่ยนนโยบายและการดำเนินการได้รวดเร็ว ระบบการบริหารที่ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญ ทำให้ประชาชนมีความเข้าใจในคุณค่าของแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ ยอมรับและเต็มใจเข้าไปมีส่วนร่วม นอกจากนี้การที่องค์กรของรัฐให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม ทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถดำรงและพัฒนาต่อไปได้

#### 1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์และวิธีการ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการให้บริการแก่ผู้เรียนที่มีความจำเป็นเฉพาะ และผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จมาก่อน ทำให้มีสื่อที่เป็นนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เรียน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านกรเรียนการสอนและการบริหาร ช่วยลดเวลาและเพิ่มคุณค่าของการเรียนการสอนและการให้บริการ ส่วนเทคโนโลยีด้านวิธีการ เช่น รูปแบบที่เป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน การประเมิน และเทคนิควิธีในการบริหาร จะช่วยให้โรงเรียนสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

### 2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

#### 2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากร

ที่สำคัญคือ คือ คุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูและผู้บริหาร โดยครูมีลักษณะเป็นมืออาชีพ มีความพร้อมทั้งในด้านเจตคติ ความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ และการจัดการ ผู้บริหารนอกจากจะมีลักษณะสำคัญของนักบริหารมืออาชีพแล้ว ยังมีความเข้าใจ

อย่างถ่องแท้ในแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ สามารถเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ให้นำไปสู่ผลสำเร็จที่มีลักษณะเฉพาะตามแนวคิดของโรงเรียนประเภทนี้ได้

## 2.2 ปัจจัยด้านการจัดการ

ลักษณะเด่น ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกื้อหนุน ความสามารถในการจับคู่ระหว่างวิธีการจัดโครงสร้างการจัดการเรียนการสอนและบริการของโรงเรียนกับลักษณะและความต้องการของผู้เรียน การจัดระบบทดแทนในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรประเภทต่างๆ การสร้างเสริมพลังและความสามารถของครู เพื่อให้ครูสามารถสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอน และการจัดการบนพื้นฐานของการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

โรงเรียนในกำกับของรัฐจัดเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรอิสระ และบริหารจัดการโดยบุคลากรในโรงเรียน และด้วยแนวคิดที่ว่า ความเป็นอิสระจะช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถที่จะจัดการทรัพยากร หลักสูตร และยุทธศาสตร์การสอน เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น และช่วยให้การบริหารภายในโรงเรียนทำได้ดีขึ้น Wohlstetter (1994: 139 -163)

การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ โรงเรียนจะต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรสูง และบุคลากรในโรงเรียนในกำกับของรัฐจำเป็นต้องได้รับทรัพยากร 4 ประเภท ได้แก่ อำนาจ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรางวัล รวมทั้งโรงเรียนต้องได้รับอิสระภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียน

งานบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐที่สำคัญที่จะนำเสนอในที่นี้ ประกอบด้วย

1. งานวิชาการ
2. งานบุคคล
3. งานการเงิน
4. งานการบริหารทั่วไป

#### 1. งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เนื่องจากจุดหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในกฎบัตรซึ่งจะต้องปฏิบัติส่วนใหญ่เน้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทั้งสิ้น (สนานจิตกร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 113-116)

ตัวอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐในรัฐมิชิแกน ที่กำหนดไว้  
6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้
2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมด้านวิธีการสอน
3. เพื่อสร้างโอกาสใหม่ทางวิชาชีพให้แก่ครูโดยการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน
4. เพื่อให้โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลการเรียน
5. เพื่อให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีทางเลือกทางการศึกษามากขึ้น
6. เพื่อนำไปสู่การกำหนดว่าเงินสนับสนุนการศึกษาของรัฐจะจัดสรรให้มี

ประสิทธิผลประสิทธิภาพและเสมอภาคได้อย่างไร

จากการศึกษาการจัดหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนประเภทนี้ จะพบ  
ลักษณะที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นชัดเจนถึงสิ่งที่โรงเรียนประสงค์จะให้  
เกิดขึ้นและวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นวิธีการหลากหลายและเป็นนวัตกรรมสำหรับ  
โรงเรียนทั่วไป ตัวอย่าง เช่น

การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียน O'Farrell ซึ่งได้ระบุจุดเน้นใน 6 ด้าน ดังนี้

1. บริการชุมชน นักเรียนจะต้องมีเวลาบริการชุมชนอย่างน้อย 12 ชั่วโมงต่อปี  
การบริการออกแบบเพื่อพัฒนาความไม่เห็นแก่ตัวของนักเรียน เพิ่มความตระหนักในทางเลือกด้าน  
อาชีพ ทักษะ ค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นพลเมือง
2. นิทรรศการ ในเทอมที่ 4 ของแต่ละปีจะมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อให้นักเรียน  
ได้แสดงจุดเด่นและความสามารถในการสะท้อนและประเมินผลงานของตนเอง และทำหลักฐาน  
ความก้าวหน้าในเรื่องที่ทำหาย
3. กระบวนการวิจัย เพื่อให้นักเรียนได้แสดงความสามารถว่าจะสำรวจปัญหาใน  
ชีวิตจริงได้อย่างไร ให้นักเรียนได้ใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานสำคัญ ได้รวบรวมข้อมูล  
โดยใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย และนำเสนอข้อค้นพบเป็นรายบุคคล
4. การนำเสนอเกี่ยวกับโรงเรียน เป็นการเตรียมให้นักเรียนนำเสนอปรัชญา  
จุดหมายของโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนที่ไม่คุ้นกับโรงเรียนได้อาศัยโครงการนี้เป็นเครื่องมือช่วย  
ให้นักเรียนได้พัฒนาความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับโรงเรียนและเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่โรงเรียน  
ต้องการทำให้สำเร็จ
5. ผลงานวิชาการ นักเรียนได้รับการคาดหวังให้แสดงทักษะพื้นฐาน อ่านเขียน  
เรียนเลขตามมาตรฐานที่หลากหลาย โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนด

6. วิธีของ O'Farrell นักเรียนได้รับการคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่แสดงว่ารู้วิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

โรงเรียนมัธยม Central Park East Secondary School (CPESS) แห่งเมืองนิวยอร์ก ได้กำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจของโรงเรียนที่เป็นเสมือนคำสัญญาที่ให้แก่นักเรียนทุกคนว่า นักเรียนที่จบออกไปจะได้เรียนรู้การใช้จิตใจและสามารถใช้จิตใจได้เป็นอย่างดี ในทุกชั้นเรียนทุกวิชา ซึ่งนักเรียนจะต้องทำสิ่งเหล่านี้ได้

1. สิ่งที่นักเรียนเห็น อ่าน หรือได้ยินมานี้เป็นมุมมองของใคร และเป็นมุมมองในด้านใด
2. นักเรียนจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรคือสิ่งที่นักเรียนรู้ อะไรเป็นที่ยืนยันและมีความน่าเชื่อถือเพียงใด
3. สิ่งของ เหตุการณ์ ผู้คน มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างไร อะไรเป็นเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นมีความสอดคล้องกันได้อย่างไร
4. เมื่อสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นแล้ว สิ่งเหล่านั้นดำเนินไปอย่างไร ทำไมจึงมีความสำคัญ มีความหมายอย่างไร มีใครให้ความสนใจบ้าง

จากวัตถุประสงค์และภารกิจของโรงเรียนดังกล่าว ครู และผู้บริหารจะจัดหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น มีการอภิปรายในชั้นเรียนเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย มีการศึกษาวรรณกรรมในประเด็นที่เป็นข้อโต้แย้ง และเป็นประเด็นที่มีความก้ำกึ่งทางด้านจิตสำนึก เช่น บทความที่นักเรียนอ่านมาจากบทความที่มีอยู่จริง การเขียนจะมุ่งเน้นในด้านมุมมองของบุคคลและมุมมองของแหล่งที่มา มีการส่งเสริมการบริการชุมชน มีการสนับสนุนการตัดสินใจของนักเรียน ซึ่งผู้บริหารและครูมีความเชื่อว่าหลักสูตรมีความสำคัญต่อโรงเรียนและนักเรียนในการที่จะบรรลุถึงคำสัญญาที่ตั้งไว้ (Pioneer Institute for Public Policy Research, 1997)

โรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้ก่อให้เกิดความหลากหลายในการออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษา ดังนี้

- การใช้โครงสร้างหลักสูตรในแบบดั้งเดิมพร้อมกับส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศและความเข้มแข็งทางวิชาการ
- การใช้หลักสูตรที่สังเคราะห์เนื้อหาวิชาและทักษะความชำนาญเข้าด้วยกันด้วยการใช้กิจกรรมที่เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งทางการศึกษาของเด็ก
- การใช้การเรียนที่มีลักษณะเป็นโครงการ โดยโครงการดังกล่าวเป็นกระบวนการของการสังเคราะห์ที่นำเอาแนวคิดในชีวิตจริงมาผสมผสานกับแนวคิดในเชิงปรัชญา

- การใช้การเรียนเป็นกลุ่ม โดยการจัดกลุ่มดังกล่าวจะไม่เหมือนกับการจัดกลุ่มแบบดั้งเดิมที่คำนึงอายุและทักษะ เช่น การจัดกลุ่มของนักเรียนที่หลากหลายอายุ หลากหลายชั้นเรียน และหลากหลายวิชา

จะเห็นได้ว่า หลักสูตรซึ่งรวมถึงโปรแกรมการศึกษาและกิจกรรมของนักเรียนจะมีความสอดคล้องและส่งเสริมภารกิจของโรงเรียนที่ได้ประกาศไว้ หลักสูตรจะมีความหลากหลายและมีการถ่วงดุลย์เพื่อช่วยเหลือนักเรียนในการก้าวผ่านการเรียนรู้ช่วงต่างๆ ในทุกสาขา ทั้งนี้จะต้องตระหนักว่าหลักสูตร การประเมิน และการตรวจสอบจะสนับสนุนและสะท้อนซึ่งกันและกัน การออกแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่คำนึงถึงสองสิ่งที่เหลือ จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่บรรลุสิ่งที่หวังได้ สิ่งสำคัญคือ จะต้องกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของหลักสูตรให้ชัดเจน ทั้งเป้าหมายด้านวิชาการและเป้าหมายด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ด้านวิชาการด้วย

ตัวอย่างเช่น โรงเรียน City On A Hill ได้กำหนดให้นักเรียนที่จะจบการศึกษา จะต้องสามารถเขียนบทความที่มีโครงสร้างที่ดีและมีความน่าสนใจ สามารถแสดงทัศนะในเรื่องต่างๆ ทั้งที่เป็นเรื่องร่วมสมัยและเรื่องในประวัติศาสตร์ แปลเป็นภาษาอื่นได้ ทำการออกแบบ ปฏิบัติ และวิเคราะห์การทดลองทางวิทยาศาสตร์ได้ สามารถนำเสนอด้วยวาจาแก่ชุมชนเป็นเวลา 10-15 นาที การถกเถียงเหตุการณ์ในปัจจุบันภายใต้บริบทด้านประวัติศาสตร์และเขาวงกตปัญญา อ้างคำพูดและสุนทรพจน์ที่สำคัญๆ ได้ แสดงให้เห็นถึงทักษะทางด้านการกีฬา ดนตรี และทัศนศิลป์ ในแต่ละปีจะต้องทำโครงการส่วนตัว 1 โครงการ ใช้คอมพิวเตอร์ได้ นอกจากนี้นักเรียนจะยังได้อ่านหนังสือที่มีความสำคัญจำนวนมาก ต้องสอบผ่านข้อสอบแบบสะสม ให้บริการชุมชน มีส่วนร่วมในการบปะสังสรรค์ประจำสัปดาห์ของชุมชน

โรงเรียน Lowell Middlesex Academy นอกจากจะกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้านวิชาการแล้ว ยังมีการกำหนดเป้าหมายทางด้านอื่นซึ่งไม่ใช่ด้านวิชาการอีกด้วย ซึ่งจะทำให้นักเรียนมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นอย่างหลากหลายเพื่อจะได้มีชีวิตอย่างสมบูรณ์ในสังคม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ ความสามารถในการทำงานกับคนอื่นอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วางแผนและดำเนินการให้ภารกิจหนึ่งๆ ลุล่วงไปได้ มีความสามารถที่จะจัดหาและใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถแก้ไขปัญหาได้ การแสดงถึงทักษะและวุฒิภาวะที่จะทำงานได้อย่างดี(เช่น บุคลิกภาพ ความตรงต่อเวลา การติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกับคนอื่น การทำงานที่ไม่ต้องมีผู้ควบคุมดูแล) ความเข้าใจและความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ความสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจถึงความเป็นสมาชิกหรือพลเมืองของชุมชน การพัฒนาแผนที่มีความเด่นชัดสำหรับอนาคตอย่างน้อย 1 ปี หลังจากจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา



ในการพัฒนาหลักสูตร คู่มือโรงเรียนในกำกับของรัฐมจรรัฐแมสซาชูเซต ได้นำเสนอ ดังนี้

1. พิจารณาถึงความต้องการของนักเรียนเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา
2. พิจารณาความต้องการของนักเรียนในแต่ละระดับ และพิจารณาว่าในแต่ละระดับเหล่านั้นจะสามารถเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องได้อย่างไร
3. การเขียนหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกัน โดยจะต้องเป็นหลักสูตรที่สามารถตอบคำถามที่สำคัญๆ ได้
4. การเขียนหลักสูตรในแต่ละส่วนจะต้องสามารถประเมินผลได้
5. ออกแบบวิธีการที่สามารถบอกได้ว่าหลักสูตรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือไม่
6. ให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ผู้ร่วมงานที่จะพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
7. สร้างหลักสูตรที่ให้อิสระและสามารถตอบสนองเอกลักษณ์ของครูแต่ละคน
8. พิจารณาว่า หลักสูตรมีความสอดคล้องกับโรงเรียนอื่นๆ ที่เป็นโรงเรียนที่นักเรียนของเราอาจจะมาจากหรือย้ายไปสู่โรงเรียนเหล่านั้น

สำหรับโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนประเภทนี้ ซึ่งรวมถึงวิธีการจัดการเรียนการสอน พบว่ามีความหลากหลายมาก ดังนี้

- การเรียนการสอนโดยยึดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา (thematic) เป็นหลักแล้วใช้การบูรณาการเนื้อหาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เข้ามาช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจหรือวิธีการแก้ไขปัญหาในลักษณะของสหวิทยาการ (interdisciplinary)
- การใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง
- การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม
- การประเมินผลงาน การจัดนิทรรศการ และการทำแฟ้มสะสมผลงาน (portfolio) ซึ่งมีการนำเสนอผลงาน และการสาธิตผลงานของนักเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนด้วย
- การกลับไปยึดการอ่านเขียนเรียนเลข ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐาน (back-to basic) และหลักสูตรแกน (core curriculum)
- การใช้ชุมชนเป็นห้องเรียน (community as classroom) เพื่อให้เรียนรู้โลกที่แท้จริง
- การวางแผนการศึกษาเป็นรายบุคคล
- การจัดกลุ่มแบบคละอายุ
- การเน้นหลักสูตรเฉพาะทาง เช่น ศิลปะ คณิตศาสตร์

- การเรียนที่บ้าน (home study)
- การขยายจำนวนวันเรียนในแต่ละปีการศึกษา
- การเรียนการสอนด้านลักษณะนิสัย
- การเรียนด้านอาชีพศึกษาและเทคนิค

กรณีตัวอย่าง จากรายงานของคณะอนุกรรมการแห่งรัฐสภาสหรัฐอเมริกาว่าด้วยสถานภาพของการศึกษาในปัจจุบันกับหนทางที่ต้องเลือกระหว่างวิถีที่ได้ผลกับวิถีที่ไร้ประโยชน์ ในปี 1998 ได้แก่ โรงเรียนในกำกับของรัฐเอทอป (ATOP Academy) ที่เมืองฟีนิกซ์ (Phoenix) ซึ่งเป็นโรงเรียนรัฐบาลมาร่วม 25 ปี และได้เปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐซึ่งบัดนี้มีนักเรียน 300 คน และยังมีเด็กเข้าคิวคอยเรียนอยู่อีก 175 คน โรงเรียนนี้ประสบความสำเร็จมากที่สุดแห่งหนึ่ง โรงเรียนมีระเบียบวินัยเข้มงวด ห้องเรียนแต่ละห้องรับนักเรียนไม่มาก และให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างมาก นักเรียนที่นี่โดยมากเป็นเด็กที่เป็นชนกลุ่มน้อย มีการจ้างทั้งครูที่มีและไม่มีวุฒิปัตรี และนักเรียนต้องแต่งเครื่องแบบมาเรียนทุกวัน โรงเรียนจะสอนเด็กอนุบาลให้อ่านหนังสือได้ โดยจะยอมเสียเวลาให้กับการวิเคราะห์ระดับความสามารถในการอ่านของเด็ก รวมทั้งระดับสูงสุดที่เด็กจะรับได้ ซึ่งโรงเรียนจะมุ่งเน้นที่ผลการเรียนที่ทำให้เด็กสามารถเรียนรู้ทั้งการอ่านและการเขียนได้จริง

การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทัสเดอัส ล็อตต์ (Thadeus Lott) ครูใหญ่ของโรงเรียนตั้งแต่ปี 2518 ไม่เชื่อว่าความยากจนหรือคนผิวสีจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ในระดับต่ำเท่านั้น จึงเร่งนำวิธีการสอนที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีมาใช้ ที่เรียกว่า การสอนโดยตรง (direct instruction หรือ distar) ซึ่งทำให้นักเรียนในปี 2523 ทำคะแนนได้สูงกว่าเปอร์เซ็นต์ไต้ลท์ที่ 80 ทั้งการอ่านและคำศัพท์ ซึ่งสูงกว่าโรงเรียนที่มีสภาพคล้ายคลึงกันถึงร้อยละ 40 ในปัจจุบัน ผู้ปกครองที่ต้องการให้ลูกหลานได้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงได้ส่งลูกเข้าเรียนในโรงเรียนนี้มักจะแจ้งที่อยู่ไม่ตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้มีสิทธิ์เข้าเรียนโรงเรียนนี้ ซึ่งสาเหตุที่โรงเรียนประสบความสำเร็จบ่อยครั้งและสม่ำเสมอ นั้น เป็นเพราะโรงเรียนไม่สนใจเห่อตามวิธีการสอนแบบต่างๆ ที่ได้รับความนิยมกันเป็นแพ้นั้นเพียงไม่นานแล้วก็ตกไป โรงเรียนจะแบ่งเด็กในห้องออกเป็นกลุ่มตามระดับความสามารถและครูไม่จำเป็นต้องทำแผนการสอนไปมากกว่าในเรื่องทักษะพื้นฐาน 3 ประการ มีการฝึกอบรมครูใหม่อย่างเข้มข้นและให้ครูต้องรับผิดชอบในผลงานของตนด้วย โรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการตรวจสอบพัฒนาการของเด็ก และให้มีการทดสอบนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ผลการดำเนินงานในการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ผ่านมา จากรายงานของอนุกรรมการแห่งรัฐสภาสหรัฐอเมริกา ในปี 1998 พบว่า สิ่งที่ทำให้

โรงเรียนในกำกับของรัฐประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากการมีอำนาจบริหารจัดการตนเองในระดับหนึ่ง จึงสามารถเลือกเน้นการเรียนการสอนที่เน้นความรู้พื้นฐานหรือเน้นที่ด้านใดด้านหนึ่งได้อย่างที่โรงเรียนรัฐทำไม่ได้ และโรงเรียนในกำกับของรัฐบางแห่งยังได้นำเอาเรื่องนี้มาเป็นจุดขายอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่กำหนดไว้ในกฎบัตร ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ หลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาจะสะท้อนให้เห็นชัดเจนถึงสิ่งที่โรงเรียนประสงค์จะให้เกิดขึ้นและวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นวิธีการที่หลากหลาย และเป็นนวัตกรรมที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไป โรงเรียนในกำกับของรัฐมีอิสระในการออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของหลักสูตรที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินตรวจสอบได้ และสิ่งที่ทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการตนเองในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนประเภทนี้จะสามารถดำเนินการตามหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาที่กำหนดได้ จะต้องอาศัยกลไกที่เกิดจากการบริหารโรงเรียนในภาพรวม ซึ่งพบว่า โดยภาพรวมความสำเร็จของโรงเรียนแม้จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก แต่ก็ต้องอาศัยการสนับสนุนอย่างเป็นระบบจากการบริหารงานด้านอื่นด้วย

## 2. งานบุคคล

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเสริมพลังให้ครูและผู้บริหารได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยมีอิสระในการบริหาร และออกแบบโปรแกรมการศึกษาได้เอง เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารได้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของตน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง โดยบางโรงเรียนผู้บริหารสามารถไล่ครูที่ไม่ต้องการ หรือครูที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นที่พอใจออกได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่เป็นอิสระของผู้บริหารเองด้วย นอกจากนี้ยังทำให้โรงเรียนจัดหาการสนับสนุนต่างๆ ให้กับครูได้ด้วย

บุคลากรหลักของโรงเรียนในกำกับของรัฐคือ ครู ซึ่งครูในโรงเรียนประเภทนี้จะแตกต่างจากครูในโรงเรียนทั่วไป จากกรณีของรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับภาพรวม (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542: 119-120) พบว่า ครูไม่สอนเป็นรายชั้น คือ อนุญาตประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายตามแบบเดิม แต่สอนในกลุ่มคละอายุ ครูส่วนใหญ่เป็นครูไม่เต็มเวลา (part-time) ไม่ได้รับการทำงานแบบถาวร ในส่วนของวุฒิครูร้อยละ 71 (รวมทั้งเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา) เป็นครูมีวุฒิ สำหรับครูเต็มเวลามักจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพ

ครูเต็มเวลาและไม่เต็มเวลามีใบประกอบวิชาชีพครู ร้อยละ 83 และ 49 ตามลำดับ นอกจากนี้ครู 2 ใน 3 ได้รายงานว่าเป็นสมาชิกสหภาพครูหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ต่อรองด้านแรงงาน

บทบาทครูในโรงเรียนในกำกับของรัฐ ครูมีบทบาทที่ชัดเจนในฐานะผู้อำนวยการ ความสะดวกให้การเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ครูส่วนใหญ่ทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารหรือหลักสูตร โดยทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการอื่นๆ ของโรงเรียน ออกแบบและจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ออกแบบความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ในห้องเรียน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล ครูบางโรงเรียนพอใจงานที่เพิ่มขึ้นทั้งชั่วโมงสอนและชั่วโมงการทำงาน เพราะสามารถควบคุมชั้นเรียนของตนเองได้มากกว่าเดิม และสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโปรแกรมการศึกษามากขึ้น ได้รับอำนาจมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้สนับสนุนโรงเรียนในกำกับของรัฐที่คาดว่า การที่ครูมีความกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในชั้นเรียนมากขึ้น จะนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาต่อไป ในขณะที่ครูบางส่วนไม่พอใจการเพิ่มงานและชั่วโมงการทำงาน และเห็นว่าบทบาทและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นขาดความชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน

ในด้านการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ การพัฒนาครู เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเสริมสร้างทักษะและความรู้ของครู ทำให้ครูได้ทราบวิธีการสอนและวิธีการประเมินแบบใหม่รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ครูส่วนมากได้รับโอกาสพัฒนาวิชาชีพอย่างเหมาะสมกว่าเดิม เนื่องจากเป็นการพัฒนาตามความต้องการของโรงเรียนหรือบุคคลมากกว่าการกำหนดโดยเขตการศึกษา เช่น โรงเรียนในกำกับของรัฐเวสต์ลีย์ ได้จัดให้มีการอบรมครูใหม่ของโรงเรียนอย่างเข้มข้น และให้ครูต้องรับผิดชอบในผลงานของตนเองด้วย นอกจากนี้ครูยังได้รับการพัฒนาในการทำงานร่วมกันกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นในกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นนวัตกรรม

การพัฒนาครูส่วนใหญ่ทั่วประเทศของโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะดำเนินการในรูปแบบของการสัมมนาเป็นเวลา 1 วัน โดยได้รับการสนับสนุนจากเขตการศึกษา โดยกิจกรรมที่จัดเป็นการจัดตามความต้องการของครูและโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการมากกว่าที่เขตการศึกษาจัด นอกจากนี้ครูยังเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่นด้วย

โรงเรียนในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่จะให้เวลากับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูใกล้เคียงกับที่โรงเรียนอื่นๆ ดำเนินการ ในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า การฝึกอบรมครูใช้เวลาประมาณ 5 วัน ใน 1 ปีการศึกษา โดยจะเน้นการสอนการอ่านออกเขียนได้ มาตรฐานการศึกษาและการประเมินผล นอกจากนี้ยังมีการอบรมเกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ หลักสูตรด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยด้านสมอง

สำหรับโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีผู้ปกครองเป็นผู้ช่วยด้านการสอน ก็จะทำให้ผู้ปกครองเข้าร่วมในการฝึกอบรมเช่นเดียวกับครู นอกจากนี้โรงเรียนในกำกับของรัฐบางโรงเรียนได้กำหนดให้มีระยะเวลาเรียนในหนึ่งวันในหนึ่งสัปดาห์ที่สั้นกว่าปกติ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการจัดประชุมครูเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งมักจะแบ่งตามระดับชั้นเรียน โดยครูได้ให้ความเห็นว่า การเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐทำให้สามารถจัดตารางเวลาในแต่ละสัปดาห์เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรได้

ในด้านการประเมินครู ทฤษฎีการสอนหลายทฤษฎีได้ให้ความสำคัญกับการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานและความสามารถในการตรวจสอบได้ของครู โดยหวังว่าการประเมินจะเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของครู ซึ่งทำดีที่สุดแล้วก็จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในห้องเรียนให้ดีขึ้น และเด็กมีการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น

ในรัฐแคลิฟอร์เนีย โรงเรียนในกำกับของรัฐเกือบทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 89 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แต่ยังไม่ได้ใช้ระบบการประเมินครูอย่างเต็มที่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการประเมินครูอย่างไม่เป็นทางการ แต่ก็มีบางโรงเรียนที่มีกระบวนการประเมินครูอย่างเป็นทางการ โดยการประเมินจะประเมินจากการสังเกตโดยครูใหญ่และ/หรือเพื่อนร่วมงาน แฟ้มประวัติอาชีพ และ/หรือการวิจารณ์จากเพื่อนร่วมงาน (SRI International , 1997)

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐ คือ การเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารได้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของตน ทำให้ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง และสามารถให้ครูที่ไม่มีผลงานออกได้ รวมทั้งสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของครูได้มากขึ้น ครูของโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่เป็นครูไม่เต็มเวลา ไม่ได้รับการจ้างงานแบบถาวร ครูมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้กับการเรียนของนักเรียน และครูส่วนใหญ่ทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารหรือหลักสูตร ครูได้รับการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น รวมทั้งได้รับการพัฒนาในการทำงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นในกิจกรรม/โครงการที่เป็นนวัตกรรม นอกจากนี้ครูยังได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความสามารถที่ตรวจสอบได้ของครูอีกด้วย

### 3. งานการเงิน

โรงเรียนในกำกับของรัฐมุ่งที่จะจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดค่าใช้จ่าย และแม้ว่าความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐในเบื้องต้นจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและเจ้าหน้าที่ แต่ก็เป็นไปได้ที่จะเปิด



โรงเรียนโดยไม่มีจัดการด้านการเงินที่เหมาะสม การเงินของโรงเรียนจะประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ รายได้ และค่าใช้จ่าย (Pioneer Institute for Public Policy Research, 1997) ดังนี้

**รายได้** รายได้ส่วนใหญ่ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะรวมถึงงบประมาณที่มาจกเขตการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลกลาง ทุนการศึกษา เงินบริจาค เงินกู้และค่าธรรมเนียม ดังนี้

1) **งบประมาณค่าใช้จ่ายต่อหัว** โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับงบประมาณรายหัวหรืองบประมาณตามจำนวนนักเรียนเฉลี่ยรายวัน (Average Daily Attendance - ADA) เนื่องจากถือว่าเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาของรัฐ จึงมีสิทธิได้รับเงินสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนรายหัวเท่ากับนักเรียนในโรงเรียนรัฐบาลทั่วไป แต่ในข้อเท็จจริงมักไม่เป็นเช่นนั้น ตัวอย่างเช่น รัฐมินเนโซตา ได้รับเงินอุดหนุนรายหัวประมาณร้อยละ 75 ของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐ รัฐอริโซนา ได้รับเงินอุดหนุนรายหัวประมาณร้อยละ 80 ของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐ (สนานจิตรสุคนธทรัพย์ และคณะ, 2542: 117) มลรัฐโคโลราโด กฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ กำหนดให้โรงเรียนได้รับงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนรายหัวร้อยละ 80 ในปี 1999 และจะได้รับเป็นร้อยละ 95 ในปี 2000 ต่อไป โดยเขตการศึกษาอาจเรียกเก็บเงินร้อยละ 5 ของเงินอุดหนุนรายหัวตามจำนวนนักเรียนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เกิดขึ้นในเขตการศึกษาได้ ซึ่งแต่ละมลรัฐจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่แตกต่างหลากหลายกันไป

สำหรับมลรัฐแมสซาชูเซต กฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ กำหนดให้โรงเรียนได้รับเงินโดยตรงจกกระทรวงการคลังของรัฐ ซึ่งจะหักมาจากเขตการศึกษา โดยเขตการศึกษาจะได้รับเงินชดเชยจกรัฐในปีงบประมาณ 1999 เท่ากับร้อยละ 100 ของเงินที่ถูกหักไปเพื่อจ่ายเป็นค่าเล่าเรียนแก่นักเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ และเงินชดเชยนี้จะลดลงเป็นร้อยละ 60 ในปี 2000 ร้อยละ 40 ในปี 2001 และหมดไปในปี 2002 นอกจากนี้เขตการศึกษายังจะได้รับเงินชดเชยสำหรับค่าใช้จ่ายทั้งหมดของนักเรียนที่ย้ายจากโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนศาสนา ที่มาเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ งบประมาณรายหัวของนักเรียนจะขึ้นกับจำนวนเงินที่เขตการศึกษาที่นักเรียนอาศัยอยู่ใช้จ่ายไปในโรงเรียนของเขตการศึกษานั้น

2) **ค่าธรรมเนียม** โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายแห่ง ฟังฟังเงินค่าธรรมเนียมเพื่อเสริมรายได้ที่มาจากค่าใช้จ่ายต่อหัว ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะไม่สามารถเก็บค่าเล่าเรียนได้ แต่ก็สามารถเก็บค่าธรรมเนียมในกิจกรรมพิเศษ เช่น การกีฬา การทัศนศึกษาได้ นอกจากนั้นโรงเรียนในกำกับของรัฐยังสามารถเก็บค่าธรรมเนียมจากแหล่งอื่นๆ เช่น หน่วยงานที่มาเช่าอาคารในเวลา กลางคืน หรือวันหยุด

3) **เงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง** โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับเงินชดเชยสำหรับนักเรียนที่มีรายได้น้อย และเงินอุดหนุนต่างๆ จากรัฐบาลกลาง เช่น การศึกษาพิเศษ การเรียนในระบบสองภาษา เป็นต้น

4) **ทุนการศึกษาและเงินบริจาค** แหล่งที่ดีที่สุดของเงินดังกล่าวคือ บุคคลหรือองค์กรโดยเฉพาะในเขตพื้นที่ที่โรงเรียนตั้งอยู่ ที่มีความสนใจหรือซาบซึ้งในภารกิจของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะช่วยเหลือหาเงินเหล่านี้ได้อย่างมากหากเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น หรือเป็นผู้ที่รู้จักบุคคลต่างๆ เป็นอย่างดี

5) **เงินกู้** โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายแห่งได้ใช้การกู้ยืมเงินเป็นทางเลือกหนึ่งในการหาเงินทุนมาสนับสนุน แม้ว่าเงินกู้จะเป็นแหล่งที่ดี แต่ก็ต้องระมัดระวังที่เงินกู้ยืมจะเป็นภาระในเรื่องหนี้ในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วย นอกจากนี้จำนวนทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างจำกัด อายุสัญญาของโรงเรียนที่ชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอายุประมาณ 5 ปี การไม่มีประวัติให้สืบค้นความไม่แน่นอนทางกฎหมาย สิ่งเหล่านี้อาจสร้างความยุ่งยากแก่โรงเรียนในการกู้เงิน ทั้งนี้บางโรงเรียนอาจได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐในรูปของเงินกู้ที่ให้โดยตรงและการค้ำประกัน

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนในกำกับของรัฐจำเป็นต้องมีการระดมทุนจากแหล่งอื่น เนื่องจากงบประมาณที่โรงเรียนได้รับ จะจัดสรรเป็นเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อดึงดูดครูที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าจะจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การสอนเพื่อเด็กได้ใช้พัฒนาตนเอง นอกจากนี้นักเรียนของโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ จะมาจากครอบครัวยากจน/รายได้น้อย ซึ่งโรงเรียนต้องจัดสรรเงินทุนและความช่วยเหลือแก่เด็กและครอบครัวด้วย เพื่อขจัดปัญหาความยากจนที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของนักเรียน และการระดมทุนจากหลากหลายแหล่ง ย่อมเป็นหลักประกันการอยู่รอดได้ของโรงเรียนในกำกับของรัฐด้วย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำบางท่านเห็นว่าการขาดแคลนงบประมาณ ไม่ได้เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้ปัจจัยหลักที่โรงเรียนในกำกับของรัฐได้รับการสนับสนุนเงินบริจาคคือ เป็นโรงเรียนที่เป็นที่ต้องการของชุมชน ประกอบกับโรงเรียนประกอบพันธกิจที่สามารถแก้ปัญหาให้ชุมชนได้ด้วย (The Casey A.E. Foundation,(n.d.))

**ค่าใช้จ่าย** ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เกิดขึ้น จะแตกต่างกันไปตามขนาด ภารกิจ สถานที่ตั้งของโรงเรียน ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะจำแนกได้เป็น เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ การจัดบริการและกิจกรรม อุปกรณ์และเครื่องมือ การดำเนินงานด้านการตลาดและการพัฒนา อาคารสถานที่ การจ่ายหนี้ โดยจะไม่รวมค่าใช้จ่ายเรื่องการรับส่งนักเรียน เนื่องจากกฎหมายปฏิรูปการศึกษากำหนดให้เด็กที่อยู่ในเขตการศึกษาที่โรงเรียนในกำกับของรัฐตั้งอยู่ จะได้รับบริการรถรับส่งนักเรียน โดยการจัดหาของคณะกรรมการเขตการศึกษา อย่างไรก็ตาม

โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายโรงได้จัดสรรรับส่งเอง เพื่อความสะดวกในการจัดตารางเรียนของโรงเรียน ซึ่งจะไม่ค่อยเหมือนกับโรงเรียนทั่วไป และเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นตลอดจนความสามารถในการควบคุมของโรงเรียน โรงเรียนที่มีบริการรับส่งนักเรียนจะได้รับรายได้เท่ากับต้นทุนในการขนส่งต่อหัวของเขตการศึกษานั้น

**การจัดทำแผนการเงินของโรงเรียน** การพัฒนาแผนการเงินของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การเริ่มต้นและการดำเนินการของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยแผนการเงินจะระบุถึงต้นทุนในการเริ่มดำเนินการโรงเรียน และการคาดการณ์เกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนในอนาคต การจัดทำแผนการเงินจะช่วยให้ผู้อนุมัติมั่นใจว่า โรงเรียนจะสามารถอยู่รอดได้ทางการเงิน และช่วยในการคาดการณ์จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือโรงเรียนในกำกับของรัฐในมลรัฐแมสซาชูเซต (1997) ได้กล่าวถึงแผนการเงินของโรงเรียนว่า ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 3 ประเภท คือ

1) แผนงบประมาณในการเริ่มต้น จะครอบคลุมตั้งแต่ช่วงเวลาที่โรงเรียนได้รับการอนุมัติให้เปิดทำการสอน ในช่วงเริ่มต้นโรงเรียนจะมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาและจัดเตรียมอาคารสถานที่ การออกแบบโปรแกรมการสอน การจ้างบุคลากร และการเตรียมการทั่วไปเพื่อการเปิดสอน โดยโรงเรียนจะไม่ได้รับค่าเล่าเรียนจนกว่าโรงเรียนจะเริ่มดำเนินงานและจนกว่าจะถึงวันสิ้นสุดปีงบประมาณ (วันที่ 15 สิงหาคม ของทุกปี) งบประมาณในส่วนนี้ ควรจะรวมค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุน (capital expenses) และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการเริ่มต้น ที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานโรงเรียนไปจนถึงจุดที่พร้อมที่จะเปิดรับนักเรียน

ในทางเป็นไปได้ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนควรพยายามลดต้นทุนในการเริ่มต้นโรงเรียนให้น้อยที่สุดและหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายแบบติดลบ โดยผู้ก่อตั้งโรงเรียนเอกชนหลายแห่งเริ่มต้นจากพื้นที่ที่มีผู้บริจาคให้ ซึ่งทำให้ไม่ต้องจ่ายเงินค่าเช่าเป็นเวลาหลายเดือน ดังนั้นจึงควรหาทางต่างๆ ที่จะลดต้นทุนในการเริ่มต้นให้เหลือน้อยที่สุด

2) แผนงบประมาณในการดำเนินงาน จะแสดงถึงรายรับและรายจ่ายของโรงเรียนแต่ละปี การคาดการณ์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานดำเนินการในลักษณะเดียวกับที่ทำการคาดการณ์งบประมาณเริ่มต้น การคาดการณ์รายรับโดยคำนวณจากเงินชดเชยที่จะได้รับและข้อมูลในเรื่องเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนที่รับสมัครเข้าเรียน และจำนวนเงินที่ได้จากการบริจาค

ในการเตรียมการด้านงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานทางการเงิน ควรใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเชื่อมโยงตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สะดวกในการจัดทำรายงานการเงินที่มีสมมติฐานหลายๆ แบบ เมื่อสิ้นสุดปี ให้รวมงบดุลเงินทุนซึ่งได้จาก การนำค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นสุทธิไปหักออกจากงบประมาณในการดำเนินงานของปีนั้น

การแยกต้นทุนในการเริ่มต้นจากต้นทุนในการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ในการทำแผนทางการเงิน เพราะในการคาดการณ์ค่าใช้จ่ายในอนาคต จำเป็นต้องใช้ตัวเลขของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งควรรวมรายการด้านต้นทุนในการเริ่มต้นเข้าไว้เป็นค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณที่ต้นทุนนั้นเกิดขึ้น

3) แผนงบประมาณในการดำเนินงานระยะยาว โรงเรียนในกำกับของรัฐมีต้นทุนในการเริ่มต้นที่สูงและมีโอกาสที่จะเกิดการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) ได้น้อยมาก จึงทำให้มักจะประสบกับปัญหาการขาดทุนในระยะแรก แต่ในระยะยาวแล้ว โรงเรียนจะสามารถสร้างรายได้ได้มากพอที่จะชดเชยต่อส่วนที่ขาดทุนได้ แต่ถ้าไม่สามารถหารรายได้ได้มากพอก็ควรจะมีการลดต้นทุนและ/หรือสร้างรายได้ใหม่ๆ ขึ้นมา การจัดทำงบประมาณในการดำเนินงานระยะยาวจึงช่วยในการตัดสินใจดังกล่าว

การจัดทำงบประมาณดำเนินการระยะยาว ควรทำเพียง 5 ปี เนื่องจากอายุสัญญาการดำเนินงานจะมีเพียง 5 ปี โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.1) เริ่มต้นจากงบประมาณดำเนินการในปีแรก และคำนวณต่อไปจนถึง 4 ปีข้างหน้า พร้อมทั้งบันทึกสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณ เช่น อัตราเงินเฟ้อ ความเติบโตของนักเรียนที่มาสมัครเรียน

3.2) เพิ่มเติมค่าใช้จ่ายใหม่ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการใหม่ตามแผนที่วางไว้

3.3) คำนวณเพื่อให้ได้ตัวเลขที่แสดงต้นทุนดำเนินงานสุทธิในแต่ละปีและงบดุลเงินทุนสุทธิ

การดำเนินงานในช่วง 5 ปีแรก ถือได้ว่าเป็นช่วงของการเติบโต ซึ่งจะเป็นช่วงหลังจากเปิดดำเนินงาน แต่จะไม่เกินช่วงที่โรงเรียนรับสมัครนักเรียนจนเต็มความสามารถของโรงเรียน แผนงบประมาณ 5 ปี จะแสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาดังกล่าว โรงเรียนจะได้รับรายได้ที่เป็นค่าเล่าเรียนน้อยกว่าต้นทุนการดำเนินงานที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นเรื่องปกติ แต่ก็ควรลดต้นทุนเพื่อให้ขาดทุนน้อยที่สุด ซึ่งอาจทำได้โดยทำสัญญาว่าจ้างในการจัดหาบริการต่างๆ แทนที่จะจ้างคนมาทำเอง การเปลี่ยนแปลงสมมติฐานในการคำนวณและวางแผนงบประมาณดำเนินการ จะทำให้ผู้ก่อตั้งสามารถหาบริการที่ดีที่สุดได้ด้วยงบประมาณที่จำกัด รวมทั้งความพยายามลดต้นทุนและหารายได้ หรือจัดให้มีระบบทดแทนต่างๆ เช่น ทดลองให้เช่าพื้นที่ของโรงเรียนเพื่อจัดทำค่ายอบรม



นักเรียนในช่วงหยุดฤดูร้อน หรือให้ผู้ปกครองที่อาสาสมัครทำหน้าที่แทนครูสอน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

หลังจากผ่านช่วงเติบโตแล้ว จะเป็นช่วงดำเนินงานอย่างเต็มขีดความสามารถของโรงเรียน ซึ่งเป็นช่วงที่โรงเรียนจะมีนักเรียนเต็มตามที่ตั้งใจไว้ มีการจ้างบุคลากรจนเต็มจำนวน ดำเนินงานด้านการศึกษารูปแบบ ในช่วงเวลาดังกล่าวหรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อยจะเป็นช่วงเวลาโรงเรียนจะต้องมีรายได้พอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายดำเนินการ ซึ่งเรียกว่าเป็นจุดคุ้มทุนของโรงเรียน

การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับต้นทุนและการรับสมัครนักเรียนหรือบุคลากร จะทำให้ผู้ก่อตั้งโรงเรียนสามารถตัดสินใจในเรื่องจุดคุ้มทุนได้ในหลายสถานการณ์ ดังนั้นผู้ก่อตั้งโรงเรียนจะต้องเลือกว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้สมบูรณ์ที่สุด โดยมีข้อจำกัดด้านรายได้ และแหล่งเงินทุนอุดหนุน

**การจัดทำรายงานการเงินของโรงเรียน** เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ (15 สิงหาคม ทุกปี) จะต้องส่งรายงานประจำปี งบดุลแสดงทรัพย์สินและหนี้สินของโรงเรียน รวมทั้งบันทึกด้านค่าใช้จ่ายและรายรับ นอกจากนี้จะต้องมีบันทึกจากผู้ตรวจสอบด้านการเงินอีกด้วย

สำหรับปัญหาอุปสรรคในด้านการเงิน/งบประมาณ พบว่า ปัญหาที่โรงเรียนถือว่าสำคัญ คือ งบประมาณค่าก่อตั้งโรงเรียนในตอนเริ่มโครงการที่ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ค่าก่อตั้งโรงเรียนและการจัดหาอาคารสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการศึกษาโรงเรียนในกำกับของรัฐในระดับชาติปีที่ 4 พบว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เปิดในปี 1998-1999 ได้ระบุว่าโรงเรียนร้อยละ 39 เงินทุนแรกตั้งเป็นอุปสรรคสำคัญของโรงเรียน ซึ่งลดน้อยลงจากร้อยละ 59 ของโรงเรียนที่เปิดดำเนินการในปี 1997 - 1998 ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะ การสนับสนุนโครงการเงินทุนแรกตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐของรัฐบาลกลาง และฝ่ายนิติบัญญัติของบางรัฐได้ตั้งงบประมาณสนับสนุนค่าก่อตั้ง ธนาคารและบริษัทได้หาวิธีการจัดหาทุนให้แก่โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่น่าพอใจ ส่วนหน่วยงานด้านเงินกู้ก็ให้ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้สามารถหาเงินกู้ที่เหมาะสม รวมทั้งโรงเรียนส่วนหนึ่งจะได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการเฉพาะกิจ เอกชน อาสาสมัคร และผู้ปกครองซึ่งให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและสามารถตีค่าเป็นเงิน เช่น ค่าวัสดุก่อสร้าง การให้เครดิต การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือแบบให้เปล่า ฯลฯ

**อิสระในการใช้จ่ายเงิน** ในขณะที่โรงเรียนจำนวนหนึ่งมีอิสระเพิ่มขึ้น เช่น สามารถหักหักวงเขตการศึกษาเมื่อไม่จัดงบประมาณให้เต็มตามจำนวน สามารถจัดซื้อสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง เพื่อความประหยัดและรวดเร็ว โรงเรียนจำนวนหนึ่งก็ยังถูกควบคุมใกล้ชิด



เนื่องจากความไม่ชัดเจนในบทบาทและระดับความรับผิดชอบ เนื่องจากหน่วยงานสนับสนุนเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบต่อทางการเงินเมื่อโรงเรียนดำเนินการผิดพลาด จึงเกิดการควบคุมอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามข้อมูลที่โรงเรียนบางแห่งก็มีความพอใจถึงระบบการควบคุมที่ใกล้ชิดเพราะทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย สำหรับเรื่องที่โรงเรียนต้องการมีอิสระด้านการเงินมากขึ้น ได้แก่ การจัดซื้อ การจ้างครู วินัย และการให้ออกจากงาน (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ, 2542:117-118)

อย่างไรก็ตาม จากรายงานการศึกษาโรงเรียนในกำกับของรัฐระดับประเทศ ปีที่ 4 พบว่า โรงเรียนส่วนมากได้รายงานว่าเป็นโรงเรียนสามารถควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียนได้ รวมทั้งการจัดซื้อการจ้าง นอกจากนี้จากรายงานของคณะกรรมการแห่งรัฐสภาสหรัฐอเมริกา ว่าด้วยสถานภาพของการศึกษาในปัจจุบันกับหนทางที่ต้องเลือกและวิธีที่ได้ผลกับวิธีที่ไร้ประโยชน์ ปี 1998 พบว่า ความเป็นอิสระในการใช้เงินงบประมาณของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนสามารถตัดสินใจใช้เงินเพื่อพัฒนาเด็กและการเรียนของเด็กได้โดยตรง ทำให้มีการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดประโยชน์และนำเงินงบประมาณมาใช้ในการเรียนจริงๆ นอกจากนี้ยังเปลี่ยนบรรยากาศโรงเรียนให้สามารถระดมผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาได้ด้วย

กรณีตัวอย่าง เช่น ศูนย์การเรียนรู้วอน (Vaughan Learning Center) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งตั้งอยู่ในชุมชนที่รัฐบาลกลางจัดให้เป็นเขตที่ต้องให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ เนื่องจากมีความยากจนและอาชญากรรมในระดับสูงมาก และเคยได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนที่คุณภาพไม่ดีที่สุดในเขตการศึกษาลอสแอนเจลิส ในปี 2533 ร้อยละ 95 ของนักเรียนที่มีเชื้อสายละตินอเมริกัน เมื่อเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ทุกอย่างก็เปลี่ยนไปหมด โดย ดร.อีวอน ซาน ครูใหญ่ของศูนย์การเรียนรู้ ได้ใช้เงินเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเด็กเป็นสำคัญ และตัดรายจ่ายที่ไม่เกิดประโยชน์ออกไป โดยนักเรียนแทบทุกคนมีฐานะยากจนในระดับที่มีสิทธิรับประทานอาหารกลางวันฟรี แต่มีเด็กที่ไม่มีสิทธิมาแอบใช้สิทธิสูงถึงปีละ 80,000 เหรียญ ซึ่งถ้าจะให้เด็ก 5 คนรับประทานอาหาร จะต้องจ่ายเงินประมาณ 2,000 เหรียญ โรงเรียนจึงให้เด็กทุกคนรับประทานอาหารกลางวันฟรีแล้วยังประหยัดเงินได้อีก 78,000 เหรียญ ซึ่งสามารถนำมาทำอะไรที่เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนในการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ 212 เครื่องและผู้ปกครองยังช่วยกันสร้างห้องเรียน 14 ห้อง ในเวลา 10 เดือน โรงเรียนเพิ่มจำนวนวันเปิดเรียนจาก 163 วัน เป็น 200 วัน ดร.อีวอน สรุปว่า โรงเรียนของเธอเป็นโรงเรียนที่จัดว่ายากจนที่สุดในเขตการศึกษา แต่มีผลคะแนนทดสอบที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และเด็กแทบไม่ขาดเรียนกันเลย

โรงเรียนในกำกับของรัฐเวสลีย์ (Wesley) ที่ฮุสตัน เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยเด็กนักเรียนของโรงเรียนนี้ทำคะแนนได้ดีมานานกว่า 20 ปีแล้ว โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตที่เต็มไปด้วยปัญหาความรุนแรง ยาเสพติด และความยากจน ร้อยละ 99 ของ

นักเรียนเป็นชนกลุ่มน้อย และร้อยละ 90 ยากจนจนมีสิทธิได้ทานอาหารกลางวันโรงเรียนฟรีหรือในราคาที่ถูกกว่าปกติ โดยปกติบรรยากาศและสถานการณณ์เช่นนี้มักทำให้เด็กมีผลการเรียนต่ำ แต่ผลคะแนนของนักเรียนกลับอยู่ในระดับสูงสุดของมลรัฐมาโดยตลอด และถือเป็นเรื่องปกติที่เด็กอนุบาลจะอ่านหนังสือของเกรด 2 ได้ โรงเรียนได้อาศัยเงินจากการศึกษาพิเศษมาช่วยอยู่ถึงร้อยละ 10 แต่ก็มีนักเรียนเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่ต้องอยู่ในชั้นเรียนพิเศษอย่างจริงจัง ทำให้โรงเรียนสามารถรับเด็กเข้าเรียนได้ด้วยการเก็บค่าเล่าเรียนเพียงคนละ 2,500 เหรียญ หรือประมาณ 95,000 บาท ซึ่งต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของท้องถิ่นถึง 1,000 เหรียญ หรือประมาณ 38,000 บาท

แม้ว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐเวสต์ลีย์จะมีผลงานโดดเด่นมาตลอด ด้วยการใช้วิธีการสอนโดยตรง แต่ก็ยังต้องหารายได้เพิ่ม เช่น การขายลูกกวาด และการชะลอการซื้อหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้งาน ทั้งนี้ เพื่อหาเงินมาซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนกันเอง เพราะโรงเรียนไม่ได้ใช้หลักสูตรกลางของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม การเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐทำให้ครูใหญ่สามารถย้ายถ่ายเทงบประมาณสำหรับหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง เพื่อนำมาใช้กับหลักสูตรที่เห็นว่าได้ผลดีได้

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนในกำกับของรัฐ มุ่งจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้โรงเรียนในกำกับของรัฐจำเป็นต้องระดมทุนจากแหล่งอื่น เนื่องจากงบประมาณที่โรงเรียนได้รับส่วนใหญ่จะจัดสรรเป็นเงินเดือน และสวัสดิการเพื่อดึงดูดครูที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้นักเรียนส่วนใหญ่ก็มาจากครอบครัวยากจนรายได้น้อย ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือแก่เด็กและครอบครัวด้วย เพื่อขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของเด็ก และการระดมทุนจากหลากหลายแหล่งยังเป็นหลักประกันการอยู่รอดได้ของโรงเรียนอีกด้วย โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการเงินของโรงเรียน เพื่อให้การเริ่มต้นและการดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการจัดทำรายงานการเงินของโรงเรียนที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบทางการเงินต่อหน่วยงานที่อนุมัติการจัดตั้งด้วย นอกจากนี้โรงเรียนยังมีอิสระในการใช้จ่ายเงิน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนสามารถให้ความสนใจที่เด็กและการเรียนของเด็กได้ และทำให้สามารถตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดประโยชน์ได้ รวมทั้งสามารถดึงดูดผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาได้ด้วย

#### 4. งานบริหารทั่วไป

ประกอบด้วยงานที่สำคัญ ดังนี้

##### 4.1. งานการจัดโครงสร้างองค์การ

จากแนวคิดหลักการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่กำหนดให้โรงเรียนในกำกับของรัฐปลอดจากกฎระเบียบที่เข้ากับโรงเรียนทั่วไป แต่ความเป็นอิสระนี้ก็ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงใน

หลายโรงเรียน โดยโรงเรียนที่เป็นอิสระมักจะเป็นโรงเรียนที่ทำการตัดสินใจในเรื่องการบริหาร โปรแกรมการสอน บุคลากร และการเงินได้ด้วยตัวเอง

ในระยะแรก โรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำข้อได้เปรียบในเรื่องการได้รับการยกเว้นจากระเบียบของท้องถิ่นและมลรัฐมาใช้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ทั้งนี้เพราะผู้สนับสนุนยังไม่ยินยอมในเรื่องนี้ หรือเป็นเพราะโรงเรียนเองยินยอมต่อสหภาพหรือผู้ให้การสนับสนุน ทำให้การเจรจาในการให้ทุนแก่โรงเรียนในกำกับของรัฐมักจะเป็นการประนีประนอมยอมความกันในเรื่องความเป็นอิสระที่โรงเรียนจะมีได้หรืออำนาจในการควบคุม ดังนั้นโรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ จึงรายงานว่ามีระดับของความสามารถในการตัดสินใจควบคุมแตกต่างกันไป ตั้งแต่เรื่องงบประมาณไปจนถึงเรื่องหลักสูตร และการประเมิน ซึ่งข้อมูลจากการสำรวจพบว่า มีโรงเรียนในกำกับของรัฐเพียงร้อยละ 11 เท่านั้นที่รายงานว่ามีอิสระเต็มที่ (SRI international, 1997)

อย่างไรก็ตามจากรายงานการศึกษาโรงเรียนในกำกับของรัฐในระดับชาติ ปีที่ 4 ปี 2000 พบว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ได้รายงานว่าเป็นผู้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องสำคัญๆ เช่น การบริหารภายใน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เปิดใหม่ก็พบว่า โรงเรียนที่เปิดใหม่มีสัดส่วนจำนวนน้อยที่แจ้งว่าโรงเรียนกำหนดแนวทางการจัดการการศึกษาด้วยตนเองในทุกเรื่อง

โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายโรงเรียน เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะทดลองโครงสร้าง การจัดการ และการจัดองค์การแบบใหม่ ซึ่งมีการบริหารในรูปองค์กรบุคคลที่หลากหลายรูปแบบตามระดับของอำนาจในการควบคุมของคณะกรรมการโรงเรียนที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันไป คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งต้องรายงานแก่ผู้สนับสนุนซึ่งจะควบคุมโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งจะบริหารโรงเรียนด้วยการกำกับดูแลจากเขตการศึกษาเพียงเล็กน้อย หรือไม่มีเลย และคณะกรรมการบางโรงเรียนจะมีอำนาจในบางด้านแต่จะไม่มีอำนาจในด้านอื่นๆ เช่น มีอำนาจในด้านโปรแกรมการสอนแต่ไม่มีอำนาจในเรื่องรายรับและรายจ่ายของโรงเรียน

การจำแนกลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะยังเป็นประเด็นที่ได้เถียงกันอยู่ ยิ่งกว่านั้นก็มีความแตกต่างกันในการกระจายอำนาจและการบังคับบัญชา รวมทั้งยังมีความขัดแย้งในเรื่องใครเป็นผู้ที่มีอำนาจการควบคุม และระดับอำนาจในการควบคุมของผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้สนับสนุน

จากการสำรวจพบว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 83 จะมีผู้ปกครองเข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยจะมีผู้ปกครองกลุ่มเล็กๆ มาเป็นคณะผู้บริหารในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น 1 ปี ด้วยการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาเป็นตลอดทั้งปี เพื่อให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งอันจำกัด

ในหลายกรณีผู้ปกครองได้ร่วมแสดงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจจ้าง โดยโรงเรียนแห่งหนึ่งผู้ปกครองได้เป็นคณะผู้บริหารหลัก ซึ่งมีผู้ปกครองเป็นสมาชิกอยู่ครึ่งหนึ่ง ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่งผู้ปกครองเป็นคณะผู้บริหารโรงเรียน แต่จะเป็นสมาชิกเสียงข้างน้อย โดยจะได้รับความช่วยเหลือจากครู ซึ่งผู้ปกครองต้องการเพิ่มความเชื่อมั่นระหว่างผู้ปกครองและครู เพื่อที่ครูจะไม่รู้สึกว่าเป็นสมาชิกเสียงข้างมากในคณะผู้บริหารโรงเรียน ส่วนบางโรงเรียนครูจะเป็นผู้ก่อตั้งคณะผู้บริหารของโรงเรียน ซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้ปกครองนักเรียน โดยครูได้แสดงความหวังไว้ว่า ผู้ปกครองไม่สามารถเป็นนักการศึกษาได้ในชั่วเวลาข้ามคืน ซึ่งได้รับอำนาจมหาศาล ทั้งนี้ผู้ปกครองจำเป็นต้องได้รับการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

อย่างไรก็ตามการจำกัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษานับได้ว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู ซึ่งจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนให้ขยายความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนของครู จะต้องมีการถ่วงดุลระหว่างแรงกดดันในด้านการเปลี่ยนแปลงการสอน การมีอิสระในวิชาชีพ และการให้การสนับสนุน ในบางครั้งการจำกัดองค์การและการใช้วิธีการสอนที่หลากหลายก็สามารถนำไปสู่ความหมายและความเข้าใจในการสอนอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องวิธีการสอนให้กับครูได้ด้วย

นอกจากนี้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนบางแห่ง ได้ใช้วิธีการปรับหลักสูตรเป็นหนทางที่จะสร้างหรือทดลองโปรแกรมใหม่ แต่สำหรับโรงเรียนในกำกับของรัฐบางโรงเรียนก็ได้ใช้วิธีการการเปลี่ยนแปลงการบริหารและการจัดโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐก็พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การที่เกื้อหนุนเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนในกำกับของรัฐหลายโรงเรียนเกิดขึ้นจากความต้องการที่จะทดลองโครงสร้างการจัดการ และการจัดองค์การแบบใหม่ โรงเรียนจึงมีอิสระในการจัดโครงสร้างการบริหารของตนเอง ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องสำคัญๆ เช่น การบริหารภายใน ในรูปองค์คณะบุคคลที่หลากหลายรูปแบบที่มีระดับอำนาจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่จะมีผู้ปกครองเข้าร่วมอยู่ในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย ทั้งนี้อิสระในการจัดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน นับเป็นปัจจัยภายในประการหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครูและความสำเร็จของโรงเรียน



## 4.2 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ลักษณะเด่นและลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐนอกเหนือจาก ลักษณะเด่นในเรื่องขนาดเล็ก และการเป็นโรงเรียนตั้งใหม่ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ทั้งนี้จากรายงานของคณะกรรมการแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Education at A Crossroad : What Works And What's Wasted In Education Today , 1998) นักเรียนที่มีพ่อแม่หรือผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาของเด็ก มีแนวโน้มที่ประสบผลสำเร็จได้มากกว่า และการที่พ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามาร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาก็เพื่อให้แน่ใจว่าบุตรหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จในการจัดการการศึกษา

ผลการศึกษาในปีแรกของ รายงานการศึกษาโรงเรียนในกำกับของรัฐในระดับชาติให้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ กล่าวคือ เกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 48) ของโรงเรียนที่สำรวจทั้งหมดรายงานว่าได้กำหนดให้พ่อแม่หรือผู้ปกครองมีส่วนร่วมในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งคณะวิจัยได้จัดโรงเรียนเป็นกลุ่มตามลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็น 3 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มแรก มีวิธีการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมคล้ายคลึงกับแบบเดิม คิดเป็นร้อยละ 19 กลุ่มที่ 2 ใช้วิธีการที่แตกต่างจากกิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองโดยทั่วไปหลายประการ คิดเป็นร้อยละ 43 และกลุ่มที่ 3 กำหนดให้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นแกนหลักในกระบวนการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 38

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มแรกที่ใช้วิธีการแบบเดิม คือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่เน้นการสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ปกครอง 2-3 คน ร่วมอยู่ในคณะกรรมการบริหารหรือกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน

กลุ่มที่ 2 ใช้วิธีการที่แตกต่างจากเดิม แม้ผู้ปกครองโดยทั่วไปจะไม่ได้แสดงบทบาทถึงระดับการเป็นตัวการในการผลักดันโรงเรียนให้ได้รับสถานะการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ แต่ก็ต่างจากกลุ่มแรก โดยมีบทบาทในเรื่องต่อไปนี้

1. ช่วยจัดกิจกรรม เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเป็นกลุ่มสนับสนุน จัดประชุมผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ และช่วยโยนโยนไปยังหน่วยงานให้บริการอื่นๆ
2. ให้โอกาสแก่ผู้ปกครองมาเป็นอาสาสมัครที่โรงเรียนหรือกำหนดให้ผู้ปกครองต้องจัดเวลาช่วยงานในฐานะอาสาสมัครทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน (เช่น ช่วยในโปรแกรมอาหารกลางวัน งานดูแลและบำรุงรักษา งานรับส่ง งานในสำนักงาน )
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บ้านให้แก่ผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน หรือกำหนดว่าผู้ปกครองต้องลงนามในสมุดการบ้านเมื่อนักเรียนทำเสร็จ



กลุ่มที่ 3 ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ โรงเรียนถือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นเหตุผลสำคัญยิ่งของการตั้งโรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้แสดงว่าต้องการและพอใจในความผูกพันและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่สูงกว่าปกติในเรื่องต่างๆ เช่น กิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะของผู้ปกครอง การติดต่อสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน การบริหาร การสนับสนุนการเรียนการสอนในห้องเรียน การสนับสนุนการดำเนินงาน การอาสาและมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดับโรงเรียน และกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครอบครัวในกิจกรรมการเรียนรู้ที่บ้าน

กรณีตัวอย่าง โรงเรียนระดับอนุบาลถึงเกรด 7 ที่เคยเป็นโรงเรียนเด็กก่อนเกณฑ์ (preschool) ได้อาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครองโรงเรียนในการรับเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ เนื่องจากผู้ปกครองต้องการมีบทบาทอย่างจริงจังในการศึกษาของเด็ก ผู้ปกครองหรือผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทน ต้องมาอยู่ที่โรงเรียนอย่างน้อยครั้งวันต่อสัปดาห์ อาสาสมัครผู้ปกครองจะใช้เวลาแต่ละช่วงอยู่ในห้องเรียนพร้อมกับผู้ปกครองคนอื่นซึ่งอาจจะมีถึง 4 คนหรือมากกว่านั้น เพื่อทำงานกับนักเรียนกลุ่มเล็กๆ หรือดูแลนักเรียนแบบตัวต่อตัวเพื่อช่วยกิจกรรมการเรียนการสอนของคุณ จะมีการกำหนดเวลาก่อนและหลังเวลาเรียนแต่ละคาบ เพื่อให้อาสาสมัครผู้ปกครองได้พบกับครูพูดคุยร่วมกันในเรื่องจุดหมายของชั้นเรียนและสาระสำคัญ ในกรณีนี้ทั้งผู้ปกครอง ครู และนักเรียนล้วนกล่าวถึงประโยชน์ของการมีผู้ปกครองอยู่ในห้องเรียน

นอกจากนี้ จากรายงานการศึกษาของคณะอนุกรรมการแห่งรัฐสภาสหรัฐอเมริกา พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยพ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในระดับสูง มีวิธีการจัดอุปสรรคที่กีดกันการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จากที่เคยอยู่เพียงแคว้นนอกกิจกรรมของโรงเรียนให้เข้ามามีส่วนร่วมภายในโรงเรียนนั้นมีหลายอย่าง กล่าวคือ

โจ ลูซงเต (Joe Lucente) ครูใหญ่โรงเรียนในกำกับของรัฐในนครลอสแอนเจลิส กล่าวว่า ก่อนที่จะมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐนั้น เรื่องนี้เป็นปัญหามาก แต่เมื่อมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐโรงเรียนได้เปิดช่องทางไว้มากมายหลายแบบเพื่อให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม โดยถ้าผู้ปกครองต้องการเรียนภาษาอังกฤษ โรงเรียนก็เปิดสอนภาษาอังกฤษให้ ถ้าต้องการเรียนการอ่านพื้นฐาน โรงเรียนก็เปิดสอนการอ่านพื้นฐานให้ เพื่อสนับสนุนให้พ่อแม่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การที่ผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาของลูกหลานจะรู้ดีว่ามีอะไรบ้างที่ได้ผลและอะไรที่ไม่ได้เรื่อง เพราะพวกเขาสามารถติดตามความก้าวหน้าของลูกหลานได้อย่างใกล้ชิด ด้วยการใช้เวลาอยู่ในห้องเรียนและคอยเฝ้าดูการทำงานของโรงเรียน จึงมีโอกาสนับตั้งแต่วันแรกที่จะเห็นว่าลูกหลานของตนได้รับการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพแค่ไหน ดังนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองสูงไปโดยปริยาย ซึ่งส่งผลให้การควบคุมดูแลในระดับท้องถิ่นทำได้ง่ายขึ้นด้วย

โรงเรียนในกำกับของรัฐเอทอป (ATOP) ที่เมืองฟีนิกซ์ (Phoenix) ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้บริการแก่ประชากรที่อยู่ในเขตเมืองชั้นใน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนผิวดำกลุ่มอเมริกันเชื้อสายแอฟริกัน โรงเรียนนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงและในปัจจุบันมีเด็กเข้าศึกษาเรียนอยู่ประมาณ 175 คน เมื่อเด็กมาเข้าเรียนที่โรงเรียนนี้ พ่อแม่จะถูกขอให้ยอมรับข้อตกลงว่าจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมมือกับทางโรงเรียนอย่างน้อยเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังนี้ จำกัดเวลาดูโทรทัศน์ในวันจันทร์ถึงศุกร์ ต้องอ่านหนังสือให้ลูกฟังทุกคืนในวันจันทร์ถึงศุกร์ คือนละ 15-20 นาที เข้าร่วมประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เข้าร่วมในกิจกรรมของชั้นเรียนที่ลูกหลานของตนเรียนอยู่ การที่ต้องยินยอมรับพันธะเหล่านี้ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองกล้าและสนใจเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เนื่องจากเป็นการมอบหมายภารกิจที่ชัดเจนเป็นเรื่องๆ ให้ไปทำให้สำเร็จและสามารถสานต่อได้อีก

กล่าวโดยสรุป ลักษณะเด่นประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ซึ่งเกิดจากการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองในการเป็นแรงผลักดันในการก่อตั้งโรงเรียน ทัศนะของผู้ปกครองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะผู้ปกครองจะเป็นผู้เลือกที่จะส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนประเภทใด และส่วนหนึ่งมาจากข้อตกลงของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่บังคับให้ผู้ปกครองมีบทบาทและมีความรับผิดชอบในบางเรื่องด้วย จึงทำให้โรงเรียนมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในระดับสูง และเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในสายตาของผู้ปกครอง โดยผู้ปกครองได้ให้ความเห็นว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐได้สร้างภาพการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองไปในทางบวก และมีความซับซ้อนมากขึ้น นับตั้งแต่การดำเนินงานประจำวันของโรงเรียน การเป็นคณะกรรมการโรงเรียน การบริหารและการตัดสินใจ การสอนในห้องเรียน การหาเงินทุน การทำงานกับเด็กที่บ้าน ฯลฯ รวมทั้งผู้ปกครองยังชื่นชอบกับโอกาสที่ได้มีส่วนร่วมอยู่ในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย

#### 4.3 งานอาคารสถานที่

แนวคิดของโรงเรียนในกำกับของรัฐในการบริหารงานด้านอาคารสถานที่ มีความแตกต่างจากโรงเรียนโดยทั่วไป โรงเรียนประเภทนี้ไม่ยึดการเรียนการสอนในห้องเรียนตามแบบดั้งเดิม (सनानजलर सुकनरुथरुथरु และคณระ, 2542: 118-119) โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งอาจมีสัญญาในการดำเนินงานเพียง 5 ปี ตามระยะเวลาที่กำหนดในกฎบัตร ตัวอย่างสถานที่ที่เคยมีผู้ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ ร้านค้าปลีก

โบสถ์เก่า ห้องใต้หลังคา ชั้นบนอาคาร โกดังสินค้า ห้องอาหาร หอประชุมประจำจังหวัด โรงเรียนพลศึกษา YMCA ห้องสมุด สวนสาธารณะ พิพิธภัณฑ์ สภาพแวดล้อม (ป่า แม่น้ำ ฯลฯ) ฯลฯ

ในการบริหารโรงเรียนจะไม่เริ่มจากการก่อสร้างอาคารสถานที่ แต่จะเริ่มดำเนินงานโรงเรียนโดยอาศัยทรัพยากรที่หาได้ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการเช่าอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น เมื่อจัดตั้งและดำรงอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วจึงหาเงินกู้เพื่อจะย้ายไปอยู่ในที่ที่เหมาะสมกว่าหรือหาอาคารสถานที่ถาวร ปัญหาเรื่องอาคารสถานที่นับเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐ แต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่รัฐจะให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณการก่อตั้งโรงเรียนมากขึ้น

#### 4.4 งานการควบคุมตรวจสอบ

ระบบการแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability system) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ผู้ทำหน้าที่ควบคุมที่ระบุไว้ ได้แก่ คณะกรรมการที่เป็นคู่สัญญา ผู้ให้การสนับสนุนหรือผู้ที่อนุมัติให้จัดตั้งโรงเรียน ซึ่งพันธะในการแสดงความรับผิดชอบก็คือ การรายงานผลตามเงื่อนไขของข้อตกลงต่อผู้อนุมัติให้โรงเรียนดำเนินการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน โดยโรงเรียนจะได้รับการตรวจสอบใน 2 ด้าน คือ ด้านการเงิน ซึ่งจะมีผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชี และการตรวจสอบผลงานตามที่ระบุไว้ในกฎบัตร จากข้อมูลที่ปรากฏเป็นที่น่าสังเกตว่า ในขณะที่มีผู้ให้ข้อมูลว่า โรงเรียนไม่มีอิสระเท่าที่ควร ถูกควบคุมมากเกินไป แต่ก็มีข้อมูลในทางกลับกันว่าโรงเรียนไม่ได้รับการตรวจสอบในเรื่องผลงานตามที่ได้มีข้อตกลงไว้ ผู้ตรวจสอบมักจะสนใจตรวจสอบเฉพาะในเรื่องเงิน ปัญหาซึ่งไม่มีผู้ระบุชัดเจนแต่ปรากฏทางอ้อมในรูปของข้อเสนอนั้นก็คือ ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ควบคุมยังมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอในบทบาทของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบ(सनानजितर सुकनथर्य्य และคณะ, 2542: 122-123)

นอกจากนี้ในการประชุมรับฟังความคิดเห็นของคณะอนุกรรมการแห่งรัฐสภาสหรัฐอเมริกา ซึ่งจัดขึ้นที่ลอสแอนเจลิสในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเน้นที่กลุ่มโรงเรียนในกำกับของรัฐ นายพรีแม็ค (Premack) ผู้อำนวยการโครงการโรงเรียนในกำกับของรัฐของรัฐ สรุปว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่ใช่สิ่งที่จะแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด เพียงแต่เป็นการจัดระบบราชการออกไปให้มากที่สุด และทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานขึ้นในระดับที่ไม่ค่อยจะได้พบเห็นกันในโรงเรียนรัฐบาล โดยโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบต่อผลการศึกษา ซึ่งต้องทำงานในกรอบเวลาจำกัด โดยมากจะทำตามสัญญา 5 ปี และภายใน 5 ปีนั้น ถ้าเด็กไม่สามารถเรียนได้ดีก็จะต้องมีการต่อสัญญาให้ สิ่งนี้เป็นแนวคิดที่ทรงพลังมาก โรงเรียนจึงมีเดิมนับสูง ครูต้องเอางานของตัวเองมาเป็นเดิมนับกับผลการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้การนำ กฎ ระเบียบออกไปช่วยให้เกิดนวัตกรรมในระดับท้องถิ่นได้ง่ายขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นด้วยวิธีการของท้องถิ่นเองได้ดีขึ้น ดังที่

ซารอน รามาโน (Sharon Ramano) ครูในโรงเรียนไวลด์แคต (Wildcat) ในนิวยอร์ก ได้กล่าวว่า "เรามีโครงสร้างต่างกัน เราไม่ต้องไปแข่งทุกครั้งที่เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้น แล้วค่อยไป 6 สัปดาห์ว่า จะได้รับอนุมัติให้ทำได้ ถ้าเราคิดว่าจำเป็นต้องทำอะไรเราก็ทำไปได้เลย เรามีสิทธิเต็มที่ที่จะทำ อย่างนั้น จริงอยู่เรายังต้องทำงานด้านเอกสารและต้องรับผิดชอบมากมาย แต่เราก็มีอิสระที่จะทำอะไรๆ ได้ในเวลาที่เราต้องการ และตามแผนที่เราวางไว้เอง"

สำหรับการตรวจสอบ ควบคุม ผลงาน ตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรเท่านั้น เอกสาร คู่มือโรงเรียนในกำกับของรัฐในมลรัฐแมสซาชูเซต ได้กล่าวว่า การตรวจสอบเป็นการเชื่อมโยงการทำงานและความสามารถที่จะตรวจสอบได้เข้ากับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน หรือเป็นการเชื่อมโยงการวัดเข้ากับผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้การประเมินโรงเรียนในกำกับของรัฐจะต้องไม่ทำลาย ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เน้นความหลากหลาย โดยรัฐจะทำงานร่วมกับโรงเรียนในการสร้างระบบการตรวจสอบ โดยให้โรงเรียนแต่ละแห่งพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด มั่นคง และบ่งบอกวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดและรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น สามารถบอกถึงความสำเร็จของนักเรียน รวมทั้งอัตราการเข้าเรียน ความพอใจของผู้ปกครอง ความปลอดภัยในกฎระเบียบ การพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ โดยกฎบัตรจะบ่งบอกถึงมาตรการที่โรงเรียนใช้ตรวจสอบ วัตถุประสงค์และเครื่องมือในการประเมิน

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับผลงานทางด้านวิชาการ และเป้าหมายที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ ซึ่งโรงเรียนจึงต้องสร้างกลไกตรวจสอบติดตามความสำเร็จเหล่านี้

ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนในกำกับของรัฐ Boston Renaissance ได้ใช้ระบบการประเมินตนเอง โดยวัดจากจำนวนนักเรียนที่มาสมัคร จำนวนครูที่มาสมัคร การเข้าเรียนของนักเรียน การเข้าสอนของครู อัตราการเลื่อนชั้นของนักเรียนและครู ผลลัพธ์ที่ได้จากการพบปะกันของชุมชนและกลุ่มสนใจ

ความก้าวหน้าของโรงเรียนจะถูกพิจารณาเป็นรายปีจากกระทรวงการศึกษา และอาจมีการใช้แผนฟื้นฟูกับโรงเรียน โดยกระทรวงการศึกษาจะเป็นผู้ควบคุม หากการดำเนินตามแผนประสบความสำเร็จ โรงเรียนจะถูกสั่งพักการสอนหรือถูกเรียกใบอนุญาตคืนก่อนหมดระยะเวลาของกฎบัตรซึ่งส่วนใหญ่มีเวลา 5 ปี ผู้มีอำนาจอนุมัติกฎบัตรจะต้องตัดสินใจว่าจะให้โรงเรียนดำเนินงานต่อไปหรือไม่ ทั้งนี้ในการตัดสินใจต่ออายุกฎบัตรนั้นจะมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. โปรแกรมทางด้านวิชาการจะต้องประสบความสำเร็จ โดยควรมีหลักฐานที่สามารถยืนยันได้ว่า โรงเรียนมีความก้าวหน้าพอสมควรจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภายในช่วงเวลา 4 ปีที่ผ่านมา และผลงานของนักเรียนมีการพัฒนาอย่างดีและ/หรือมีความแข็งแกร่งทางด้านวิชาการ

2. โรงเรียนสามารถเอาตัวรอดได้ โดยโรงเรียนมีสภาพคล่องและเสถียรภาพทางการเงิน จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนมีคงที่และเกือบเต็มความสามารถของโรงเรียน การบริหารของโรงเรียนเป็นไปอย่างดี เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นและมีความสามารถ

3. โรงเรียนปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้ ทั้งนี้โปรแกรมและการดำเนินงานของโรงเรียน ควรจะสอดคล้องกับกฎบัตรของโรงเรียน และโรงเรียนจะต้องดำเนินงานภายใต้ข้อบังคับทางด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้

โรงเรียนจะต้องรายงานวัตถุประสงค์และความก้าวหน้าในรายงานประจำปี ซึ่งจะออกในวันที่ 1 สิงหาคมของทุกปี และจะต้องแสดงสถานะทางการเงินที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องให้มีการตรวจเยี่ยมโรงเรียน โดยกลุ่มคนที่เป็นพลเมืองของรัฐแมสซาชูเซต ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู ผู้นำโรงเรียน นักธุรกิจ เจ้าหน้าที่ของทางการ การตรวจเยี่ยมนี้มีเป้าหมายเพื่อที่จะเพิ่มพูนการตรวจสอบ และตรวจทานข้อมูลของรายงานประจำปี

นอกจากนี้ในการตรวจสอบด้านการบริหารและการจัดการของโรงเรียน จะต้องพิจารณาถึงคณะกรรมการโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเข้ามาดำเนินการ และการดำเนินการของคณะกรรมการโรงเรียนด้วย ซึ่งรัฐได้กำหนดบทบาทและแบ่งความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนกับเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเมื่อโรงเรียนเริ่มเปิดดำเนินการ โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะทำงานเน้นเรื่องยุทธศาสตร์มากกว่าด้านบริหาร โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการในทุกวิถีทางในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อการศึกษาระดับเด็ก และต่อมลรัฐ

2. สร้างระเบียบวินัยขององค์คณะบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการบริหารที่ดี วินัยในที่นี้รวมไปถึงเรื่องต่างๆ เช่น การเข้าประชุมของคณะกรรมการ หลักในการทำนโยบาย การเคารพกฎ การออกเสียงด้วยความบริสุทธิ์ใจปราศจากอคติ

3. การควบคุมองค์กรเพื่อให้เกิดการแข่งขัน มีจิตสำนึก และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะต้องไม่มีการยินยอมให้บุคคล เจ้าหน้าที่ หรือกรรมการใช้บทบาทไปในทางมิชอบ

4. กำกับ ควบคุมและแนะนำองค์กรด้วยการสร้างคุณค่า และทัศนคติขององค์กรอย่างระมัดระวัง และจะต้องเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

5. เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย ไม่ใช่เป็นผู้ตอบสนองนโยบายของเจ้าหน้าที่



6. ให้ความสนใจส่วนใหญ่กับผลขององค์กรในระยะยาว
7. ให้ความสำคัญของคุณภาพของสมาชิกในคณะกรรมการ เพิ่มพูนความสามารถของคณะกรรมการ
8. ตรวจสอบ ปรึกษาหารือในเรื่องกระบวนการและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ และจะต้องพัฒนาความสามารถในการปกครองด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

การประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ จากการเชื่อมโยงการวัดเข้ากับผลลัพธ์ในการตรวจสอบแล้ว จำเป็นต้องมีการนิยามมาตรฐานที่สามารถบรรลุถึงได้ เพื่อนำไปสู่การประเมิน รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามมาหลังจากการประเมิน โดยกระบวนการตรวจสอบและการประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะพิจารณาจากความสามารถในการสร้างความก้าวหน้าให้นักเรียนจนบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ระบุไว้ในกฎบัตรของโรงเรียน

การออกแบบประเมินโรงเรียนในกำกับของรัฐ ควรเริ่มจากสิ่งต่อไปนี้

1. นักเรียนควรจะรู้อะไร และควรจะสามารถทำอะไรได้บ้าง อะไรเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน
2. จะรายงานหรือบันทึกความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างไรในระบบใดจึงจะเหมาะสมที่สามารถบอกให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ทราบได้ว่านักเรียนกำลังอยู่ ณ ตำแหน่งใดของผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. การใช้ข้อมูลในการประเมิน สำหรับนักเรียนเพื่อประเมินความก้าวหน้าของตนเอง สำหรับครูเพื่อประเมินนักเรียนรายคน/กลุ่ม เพื่อเป็นผลสะท้อนให้กับนักเรียน/กลุ่มนักเรียน และเพื่อประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรและทบทวนหลักสูตร และสำหรับผู้บริหารและชุมชน ฯลฯ เพื่อประเมินคุณภาพของโปรแกรมทางวิชาการ

ตัวอย่าง แผนการประเมินของโรงเรียน Martha 's Vineyard ได้ใช้แผนการศึกษา รายบุคคล เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและใช้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการประเมิน ผู้ปกครอง ครู นักเรียนจะพัฒนาแผนนี้ด้วยกัน จะมีการบันทึกในเรื่องเป้าหมาย ประสพการณ์ และความก้าวหน้า อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนจะประชุมปรึกษากันในทุกไตรมาสหรือเท่าที่จำเป็น เพื่อให้ทุกคนได้ประเมินว่านักเรียนอยู่ ณ ตำแหน่งใดเมื่อเปรียบเทียบกับแผนเริ่มต้น และอาจมีการปรับหรือเปลี่ยนแผนดังกล่าวได้ ในแต่ละวันนักเรียนจะต้องเข้าร่วมกลุ่มปรึกษาหารือพร้อมกับอาจารย์ที่ปรึกษาของพวกเขา ซึ่งจะเป็นผู้บันทึกและติดตามในเรื่องสังคม อารมณ์ และวิชาการ จะมีการตั้งมาตรฐานในสองเรื่องด้วยกันคือ เรื่องของผลการดำเนินงาน และเรื่องของเนื้อหาสาระหลักของบริบทด้านต่างๆ

ระบบการประเมินของโครงการ Edison ใช้ระบบประวัติผลงาน (Portfolio) เป็นหลัก โดยจะเก็บรวบรวมผลงานของนักเรียนไปตลอดเวลาการศึกษาของนักเรียน การประเมินด้วยประวัติผลงานนี้จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การประเมินในส่วนของวิชาหลัก และการประเมินในส่วนของวิชาเลือก ในการประเมินของวิชาหลักนั้น นักเรียนจะส่งผลงานเข้ามาประเมินเป็นระยะ และจะให้คะแนนตามมาตรฐานของโครงการฯ

โรงเรียน Lowell Middlesex Academy ได้วางแผนสำหรับการประเมินว่า จะทำการประเมินทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตลอดทั้งปี ด้วยการใช้วิธีการและยุทธศาสตร์ที่หลากหลายรวมไปถึงการประเมินแบบไม่เป็นทางการ มีการสอบและการทำรายงาน แต่ปัจจัยสำคัญของการประเมินคือ การวัดความสำเร็จของนักเรียนเปรียบเทียบกับความสามารถของนักเรียนที่จะสามารถเรียนรู้ได้มากกว่าที่จะวัดความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบกับนักเรียนคนอื่น นอกเหนือจากการวัดความสำเร็จในเรื่องทักษะและประวัติผลงานของนักเรียนแล้ว โรงเรียนจะประเมินจากประวัติส่วนตัว ผลงานทางศิลปะ ผลงานคอมพิวเตอร์ และการพูด

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่กำหนดในสัญญา เป็นความตั้งใจของกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐที่จะทดแทนระบบการตรวจสอบที่ใช้กฎระเบียบมาเป็นการตรวจสอบโดยใช้ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องวัด จากการสำรวจพบว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐมีการดำเนินงานหลายอย่างเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ โดยโรงเรียนส่วนใหญ่ได้เก็บข้อมูลที่จะประเมินความก้าวหน้าของตัวเองได้ หลายโรงเรียนมีวิธีการที่ชัดเจนในการสำรวจความก้าวหน้า โดยมีการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และจัดพิมพ์เป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีหรือในรูปแบบอื่น สำหรับโรงเรียนที่ประสบปัญหาในการดำเนินงานก็เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดเป็นสิ่งที่ยากต่อการวัด ซึ่งจะเป็นปัญหาในการระบุว่ามีการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ผลสำเร็จของการประเมินและการตรวจสอบโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐหลายแห่งเกรงว่าการประเมินที่แตกต่างไปจากที่โรงเรียนธรรมดา จะทำให้นักเรียนในโรงเรียนของตนมีผลการประเมินที่ดีกว่านักเรียนในโรงเรียนธรรมดา แต่เมื่อนักเรียนนำผลการประเมินไปสมัครเรียนในระดับวิทยาลัยหรือไปสมัครงาน จากรายงานของมหาวิทยาลัย Brown แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกับประวัติผลการเรียน (transcript) ที่มีรูปร่างหน้าตาแปลกๆ เจ้าหน้าที่คัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนมักจะทำให้ความชื่นชมกับโรงเรียนที่มีความพยายามที่จะปรับปรุงตัวเอง และพร้อมที่จะรับนักเรียนจากโรงเรียนในกำกับของรัฐดังกล่าวในทำนองเดียวกัน นายจ้างจำนวนมากเริ่มเห็นคุณค่าของการประเมินรูปแบบใหม่เหล่านี้ หลายคนชื่นชมกับหลักสูตรและการประเมินที่เน้นการทำงานเป็นทีม และความสามารถในการแก้ไขปัญหา มากกว่าการประเมินเฉพาะความรู้ที่เรียนมา

## การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาไทย

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยผลักดันให้การกระจายอำนาจทางการศึกษาประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติก็คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาของไทย โดยเป็นพื้นฐานรองรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการศึกษา ในแง่กระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการบริหาร (อมรวิทย์ นาครทรรพ, 2545: 5) โดยเฉพาะการบริหาร นับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ในการวางระบบโครงสร้างการบริหารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งเสริมการปฏิรูปอื่นๆ ทุกด้าน ทั้งส่วนที่รัฐจัดการศึกษาเอง และส่วนที่ให้เอกชน องค์กรประชาชน และทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ตลอดจนการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การ ที่ต้องเอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร การจัดระบบทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษา ทั้งที่ดำเนินการโดยรัฐ และการระดมทรัพยากรจากส่วนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษา (สปศ., 2545: 51)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการจัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาของไทยจะยังมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งยังไม่เป็นที่ยุติในขณะนี้ แต่ก็พอที่จะสรุปการจัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จำแนกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

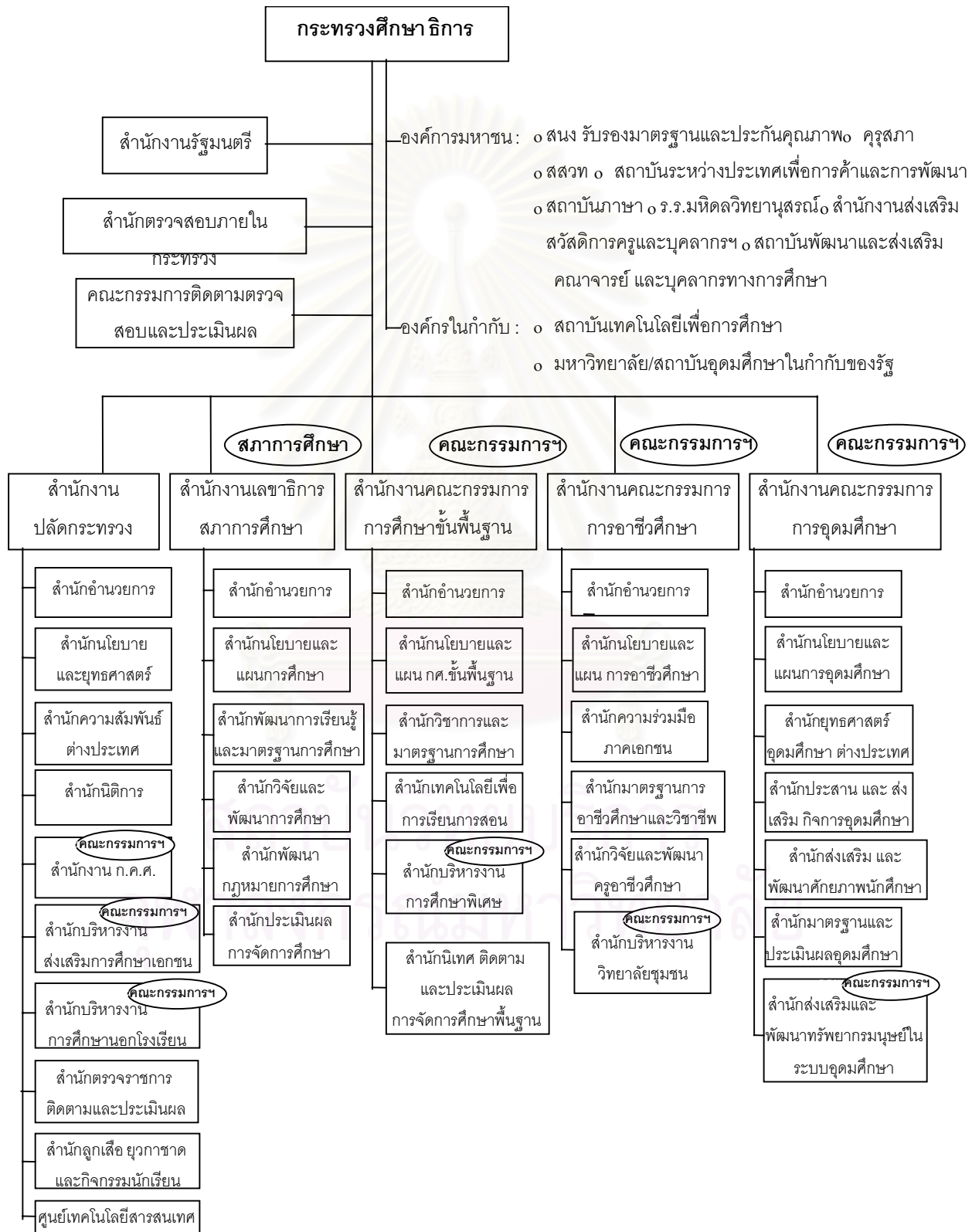
### 1. การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ

ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. .... จำแนกการบริหาร และการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น ส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้ (สปศ., 2545: 56-60)

#### 1.1 ส่วนกลาง

กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ มีองค์กรที่เป็นส่วนราชการหลัก 5 องค์กร ซึ่งบริหารในรูปองค์คณะบุคคล 4 คณะ มีอำนาจหน้าที่โดยรวมในการเสนอนโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาในภาพรวมของชาติและภารกิจเฉพาะด้านขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้คณะกรรมการอำนวยการเตรียมจัดระบบบริหารส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ยังได้กำหนดองค์ประกอบ จำนวน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ รวมทั้งการจัดแบ่ง ส่วนราชการของสำนักงาน ดังแผนภูมิที่ 3 ดังนี้  
 แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ



ที่มา : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. ปัญญาปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. หน้า 60.

กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2545.

## 1.2 เขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานบริหารและจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้นใหม่ตามมาตรา 37 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542ฯ โดยเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและบุคคลต่างๆ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา เป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษา และหน่วยจัดการศึกษาอื่นได้อย่างคล่องตัว มีความเป็นอิสระ สามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม

เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยแต่ละส่วนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สพศ., 2545: 61-68)

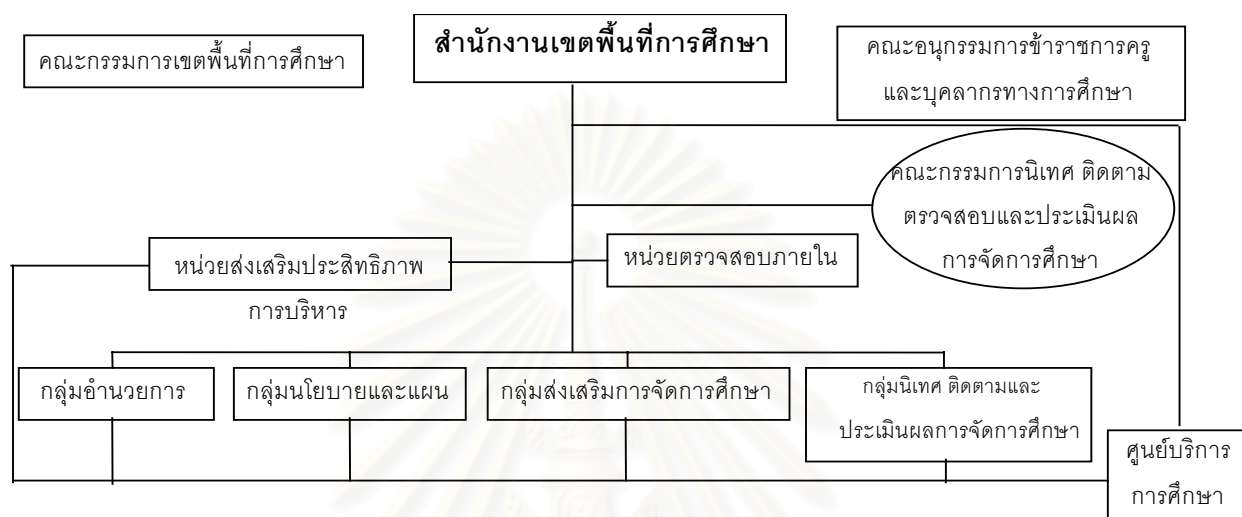
คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีหน้าที่เกี่ยวกับการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้ จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา การวิเคราะห์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป รวมทั้งกำกับติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ตลอดจนระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนในด้านวิชาการ การพัฒนาสาระของหลักสูตร การวิจัยและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน นิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดตั้ง แหล่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ วิจัย รวบรวม และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย พร้อมทั้งส่งเสริม และประสานการจัดการศึกษา ทั้งกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนและหน่วยงานเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา รวมทั้งรับผิดชอบการแบ่งส่วนราชการภายในของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจน



ดำเนินงานฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติการอื่น ดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



- |   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เลขานุการกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>▪ งานประชาสัมพันธ์</li> <li>▪ งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.</li> <li>▪ งานประสานงาน ครูสภา</li> <li>▪ งานบริหารงานบุคคล</li> <li>▪ งานพัฒนาบุคคล</li> <li>▪ งานวินัยและนิติการ</li> <li>▪ งานบริหารงานการเงิน และทรัพย์สิน</li> <li>▪ ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งานจัดทำข้อเสนอ ขอบตั้งและจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร</li> <li>▪ งานติดตาม ประเมินผล รายงานโครงการจัดการศึกษา</li> <li>▪ งานจัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารและเผยแพร่</li> <li>▪ งานการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ และประสานเครือข่าย ICT ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งานส่งเสริมการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาทั้งในระบบ / นอกกระบบ / ตามอัธยาศัย ทั้งของเอกชน ท้องถิ่น มูลนิธิอื่นๆ</li> <li>▪ งานส่งเสริมการจัดการกิจกรรมนักเรียน และกิจการพิเศษ การคุ้มครองเด็ก รวมทั้งจัดหาแหล่งการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ</li> <li>▪ งานส่งเสริม จัดหากองทุน และสวัสดิการบุคลากรทุกประเภทในเขตพื้นที่</li> <li>▪ งานส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย</li> <li>▪ งานส่งเสริม วิจัย และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</li> <li>▪ งานส่งเสริมการพัฒนา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งานพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การศึกษา</li> <li>▪ งานพัฒนามาตรฐานระบบประกันคุณภาพ ภายใน</li> <li>▪ งานนิเทศและพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา</li> <li>▪ งานนิเทศและส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ และการสอน</li> <li>▪ งานการติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษา</li> <li>▪ งานส่งเสริมการนิเทศภายในของสถานศึกษา</li> <li>▪ งานเลขานุการคณะกรรมการ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การให้บริการ สนับสนุนสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ และการจัดการทั่วไป</li> <li>▪ การให้บริการสารสนเทศแก่บุคลากรทั้งภายใน / นอกสังกัด และชุมชนท้องถิ่น</li> </ul> |
|---|---|---|--|---|

ที่มา : สำนักงานปฏิบัติการศึกษา. ัญญาปฏิบัติการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. . หน้า 68.

กรุงเทพมหานคร:

สำหรับการดำเนินงานในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา และจำนวนประชากรเป็นหลัก รวมทั้งความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

การดำเนินงานในเรื่องเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขณะที่ยังไม่มีการประกาศเขตพื้นที่การศึกษาใน 5 จังหวัด 10 เขตพื้นที่การศึกษา (กรกฎาคม 2544 - กันยายน 2545) โดยดำเนินการยกเว้นการบริหารจัดการและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปรับปรุงงบประมาณเพื่อการกระจายอำนาจให้โครงการนำร่องและโอนเงินงบประมาณให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง (เขตละประมาณ 7 แสนบาท) โดยตั้งเบิกจ่ายที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำคู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่อง และคู่มือการบริหารงาน อบรมบุคลากรแกนนำในการนำร่องปฏิรูปการศึกษา และมอบให้สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระเบิดผลโครงการนำร่องดังกล่าว (สทศ., 2546ค: 24-26)

ผลการดำเนินงานโครงการนำร่อง พบว่า เขตพื้นที่การศึกษานำร่อง ไม่มีอำนาจตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารให้สำเร็จ และยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานเดิมที่มีอยู่ เพราะหน่วยงานเดิมยังคงปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบกฎหมายเดิม ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงและเพิ่มขึ้นตอนการบริหาร เพราะต้องประสานกับหน่วยงานเดิมและปฏิบัติภารกิจการบริหารเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง อย่างไรก็ตาม พบว่า ประชาชน ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง บุคลากรทางการศึกษาทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง มีการตื่นตัวสูงในการบริหารแบบเขตพื้นที่การศึกษา และได้เสนอให้เขตพื้นที่การศึกษาควรมีขนาดย่อย เพราะจะเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความทัดเทียมทางการศึกษาได้ดีกว่าเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ทั้งจังหวัด

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2545 จำนวน 175 เขต และจัดเตรียมการบริหารงาน การวางระบบการทำงานให้พร้อมสำหรับการบริหารการศึกษารูปแบบใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา และประกาศใช้เป็นกฎหมาย (สปศ., 2545: 56)

### 1.3 สถานศึกษา

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา โดยการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาโดยตรงให้มากที่สุดทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ บริหารบุคคล งบประมาณการเงิน และบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีศักยภาพรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากรัฐได้อย่างแท้จริง และเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียนและประชาชนได้อย่างแท้จริง จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้แทนบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้แทนผู้ประกอบการ ครู องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือองค์กรศาสนาอื่น รวมทั้งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้และประสบการณ์ทางการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ (สปศ., 2545: 70-71)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ กำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา ในรายละเอียด ดังนี้ ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผน การพัฒนาหลักสูตรและสาระการเรียนการสอน การเสนอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรของสถานศึกษา และติดตาม ประเมินผล รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้อง และตามที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย ทั้งนี้การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจะต้องประสานการบริหารงานบุคคลกับเขตพื้นที่การศึกษาอีกด้วย

### 2. การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง) ที่มาจากผู้แทนประชาชน มีสิทธิและโอกาสในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น เพื่อสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นนั้น อันเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของรัฐไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางในระบบประชาธิปไตยได้อย่างแท้จริง (สปศ., 2545: 71-75)

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งนั้น จะดำเนินการได้ต่อเมื่อมีความพร้อม ความเหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาทั้งด้านงบประมาณเงินอุดหนุน และวิชาการจากรัฐ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินมาตรฐานคุณภาพจากรัฐตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ขณะเดียวกัน พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะของรัฐไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 10 ปี

ปัจจุบัน (สิงหาคม 2545) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนทั้งสิ้น 7,950 แห่ง จำแนกได้ (สกศ., 2546ค: 36) ดังนี้

-องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 75 แห่ง

-เทศบาล 1,129 แห่ง (เทศบาลนคร 20 แห่ง เทศบาลเมือง 85 แห่ง และเทศบาลตำบล 1,024 แห่ง)

-องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) 6,744 แห่ง

-องค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ 2 แห่ง กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

สำหรับภารกิจจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 5 ด้าน คือ การจัดการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ กรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยา

จากบทบัญญัติในกฎหมาย ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งได้จัดการศึกษาอยู่ก่อนแล้วตามศักยภาพและความพร้อม และแม้ว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจะมีได้จัดการศึกษาเอง แต่ก็มีส่วนสนับสนุนงบประมาณให้กับสถานศึกษาในท้องถิ่น รวมทั้งองค์กรบริหารส่วนตำบลก็ได้เริ่มจัดการศึกษาปฐมวัยมากขึ้น ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว องค์กรที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ก็จะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรับรองผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษา รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาตามข้อเสนอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ(สผศ.) นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ โดยการร่วมเป็นคณะกรรมการการศึกษาในแต่ละระดับ ทั้งในส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา หรือร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในท้องถิ่น รวมทั้งร่วม

ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการจัดการศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรหลักในท้องถิ่น และเป็นผู้แทนประชาชนในท้องถิ่นนั้น

กล่าวโดยสรุป การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจของรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิและโอกาสในการจัดการศึกษามากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น ภายใต้การสนับสนุน ส่งเสริม ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ

### 3. การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

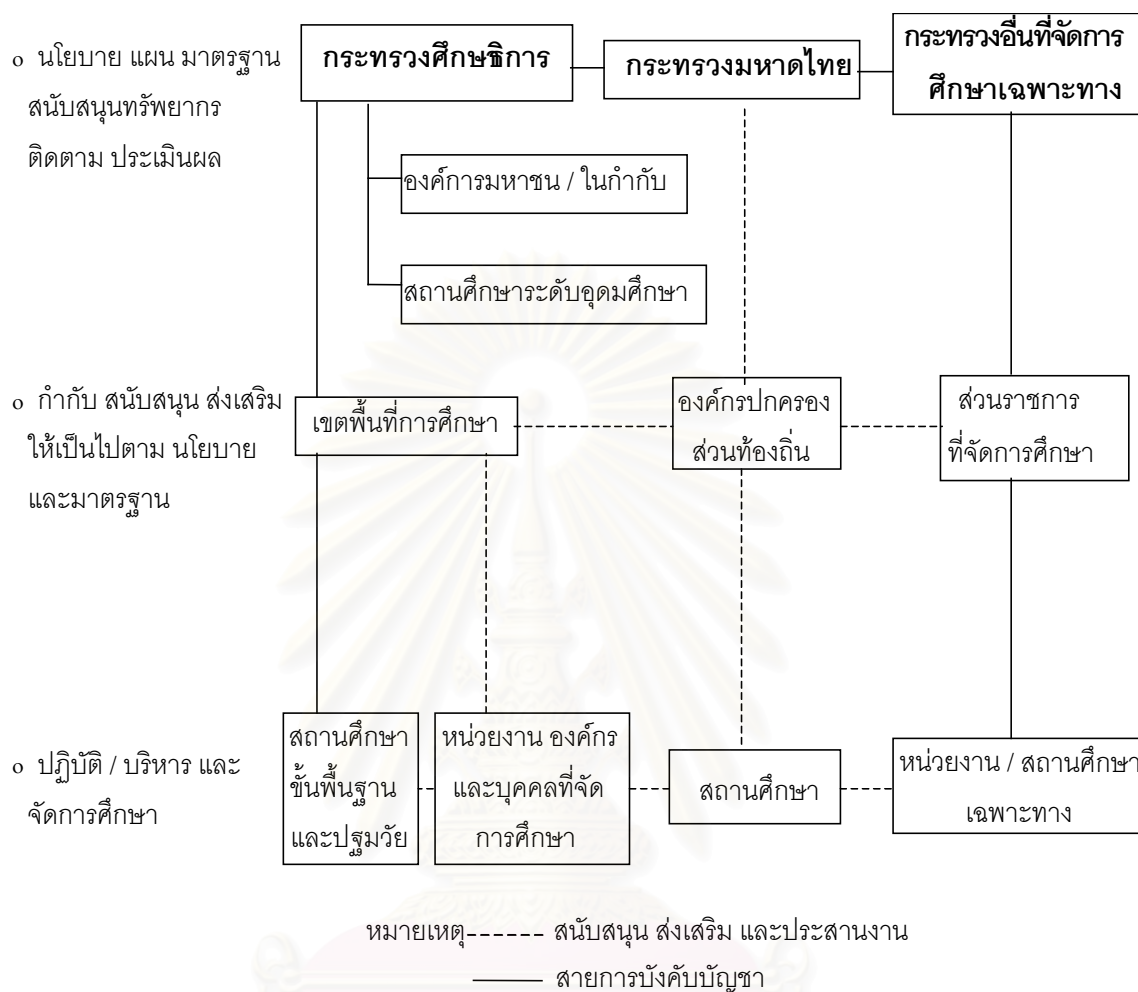
เอกชนหรือองค์กรภาคประชาชน สถานศึกษาเอกชน มีส่วนอย่างสำคัญในการแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดและพัฒนาศึกษามาโดยตลอดอย่างต่อเนื่องและยาวนาน การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน จึงมุ่งเน้นให้เอกชนมีอิสระคล่องตัวมากขึ้น โดยผ่อนคลายกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น และสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนลงทุนจัดการศึกษาให้มากขึ้นในทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยกำหนดให้สถานศึกษาเอกชนที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ภายใต้การสนับสนุนด้านการเงิน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี การส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาจากรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย และได้มาตรฐาน

ดังนั้น จึงได้จัดให้มีองค์กรสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนไว้ทั้งในระดับส่วนกลาง และเขตพื้นที่การศึกษา โดยในส่วนกลาง มีคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบสถานศึกษาเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฐมวัย และการอาชีวศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา(สปศ., 2545: 75-76)

นอกจากนั้น ยังมีกระทรวงและหน่วยงานอื่นอีกด้วย ที่จัดการศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้น ระบบบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม จึงสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 5



## แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างบริหารและจัดการศึกษา



ที่มา : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. ปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. หน้า 77.

กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2545.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้นี้จึงให้ความสำคัญยิ่งกับการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่ระดับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพและความเข้มแข็งเพียงพอที่จะสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมา แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาในเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2544 รัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ คิดเป็นร้อยละ 89.1 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-17 ปี (สกศ., 2546ก: 30) โดยผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับบริการการศึกษาได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจน/ด้อยโอกาสทางการศึกษากลุ่มต่างๆ โดยเหตุผลที่เด็กไม่เรียนประมาณร้อยละ 9 อ้างว่า ไม่มีความสุขในการเรียน เนื่องจากไม่มีโอกาสเลือกโปรแกรมการศึกษาที่ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ยังพบว่า ยังมีอัตราการออกกลางคันของเด็กประถมศึกษาในปี 2544 ที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 0.64 (สพช., 2545) ซึ่งแม้ว่าจะมีจำนวนน้อยก็ตาม แต่ก็ควรเฝ้าระวังไม่ให้อัตราดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จะทำให้มีผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่างๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษต่างๆ ได้แก่ เด็กที่ด้อยโอกาส เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ที่เป็นเด็กด้อยโอกาสในอีกแง่มุมหนึ่ง ที่ไม่ได้รับการดูแลและกระตุ้นศักยภาพหรือได้รับโอกาสให้แสดงพรสวรรค์ของตัวเอง ซึ่งจะยังคงเป็นภาระอันหนักในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้

ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษดังกล่าว จำเป็นต้องทุ่มเททั้งในด้านงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน และการจัดอุปกรณ์ สิ่งสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งการผ่อนคลายจากกฎระเบียบในการจัดการการศึกษา ให้มากกว่าการเรียนการสอนสำหรับเด็กปกติ ทั้งนี้ กระแสหลักในการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะให้เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เข้าเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ โดยทางโรงเรียนจะจัดรูปแบบการเรียนร่วมที่เหมาะสมกับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็ก เพื่อไม่ให้เด็กถูกแยกออกจากเด็กกลุ่มปกติ และมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นจริงในสังคม (ศิริยุพา พูลสุวรรณ, 2545: 22)

คุณภาพการศึกษาไทย เป็นปัญหาใหญ่ยิ่งของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จาก ผลการประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เมื่อปี 2544 ประเทศไทยตกอยู่ในอันดับที่ต่ำหลังกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียด้วยกันมาก (อมรวิชัย นาครทรรพ, 2545: 3) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินชั้นผ่านค่อนข้างมาก (ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ, 2545: 81) เนื่องจากภาวะการเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณอย่างมาก และเป็นปัญหาทั้งระบบการศึกษา ไม่เฉพาะแต่การศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการที่ไม่สามารถจัดหาหรือจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการขยายตัว อันส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาในที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของครู หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อและเทคโนโลยี ผู้เรียน ครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม (อมรวิชัย นาครทรรพ, 2545: 38)

ในด้านคุณภาพการศึกษา จากการสัมมนาเรื่องเรียนฟรี 12 ปี ปัญหาอยู่ตรงไหนจะแก้อย่างไร ซึ่งจัดโดยพรรคชาติพัฒนา เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2545 พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น มีปัจจัยหลายส่วน แต่ปัจจัยสำคัญ คือ การบริหารของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในรูปคณะกรรมการโรงเรียน และสามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และเอาใจใส่ต่อการสอน อย่างไรก็ตาม ระบบราชการนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เนื่องจากไม่สามารถทำให้ผู้บริหารและครูที่ไม่มีคุณภาพออกจากระบบราชการได้ง่ายเหมือนกับโรงเรียนเอกชน ดังนั้นผู้ปกครองและชุมชนจึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมและผลักดันให้ผู้บริหารและครูจัดการศึกษาให้มีคุณภาพให้ได้ เพราะถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญแต่แรก ครูในโรงเรียนก็จะไม่ให้ความสำคัญเช่นกัน

ดังนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมุ่งกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษา แต่ในขณะนี้สถานศึกษายังไม่มีอำนาจในการบริหารได้ด้วยตัวเอง เนื่องจากยังต้องรอการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. .... และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

สำหรับสภาพการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาในแต่ละด้าน มีดังนี้

## 1. งานวิชาการ

ปัจจุบันจัดได้ว่าสถานศึกษามีอำนาจและมีอิสระในการบริหารงานวิชาการได้ด้วยตนเอง(สกศ.,2545:12) โดยการดำเนินงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีดังนี้

### 1.1 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 กำหนดให้มีการจัดทำหรือปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีลักษณะที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยรัฐจัดให้มีหลักสูตรแกนกลางที่มีลักษณะของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ดังนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง จะมีหลักสูตรของตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (สกศ., 2546ข: 12-21)

1) **หลักสูตรแกนกลาง** กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น และกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม 8 กลุ่มวิชา มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ทุกระดับ 3 ปี รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการให้สถานศึกษาได้นำหลักสูตรแกนกลางไปใช้ต่อไป โดยเริ่มนำร่องในปีการศึกษา 2545 ในชั้น ป.1 ป.4 ม.1 และ ม.4

2) **หลักสูตรสถานศึกษา** สถานศึกษา ต้องจัดทำสาระหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง และในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อสนองตอบตัวตนของผู้เรียนและเอกลักษณ์ศักดิ์ศรีของท้องถิ่น

ทั้งนี้ ลักษณะหลักสูตรของสถานศึกษา ควรพยายามให้มีความยืดหยุ่นโดยกำหนดเป็นสาระการเรียนรู้ใน 8 กลุ่มวิชา ตามช่วงชั้นต่างๆ ในเชิงที่เป็น "ผลลัพธ์การเรียนรู้" ที่คาดหวังร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งไปปรับคิดพัฒนาเทคนิคกระบวนการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้นได้ด้วยตนเองโดยอิสระในรูปหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความหลากหลายและการตอบสนองความต้องการความถนัด และความสนใจของผู้เรียนในแต่ละที่ ที่อาจจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป สำหรับความสำเร็จของการสร้างหลักสูตรจะอยู่ที่ความเข้มแข็งและกระบวนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น เพื่อไม่ให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นกำหนดโดยครูหรือผู้บริหารฝ่าย

เดียว แต่เป็นหลักสูตรที่สะท้อนความเข้มแข็งและจุดยืนทางความคิดของชุมชนท้องถิ่น เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา (อมรวิชัย นาคทรรพ, 2545: 34)

## 1.2 การจัดการเรียนการสอน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ปฏิรูปการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการทั้งความรู้คู่คุณธรรม เรื่องที่เกี่ยวกับตนเอง ครอบครัว สังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย ความรู้ทางคณิตศาสตร์ ภาษาไทย และการประกอบอาชีพ ทั้งนี้เนื้อหาสาระและกิจกรรมต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ความแตกต่างของ ผู้เรียนแต่ละคน รวมทั้งสถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดให้เรียนได้ในทุกสถานที่ โดยร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน

แนวทางการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นกระแสการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนยังเป็นสิ่งที่วัดไม่ได้ง่ายนัก แต่ก็มียุคประเภอบของการเรียนรู้แนวใหม่ เช่น โครงการ ใบงาน แฟ้มสะสมผลงาน ซึ่งแม้จะมีการใช้อย่างแพร่หลายแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะประกันคุณภาพการเรียนรู้และคุณลักษณะให้เด็กแต่ละคนได้ หัวใจของความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนจะอยู่ที่ การมีระบบ "พี่เลี้ยง-คู่คิด" คู่ขนานไปกับระบบ "ติดตาม-ตรวจตรา" ที่ดีและมีความต่อเนื่อง โดยครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูแห่งชาติ ผู้บริหารต้นแบบ ฯลฯ ที่รวมกลุ่มกันเป็นเครือข่าย ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนานรูปแบบการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและห้องเรียนอย่างยั่งยืน(อมรวิชัย นาคทรรพ, 2545: 30-31)

ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี ที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนด้วยกิจกรรมต่างๆ เนื่องจากหากเด็กมีคุณธรรมจริยธรรมก็ จะมีความรับผิดชอบสูง เห็นความสำคัญของผู้อื่น พ่อแม่ก็จะมี ความสบายใจ (สกศ., 2545: 8-9)

โรงเรียนบ้านสบซุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนว่า โรงเรียนมีการปรับตารางเรียนจากเดิมที่เป็นวิชา เป็นชั่วโมง มาเป็นเรียน 4 วันใน 1 สัปดาห์ โดยครึ่งวันเช้าจะเป็นวิชาการที่สอนแบบบูรณาการ ซึ่งใช้วิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตเป็นแกน บูรณาการเข้ากับคณิตศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ โดยทุกเรื่องที่น่ามาสอนจะต้องเป็นเรื่องของท้องถิ่น ซึ่งก็ได้หลักสูตรท้องถิ่นจริงๆ จากนั้นครูก็จะเขียนแผนการสอนที่บูรณาการ และมีผลงานวิจัยประกอบการสอนอย่างน้อย 2 ชิ้น ภาคบ่ายจะเป็นศูนย์การเรียน ซึ่งเด็กจะสมัครเข้าไปเรียนในศูนย์ ที่มี 4 ศูนย์ เช่น ศูนย์งานประดิษฐ์ ศูนย์ของเล่นของใช้ เป็นต้น โดยเด็กจะไปสมัครเข้าเรียนกับครูประจำศูนย์ ซึ่งเป็น



ชาวบ้านที่มาร่วมสอน และใน 1 ภาคเรียนให้เด็กผลิตการฝีมือออกมาเป็นผลงานดีเด่น เป็นการสร้างองค์ความรู้ ครูก็พัฒนาขึ้นมา มีการปรึกษาหารือกันเรื่องการปฏิรูป จากแต่ก่อนต่างคนต่างอยู่ และมีการวัดประเมินผลตามมาตรฐานไปด้วย ขณะที่สอนในแต่ละวัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูที่รับผิดชอบมาตรฐาน ซึ่งครูที่รับผิดชอบมาตรฐานก็จะมาติดตามเป็นระยะๆ เพื่อรวบรวมข้อมูล ในส่วนของเด็กก็จะมี ความ ตื่นเต้น กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ไม่เครียด (สกศ.,2545: 3-7)

นอกจากนี้ ยังมีครูอีกหลายท่านโดยเฉพาะครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ครูแกนนำ ครูเกียรติยศ อีกเป็นจำนวนมากที่มีวิธีสอนที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความ ต้องการ ความถนัด และความสนใจของเด็กได้ต่อไป

### 1.3 การวัดและประเมินผลผู้เรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 26 วรรคแรก กำหนดให้สถานศึกษาปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การพิจารณาทั้งพัฒนาการ ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม การร่วมกิจกรรม ควบคู่ไปกับการทดสอบ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ในการวัดและประเมินผลผู้เรียน นอกจากการดำเนินงานของสถานศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแล้วนั้น ควรจัดให้มีกลไกตรวจสอบและเฝ้าระวังคุณภาพและมาตรฐานความรู้เด็กไทย และควรเลิกนโยบาย "ตกไม่ได้" ของหน่วยงานต้นสังกัดด้วย โดยเฉพาะการเร่งตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกลไกจัดให้มีการสอบความรู้ในวิชาหลักให้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำร่วมกันทั้งประเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี พร้อมทั้งรายงานให้สังคมร่วมรับรู้อยู่ตลอดเวลา และควรปรับเปลี่ยนนโยบาย "ตกไม่ได้" ประกอบกับนโยบายประเมินโรงเรียนที่ดูจากจำนวนเด็กที่สอบได้อย่างผิวเผิน การศึกษาจึงควรเป็นระบบที่ตกได้ตามธรรมชาติตามความเป็นจริง โดยไม่กลายเป็นความผิดของครูฝ่ายเดียว ซึ่งระบบประเมินคุณภาพโรงเรียนควรจะต้องดูกระบวนการเรียนการสอนและความตั้งใจของครู ตลอดจนสภาพปัญหาและข้อจำกัดเฉพาะโรงเรียนอย่างลึกซึ้งด้วย (อมรวิทย์ นาครทรรพ, 2545: 75)

### 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และให้นำกระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา ควรดำเนินการไปพร้อมกับการเรียนการสอนของครู โดยจัดให้มีระบบ "พี่เลี้ยง-คู่คิด" คู่ขนานไปกับระบบ "ติดตาม-ตรวจตรา" ที่ดีและมีความต่อเนื่อง ดังกล่าวแล้วข้างต้นในข้อ 1.2 การจัดการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากจะดำเนินการใน

เรื่องการเรียนการสอนแล้วก็ตามดำเนินการไปพร้อมกับการวิจัยพัฒนาการเรียนรู้อ และพัฒนารูปแบบการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปพร้อมกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารวิชาการของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ได้ปรับเปลี่ยนไปจากในอดีตที่แนวทางการดำเนินงานถูกกำหนดมาโดยส่วนกลาง (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 246) ทำให้การเรียนไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น ไม่สามารถนำไปใช้ในวิถีชีวิตประจำวันได้ เมื่อสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารวิชาการและหลักสูตรที่สามารถดำเนินการตัดสินใจได้เอง บางโรงเรียนที่มีความพร้อมจะสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นสนองต่อสภาพปัญหาของผู้เรียนชุมชน ตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้อได้ แต่โรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งยังคงไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้กลไกของความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะอยู่ที่ การมีระบบ "พี่เลี้ยง-คู่คิด" คู่ขนานไปกับระบบ "ติดตาม-ตรวจตรา" ที่ดีและมีความต่อเนื่อง โดยครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูแห่งชาติ ผู้บริหารต้นแบบ ฯลฯ ที่รวมกลุ่มกันเป็นเครือข่าย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนาแบบการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและห้องเรียนอย่างยั่งยืน รวมทั้งการจัดให้มีกลไกตรวจสอบและเฝ้าระวังคุณภาพและมาตรฐานความรู้เด็กไทย และยกเลิกนโยบาย "ตกไม่ได้" ของหน่วยงานต้นสังกัด

## 2. งานบุคคล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 54 ได้กำหนดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด จึงได้มีการจัดทำร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. .... ขึ้น แทนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญ สภาผู้แทนราษฎร ซึ่งร่างพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังนี้

**ส่วนกลาง** กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีอำนาจหน้าที่หลัก ดังนี้ เสนอนโยบายการผลิตและการบริหารงานบุคคล . กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตราตำแหน่งของส่วนราชการและเขตพื้นที่การศึกษา ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการและเงื่อนไขการบริหารงาน

บุคคล พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล กำหนดวิธีการและเงื่อนไข การจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนการจ้าง พัฒนา และเสริม สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล กำหนดมาตรฐาน การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่งตั้งคณะ อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ประจำเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริม และแนะนำการบริหารงานบุคคลแก่ส่วนราชการและเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคล รายงานต่อรัฐมนตรี และปฏิบัติงานอื่นๆ

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีฐานะเทียบเท่ากรม เรียกโดยย่อว่า "สำนักงาน ก.ค.ศ." โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "เลขาธิการ ก.ค.ศ." เป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ และบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา

จะเห็นได้ว่า ส่วนกลาง มีบทบาท ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงาน บุคคล การกำหนดอัตราตำแหน่ง รวมทั้งการกำหนดกฎระเบียบต่างๆในการบริหารงานข้าราชการ ครูและบุคลากรสถานศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา

**ระดับเขตพื้นที่การศึกษา** กำหนดให้มี อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจ หน้าที่การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ ดังนี้ กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความเห็นชอบการพิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครอง ระบบคุณธรรม การจัด สวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรและจัดทำรายงานประจำปี ให้ความเห็นชอบการบริหารงานบุคคลที่ไม่ อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น

นอกจากนี้ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บริหาร ราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

จะเห็นได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก และมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดอัตรากำลัง จำนวน และระเบียบหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งครูและบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย

**ระดับสถานศึกษา** ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. .... กำหนดให้ คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ดังนี้ กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากร เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามนโยบาย และกฎระเบียบที่หน่วยเหนือกำหนด พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากร และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายทั้งจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

จากอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาตามร่างกฎหมายที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ จะเห็นได้ว่า โรงเรียนยังไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง และยังต้องดำเนินการควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรได้เองนับเป็นขั้นตอนการบริหารบุคคลที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะหากคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับความต้องการแล้ว ก็จะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานตามมาเป็นอันมาก

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมีความเห็นว่า ปัจจุบันสถานศึกษายังไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความพร้อมในเรื่องการบริหารบุคลากร เนื่องจากยังมีกฎระเบียบจากส่วนกลางมากเกินไป สถานศึกษายังขาดครูโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก และครูยังมีภาระงานมาก นอกจากนี้ครูส่วนหนึ่งยัง



เคยชินในวัฒนธรรมแบบรวมอำนาจและสั่งการมานาน ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองได้ และเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และทักษะในการบริหาร โดยผู้บริหารต้องกล้าคิดด้วยตนเองไม่ใช่รอแต่คำสั่ง และต้องมีความกล้าหาญในเชิงจริยธรรมเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีคุณธรรม ยุติธรรม และมีความโปร่งใส ไม่บริหารแบบรวมอำนาจในลักษณะอำนาจนิยม เป็นนักประสานงานที่ดี คิดกว้าง มองไกล เป็นผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์ เข้าใจสภาพบริบทของตนเองได้ชัดเจน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมมนาเรื่องเรียนฟรี 12 ปี ปัญหาอยู่ตรงไหน จะแก้อย่างไร ซึ่งจัดโดยพรรคชาติพัฒนา ที่สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น มีปัจจัยหลายส่วน แต่ที่สำคัญคือ ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาครูให้มี ความรู้ ความสามารถ และเอาใจใส่ต่อการสอน หรือการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ครูต้องได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา การพัฒนาครูในช่วงที่ผ่านมา ครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากปริมาณครูทั้งหมดมีจำนวนมาก แต่ครูที่ได้รับความรู้ความเข้าใจจากการอบรมหรือสัมมนายังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนครูทั้งหมด และการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูให้สอนในแนวใหม่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากครูยังยึดติดกับการสอนแบบเดิม ดังนั้นวิธีการอบรมครูจึงควรมีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ครูแกนนำ ครูเครือข่าย ครูเกียรติยศ และครูดีเด่น ที่มีจำนวนมากกว่า 100,000 คน ขยายผลไปยังครูอื่นๆ รวมทั้งในการอบรมครู ควรใช้วิธีการอบรมที่เน้นภาคปฏิบัติมากขึ้น โดยใช้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และสหวิทยาเขต เป็นฐานการอบรม เพราะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนให้ตระหนักและรับรู้เพื่อจะได้สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลและเด็กกลุ่มต่างๆ

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังสถานศึกษา แม้จะมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามากขึ้น แต่สถานศึกษายังเห็นว่ายังไม่ได้ก้าวไปในระดับที่ใกล้เคียงกับการบริหารด้านวิชาการ และมีความต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดมอบความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้ และเห็นควรให้มีการปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่ล้าสมัยให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยผู้บริหารนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับอำนาจ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ กล้าคิดด้วยตนเองไม่ใช่รอแต่



คำสั่ง มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นนักประสานงานที่ดี รวมทั้งมีความสามารถในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถและเอาใจใส่ต่อการสอน ขณะเดียวกันกฎระเบียบราชการต้องเอื้อต่อการดำเนินงานของผู้บริหารด้วย

### 3. งานการเงิน

การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คณะกรรมการอำนวยการโครงสร้างการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ ที่แต่งตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารการเงิน ระหว่างส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังนี้

**ส่วนกลาง** มีอำนาจหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา **เขตพื้นที่การศึกษา** มีอำนาจหน้าที่ วิเคราะห์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป รวมทั้งกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา และประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา **ส่วนสถานศึกษา** โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ให้ความเห็นชอบการเสนอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษามีภารกิจในการบริหารงานการเงิน ดังนี้

1. ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กร และสถาบันสังคมอื่นในชุมชนเพื่อการศึกษา
2. สถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการและบงกชทุน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา
3. สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา ส่วนอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาได้มาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา ตลอดจนบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

สำหรับรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

สำหรับการดำเนินงานในการบริหารงานการเงินของหน่วยงานระดับต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

**ส่วนกลาง** การดำเนินงานในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบการจัดสรรงบประมาณสำหรับนักเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ทุกคน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 โดยรัฐจัดสรรงบประมาณให้เด็กนักเรียนเป็นค่าใช้จ่ายต่อคนต่อปี ดังนี้ ระดับประถมศึกษาของรัฐ เป็นเงิน 1,100 บาท/คน/ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของรัฐเป็นเงิน 1,800 บาท/คน/ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นเงิน 2,700 บาท/คน/ปี คน สำหรับโรงเรียนเอกชน เป็นเงิน 4,540 6,100 และ 7,000 บาท/คน/ปี ตามระดับการศึกษาตามลำดับ ส่วนสายอาชีพระดับ ปวช. โรงเรียนของรัฐ จะได้รับค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 3,040-4,940 บาท/คน/ปี โรงเรียนเอกชนได้รับ 7,340-9,240 บาท/คน/ปี

นอกจากนี้ ยังได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสต่างๆ เป็นพิเศษอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่ได้รับยังคงเป็นค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่สถานศึกษาจะดำรงงานเดิมนั้น มิได้รวมงบประมาณเพื่อการยกระดับคุณภาพ และความเสมอภาคแต่ประการใด

สำหรับสถานศึกษาเอกชน อาจเก็บค่าธรรมเนียมนอกเหนือจากส่วนที่รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลของนักเรียนและเงินอุดหนุนอื่นได้ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2534 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนในโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2545

นอกจากนี้ส่วนกลางยังได้ร่วมกับสำนักงานงบประมาณ ในการปรับปรุงระบบงบประมาณของประเทศไทย จากระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System:PPBS) ที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2525 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีข้อบกพร่อง ข้อจำกัด และเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคหลายประการ (กรมสามัญศึกษา, 2544:2-4) เช่น การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่หน่วยงานส่วนกลาง การให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) มากกว่าผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) การควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด ความเคร่งครัดในการเบิกจ่าย เน้นการควบคุม (Control) มากกว่าผลการดำเนินงาน (Performance) ซึ่ง

ไม่เอื้อต่อระบบการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว และเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีแรงผลักดันที่ต้องการให้มีการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทยอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและเอื้อต่อการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างกลยุทธการจัดการสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนมีการจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะรัฐมนตรี จึงมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ และเน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรายงาน (Reporting) การมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจการ จัดทำและการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget Devolution) รวมทั้งการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) ตลอดจนการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework-MTEF) เพื่อให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษาให้บริหารจัดการได้ตรงประเด็น ชับไว โปร่งใส เกิดประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การกระจายอำนาจจะเคียงคู่ไปกับการรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้น และทรัพยากรที่จัดสรรไปนั้น จะไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการทำงานคือ โอกาสและคุณภาพของผู้เรียน

ในขั้นแรก สำนักงบประมาณได้จัดทำโครงการนำร่องขึ้น และได้คัดเลือกให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการ(กรมสามัญศึกษา และ สปช.) เป็นหน่วยงานนำร่องด้านการศึกษา

**เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา** เนื่องจากยังไม่ได้มีการประกาศใช้กฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงยังไม่มี ความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ อย่างไรก็ตามในส่วนของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะต้องกำหนดภารกิจ ผลผลิต และผลลัพธ์ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยเป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและใช้จ่าย

งบประมาณที่หน่วยงานส่วนกลางจัดสรรให้เป็นเงินก้อน (Block Grant) แก่เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดสรรให้แก่โรงเรียน(กรมสามัญศึกษา, 2544 :9-31) ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) โดยปกติจะเป็นระยะ 3 ปี เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรตรงกับกิจกรรมที่สำคัญ มีความครอบคลุมและครบถ้วน สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุม ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) และรายปี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หากมีเงินเหลือก็สามารถเก็บไว้ใช้ในปีต่อไปได้

2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น โดยหน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีที่รับ-พึงจ่ายของผลผลิต เพื่อที่จะหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ซึ่งระบบบัญชีปัจจุบันที่โรงเรียนใช้เป็นระบบบัญชีเงินสด (Cash Basis) คือได้รับและเบิกจ่ายงบประมาณเท่าไรก็ลงบัญชีรับและเบิกจ่ายเต็มจำนวน โดยไม่คำนึงว่ารายจ่ายนั้นเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นรายจ่ายระยะยาว แต่นำมาลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายที่เบิกจ่ายในปีเดียว ซึ่งไม่ใช่ต้นทุนในการดำเนินงานในปีนั้น จึงปรับมาใช้ระบบบัญชีแบบรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ให้มีขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control) เพื่อประกันความคล่องตัวทางการเงินที่มอบให้หน่วยงานต่างๆ ไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร จากจุดแข็งขององค์กรและสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากสังคมภายนอก ให้ได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน การจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์รับ-พึงจ่าย และการควบคุมงบประมาณให้มีความคล่องตัว เช่น การโอนและการเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวด เป็นต้น

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงว่างบประมาณที่ได้รับ โรงเรียนได้นำไปใช้อย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงานของงาน/โครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็น



ไปตามข้อตกลงหรือไม่ รายงานการเงินจะเน้นตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารองค์กรในการนำพองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และคาดคะเนกระแสเงินสดในอนาคตขององค์กรได้

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การบริหารสินทรัพย์นับตั้งแต่การจัดหา และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันสินทรัพย์ โดยจัดให้มีการควบคุมการบริหารสินทรัพย์ที่มีการบันทึกควบคุมครบถ้วนถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแลการใช้งาน การป้องกัน และจัดเก็บอย่างปลอดภัยวิธี รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิธีดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนจะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การตรวจสอบทางการเงิน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้น มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น น่าเชื่อถือ และเป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ส่วนการตรวจสอบการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และ/หรือผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมถึงความสำเร็จ/ประสิทธิผล และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เพื่อค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารขององค์กร

การบริหารการเงินของสถานศึกษา ในปัจจุบันเริ่มปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผ่านมา ซึ่งสถานศึกษาต้องพึ่งงบประมาณจากส่วนกลางเกือบทั้งหมด (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 246) แต่ความพร้อมของโรงเรียนในการบริหารการเงินยังไม่ได้ก้าวไปในระดับที่ใกล้เคียงกับความก้าวหน้าด้านวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบ เห็นว่า โรงเรียนมีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจ และควรมีการกระจายอำนาจด้านการเงินให้กับโรงเรียน เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดงบประมาณ เช่น โรงเรียนอยากได้คอมพิวเตอร์ เพราะเห็นว่ามีมีความสำคัญ โรงเรียนจะใช้วิธีขอบริจาค ซึ่งโรงเรียนมีศักยภาพมาก ถ้าหากโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจแล้ว ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาจะร่วมกันพิจารณาว่า หากได้งบประมาณจะทำอะไรบ้าง เนื่องจากอยู่ในพื้นที่จึงรู้ถึงความขาดแคลนและความต้องการของตัวเองได้ดี การคิดขึ้นเองและทำเองจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเมื่อทำสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ ส่วนผู้บริหารอีกท่านหนึ่งเห็นว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีเงินมากก็จริง แต่ก็จะไม่เพียงพอ ถ้าบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าโรงเรียนรู้จักวิธีการหาเงิน เช่น การคุยกับเจ้าอาวาสวัดในชุมชนจะสามารถช่วยได้มาก ซึ่งต้องคุยกับท่านให้มีโอกาสสนับสนุนของญาติโยมกลับมาสู่การศึกษาเป็นการส่งทอดบุญ เป็นต้น หากทำได้ก็จะได้รับเงิน และปัจจัยที่มากกว่างบประมาณที่ได้รับอีกด้วย (สกศ., 2545: 6-8)



ปัญหาการบริหารการเงินของโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า โรงเรียนยังประสบปัญหาอุปสรรคจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถใช้เงินงบประมาณบางอย่างได้อย่างปลอดภัย ซึ่งหากใช้เงินผิดระเบียบแล้วรอดไป ก็จะเสมอตัว และหากได้ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพในการบริหาร แต่หากพลาดพลั้งผลก็จะตกอยู่กับผู้บริหาร นอกจากนี้ปัญหาส่วนหนึ่งยังเกิดจากความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจและการสั่งการมานาน ทำให้คิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองไม่เป็น (สกศ., 2545: 2)

อย่างไรก็ตามขณะนี้จังหวัดที่ดำเนินการเป็น CEO 5 จังหวัด เริ่มเปิดให้มีการนำเงินเหลือจากการจัดซื้อจัดจ้างไปทำโครงการที่อยู่ในแผนและโครงการใหม่ได้ ถ้าโครงการในแผนสำเร็จครบถ้วนแล้ว ก็สามารถขยายผลการใช้เงินดังกล่าวให้กว้างมากขึ้น การกระจายอำนาจการเงินในเชิงระบบจะมีความเป็นไปได้มาก ซึ่งควรจะสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน PBB ดังกล่าวข้างต้น แม้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับประเทศไทยมากนักแต่ก็ต้องช่วยกันสร้างระบบที่จะช่วยให้การกระจายอำนาจเกิดผลขึ้น (สกศ., 2545 :12)

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบันสถานศึกษา ยังไม่มีอิสระในด้านการบริหารการเงินที่ก้าวหน้าไปในระดับที่ใกล้เคียงกับด้านวิชาการ โดยยังประสบปัญหาจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก และความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจและการสั่งการทำให้ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวเองได้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนมีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจด้านการเงินและเห็นควรให้มีการกระจายอำนาจด้านการเงินให้กับโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจ ทั้งนี้ได้เริ่มมีการเปิดโอกาสให้มีการใช้เงินที่สะดวกคล่องตัวมากขึ้นในจังหวัดที่เป็น CEO และถ้าสามารถขยายผลได้กว้างขวางมากขึ้น การกระจายอำนาจการเงินในเชิงระบบ ก็จะมีความเป็นไปได้มาก โดยเฉพาะระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการนำร่องโครงการ

#### 4. งานบริหารทั่วไป

จะครอบคลุมงานที่สำคัญ ดังนี้

##### 4.1 งานคณะกรรมการสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กร

ศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของ คณะกรรมการสถานศึกษา

การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไม่ได้เป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายเดียว แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทมากก็ตาม แต่เป็นการกระจายอำนาจให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งคณะกรรมการบางแห่งได้ทำมานานแล้ว สามารถคิดและทำได้ดีมาก แม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาบางแห่งจะมีการศึกษาไม่สูง โดยจบเพียงประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้นก็ตาม แต่ก็มีมุมมองที่ดี และมีความพร้อมที่จะดำเนินการ แม้ว่าอาจจะยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่ก็มีความพร้อมสูง จึงควรที่จะให้โอกาสแก่สถานศึกษาดังกล่าว การบริหารโดยองค์คณะบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่ามาก (สกศ, 2545:15) ซึ่งก็สอดคล้องกับผลสรุปในการสัมมนาเรื่องเรียนฟรี 12 ปี ปัญหาอยู่ตรงไหน จะแก้อย่างไร ที่พบว่าชุมชนมีความสำคัญและควรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ในรูปคณะกรรมการโรงเรียน และสิ่งที่มีคุณค่าของคณะกรรมการโรงเรียน คือ ความคิดของคนในชุมชนที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงตัวเงิน

กรณีตัวอย่างเช่น โรงเรียนราชวินิตมัธยม (สกศ, 2544:9-11) ในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน โดยมีภารกิจที่สำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ร่วมดำเนินการกับโรงเรียน ดังนี้

- 1) ให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน
- 2) กำหนดเป้าหมาย วางระบบตรวจสอบ ประเมินและตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา
- 3) ปรับปรุงระบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับสิทธิโอกาสของผู้เรียน ทั้งเด็กปกติ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส
- 4) วางระบบที่จะประสานกับครอบครัวและชุมชน ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งสร้างแนวร่วมชุมชนในการสร้างภูมิคุ้มกันต่อต้านต่อสารเสพติด อบายมุขและลดปัญหาการออกกลางคันของผู้เรียน
- 5) กำกับดูแลในเรื่องการบริหารการเงินของโรงเรียน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นประโยชน์สูงสุดของนักเรียน
- 6) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม จากรายงานสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545:136) ได้ข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับข้อค้นพบข้างต้น กล่าวคือ การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก เพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายโรงเรียนอยากได้แนวคิดหรือสมองจากคณะกรรมการมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน

นอกจากนี้ การกระจายอำนาจลงไปสู่จุดที่อยู่ใกล้กับผู้เรียนมากที่สุด เพื่อให้โรงเรียนพึ่งตัวเองได้ การรวมพลังของสถานศึกษาในลักษณะเครือข่าย ก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นความเอื้ออาทร ห่วงใย ในการก้าวเดินไปข้างหน้าได้พร้อมๆ กัน เพื่อให้สถานศึกษา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิรูป และภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน

## 1.2. การวางแผนการจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรอบแรกที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐานนั้น มาตรฐานที่ 13 ได้กำหนดสถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา โดยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) มีการจัดองค์กร/โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน
- 2) มีปรัชญา แผนพัฒนา ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 3) มีการปฏิบัติตามแผน
- 4) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 5) มีการนิเทศ ติดตามประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน

- 7) มีการบันทึกและรายงานผลการประเมิน
- 8) มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

อย่างไรก็ตามในการวางแผนของสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น ประยูร กิตติวงศ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ได้กล่าวถึงการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ไว้ดังนี้

นับแต่เดิมโรงเรียนมีการปฏิบัติเหมือนกับโรงเรียนอื่น แต่เมื่อพบปัญหาของชุมชน จึงได้ถูกคิด และพิจารณาร่วมกันว่า สิ่งเหล่านี้เป็นผลผลิตของการศึกษาของโรงเรียนหรือไม่ จึงได้ข้อสรุปว่า นักเรียน/ผลผลิตของโรงเรียน ที่จบ ป.6 / ม. 3 แล้วสุดท้ายก็จะกลับสู่บ้าน เริ่มต้นชีวิตใหม่ที่บ้าน เรียนรู้ที่บ้าน และใช้ชีวิตครอบครัวที่บ้านเหมือนเดิม

หลังจากได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของหมู่บ้านและโรงเรียนแล้ว จึงพยายามปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนตามแนวทางต่างๆ จนได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศของจังหวัด 2 ปีซ้อน แต่ก็ได้ข้อสรุปว่า แนวทางที่ดำเนินการมายังไม่ใช่แนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง จึงกำหนดจุดยืนในการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนใหม่ จากข้อมูลของโรงเรียนเป็นหลัก และได้ทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของหมู่บ้านของโรงเรียน แล้วนำมากำหนดร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ทำเป็นธรรมนูญโรงเรียน/แผนระยะยาว 3 ปี (พ.ศ. 2544 – 2546) และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยนไปจากแผนปฏิบัติการในอดีตที่เห็นได้ อย่างชัดเจน คือ รายละเอียดของการบริหาร จากเดิมที่เป็นบริหารงานตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เปลี่ยนมาเป็นการบริหารตามธรรมนูญโรงเรียนที่นำมาปรับและกำหนดเป็นมาตรฐานของโรงเรียนขึ้นมา โดยใช้กรอบการประเมินภายนอก เพื่อเตรียมที่จะประเมินภายนอกด้วย ซึ่งโรงเรียนก็ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีครู 8 คน จึงมีปริมาณงานมาก ทำให้ครูไม่มีเวลาสอน ที่สำคัญหน่วยงานต้นสังกัดมักมีงานส่งการลงมาให้ทำเรื่องนี้ เรื่อนั้น แล้วยังมีงานอื่นอีกมาก ถ้าหากให้ครูสอนอย่างเดียว โรงเรียนจะไปได้ไกลยิ่งกว่านี้

การแก้ปัญหาดังกล่าวคณะกรรมการของโรงเรียน ได้นำข้อมูลทุกอย่างมาร่วมกันพิจารณาว่า จะต้องทำอะไรบ้าง แล้วก็หลอมรวมมาเป็นเป้าหมาย/มาตรฐานของโรงเรียน ซึ่งจะได้แผนงานที่ตอบสนองนโยบาย ตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระดับกระทรวง กรม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม ซึ่งทุกระดับจะมีนโยบายที่เหมือนกัน จึงนำมากำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติครั้งเดียว แต่สามารถตอบสนองนโยบายได้ทุกระดับ เพราะนโยบายเหล่านี้ไม่ค่อยจะต่อเนื่อง เนื่องจากมีการโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงบ่อย และครูก็ไปเน้นเรื่องเอกสารเพื่อตรวจสอบ แต่

พอหลอมมาเป็นเป้าหมายของโรงเรียนแล้ว ก็ให้ครูรับผิดชอบเป้าหมายหรือมาตรฐาน โดยแบ่งกันรับผิดชอบตามความสมัครใจ ครูก็จะเขียนโครงการเพื่อส่งเสริมเป้าหมาย/มาตรฐานของตัวเองให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อของบประมาณจากต้นสังกัด และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน แล้วจึงนำมาช่วยกันพิจารณา (สทศ., 2545 : 3-5)

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีความสำคัญ จะทำหน้าที่ที่เปรียบเสมือนกองกลางในทีมฟุตบอล โดยทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานสร้างความเข้าใจให้กับทีมงานและชุมชนว่า มีกระบวนการทำงานอย่างไร มีงบประมาณเท่าไร กองหน้าที่เหนียวที่สุดก็คือ ครู ซึ่งต้องทำงานกันหนักมาก และกองหลัง คือคณะกรรมการสถานศึกษาและชาวบ้าน

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สิ่งที่สำคัญมาก คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยจุดเน้นจุดหนึ่งที่เหมือนกันของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแต่ละคน คือ ความรัก ความกลมเกลียว ความปลาบปลื้มร่วมกันผลงานที่ได้มา แม้ว่าจะเป็นรางวัลสำหรับผู้บริหาร แต่ทุกคนไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นของผู้บริหารคนเดียว โดยทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในรางวัลนี้ด้วย

### 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับทุกส่วนของสังคม จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ให้ชุมชนจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในชุมชนที่ผ่านมา พบว่า มีการดำเนินงานในลักษณะต่างๆ ดังนี้ 1) การส่งเสริมการเผยแพร่ศาสนา เช่น การสอนศีลธรรมในชุมชนต่างๆ 2) ปรับบทบาทของสถานศึกษาให้จัดโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรของท้องถิ่นและชุมชน 3) ประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษาบางหน่วยงานนำสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา มาสร้างความรู้ความเข้าใจเพิ่มทักษะอาชีพ และวิสัยทัศน์แก่คนในชุมชน 4) ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในท้องถิ่นด้วยการจัดอบรมให้กับครูมีความรู้ความเข้าใจเพื่อถ่ายทอดแก่นักเรียนให้สามารถเป็นมัคคุเทศก์ สามารถเสาะแสวงหาถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตน และสนับสนุนจัดหาทุนให้นักเรียนที่มีความสามารถในการเป็นมัคคุเทศก์เข้ารับการพัฒนาหาประสบการณ์จากแหล่งความรู้ต่างๆ 5) ให้ความรู้แก่ชุมชนในการจัดการศึกษา เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตน 6) จัดการศึกษาออกโรงเรียนสายอาชีพให้กับประชาชน 7) จัดกิจกรรมสำหรับเยาวชน และ



นักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ห่างไกลยาเสพติด เช่น การแข่งขันกีฬา การประกวด สิ่งประดิษฐ์ (สกศ., 2546: 48-51)

อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในชุมชนที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทในด้านนี้มากนัก เนื่องจากโรงเรียนมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนในการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในด้านวิชาการเป็นหลัก ทำให้ละเลยการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ดังนั้นหน่วยงานที่จัดการศึกษาในชุมชน ควรมีแผนปฏิบัติการร่วมกันในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในด้านต่างๆ เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความรู้ มีศักยภาพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ ผูกอบรวมบุคลากรในชุมชนในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ogden (1995) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การขยายการรับรู้เกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐของศึกษาธิการเขตที่ดูแลโรงเรียนของรัฐในมลรัฐมิชิแกน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้ของศึกษาธิการเขตใน 5 ประเด็น ได้แก่ ความคิดเห็นที่มีต่อโรงเรียนในกำกับของรัฐ สาระของกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ เหตุผลที่ไม่ดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐในเขตการศึกษา เหตุผลที่นำโรงเรียนในกำกับของรัฐไปดำเนินการในเขตการศึกษา และผลกระทบของโรงเรียนในกำกับของรัฐในเขตการศึกษา ซึ่งพบว่า

1. ศึกษาธิการเขตส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วยกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยศึกษาธิการเขตมีความเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาใน 4 ประเด็น จากทั้งหมด 5 ประเด็น ต่ำกว่าจุดที่เป็นกลางอย่างมีนัยสำคัญ
2. ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้เกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ ระหว่างศึกษาธิการเขตที่มีการดำเนินงานและไม่มีการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐในเขตการศึกษา
3. ความเห็นส่วนตัวของศึกษาธิการเขตต่อโรงเรียนในกำกับของรัฐมีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐของศึกษาธิการเขต

Block (1996) ทำการวิจัยเรื่อง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการให้บริการการศึกษายาภายใต้โปรแกรมการศึกษาทางเลือก ซึ่งพบว่า

1. ยิ่งข้อกำหนดมีข้อเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิที่จะได้รับการอนุมัติกฎบัตรของผู้ก่อตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐมากเท่าใด จำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

2. ยิ่งคณะกรรมการโรงเรียนและสหภาพครูเข้ามาร่วมพิจารณาการสมัครเข้าเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ จำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐยิ่งจะลดลง

3. ยิ่งลูกค้ำมีความพอใจในการศึกษาที่โรงเรียนของรัฐจัดมากเท่าใด จำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐยิ่งจะลดลง

นอกจากนี้ยังพบว่า แรงผลักดันจากผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในโรงเรียน เช่น สหภาพครู และคณะกรรมการโรงเรียน เป็นปัญหามากที่สุดต่อการริเริ่มโรงเรียนในกำกับของรัฐ

Matwick (1996) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้กระบวนการการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐของผู้ขอจัดตั้งในมลรัฐอริโซนา พบว่า ผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีจุด มุ่งหมายที่จะสร้างโรงเรียนใหม่ทั้งหมด ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังโดยเฉพาะในเรื่องวิธีการสอน และการออกกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐของมลรัฐควรให้โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความเป็นอิสระมากที่สุด

New (1996) ได้ศึกษาการดำเนินงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนในกำกับของรัฐสองแห่งแรกในมลรัฐจอร์เจีย โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษา เพื่อพิจารณาการตัดสินใจในการสมัครเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐของโรงเรียนสองแห่งแรกในมลรัฐจอร์เจีย สาเหตุของการตัดสินใจ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งอุปสรรคและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งพบข้อค้นหลัก 5 ประการ คือ

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในกำกับของรัฐในมลรัฐจอร์เจีย เป็นกฎหมายที่อ่อน แต่โรงเรียนที่ทำการวิจัยก็สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในวิสัยทัศน์ที่จำกัด

2. ประชาชนเป็นกุญแจสำคัญในการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงการศึกษา และครูใหญ่ทั้งสองโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทหลัก

3. การเริ่มต้นเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีความต้องการในการติดต่อสื่อสาร และการเข้าถึงข้อมูลในปริมาณที่มาก

4. การเปลี่ยนแปลงการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ไม่ได้เป็นไปตามระยะเวลา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน

5. การทำให้ชุมชนตระหนักในสิ่งที่ เป็นวิกฤต เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในการปฏิรูป หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Beaudet (1997) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ความคิดเห็นของ นักเรียนที่มีต่อโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นในปีแรกสำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาการรับรู้ของนักเรียนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงที่เรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐที่จัดตั้งขึ้นในปีแรก โดยเฉพาะนักเรียนกลุ่มเสี่ยงที่มีอายุมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีเกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2 และมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบวินัย รวมทั้งได้รับคำแนะนำจากคณะกรรมการการศึกษา ท้องถิ่นให้ย้ายออกจากโรงเรียนของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนกลุ่มเสี่ยงชอบศึกษาใน โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ไม่สนใจการถูกแยกจากเพื่อน และมีความเห็นว่าครูที่โรงเรียนในกำกับของรัฐส่วนมากได้ให้การดูแลทั้งด้านความสำเร็จในโรงเรียนและด้านส่วนตัว โดยได้แสดงให้เห็นถึงภาพรวมในการพัฒนาที่เกิดขึ้นทั้งหมด จากการปรับปรุงผลการเรียนโดยเฉลี่ยของนักเรียน ความเอาใจใส่ต่อนักเรียน และการได้รับจำนวนหน่วยกิตที่เพิ่มขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา นักเรียนเหล่านี้ชื่นชมกับโอกาสที่สร้างขึ้นนี้ที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักเรียนกลุ่มเสี่ยงใน โรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยไม่รู้สึกรว่าเป็นนักเรียนกลุ่มเสี่ยงอีกต่อไป

Callero (1997) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระ นวัตกรรม และความรับผิดชอบในการตรวจสอบได้กับโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนในกำกับของรัฐในรัฐแคลิฟลอเนีย โดยมุ่งศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนในกำกับของรัฐเกี่ยวกับความเป็นอิสระ นวัตกรรม และการตรวจสอบได้ ซึ่งพบว่า การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ทั้งด้านความเป็นอิสระ นวัตกรรม และการตรวจสอบได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐจะมีระดับความเป็นอิสระ มีนวัตกรรม และสามารถตรวจสอบได้สูงกว่าโรงเรียนของรัฐ

Yancey (1998) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้ปกครองในกระบวนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นการศึกษาทางเลือกรูปแบบหนึ่งที่เน้นการกระจายอำนาจ พบว่า

1. กระบวนการในการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ สามารถเริ่มได้ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การมีส่วนร่วมในทางการเมือง และการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ ด้วยการให้เวลาพอสมควรในการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก การศึกษาลักษณะงานในโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารองค์การ

2. การรักษาความเป็นประชาธิปไตยภายในสถานศึกษา

3. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลเหนือการควบคุมโรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้แก่ ข้อเรียกร้องที่ผู้อนุมัติกำหนด บริบททางการเมือง และที่ตั้งของโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

4. การขาดเงินทุนในระยะเริ่มต้น เป็นผลกระทบที่ใหญ่มากสำหรับโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ดำเนินการโดยผู้ปกครอง เช่น การจ้างบุคลากร การทำงานให้สำเร็จ และเวลาในการวางแผน

ข้อเสนอแนะสำหรับการลดอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ปกครอง ประกอบด้วย

1. จัดให้มีหุ้นส่วนที่เป็นชุมชนหรือผู้ร่วมงานที่ไม่หวังผลกำไรเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการ
2. จัดให้ข้อเรียกร้องของผู้ปกครองเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาอนุมัติการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ
3. ควรออกแบบแนวทางการดำเนินงานระยะต่อไปสำหรับผู้ปกครอง โดยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ วิธีการตัดสินใจ กระบวนการการมีส่วนร่วม และการบริหารงานในโรงเรียน

Rofes (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ และโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีต่อเขตการศึกษา โดยทำการศึกษาใน 8 มลรัฐและเขตโคลัมเบีย พบว่า เขตการศึกษาเกือบครึ่งหนึ่งได้รับผลกระทบปานกลางจากโรงเรียนในกำกับของรัฐ และน้อยกว่าครึ่งหนึ่งที่ได้รับผลกระทบน้อย เขตเมืองขนาดใหญ่ได้รับผลกระทบน้อยกว่าเขตชนบท เขตรอบเมือง และเขตเมืองขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นธรรมดาทั่วไปที่เขตการศึกษาจะไม่ตอบรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในช่วงเวลาที่ศึกษา เกือบหนึ่งในสี่ของเขตการศึกษาที่ศึกษามีการตอบสนองอย่างแข็งขันต่อการเกิดขึ้นของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการศึกษาของเขตการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โรงเรียนในกำกับของรัฐได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และนำไปสู่ผลทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จในบางด้าน เขตการศึกษาหลายแห่งได้ทำการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาซึ่งเป็นผลมาจากโรงเรียนในกำกับของรัฐ เขตการศึกษาที่ได้รับผลกระทบสูงทั้งหมดได้เพิ่มความพยายามสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนให้เขตการศึกษาตอบสนองต่อโรงเรียนในกำกับของรัฐประกอบด้วย การปฏิรูปภาวะผู้นำของเขตการศึกษา อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมของการศึกษาทางเลือกในเขตพื้นที่ และความตระหนักในกฎบัตรของชุมชน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ(Charter Schools) : บทเรียนจากต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ซึ่งได้เสนอแนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย ดังนี้

รูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐที่นำเสนอมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 รูปแบบก่อนการปรับโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา รูปแบบที่ 2 รูปแบบหลังการปรับโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา ทั้ง 2 รูปแบบ มีลักษณะร่วมกัน ได้แก่ หลักการและแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ และลักษณะสำคัญของโรงเรียน ส่วนที่แตกต่างกันคือ โครงสร้างระบบบริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการ และแนวคิดสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ ทั้งสองรูปแบบมีหลักการและแนวคิดพื้นฐานสำคัญ ได้แก่

1.1 หลักการและแนวคิดจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักสิทธิของบุคคลในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ หลักสิทธิประโยชน์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะได้รับ และหลักการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง

1.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบในการจัดโรงเรียนประเภทนี้ในต่างประเทศ ได้แก่ หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบหรือแสดงความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป การให้โอกาสและทางเลือกแก่ผู้ปกครอง ครู และชุมชน และการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน

2. ลักษณะสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ทั้งสองรูปแบบที่นำเสนอมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคล ดำเนินการเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป โดยเฉพาะความเป็นอิสระในเรื่องการจัดการด้านวิชาการ การเงิน และบุคคล โดยโรงเรียนจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ตามกฎบัตรที่ได้ทำไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

สถานภาพของโรงเรียน เป็นองค์กรนิติบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ

การได้รับการยกเว้น โรงเรียนจะได้รับการปฏิบัติเสมือนเป็นองค์กรอิสระอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร โดยเฉพาะในด้านวิชาการ การเงิน และบุคคล

ประเภทของโรงเรียน อาจเป็นโรงเรียนตั้งใหม่หรือปรับมาจากโรงเรียนรัฐบาลหรือเอกชนที่มีอยู่เดิม และอาจดำเนินการทั้งโรงเรียน หรือบางส่วน บางโปรแกรมก็ได้

ระดับการศึกษาที่จัด เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการ อาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรของรัฐหรือเอกชน สำหรับ องค์กรเอกชนอาจเป็นองค์กรประเภทแสวงหากำไร หรือไม่แสวงหากำไรก็ได้

องค์กรอนุวัติการจัดตั้งโรงเรียน อาจเป็นองค์กรที่รัฐมีอยู่เดิม หรือที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ให้มีอำนาจหน้าที่อนุวัติการจัดตั้ง กำกับตรวจสอบการดำเนินงานโรงเรียนประเภทนี้ องค์กรอนุวัติ อาจทำหน้าที่เป็นองค์กรสนับสนุนด้วยก็ได้

องค์กรสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงาน ผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจขอรับการสนับสนุนจาก องค์กรของรัฐหรือเอกชน บุคคลหรือกลุ่มบุคคล แหล่งเดียวหรือหลายแหล่งก็ได้ และวิธีการ สนับสนุนมีได้หลายลักษณะ รวมทั้งการสนับสนุนการเงิน วิชาการ บุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน อาจเป็นหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่รัฐกำหนดให้ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานโรงเรียนในกำกับของรัฐ องค์กรที่เป็นคู่ สัญญาหรือผู้ลงนามในกฎบัตร หรือองค์กรวิชาชีพ ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการประเมินภายใน อย่างเป็นระบบด้วย

ผู้มีสิทธิสมัครเข้าเรียน โรงเรียนจะรับผู้สมัครเข้าเรียนทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วน แต่ อาจเลือกกำหนดจุดเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะก็ได้

ครูและบุคลากรอื่น โรงเรียนสามารถเลือกครูและบุคลากรอื่นได้เอง โดยคณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ในกรณีที่มีความต้องการครูหรือ บุคลากรอื่นที่มีคุณลักษณะเฉพาะก็สามารถจ้างได้ตามความจำเป็น

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานวิชาการ สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา จัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่สะท้อนผล ซึ่งโรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น สร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน มีการประเมินผล อย่างแท้จริง และมีระบบการแสดงความรับผิดชอบชัดเจน

รายได้ของโรงเรียน โรงเรียนอาจได้รับและจัดหารายได้จากหลายแหล่ง ที่สำคัญ ได้แก่ งบประมาณแผ่นดินที่รัฐจัดสรรไว้ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวเท่า จำนวนที่นักเรียนโรงเรียนรัฐบาลได้รับ ตามจำนวนนักเรียนที่มาเข้าเรียน เงินสนับสนุนจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรอื่นทั้งของรัฐและเอกชน ตลอดจนการหา รายได้ โดยรายได้ดังกล่าวไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง คณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้ออกระเบียบ ข้อบังคับ และวางระบบการเงิน บัญชีและพัสดุของโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานการ เงิน แต่จะต้องมีระบบการควบคุมภายใน

3. โครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้นำเสนอโครงสร้างเป็น 2 รูปแบบ  
รูปแบบที่ 1 โครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ก่อนปรับโครงสร้าง  
ระบบบริหารการศึกษา

รูปแบบที่ 2 โครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ หลังการปรับโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาของประเทศในภาพรวม รูปแบบทั้งสองมีประเด็นที่เหมือนและแตกต่างกันดังนี้

3.1 องค์การระดับนโยบาย รูปแบบที่ 1 องค์การระดับนโยบาย ประกอบด้วย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ส่วนรูปแบบที่ 2 องค์การระดับนโยบาย ยังมีกระทรวงมหาดไทยเหมือนรูปแบบที่ 1 แต่กระทรวงศึกษาธิการปรับเป็นกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ ส่วนทบวงมหาวิทยาลัยปรับเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติปรับเป็นสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ

3.2 ผู้ขอจัดตั้ง รูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 ผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนใหม่ ได้แก่ บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การของรัฐ และองค์กรเอกชนประเภทแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ส่วนโรงเรียนที่มีอยู่เดิมจะปรับเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง หรือต้นสังกัดเป็นผู้ขอจัดตั้งหรือร่วมกันขอจัดตั้ง

3.3 องค์กรอนุมัติการจัดตั้งโรงเรียน รูปแบบที่ 1 องค์กรอนุมัติประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยา สำนักงานระดับจังหวัดของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ส่วนรูปแบบที่ 2 องค์กรอนุมัติเพิ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนสำนักงานระดับจังหวัดของกระทรวงศึกษาธิการปรับเป็นสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษา(ถ้ามี) และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

3.4 องค์กรสนับสนุน องค์กรสนับสนุนของทั้ง 2 รูปแบบ อาจเป็นองค์กรอนุมัติ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรอื่น หรือร่วมกันสนับสนุน

3.5 องค์กรตรวจสอบควบคุมคุณภาพมาตรฐาน รูปแบบที่ 1 หน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานโรงเรียน อาจเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้รับมอบหมาย สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานที่รัฐกำหนดให้ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานโรงเรียนในกำกับของรัฐ เช่น สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ องค์กรที่เป็นคู่สัญญาหรือ

ผู้ลงนามในกฎบัตร หรือองค์การวิชาชีพ ส่วนรูปแบบที่ 2 หน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานเหมือนรูปแบบที่ 1 ยกเว้นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะปรับเป็นสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มเขตพื้นที่หรือจังหวัด(ในกรณีที่มีการจัดตั้ง) หน่วยงานที่รัฐกำหนดให้ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานโรงเรียนในกำกับของรัฐ ปรับเป็นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การอิสระ ทั้ง 2 รูปแบบจะต้องมีระบบการตรวจสอบ ประเมินภายใน การรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่สู่สาธารณชนด้วย

ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ (2544) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางเลือกเกี่ยวกับรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และเพื่อศึกษาอำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมี 3 รูปแบบ ในแต่ละรูปแบบนี้คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนี้

รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารในสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจการบริหารของสถานศึกษา โดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการทั้งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารเท่านั้น

2. ผลการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา โดยยึดหลักการดังนี้คือ

1) สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา (one - stop service only)

2) สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร

3) สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

ผลการศึกษา พบว่า อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา จะจำแนกเป็น 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีรายละเอียดของงานที่เป็นส่วนประกอบในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย งานแผนงานวิชาการ งานการจัดการเรียนการสอน งานด้านหลักสูตรและการพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและประเมินผล และงานอื่นๆ

2. ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งานบริหารงบประมาณและการเงิน งานพัสดุ และครุภัณฑ์ งานด้านอื่นๆ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย งานวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร งานจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดองค์กรในสถานศึกษา การจัดสวัสดิการ การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการและสารบรรณ งานทะเบียนสถิติและรายงาน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

2. องค์ประกอบของรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ

2.1 กฎบัตรของโรงเรียน

2.2 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รวม 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยเรื่องโรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ และระบบบริหารการศึกษาของไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษากรณีศึกษาการบริหารโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบครั้งที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัย เรื่องโรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ และระบบบริหารการศึกษาของไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบ**

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย จากเอกสารต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ 1) ความหมาย องค์ประกอบ คุณลักษณะของรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ 2) ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารโรงเรียน 3) ความเป็นมา หลักการแนวคิด ความหมาย องค์ประกอบ กฎบัตรของโรงเรียน สภากาการศึกษาในโรงเรียนในกำกับของรัฐของสหรัฐอเมริกา และการบริหารโรงเรียนใน



กำกับของรัฐ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบ

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษากรณีศึกษาการบริหารโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์การบริหารโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา คือ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ อันได้แก่ การมีกฎหมายรองรับความเป็นอิสระ โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้รับการยกเว้นจากระเบียบราชการ โดยในการศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการร่างรูปแบบ ซึ่งใช้เวลาศึกษาประมาณ 5 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2544 จนถึง เมษายน 2545 โดยดำเนินการ ดังนี้

- การวิเคราะห์เอกสาร

เอกสารที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งโรงเรียนเป็นองค์การมหาชน ในการประชุมครั้งที่ 1 จนถึงการประชุมครั้งที่ 15 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2545 รายงานการประชุมคณะกรรมการกิจกรรมวิชาการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จนถึงเดือนมีนาคม 2545 คู่มือนักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนในความร่วมมือระหว่างกรมสามัญศึกษากับมหาวิทยาลัยมหิดล คู่มือนักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน โรงเรียนวิทยาศาสตร์ของรัฐ ปีการศึกษา 2544 ธรรมนูญโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (School Charter ) พุทธมณฑลจังหวัดนครปฐม ฉบับที่ 1 ปีการศึกษา 2542 ปฏิทินปฏิบัติงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ปีการศึกษา 2545 แผนการดำเนินการและแผนการเงินประจำปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ รายงานประจำปี พ.ศ. 2543 (25 สิงหาคม – 30 กันยายน พ.ศ. 2543) และ 2544 โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน) เอกสารการบริหารงานฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ปีการศึกษา 2543 เอกสารแนะนำโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์(องค์การมหาชน) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ของรัฐ และโครงการสำคัญๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีเอกสารเกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ ของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร ได้แก่ แบบรวบรวมเอกสาร แบบวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา และแบบวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาระหว่างก่อนและหลังการเป็นองค์การมหาชน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

- การสัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 49 คน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน (3 คน) กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน (ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มงานปฏิบัติการ จำนวน 4 คน) หัวหน้าหมวดวิชา (8 คน) ครู (8 คน) หัวหน้างานต่างๆ ในกลุ่มงานอำนวยการและกลุ่มงานปฏิบัติการ (8คน) นักเรียน (9 คน ชั้นเรียนละ 3 คน) ผู้ปกครองนักเรียน (9 คน ผู้ปกครองนักเรียนชั้นเรียนละ 3 คน)

เครื่องมือในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวด และครู แบบสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารโรงเรียน แบบสัมภาษณ์นักเรียน และแบบสัมภาษณ์ผู้ปกครอง ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

- การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ ตามประเด็นที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยกำหนดให้ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1 ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ร่างรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐในส่วนที่ 1 และ 2 ได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นหลักในการร่าง โดยใช้ข้อมูล 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา ส่วนที่ 2 ข้อมูลของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

เมื่อได้ร่างรูปแบบเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็น จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข

### ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบครั้งที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2

ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบจำเพาะเจาะจง จากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการ ศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

- 2) มีผลงานที่แสดงว่ามีความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาใน รูปแบบต่างๆ เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร การกำกับดูแลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการบริหารการศึกษา หรือ

- 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ และประสบการณ์การบริหาร ใโรงเรียน หรือ

- 4) เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ

- กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปและผู้บริหารโรงเรียนที่มี ลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ จำนวน 4 คน นักวิชาการด้านการบริหารการ ศึกษา จำนวน 5 คน และผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 11 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังที่ปรากฏในภาคผนวก ง )

- เครื่องมือในการสัมภาษณ์

ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก จ) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับ ประเทศไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

- การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีหนังสือขอความร่วมมือจาก บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมด้วยแนวการสัมภาษณ์ส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์เพื่อขอสัมภาษณ์ และ ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม - 11 พฤศจิกายน 2545

- การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามประเด็นสำคัญของร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1 ที่สร้างขึ้น โดยการวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ตามประเด็นสำคัญของร่างรูปแบบ และสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาประกอบการร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2 และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาพร้อมพิจารณาให้ข้อคิดเห็น

## ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบครั้งที่ 2

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2 โดยการจัดประชุมสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข) รวม 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้ที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

- หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบจำเพาะเจาะจง โดยใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกเช่นเดียวกับการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

- กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องรวม 3 ฝ่าย จำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วย

- นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา (3 คน)
- ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน โดยเป็นตัวแทนของผู้บริหารสถานศึกษาจากหน่วยงานทุกสังกัด ทั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และโรงเรียนองค์การมหาชน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเป็นโรงเรียนที่มีขนาดทั้งเล็ก กลาง และใหญ่ รวมทั้งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร โรงเรียนที่อยู่ในเขตเมือง และโรงเรียนที่อยู่ในเขตชนบทห่างไกล โดยเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับทั่วไปของหน่วยงานต้นสังกัด หรือเป็น ผู้บริหารต้นแบบ
- ผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านนโยบายการศึกษา จำนวน 5 คน

จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเข้าร่วมสัมมนาด้วยตนเองทางโทรศัพท์ ซึ่งสามารถมาได้จริง จำนวน 12 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข) เนื่องจากติดภารกิจจำเป็นเร่งด่วน

- เครื่องมือในการตรวจสอบร่างรูปแบบ

ประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

- การดำเนินการสัมมนา

ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสัมมนาในวันอังคารที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2546 เวลา 9.00 –12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 405 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสัมมนาจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน พร้อมกับโครงการจัดประชุมสัมมนาเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เอกสารประกอบการสัมมนา และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การดำเนินการสัมมนา ผู้วิจัยได้บันทึกเทป เพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาใช้ประกอบการนำเสนอรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยที่สมบูรณ์ต่อไป

- การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นสำคัญของรูปแบบ รวมทั้งสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบครั้งที่ 2 ในการประชุมสัมมนาเป็น 5 ประเด็น ดังนี้คือ

- 1) ผลการวิจัยที่นำเสนอในภาพรวม
- 2) ส่วนที่ 1 ความนำ
- 3) ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ กฎบัตรของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ
- 4) ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้
- 5) ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ



## ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

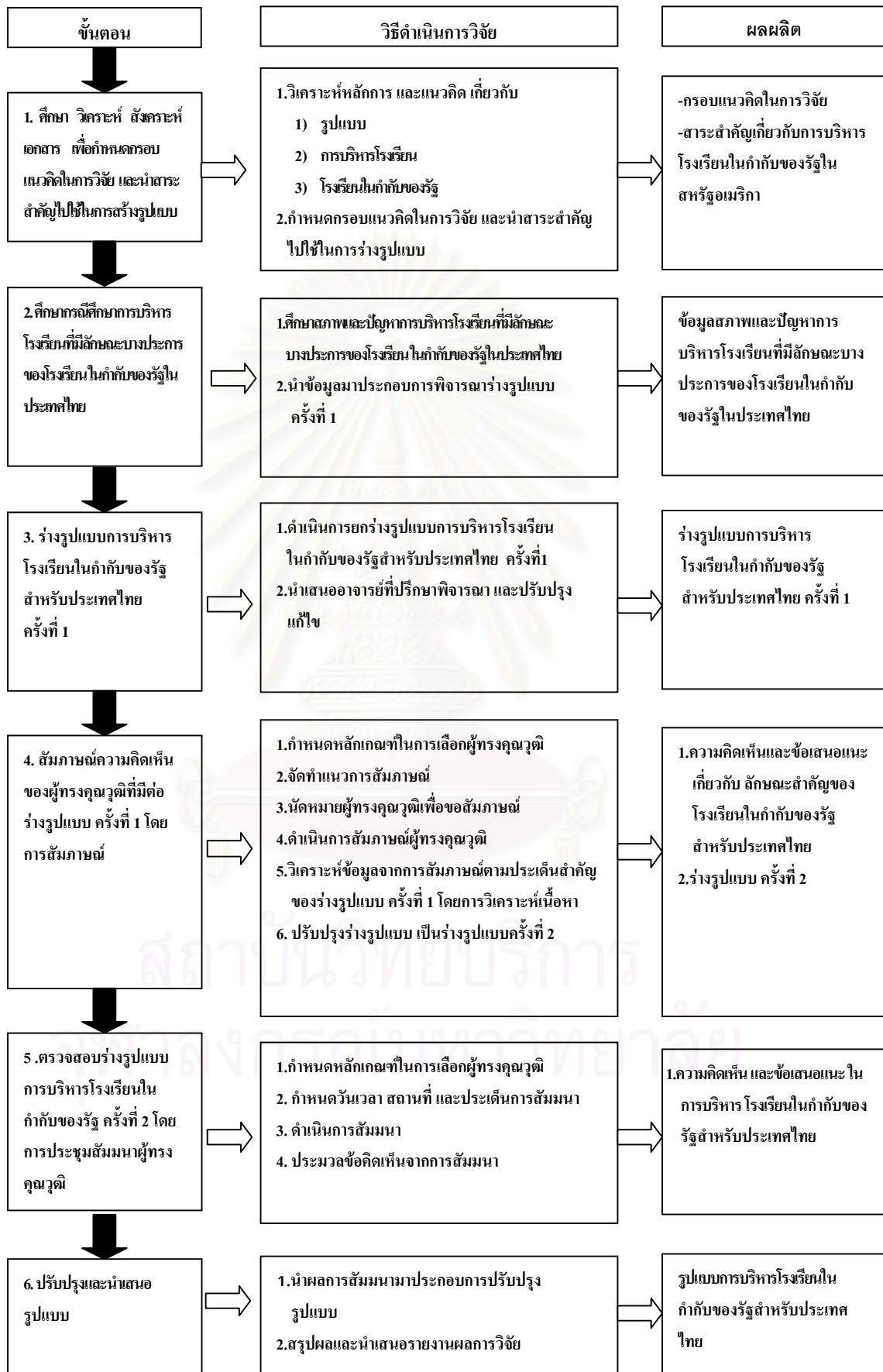
ผู้วิจัยนำสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาประกอบการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยให้สมบูรณ์ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงสรุปผลและนำเสนอรายงานการวิจัย

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 6



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา

ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ : องค์การมหาชน

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบ จากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2 จากการประชุมสัมมนา

ตอนที่ 7 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ตอนที่ 1 : รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา มีสาระสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย ความเป็นมา หลักการแนวคิด ความหมาย วัตถุประสงค์ ลักษณะเฉพาะ กฎบัตร และการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ดังนี้

##### ความเป็นมา

แนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากความอ่อนแอของระบบการศึกษาที่ยังขาดคุณภาพ การเรียนการสอนในโรงเรียนปกติยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาของนักเรียนที่เป็นอยู่ได้ ครูไม่พอใจในระบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่นและไม่มีอิสระที่จะพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ การมีสหภาพครูที่เข้มแข็งมากคอยปกป้องครูจนทำให้โรงเรียนของรัฐไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขการเรียนการสอนได้มากนัก อันเนื่องจากการต่อต้านของสหภาพครู สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุทำให้คนในสังคมไม่พอใจต่อการจัดการศึกษา และขาดความมั่นใจในการลงทุนการจัดการศึกษาของรัฐ ประกอบกับกระแสการปฏิรูปทั่วโลกที่มุ่งให้

ความสำคัญกับการศึกษาทางเลือกในรูปแบบต่างๆ ที่มุ่งเน้นผลของงาน ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันอย่างรุนแรงให้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างก้าวกระโดด และเกิดการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย

โรงเรียนในกำกับของรัฐ นับเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นทางเลือกในการจัดการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นหลักสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามปรัชญาความเชื่อของชุมชน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นกฎบัตรของสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษาที่จัดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนรายบุคคลและชุมชนได้อย่างแท้จริง โดยรัฐให้การสนับสนุนงบประมาณ และให้อำนาจอิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารโดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่โรงเรียนปกติซึ่งอยู่ภายใต้กฎระเบียบของรัฐไม่สามารถแก้ไขได้ โดยโรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบในผลงานที่จะต้องบรรลุเป้าหมายตามกฎบัตร

### หลักการ แนวคิด

หลักการ แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1. หลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเน้นการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่จะส่งผลต่อตนเอง ทั้งเงินและสังคมโดยรวม
2. หลักความเสมอภาค ซึ่งเน้นการให้แต่ละบุคคลได้รับสิทธิ เสรีภาพ และโอกาสที่เท่าเทียมกันในการรับการศึกษา
3. หลักการมีทางเลือกที่หลากหลาย สำหรับผู้จัดตั้งโรงเรียน ในการขอจัดตั้งโรงเรียนที่สร้างโอกาสทางการศึกษาที่ดีกว่าให้กับนักเรียน ที่มุ่งตอบสนองปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชนและผู้เรียนรายบุคคล สำหรับนักเรียน ในการเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพและสนองความต้องการได้ดีกว่า และสำหรับครูที่มีโอกาสเลือกสอนในโรงเรียนที่ตนมีความสนใจ
4. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาตามที่กำหนดในกฎบัตร มีการจัดการด้านการเงินที่โปร่งใส และมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงความเท่าเทียมกันในโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน มิฉะนั้นโรงเรียนจะถูกปิดกิจการ
5. หลักการมีอำนาจอิสระ หมายถึง ความเป็นอิสระจากระบบราชการและกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนโดยทั่วไป และมีอิสระในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในสถานศึกษา

### ความหมาย

โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งโดยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรของรัฐหรือเอกชนที่สนใจจัดการศึกษาของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนอง

ปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชน และผู้เรียนรายบุคคล โดยโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการดำเนินงานจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎหมายที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

### วัตถุประสงค์

โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นทางเลือกทางการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง นักเรียน ครู ผู้บริหาร และกลุ่มบุคคลต่างๆ ในชุมชน ได้มีทางเลือกในการรับและจัดการศึกษาที่ทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาตามที่กำหนดในกฎบัตร

### ลักษณะเฉพาะ

โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีลักษณะเฉพาะ 11 ประการ ดังนี้

1. โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความเป็นอิสระ โดยมีกฎหมายของรัฐรองรับการจัดตั้ง
2. โรงเรียนมีกฎบัตรที่เป็นข้อสัญญาระหว่างผู้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนกับองค์กรที่มีอำนาจอนุมัติกฎบัตร
3. การริเริ่มโดยครูหรือผู้ก่อตั้ง ที่จะเสนอกฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และได้รับความเห็นชอบในการจัดตั้ง โดยโรงเรียนอาจจัดตั้งขึ้นใหม่ หรือรับจากโรงเรียนเดิมที่มีอยู่แล้ว
4. โรงเรียนเป็นองค์กรนิติบุคคล ซึ่งมีอิสระในการดำเนินงาน อันเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐต่างจากโรงเรียนทางเลือกอื่นๆ
5. การมีสถานะเป็นโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งกำหนดให้สอนเด็กทุกประเภท โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน และไม่สามารถจำกัดการรับเข้าเรียนโดยใช้เกณฑ์สติปัญญาหรือความสามารถทางด้านอื่นๆ รวมทั้งจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมืองทุกประการ
6. กลุ่มเป้าหมาย โรงเรียนในกำกับของรัฐอาจกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองของความต้อการและแสวงหาความเป็นไปได้ในการพัฒนา
7. การยึดผลลัพธ์ตามกฎหมายเป็นสำคัญ โรงเรียนมีการดำเนินงานโดยยึดกฎบัตรเป็นหลัก และโรงเรียนต้องได้รับการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎหมาย
8. การเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง โดยโรงเรียนจะต้องมีแผนนวัตกรรมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นห้องปฏิบัติการทางการศึกษาในเรื่องกลยุทธ์ การสอนและการเรียนรู้ใหม่ และวิธีการที่จะนำไปใช้สำหรับโรงเรียนของรัฐได้



9. การได้รับการยกเว้น โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายทั่วไปของรัฐ และกฎระเบียบทางการบริหารหลายประการที่เป็นอุปสรรคขัดขวางนวัตกรรม แต่จะไม่ได้รับการยกเว้นในกฎระเบียบด้านความปลอดภัย สาธารณสุข การให้นักเรียนออก หรือสิทธิของพลเมือง การทดสอบ การรายงานที่เป็นกลไกที่รัฐจะติดตามความก้าวหน้าแท้จริงของโรงเรียน

10. การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ โรงเรียนในกำกับของรัฐจะได้รับเงินอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวจากรัฐ

11. การมีช่วงเวลาของกฎบัตรที่กำหนดไว้ชัดเจน โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นโรงเรียนที่ยึดผลงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยปกติมีระยะเวลา 3-5 ปี และจะได้รับการต่อสัญญาหากมีผลงานและความก้าวหน้าตามที่กำหนดในกฎบัตร มิฉะนั้นจะต้องเลิกกิจการ

## กฎบัตร

กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นข้อสัญญาระหว่างผู้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนกับองค์กรทางการที่ได้รับอนุมัติจากรัฐ ที่ระบุถึงภาพรวมของโรงเรียนและแผนการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งวิธีการตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน หากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อสัญญา จะมีการยกเลิกกฎบัตรและปิดโรงเรียน

### 1. องค์ประกอบของกฎบัตร

#### 1) ภาพรวมของโรงเรียน ประกอบด้วย

- ปรัชญาของโรงเรียน
- พันธกิจของโรงเรียน
- เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
- กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน/จุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้บริการ
- มาตรฐาน/คุณลักษณะ/ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ
- กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ
- ระยะเวลาดำเนินการ

2) แผนการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ บุคคล การเงิน และงานบริหารทั่วไป

#### 3) ระบบแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ชัดเจน

การตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่กำหนดในกฎบัตร เป็นความตั้งใจของกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่จะทดแทนระบบการตรวจสอบที่ใช้กฎระเบียบ มาเป็นการตรวจสอบโดยใช้ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องวัด โรงเรียนในกำกับของรัฐมี

ระบบแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability system) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของกฎบัตร โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- มีกฎบัตรโรงเรียนที่กำหนดเป้าหมายชัดเจน วัด และรายงานความก้าวหน้าได้
- มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานตามกฎบัตรต่อผู้อนุมัติ
- มีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

## 2. กระบวนการจัดทำกฎบัตร

ผู้จัดตั้ง คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร่วมกันกำหนดกฎบัตรของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก และจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ต้องการชัดเจนเป็นข้อสัญญาที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 3) กำหนดพันธกิจ (Mission) ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
- 4) กำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว
- 5) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมที่วางแผนไว้
- 6) กำหนดวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์และจัดลำดับความสำคัญ
- 7) จัดทำแผนการดำเนินงานของโรงเรียน

## 3. กระบวนการต่ออายุกฎบัตร

- มีการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) การต่ออายุต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียน
  - 2) กระบวนการต่ออายุดำเนินการเช่นเดียวกับกระบวนการขอจัดตั้ง และโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร

## 4. การยกเลิกกฎบัตร

จะดำเนินการในกรณีต่อไปนี้

- 1) การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร
- 2) ความล้มเหลวในการทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์

3) ความผิดพลาดในการบริหารงานการเงิน

4) การทำผิดกฎหมาย

5) สาเหตุอื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ถ้าครูและผู้ปกครองออกเสียงให้ยกเลิกเกิน

กว่ากึ่งหนึ่ง กฎบัตรไม่สนองผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน เป็นต้น

จากนั้นผู้จัดตั้งยื่นคำร้องขอจัดตั้ง ข้อเสนอขอจัดตั้งพร้อมด้วยกฎบัตร ต่อผู้ที่มีอำนาจอนุมัติซึ่งจะตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาคำร้องขอจัดตั้ง หากได้รับการอนุมัติจะดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนต่อไป แต่หากไม่ได้รับการอนุมัติ ผู้จัดตั้งสามารถอุทธรณ์ไปยังหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปได้

### การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

#### โครงสร้างระบบบริหารการศึกษาของมลรัฐ

การบริหารการศึกษาในมลรัฐ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. กระทรวงการศึกษาระดับมลรัฐ ทำหน้าที่ บริหารการศึกษา จัดสรรงบประมาณ และช่วยเหลือทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระดับท้องถิ่น มี 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานเขตการศึกษา และสถานศึกษา สำนักงานเขตการศึกษาทำหน้าที่ บริหารการศึกษา โดยคณะกรรมการการศึกษาร่วมกับศึกษาธิการเขตการศึกษา ซึ่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน

#### การบริหารในระดับโรงเรียนในกำกับของรัฐ

1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนในกำกับของรัฐมีอิสระในการบริหารในรูปองค์คณะบุคคลที่หลากหลายรูปแบบที่มีระดับอำนาจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดในกฎบัตร ประกอบด้วยตัวแทนพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู และสมาชิกชุมชน โดยมีการกำหนดหน้าที่และวิธีการได้มาได้เอง ซึ่งการกำหนดรายละเอียดดังกล่าวขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวมทั้งมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้บริหาร

หน้าที่หลักของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผนและดำเนินงานกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามปรัชญาหรือจุดเน้นของโรงเรียนที่กำหนดในกฎบัตร ซึ่งการทำงานจะเน้นในเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์มากกว่าการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และการสร้างระเบียบวินัยของโรงเรียน รวมทั้งกำกับ ควบคุม แนะนำโรงเรียนด้วยการสร้างคุณค่าและให้ความเห็นต่อโรงเรียน ตลอดจนตรวจสอบ ปรีกษาหารือในกระบวนการและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ นอก

จากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังใช้ความชำนาญของสมาชิกในคณะกรรมการเพิ่มพูนความสามารถในการบริหารของคณะกรรมการอีกด้วย

2. ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะเป็นผู้จ้างครูใหญ่ และกำหนดอำนาจหน้าที่ของครูใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎบัตรที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด

### 3. การจัดโครงสร้างของโรงเรียน

โรงเรียนในกำกับของรัฐจะมีโครงสร้างการจัดองค์การที่เรียบง่าย ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีเจ้าหน้าที่เท่าที่จำเป็น โดยจะต้องเป็นองค์การที่พร้อมสำหรับอนาคตและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงาน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นการทั่วไปและกว้างขวาง โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีระบบทดแทนที่สามารถบริหารในลักษณะกลุ่มเล็กได้ ทั้งนี้พอสรุปโครงสร้างการจัดองค์การของโรงเรียนในกำกับของรัฐเบื้องต้นได้ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างการจัดองค์การของโรงเรียนในกำกับของรัฐ



### การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ประกอบด้วย

1. งานวิชาการ
2. งานบุคคล
3. งานการเงิน
4. งานบริหารทั่วไป

## 1. งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เนื่องจากจุดหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในกฎบัตรซึ่งจะต้องปฏิบัติส่วนใหญ่เน้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทั้งสิ้น การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกำกับของรัฐมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 โรงเรียนออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาได้เอง โดยตอบสนองความต้องการผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง โดยกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรให้เห็นชัดเจนถึงสิ่งที่โรงเรียนประสงค์ให้เกิดขึ้น และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งสามารถประเมินผลได้ โดยมีวิธีการหลากหลายต่างจากโรงเรียนทั่วไป

### 1.2 กิจกรรมการเรียนการสอน เช่น

- เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนสอน
- การมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน ในการวางแผนการศึกษาเป็นรายบุคคล
- โรงเรียนวิเคราะห์ระดับความสามารถในการอ่านของเด็ก รวมทั้งระดับสูงสุดที่เด็กจะรับได้
- มีกิจกรรมหลากหลายที่เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กและจุดอ่อนจุดแข็งทางการศึกษาของเด็ก เช่น การทำโครงงาน ฯลฯ
- มีการใช้เทคโนโลยี สื่อ และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ อย่างกว้างขวาง

1.3 มีแผนการประเมินผู้เรียนที่บอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร

- มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ เช่น การประเมินตามสภาพจริง แฟ้มสะสมผลงาน การสาคิตผลงานนักเรียนต่อผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ
- มีการประเมินที่แตกต่างไปจากเดิมที่ประเมินเฉพาะความรู้และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น เช่น การพยายามปรับปรุงตนเอง การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนอย่างใกล้ชิด

### 1.4 มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน

- กำหนดเป้าหมายหลักสูตรทั้งด้านวิชาการและทักษะที่จำเป็นของนักเรียนที่ชัดเจน วัดได้
- หลักสูตรแสดงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้
- มีการวัดและประเมินหลายรูปแบบที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร



## 2. งานบุคคล

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเสริมพลังให้ครูและผู้บริหารได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยมีอิสระในการบริหาร และออกแบบโปรแกรมการศึกษาได้เอง เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารได้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของตน จึงให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานบุคคลทุกด้านได้เอง โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 โรงเรียนสามารถเลือกครูและบุคลากรอื่นได้เอง

2.2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ดังนี้

- วิธีการคัดเลือกครูและบุคลากรอื่นจากคุณสมบัติ/

ประสบการณ์ด้านวิชาการ

- อัตราเงินเดือน
- วิธีการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ
- สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ

ฯลฯ

2.3 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรได้ตามความจำเป็นและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 โรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนเดิม ครูมีโอกาสเลือกที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่ได้

2.5 มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการ และทักษะการทำงาน

2.6 มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดย

- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
- มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย

## 3. งานการเงิน

โรงเรียนในกำกับของรัฐมุ่งที่จะจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดค่าใช้จ่าย การบริหารงานการเงินของโรงเรียนในกำกับของรัฐมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 โรงเรียนได้รับรายได้และจัดหารายได้จากหลายแหล่งได้

- ได้รับค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน
- จัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้

- ระดมความช่วยเหลือจากผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

- รายได้ที่โรงเรียนจัดหาได้ จะต้องไม่กระทบกิจกรรมการเรียนการสอนและผลที่นักเรียนจะได้รับตามกฎหมาย

3.2 โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร โดยจัดทำแผนและคาดการณ์ทางการเงินของโรงเรียน

3.3 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุของโรงเรียนได้เอง

3.4 โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบภายใน

- มีระบบการรายงานการเงินเป็นระยะต่อผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียน สาธารณชน

- แสดงงบดุลทรัพย์สินและหนี้สิน ค่าใช้จ่าย รายรับ โดยผ่านผู้ตรวจสอบภายใน

#### 4. งานบริหารทั่วไป

ประกอบด้วยงานที่สำคัญ ดังนี้

4.1 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็นลักษณะเด่นประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งเกิดจากการให้ความสำคัญสำคัญกับผู้ปกครองในการเป็นแรงผลักดันในการก่อตั้งโรงเรียน และเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ความคิดเห็นของผู้ปกครองยังเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากผู้ปกครองจะเป็นผู้เลือกส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนประเภทใด รวมทั้งข้อตกลงของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ออกแบบให้ผู้ปกครองมีบทบาทและมีความรับผิดชอบในบางเรื่องร่วมกับโรงเรียนด้วย จึงทำให้โรงเรียนมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในระดับสูง และเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในสายตาของผู้ปกครอง

4.2 งานอาคารสถานที่ เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ต่างจากโรงเรียนโดยทั่วไป โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐจะไม่ยึดถือการก่อสร้างอาคารสถานที่ของตนเองในระยะแรกตั้งเป็นสำคัญ แต่จะมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานของโรงเรียน

## ตอนที่ 2 : การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ : องค์การมหาชน

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ นับเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย กล่าวคือ โรงเรียนมีกฎหมายรองรับความเป็นอิสระ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ได้รับการยกเว้นจากระเบียบราชการ

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 3 ชั้นตอนที่ 2 มีสาระสำคัญ ประกอบด้วย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียน กฎบัตรของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน ดังนี้

### ความเป็นมา

สืบเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนนักวิจัยพัฒนา และนักประดิษฐ์คิดค้นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในโรงเรียนขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนทางด้านนี้ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา ซึ่งขณะนั้นได้มีการจัดตั้งโรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะสายวิทยาศาสตร์อยู่แล้ว จำนวนทั้งหมด 13 โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์นับเป็นหนึ่งในจำนวนนั้น อย่างไรก็ตามหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนดังกล่าว ยังเป็นเช่นเดียวกับโรงเรียนปกติ จึงไม่สามารถส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นจึงสมควรให้มีการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์อย่างเข้มข้นให้แก่นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านนี้ โดยมีการบริหารและการจัดการที่เป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมบุคคลที่มีคุณภาพสูงในการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ให้เป็นนักวิชาการอันยอดเยี่ยมของประเทศต่อไป โดยได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นองค์การมหาชน ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 117 ตอนที่ 79 ก วันที่ 25 สิงหาคม 2543 หน้า 1-16

### วัตถุประสงค์

โรงเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ สำหรับเด็กที่มีศักยภาพสูงทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่หลัก ดังนี้

1. ดำเนินการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเข้มข้นของการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ สำหรับนักเรียนที่มีศักยภาพสูงทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์

2. จัดทำหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนสำหรับใช้ในโรงเรียน
3. ดำเนินการและส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
4. ให้บริการพิเศษทางด้านการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

### ลักษณะเฉพาะของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พบว่า โรงเรียนมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. มีหลักสูตรเป็นของตนเอง มีเนื้อหาตามหลักสูตรปกติ แต่เพิ่มสาระและเจาะลึกในการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศมากกว่า 1 ภาษา วิชาเลือกเสรี เน้นทางด้านคอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ หรือภาษาต่างประเทศ หลักสูตรยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้เต็มความสามารถ และความสนใจ เป็นรายบุคคล
2. มีสื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน
3. จัดการเรียนการสอนแบบโรงเรียนประจำ
4. มีขนาดห้องเรียนที่เหมาะสม (ห้องเรียนละ 24 คน)
5. มีห้องสมุดและห้องเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เปิดบริการถึง 22.00 น.
6. มีคลินิกทางวิชาการ ที่มีครูและผู้ทรงคุณวุฒิคอยให้คำปรึกษา แบบกลุ่มเล็ก หรือรายบุคคลจนถึง 21.00 น.
7. ครูได้รับการพัฒนาอย่างดีและต่อเนื่อง
8. มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่างๆอย่างใกล้ชิด ทั้งในด้านการเป็นสถานที่ดูงาน ฝึกงาน และการเป็นอาจารย์พิเศษ
9. มีการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานที่
10. มีกระบวนการสรรหาคัดเลือกนักเรียน เป็นของตนเองตามหลักวิชาการที่โปร่งใสและยุติธรรม
11. มีการบริหารแบบองค์การมหาชน มีความคล่องตัวทางด้านวิชาการ การเงิน การพัสดุ และการบริหารงานบุคคล มีการจ้างงานแบบสัญญาจ้างงาน ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้สนับสนุนการเรียนการสอน โดยบุคลากรทุกคนจะได้รับการประเมินผลงานทุกปี และทุกครั้งก่อนการต่อสัญญาจ้าง

12. ทุนการศึกษา นักเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จะได้รับทุนการศึกษาทุกคน คนละ 44,000 บาท/คน/ปี

### กฎบัตรของโรงเรียน

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งโรงเรียนถือว่าเป็นกฎบัตรของโรงเรียน ได้บัญญัติสาระสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานในการจัดตั้งโรงเรียนไว้ 8 หมวด ดังนี้  
 หมวดที่ 1 การจัดตั้ง วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียน และอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน  
 หมวด 2 ทุน รายได้ และทรัพย์สิน กล่าวถึง ทุน รายได้ และทรัพย์สินในการดำเนินกิจการของโรงเรียน  
 หมวด 3 การบริหารและการดำเนินกิจการ โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นองค์กรที่ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์  
 หมวด 4 ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน กล่าวถึง ประเภทของบุคลากรในโรงเรียน คุณสมบัติ และการพ้นจากตำแหน่ง  
 หมวด 5 การบัญชี การตรวจสอบ และการประเมินผลงานของโรงเรียน  
 หมวด 6 การกำกับดูแล ผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียน  
 หมวด 7 ประกาศนียบัตรและเครื่องหมายวิทยฐานะ และบทเฉพาะกาล

#### 1. องค์ประกอบของกฎบัตร

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ได้กำหนดรายละเอียดไว้รวม 3. ข้อ ได้แก่

##### 1.1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ " เป็นโรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้มีความสามารถระดับมาตรฐานโลก (World class) มีสุขภาพ พลานามัยที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้ มีความเป็นไทย มีความมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ "

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โรงเรียนจึงกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

##### 1.1.1 อุดมการณ์และเป้าหมายของโรงเรียน

ในการพัฒนานักเรียน โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มุ่งพัฒนาและหล่อหลอมนักเรียนให้มีคุณลักษณะ ดังนี้

1) มีจิตวิญญาณของความเป็นนักวิจัย นักคิดค้น นักพัฒนา ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และรักการเรียนรู้



2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม รู้จักใช้ความสามารถของตนเองเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ตัว

3) มีจิตสำนึกในเกียรติภูมิของความเป็นคนไทย มีความรักชาติบ้านเมือง และต้องการที่จะรับใช้ตอบแทนชาติบ้านเมืองตามความสามารถของตน

4) มีสุขภาพพลานามัยที่ดี รู้จักดูแลตนเองให้เข้มแข็ง มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นนักวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีที่มีความสามารถระดับมาตรฐานโลก มีความเป็นไทย มีจิตวิญญาณมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ นักเรียนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีศักยภาพในการศึกษาถึงระดับหลังปริญญาเอก

### 1.1.2 พันธกิจของโรงเรียน

จากอำนาจหน้าที่หลักของโรงเรียน โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ได้กำหนดพันธกิจของโรงเรียน ไว้ดังนี้

1) สรรหานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ มาเป็นนักเรียนของโรงเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีละ 240 คน ในช่วง 3 ปีแรกของการดำเนินงาน (2544-2546)

2) ดำเนินการจัดการเรียนการสอนนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียน ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

3) ดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

4) ให้บริการพิเศษทางการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

### 1.1.3 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่มุ่งเน้นให้บริการ

นักเรียนที่เข้าศึกษาในโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ต้องเป็นนักเรียนที่มีความสนใจ มีความถนัด มีเจตคติที่ดีต่อวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์อย่างแท้จริง และได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียน โดยวิธีการสอบวัดคุณลักษณะและความสามารถด้านต่างๆ เช่น เซาท์ปัญญา(IQ) บุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความถนัดทางการเรียน (SAT) ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ และความคิดเชิงวิทยาศาสตร์

### 1.1.4 ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

ภายในปีการศึกษา 2548 ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

- 1) มีนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียน เข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40
- 2) ในแต่ละปีการศึกษา นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนจะเลือกเรียนในระดับอุดมศึกษา ในสาขาวิชาคณิตศาสตร์ มากกว่าปีละ 10 คน
- 3) นักเรียนของโรงเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีผลการเรียนภาษาอังกฤษเทียบ TOEFL ได้คะแนนมากกว่า 450 คะแนน
- 4) มีผลงานนักเรียนของโรงเรียน ได้รับรางวัลชนะเลิศในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 5) นักเรียนของโรงเรียน ต้องผ่านการคัดเลือกรอบแรกของโครงการ สอวน. (มูลนิธิส่งเสริมโอลิมปิกวิชาการและพัฒนามาตรฐานวิทยาศาสตร์ศึกษา) มากกว่า 100 คนต่อปี
- 6) มีนักเรียนของโรงเรียน ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนโอลิมปิกวิชาการ
- 7) ค่า GPA เฉลี่ยของนักเรียนของโรงเรียนมากกว่า 3.00

### 1.2 แผนการดำเนินงานของโรงเรียน

จากพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนได้นำมาจัดทำแผน 5 ปี โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (2545-2549) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) ผู้บริหารและคณะครูจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันดำเนินการยกร่างแผนฯ
- 2) โรงเรียนจัดให้มีการประชุมสัมมนาบุคลากรหลักของโรงเรียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นต่อแผน จำนวน 2 ครั้ง และในการประชุมสัมมนาครั้งที่ 2 ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย
- 3) นำเสนอร่างแผนต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ แผน 5 ปี ของโรงเรียน มีสาระสำคัญประกอบด้วย ความเป็นมา ประวัติโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน วัตถุประสงค์การดำเนินงานของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียน พันธกิจ และเป้าหมาย แผนงานของโรงเรียนช่วงปีงบประมาณ 2545-2549 แผนการขยายสาขาของโรงเรียน มหิดลวิทยานุสรณ์ แผนการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนของโรงเรียนเพื่อศึกษาต่อในสาขา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีแผนที่จะขยายสาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 5 แห่ง รวมกับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีอยู่แล้ว 1 แห่ง เป็น 6 แห่ง เพื่อให้สามารถรับนักเรียนได้

ประมาณปีละ 1,500 คน การดำเนินงานของโรงเรียนสาขาทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจะใช้รูปแบบของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นต้นแบบ อยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนชุดเดียวกัน การจัดตั้งโรงเรียนสาขาอาจทำได้ทั้งการโอนโรงเรียนที่มีอยู่แล้วหรือก่อสร้างใหม่ ขนาดของโรงเรียน จำนวนนักเรียนที่รับแต่ละปีของแต่ละสาขาจะเท่ากับของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ในปัจจุบัน

โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยจัดทำเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับครูทุกคน ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า ครูทุกคนจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานใดเวลาใด ซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นเวลา 1 ปี โดยแต่ละวัน แต่ละเดือนโรงเรียนจะทำอะไร รวมทั้งมีการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดโดยไม่มีความคลาดเคลื่อนจากแผน นอกจากนี้พระราชกฤษฎีกา ยังกำหนดให้โรงเรียนรายงานแผนงานที่จะจัดทำในภายหน้าเสนอต่อรัฐมนตรีปีละครั้งอีกด้วย

### 1.3 การตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ได้กำหนดให้

- โรงเรียนจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- ในทุกกรอบปี ให้มีผู้สอบบัญชีและประเมินผลการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของโรงเรียนว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประหยัด และได้ผลตามเป้าหมายเพียงใด
- ทำบันทึกรายงานผลการสอบบัญชีเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- ให้โรงเรียนจัดให้มีองค์กรหรือสถาบันที่เป็นกลางและมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลกิจการโรงเรียน ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ และในด้านการพัฒนาองค์การ
- ให้โรงเรียนทำรายงานประจำปีเสนอรัฐมนตรี รายงานผลงานของโรงเรียนในปีที่ล่วงมาแล้ว บัญชีทำการ พร้อมทั้งรายงานของผู้สอบบัญชี

## 2. กระบวนการจัดทำกฎบัตร

ในการจัดทำพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดทำรายละเอียดและร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ขึ้น

2) จัดประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียนดังกล่าว ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ตามรูปแบบใหม่ที่เป็นองค์การมหาชน ปรึกษาเป้าหมายการจัดตั้งโรงเรียน กระบวนการสรรหานักเรียน หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน การเชื่อมโยงและรับช่วงต่อของสถาบันการศึกษาระดับสูง รวมทั้งความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนกับสถาบันการศึกษาระดับสูง และศูนย์วิจัยของรัฐและเอกชน ตลอดจนการหาทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

3) นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542

4) ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543 ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2543

## การบริหารโรงเรียน

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ได้กำหนดให้โรงเรียนมีการบริหารงาน ดังนี้

### 1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1.1 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นองค์กรสูงสุด ภายหลังจากที่ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนเป็นองค์การมหาชน พระราชกฤษฎีกาได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนชั่วคราว ปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนด ซึ่งก็คือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2544 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 13 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย

ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ หรือเทคโนโลยี

คณะกรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ อธิบดีกรมสามัญศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อ

กิจการของโรงเรียน จำนวนไม่เกิน 4 คน ซึ่งจะต้องเป็นสาขาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ไม่น้อยกว่า 2 คน และบุคคลหนึ่งต้องเป็นบุคคลซึ่งไม่ใช่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิต้องแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อที่เจ้าหน้าที่โรงเรียนเสนอ 1 คน และจากบัญชีรายชื่อที่ผู้ปกครองนักเรียนเสนอ 1 คน

ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นักการศึกษา นักกฎหมายมหาชน ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคเอกชน คณะกรรมการชุดนี้มีวาระ 4 ปี และจะครบวาระการปฏิบัติหน้าที่ใน พ.ศ. 2548

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ กำหนดนโยบายการบริหารงาน และให้ความเห็นชอบในแผนการดำเนินงาน อนุมัติแผนการลงทุนและแผนการเงิน ควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารทั่วไป รวมทั้งกระทำการอื่นใดที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนออกกระเบียบข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนดในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การบริหารทั่วไปในโรงเรียน การจัดแบ่งส่วนงานของโรงเรียนและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน
- 2) การกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้างและเงินอื่นของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง
- 3) การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การประเมินผลงาน การถอดถอน วินัย และการลงโทษทางวินัย การออกจากตำแหน่ง การร้องทุกข์และการอุทธรณ์การลงโทษของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง รวมทั้งวิธีการและเงื่อนไขในการจ้างลูกจ้าง
- 4) การบริหารและจัดการการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งการบัญชี และการจำหน่ายทรัพย์สินจากบัญชีเป็นสูญ
- 5) การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง
- 6) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน
- 7) วิธีการและหลักเกณฑ์ในการจัดทำบัญชีรายชื่อของเจ้าหน้าที่โรงเรียนและบัญชีรายชื่อของผู้ปกครองนักเรียน เพื่อเสนอคัดเลือกเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังมีอำนาจสรรหา แต่งตั้ง และถอดถอน ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้บริหารตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด



การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในปี พ.ศ. 2543-2544 ที่ผ่านมามีการประชุมทั้งสิ้น 12 ครั้ง เพื่อกำหนดนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และได้แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะอนุกรรมการการเงิน การพัสดุ และการบัญชี ณ วันที่ 30 กันยายน 2544 คณะกรรมการและอนุกรรมการได้ประกาศใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของโรงเรียนทั้งสิ้น 16 ฉบับ โดยส่วนใหญ่จะเป็นข้อบังคับ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล มีจำนวน 10 ฉบับ เป็นข้อบังคับ ระเบียบด้านการเงิน การพัสดุ การบัญชี จำนวน 5 ฉบับ และข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ. 2543

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ ของโรงเรียน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เนื่องจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนแต่ละท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่างๆ อีกด้วย จึงสามารถให้คำแนะนำ ความร่วมมือและความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การหารายได้ของโรงเรียน การเงิน การก่อสร้าง ฯลฯ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังเป็นเกราะป้องกันในการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารอีกด้วย ดังนั้น องค์ประกอบและความตั้งใจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่า ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียน ยังรับทราบการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งจะรับทราบจากการรายงานของผู้อำนวยการโรงเรียนในการประชุมครูเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีช่องว่างระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียนกับคณะครูอยู่บ้าง แม้ว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนบางท่านจะมีโอกาสร่วมทำงานกับครูหลายท่าน โดยโรงเรียนจะเชิญคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเข้าร่วมในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น เป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมวิชาการ เช่น การประชุมสัมมนา หรือกิจกรรมอื่นๆ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การศึกษาดูงานร่วมกับคณะครูของโรงเรียน เป็นต้น

## 1.2 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียน มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน โดยมีหน้าที่บริหารกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบาย มติ และประกาศของคณะ

กรรมการ และเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทุกตำแหน่ง เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่ต่อไปนี้

1) เสนอเป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่อคณะกรรมการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์

2) เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน รวมทั้งรายงานการเงินและบัญชี ตลอดจนเสนอแผนการเงิน และงบประมาณของปีต่อไป

3) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงกิจการและการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบบริหารกิจการของโรงเรียน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ตลอดจนให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างออกจากตำแหน่ง ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

2) วางระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนโดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบข้อบังคับหรือข้อกำหนด นโยบาย มติ หรือประกาศที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูและเจ้าหน้าที่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนของโรงเรียน โดยได้จัดทำเอกสารโครงการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ที่เป็นองค์การมหาชน เสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเมื่อมีการตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนชั่วคราว ผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งยังดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในขณะนั้น ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะทำงานจัดทำแผน 5 ปี ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ต่อมาได้รับเลือกจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้สามารถวางแผนและบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ได้ดี

นอกจากความสามารถในการบริหาร ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถให้การนิเทศช่วยเหลือด้านวิชาการ แก่ครูด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ได้ โดยสั่งงานหรือมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้นำไปคิดพิจารณาเพิ่มเติมเองอีกส่วนหนึ่ง ในระยะแรกครูมีความเคยชินกับการทำงานตามสั่งจึงมีความยุ่งยากและลำบากในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง แต่เมื่อคิดงานขึ้นได้ด้วยตนเองก็จะภูมิใจและมั่นใจตนเองมากขึ้น ที่ได้คิดงานของตนเองและมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น ขณะที่ครูบางคนประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง ซึ่งคงจะต้องใช้ระยะเวลาในการปรับ

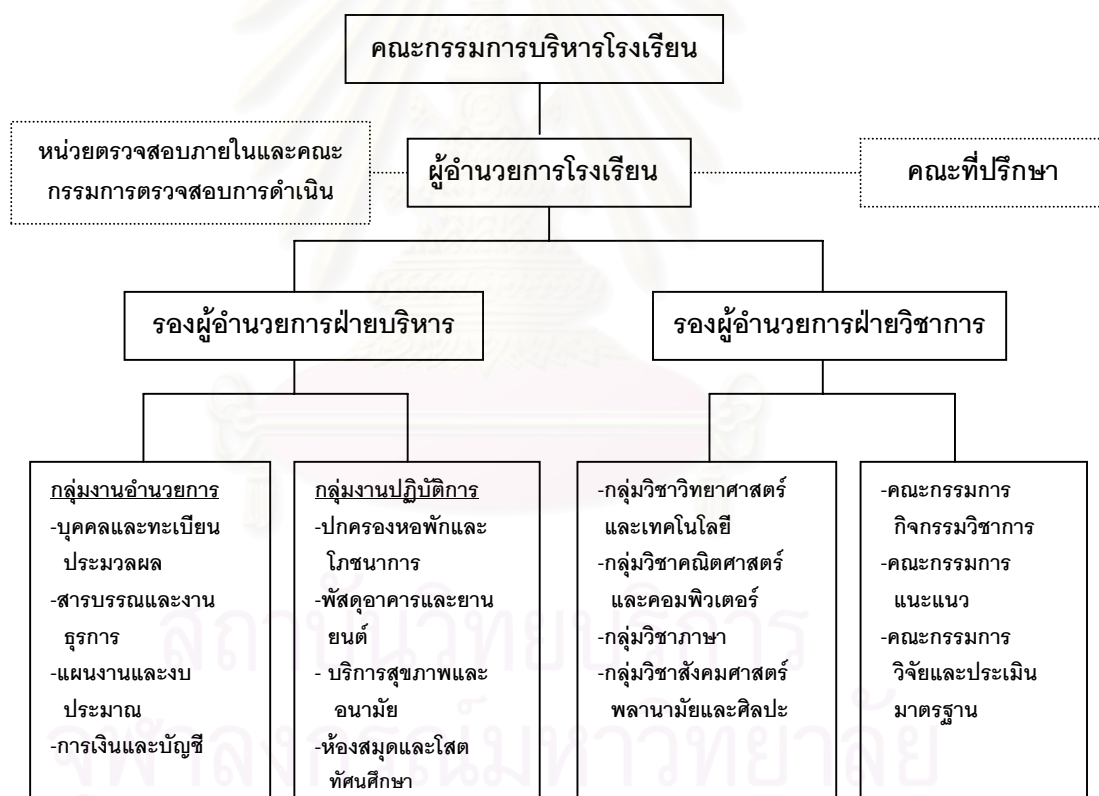
เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

จากการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นองค์กรสูงสุด โดยมีผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ จะเห็นได้ว่าการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างกันที่ชัดเจน

### 1.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของโรงเรียน

สืบเนื่องจากการบริหารและการดำเนินกิจการของโรงเรียน ตามที่ได้กำหนดในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจึงได้ออกข้อบังคับว่าด้วยการการแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน ดังแผนภูมิที่ 8 ดังนี้

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์



ที่มา : ข้อบังคับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่ของส่วนงาน

พ.ศ. 2543.

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของโรงเรียน เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนชั่วคราวมอบให้ทำการศึกษา ซึ่งได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ดังนี้

1. หน่วยตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงาน มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กำหนดและทบทวนมาตรฐานวัดผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. สายงานบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงาน ตลอดจนการติดตามผลของการบริหารโดยรวมของโรงเรียนให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มงานอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้ รวมทั้งงานที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

2.1.1 งานบุคคล ทะเบียนและประมวลผล

2.1.2 งานสารบรรณและธุรการ

2.1.3 งานแผนงานและงบประมาณ

2.1.4 งานการเงินและการบัญชี

2.2 กลุ่มงานปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้ รวมทั้งงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2.1 งานปกครอง หอพักและโภชนาการ

2.2.2 งานพัสดุ อาคารสถานที่และยานยนต์

2.2.3 งานบริการสุขภาพและอนามัย

2.2.4 งานห้องสมุดและโสตทัศนศึกษา

3. สายงานวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนการสอน และทำการสอนตามหลักสูตร การวิจัยและประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย

3.1 กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3.2 กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

3.3 กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ พละนาฏศิลป์และศิลปะ

3.4 กลุ่มวิชาภาษา

3.5 คณะกรรมการกิจกรรมวิชาการ

3.6 คณะกรรมการแนะแนว

3.7 คณะกรรมการวิจัยและประเมินมาตรฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน พบว่า โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนในปัจจุบันยังไม่เป็นที่ยุติ โรงเรียนต้องการที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเพิ่มเติม เนื่องจากโครงสร้างการบริหารในปัจจุบันได้เสนอให้มีการรวมกลุ่มวิชาจากหมวดต่างๆ ที่มี 8 หมวดวิชา(เคมี ฟิสิกส์ ชีววิทยา คณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และพลานามัย)ลงเหลือ 4 กลุ่มวิชา เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มวิชาเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารที่จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง แต่การรวมกลุ่มหมวดวิชา ยังประสบปัญหาในการยอมรับซึ่งกันและกันหมวดวิชาบางหมวด เช่น การรวมหมวดสังคมศึกษาและหมวดพลานามัย เป็นกลุ่มวิชาเดียวกัน ทั้งนี้หัวหน้ากลุ่มวิชาควรมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ในรายวิชาที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด แต่หมวดวิชาทั้งสองมีลักษณะเฉพาะของแต่ละรายวิชาที่แตกต่างกันมาก ยากที่จะรวมเข้าด้วยกันได้ ในทางปฏิบัติจึงไม่ได้มีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มวิชา โดยยังคงกำหนดให้หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ มีภารกิจรับผิดชอบเช่นเดียวกับหัวหน้ากลุ่มวิชา โดยรับผิดชอบทั้งการจัดทำหลักสูตร การวางแผนการสอน ทำการสอนตามหลักสูตร และการวิจัยและประเมินมาตรฐาน ซึ่งเป็นการบูรณาการงานวิชาการในความรับผิดชอบทั้งหมดในหมวดวิชาของตน

## 2. งานบริหารโรงเรียน

ครอบคลุมงานบริหารโรงเรียน ใน 4 ด้าน ได้แก่

### 2.1 งานวิชาการ

#### 2.1.1 ด้านหลักสูตร

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 รุ่นแรก (ปีการศึกษา 2544) ได้ใช้หลักสูตรเดียวกับหลักสูตรของนักเรียนในโครงการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (พสวท.) ที่ดำเนินการโดยสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นมาก โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์พิจารณาเห็นว่า โรงเรียนสามารถจัดทำรายละเอียดหลักสูตร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของนักเรียนได้ จึงได้สมัครเป็นโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนขึ้นเอง โดยจะเริ่มใช้หลักสูตรนี้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นไป

ในการจัดทำหลักสูตร โรงเรียนได้จัดประชุมระดมความคิดเห็น โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาวิชาจากสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิชาการ และมหาวิทยาลัยต่างๆ มาให้ข้อคิดเห็นและปรับแก้รายละเอียดหลักสูตร



หลักสูตรโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พุทธศักราช 2545 (ฉบับร่าง) นอกจากจะจัดให้ครบถ้วนครอบคลุมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังได้ออกแบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับหลักการและเหตุผลของการจัดตั้งโรงเรียน วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียน วิทยาลัยน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และลักษณะเฉพาะของโรงเรียนอีกด้วย

หลักสูตรที่โรงเรียนพัฒนาขึ้น จะมุ่งเน้นความเข้มข้นทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี มุ่งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล ลักษณะทั่วไปของหลักสูตร เป็นดังนี้

- 1) มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนรอบด้าน ทั้งพุทธิศึกษา จริยศึกษา พลศึกษา และหัตถศึกษา
- 2) เรียนวิชาต่างๆ ครบถ้วน ครอบคลุมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ
- 3) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี และภาษาอังกฤษ ให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้น
- 4) วิชาเลือกเน้นด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศ
- 5) ให้เรียนวิชาภาษาต่างประเทศเพิ่มเติมจากภาษาอังกฤษอีกอย่างน้อย 1 ภาษา
- 6) มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาการเรียนรู้เต็มความสามารถตามความสนใจและความถนัดของตนเอง รวมทั้งสามารถจบการศึกษาได้ตามศักยภาพของตนเอง
- 7) มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อหล่อหลอมนักเรียนให้มีคุณลักษณะอันถึงประสงค์ตามอุดมการณ์และเป้าหมายของโรงเรียน
- 8) ส่งเสริมการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการทำโครงการ ก่อนจบการศึกษานักเรียนทุกคนต้องเสนอผลการทำโครงการอย่างน้อยหนึ่งเรื่อง
- 9) ส่งเสริมการเทียบโอนความรู้ทั้งจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

### 2.1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรม

การจัดการเรียนการสอน โรงเรียนได้ลดขนาดห้องเรียนให้มีจำนวนนักเรียนห้องละ 24 คน และปรับเปลี่ยนจากที่เคยมีนักเรียนไป-กลับด้วย มาเป็นการรับนักเรียนประจำทั้งหมด เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ สามารถจัดสิ่งแวดล้อมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โลกแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนจะเริ่มตั้งแต่เวลา 6.00 น. จนถึงเวลา 22.00 น.

ด้วยหลักสูตรและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้ออกแบบให้ผสมผสานกลมกลืนทั้งในด้านวิชาการและนันทนาการ

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2544 ซึ่งเป็นนักเรียนรุ่นแรกที่โรงเรียนบริหารในรูปองค์การมหาชน จะตื่นนอนตั้งแต่เวลา 5.30 น. เพื่อออกกำลังกาย และเรียนวิชาพลานามัยตั้งแต่เวลา 6.00-7.00 น. ระหว่างเวลา 8.30 - 16.00 น. เป็นการเรียนปกติในห้องเรียน โดยเน้นให้มีการปฏิบัติทดลองจริง ซึ่งสามารถทำได้อย่างสะดวก เพราะมีจำนวนนักเรียนต่อห้องเพียง 24 คน ช่วงเวลา 16.00-17.30 น. เป็นการจัดกิจกรรมชุมนุมให้นักเรียนเลือกปฏิบัติตามความถนัดและความสนใจ โดยในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2544 มีกิจกรรมชุมนุมให้นักเรียนเลือกได้ถึง 58 ชุมนุม ช่วงเวลา 19.00-22.00 น. เป็นช่วงที่นักเรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยโรงเรียนจะเปิดห้องสมุดและห้องอินเทอร์เน็ต ให้นักเรียนใช้บริการได้ถึงเวลา 22.00 น. ขณะเดียวกันระหว่างเวลา 19.00-21.00 น. ยังมีกิจกรรมคลินิกวิชาการ โดยให้ครูประจำวิชาต่างๆ อยู่ในห้องที่กำหนดไว้ และนักเรียนสามารถนัดหมายครูในรายวิชานั้นๆ เพื่อขอคำปรึกษา ซึ่งสามารถเข้าพบได้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ ในวันเสาร์ โรงเรียนจะจัดกิจกรรม 2-3 ครั้ง/เดือน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิ กิจกรรมศึกษาศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมการช่วยเหลือสังคมในสถานที่ต่างๆ และกิจกรรมศึกษาดูงานในห้องปฏิบัติการวิจัยต่างๆ นอกจากนั้น ยังได้จัดให้นักเรียนเข้าค่ายวิชาการอีกด้วย

### 2.1.3 ด้านการใช้เทคโนโลยี และสื่อในการเรียนการสอน

ในปีงบประมาณ 2544 โรงเรียนได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานเครื่องคอมพิวเตอร์ Sun Ray -1 จำนวน 20 เครื่อง เพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษา แต่โรงเรียนมีนักเรียนห้องละ 24 คน ดังนั้นเพื่อให้นักเรียนมีคอมพิวเตอร์ใช้ 1 คน ต่อ 1 เครื่อง และอาจารย์ผู้สอน 1 เครื่อง จึงออกแบบให้ห้องคอมพิวเตอร์มี 25 เครื่อง และต่อเชื่อมโยงในระบบ LAN ที่สามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ด้วย โรงเรียนได้ใช้ห้องคอมพิวเตอร์เป็น Server ของโรงเรียน เป็นห้องเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ และเป็นห้องสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งใช้ในการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ

ในปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนได้รับงบประมาณจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์อีก 89 เครื่อง ทำให้โรงเรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมด 237 เครื่อง โดยเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร 44 เครื่อง สำหรับครูใช้ในการเตรียมการสอน 68 เครื่อง และสำหรับนักเรียน 125 เครื่อง จัดเป็นห้องคอมพิวเตอร์ 5 ห้อง ห้องละ 25 เครื่อง

เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนจะสนับสนุนและให้รางวัลครูที่มีผลงานดีเด่นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วย

ในการเรียนการสอน จะมีการประกวดและให้รางวัล Home Page ของหมวดวิชา ครู และนักเรียน เป็นรายห้องเรียนและรายบุคคลด้วย

นอกจากสื่อคอมพิวเตอร์แล้ว โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับห้องสมุดเป็นอย่างมาก โดยจัดให้บริการแก่ครูและนักเรียนถึง 22.00 น. ทุกวัน ซึ่งจัดให้มีหนังสือที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้ทั้งครูและนักเรียน โดยมีการสอบถามความต้องการหนังสือตลอดเวลา จึงมีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมากตลอดเวลา และภายในห้องสมุดยังจัดให้มีสื่อ multi-media เพื่อให้บริการอีกด้วย โดยสื่อต่างๆ มีความทันสมัยและตรงกับความต้องการการใช้สื่อของผู้รับบริการตลอดเวลาเช่นกัน

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการห้องสมุด ทั้งครูและนักเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานให้บริการของห้องสมุด ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมมากในลักษณะหน้ามือเป็นหลังมือ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จึงสนับสนุนงบประมาณอย่างมากในการจัดซื้อหนังสือ โดยหนังสือที่จัดซื้อต้องมีการสำรวจความต้องการใช้ก่อน และในการเสนอขอจัดซื้อจะต้องแนบหลักฐานความต้องการใช้ประกอบด้วยทุกครั้ง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดยังมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากเกี่ยวกับงานห้องสมุด แม้จะเคยทำงานในห้องสมุดโรงเรียนระดับเดียวกันมาก่อน แต่ก็ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เทียบเท่ากับการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้

#### 2.1.4 ด้านการประเมินผลผู้เรียน

เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนานักเรียนและการวิเคราะห์วิจัยด้านต่างๆ โรงเรียนได้สอบวัดเชาวน์ปัญญา (Intelligence Quotient-IQ) ความถนัดทางการเรียน (Scholastic Aptitude Test-SAT) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient-EQ) และบุคลิกภาพของนักเรียน ทั้งนี้ผลการวัดคุณลักษณะด้านต่างๆ ของนักเรียน ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูงเป็นที่น่าพอใจ ไม่ว่าจะเป็นด้านเชาวน์ปัญญา ความถนัดทางการเรียน ความฉลาดทางอารมณ์ หรือแม้แต่ผลการเรียนในรายวิชาต่างๆ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

โรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานวิชาการเป็นอันมาก สามารถที่จะกำหนดหลักสูตรและออกแบบโปรแกรมการเรียนการสอนของตนเอง ที่เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายและปรัชญาในการจัดการศึกษาของโรงเรียน หลักสูตรของโรงเรียนจึงมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่แตกต่างไปจากเดิม และยังเน้นการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลายที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งจากกิจกรรมการเรียนในและนอกห้องเรียน และการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่มีในชุมชน การส่งเสริมการศึกษาแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้จากชุมชนและการช่วยเหลือสังคม นอกจากนี้ยังมีการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่หลากหลายวิธีอีกด้วย

## 2.2 งานบุคคล

ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนบุคลากร เมื่อมีการโอนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ในระบบเดิมมาเป็นโรงเรียนในระบบองค์การมหาชน โรงเรียนได้ว่าจ้างสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สํารวจทรัพย์สินของโรงเรียน กำหนดกรอบอัตรา กำลังและค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนร่างข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและการพัสดุของโรงเรียน ซึ่งอัตรากำลังที่คณะวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เสนอและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนแล้ว ให้มีเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทั้งสิ้น 125 คน

การบริหารบุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะกำหนดนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน ซึ่งได้ประกาศใช้ข้อบังคับ ระเบียบและประกาศของโรงเรียนในเรื่องการบริหารงานบุคคลถึง 10 ฉบับ ทั้งนี้ บุคลากรของโรงเรียนมีการจ้างงานเป็นสัญญา โดยมีระยะเวลาต่างๆ กัน ซึ่งระยะหลังการจ้างมักเป็นสัญญาจ้างระยะสั้น(รายปี) เช่น การจ้างผู้ทรงคุณวุฒิ ครู ครูชาวต่างประเทศ และลูกจ้าง เป็นต้น

### 2.2.1 ด้านการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ

พระราชกฤษฎีกา กำหนดให้ครูของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เดิมสามารถเลือกที่จะลาออกจากราชการมาเป็นเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน หรือจะขอย้ายไปสอนโรงเรียนอื่นในสังกัดกรมสามัญศึกษา ปรากฏว่า มีครูของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เดิมที่ลาออกจากราชการมาเป็นเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนจำนวน 37 คน จากจำนวนครูเดิมทั้งสิ้น 73 คน โดยจัดให้มีคณะทำงานประเมินบุคลากร ขึ้นดำเนินการ นับตั้งแต่ การสำรวจความต้องการ กำหนดวิธีการประเมิน ดำเนินการประเมิน บรรจุและแต่งตั้ง

นอกจากนี้โรงเรียนได้ดำเนินการรับเจ้าหน้าที่เพิ่ม โดยกำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำระดับปริญญาตรี และต้องมีคะแนนเฉลี่ยสะสมตลอดหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 2.50 ถ้าจบระดับปริญญาโท ต้องมีคะแนนเฉลี่ยสะสมตลอดหลักสูตรไม่ต่ำกว่า 3.25 การรับเจ้าหน้าที่ใหม่ โรงเรียนจะพิจารณาผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตสูงกว่าปริญญาตรีเป็นอันดับแรก มีการคัดเลือกอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ การสอบสัมภาษณ์ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในสาขานั้น ๆ โดยมีกรรมการบริหารโรงเรียนบางท่านเข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วย เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นครู และหากครูท่านใดได้รับเกียรตินิยมจากการศึกษาก็จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษอีกด้วย



โรงเรียนมีบุคลากรทั้งสิ้น 118 คน (ณ วันที่ 30 กันยายน 2544) จำแนกเป็นวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก 1 คน ปริญญาโท 37 คน ปริญญาตรี 66 คน และต่ำกว่าปริญญาตรี 14 คน บุคลากรเหล่านี้เป็นครูของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เดิมที่ลาออกจากราชการมาเป็น เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนจำนวน 37 คน นอกจากนั้นเป็นผู้ที่โรงเรียนคัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วยเกณฑ์ การคัดเลือกที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

## 2.2.2 ด้านการพัฒนาครู

โรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพครูเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าครูเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ภารกิจของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนมีโครงการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม โดยคาดว่าภายใน 5 ปี จะมีครูไม่น้อยกว่า ครั้งหนึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และใน 10 ปีข้างหน้าครูมากกว่าร้อยละ 70 จะมีวุฒิ อย่างต่ำปริญญาโท และประมาณร้อยละ 20 จะมีวุฒิปริญญาเอก ครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน ทุกคนจะมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยเข้ารับการอบรม ประชุม หรือสัมมนาเฉลี่ยประมาณ 15 วันต่อคนต่อปี และยังคงได้รับงบประมาณอีกจำนวนหนึ่งเพื่อการศึกษาพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ในปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อทั้งเต็มเวลาและในเวลาพิเศษ รวมทั้งลงทะเบียนเรียนเพิ่มเติม รายวิชาในมหาวิทยาลัยตามความสมัครใจโดยไม่รับปริญญาบัตร การจัดทำให้มีโรงเรียนพี่โรงเรียน น้องกับโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ การตั้งงบประมาณพัฒนาบุคลากรไว้เฉลี่ยคนละ 21,000 บาทต่อปี โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ให้ครูแต่ละคนเป็นผู้เสนอโครงการจะมีแผนพัฒนาตนเองอย่างไร โดยมีค่าใช้จ่ายให้ไม่เกินคนละ 5,000 บาท ส่วนที่ 2 ให้หมวดวิชาเป็นผู้วางแผนการ พัฒนาครูในหมวดของตนเองในภาพรวม เสนอโรงเรียนให้ความเห็นชอบ โดยมีกรอบวงเงิน 10,000 บาท/ครู/คน ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูทั้งโรงเรียนโดยรวม โรงเรียนมีแผนประชุมสัมมนาครู ทั้งโรงเรียน รวมทั้งการศึกษาดูงาน ปีละประมาณ 2 ครั้ง โดยมีกรอบค่าใช้จ่าย 6,000 บาท/ครู/คน

## 2.2.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนปีละ 2 ครั้ง และ ผลการประเมินใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมีผู้ประเมิน 3 กลุ่ม คือ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ให้น้ำหนักร้อยละ 70 ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ให้น้ำหนักร้อยละ 20 และประเมินโดยผู้ให้บริการ ให้น้ำหนักร้อยละ 10

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ยัง ประสบปัญหาอยู่บ้าง โดยเฉพาะครูที่ปรับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนเดิม ที่ยังมีวัฒนธรรมและความ



เคยชินในการทำงานรูปแบบเดิม ซึ่งการปรับเปลี่ยนจะต้องใช้เวลาพอสมควร นอกจากนี้ครูที่ปรับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนเดิม ยังได้รับการทำสัญญาจ้างที่มีอายุ 5 ปี ตั้งแต่สัญญาแรก เนื่องจากถือว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน โดยได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าเดิมประมาณ 1.4-1.6 เท่า และกระบวนการในการคัดเลือกขณะนั้นจะไม่มุ่งเน้นผลทางด้านวิชาการเป็นหลัก เนื่องจากถือว่าครูทุกคนมีประสบการณ์การสอนเป็นอย่างดีอยู่แล้ว แต่จะมุ่งเน้นทัศนคติต่อองค์การใหม่ที่เป็นองค์การมหาชนเป็นหลัก แม้ว่าจะมีการประชาสัมพันธ์ให้ครูทั้งหมดได้เข้าใจพันธกิจใหม่ของโรงเรียน และประชาสัมพันธ์ให้ครูที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนแล้วก็ตาม แต่ก็มีครูบางส่วนสมัครใจที่จะอยู่ที่โรงเรียนต่อไป ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทราบได้จากการประเมินผลการเรียนการสอนของครูโดยผู้ให้บริการหรือนักเรียน เนื่องจากผู้สอนไม่ได้มีความลึกซึ้งในวิชาการในสาขาที่ตนมีความถนัดเพียงพอ ขณะที่นักเรียนของโรงเรียนเป็นเด็กที่เก่ง แม้ว่าโรงเรียนจะพยายามให้ครูเหล่านี้ไปศึกษารายวิชาที่ตนประสงค์จะสอนในมหาวิทยาลัยบางแห่งที่เปิดสอน โดยขอความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยต่างๆ แต่การพัฒนาก็ยังทำไม่ได้มากเท่าที่ควร จึงพยายามปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ทำตามที่มีความถนัดมากที่สุด เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของโรงเรียน นอกจากนี้ครูเก่าส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในด้านภาษาอังกฤษที่ครูต้องศึกษาค้นคว้ามากขึ้นเพื่อให้การเรียนการสอนของโรงเรียนมีความเป็นสากลมากขึ้น จึงเป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งในการพัฒนาครูที่รับมาจากโรงเรียนเดิม

สำหรับครูใหม่ที่โรงเรียนรับเข้ามาเพิ่มเติม ซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการ และส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาอุปสรรคในการจัดเรียนการสอน นอกจากนี้สัญญาการจ้างงานก็จะเป็นสัญญาระยะสั้นๆ ด้วย ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรได้ง่าย

นอกจากนี้การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน นับเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้ดีขึ้นได้เป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้บุคลากรทุกฝ่ายส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้เพื่อปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับ เช่น หัวหน้าหมวดประเมินครูในหมวด คิดเป็นร้อยละ 70 การประเมินโดยผู้ร่วมงาน เช่น ครูในหมวดเดียวกันประเมินกันเอง คิดเป็นร้อยละ 20 และการประเมินโดยนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 ยังได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ หัวหน้าหมวดมีอำนาจในการสั่งการมากขึ้น ได้รับความร่วมมือและความกระตือรือร้นในความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ขณะที่ครูในหมวดมีการรับฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหมวดมากขึ้น ซึ่งเดิมก่อนที่จะปรับเปลี่ยนเป็น

องค์การมหาชน หัวหน้าหมวดไม่มีอำนาจสั่งการ อำนาจสั่งการทั้งหมดยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนสูงสุดเป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของครูได้ งานหลายอย่างเมื่อสั่งการไปแล้ว หัวหน้าหมวดยังต้องลงมาดำเนินการเอง ใครจะทำหรือไม่ทำก็ได้เพราะไม่มีผลอันใดเกิดขึ้น หรือครูมักจะกล่าวว่า "ใครเป็นผู้เสนองานคนนั้นก็ทำไปเองคนเดียวก็แล้วกัน" และยังคงให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เห็นได้อย่างชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งครูและบุคลากรต่างๆ ต้องปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นตลอดเวลาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ นักเรียน และครูที่เป็นผู้ใช้บริการของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนที่เป็นฝ่ายสนับสนุนการดำเนินงานของสายงานหลักในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการคัดเลือกบุคลากร และบรรจุแต่งตั้ง โดยสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล ทั้งการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร อัตราเงินเดือน การพัฒนาครูและบุคลากร การกำหนดสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ฯลฯ ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แม้ว่าจะประสบปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ก็มีสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้นอยู่หลายประการ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในแนวทางที่ดีขึ้น

## 2.3 งานการเงิน

### 2.3.1 ด้านการระดมทรัพยากร

โรงเรียนได้รับรายได้จากแหล่งต่างๆ ได้แก่ รายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล รายได้จากการจัดการศึกษา รายได้จากการรับบริจาค รายได้จากหอพักนักเรียน และรายได้อื่นๆ ซึ่งโรงเรียนเห็นว่าในระยะยาวแล้วโรงเรียนสามารถพึ่งตนเองได้ในด้านรายได้ แต่งบประมาณจากรัฐก็ยังคงเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 76.4 ในปี 2544

### 2.3.2 ด้านการวางแผนการเงิน

ในการจัดทำแผนงบประมาณ ปีงบประมาณ 2546-2550 โรงเรียนได้คาดการณ์ค่าใช้จ่ายทางการเงินของโรงเรียน โดยคำนวณจาก ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ทุนการศึกษา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุน นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ยังได้เข้าร่วมโครงการนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) กับสำนักงานงบประมาณ การดำเนินงานในโครงการนำร่องอยู่ในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน ตามเงื่อนไขที่สำนักงานงบประมาณกำหนด โดยให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องต้องดำเนินการวางแผนงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม การวางแผนกลยุทธ์ และจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระยะ 3 ปี การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัด

ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานการเงิน และผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ รวมทั้งการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้กิจกรรมที่เป็นเงื่อนไขดังกล่าว โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วทั้งหมด ยกเว้นการศึกษาต้นทุนกิจกรรมต่างๆที่จัดซึ่งอยู่ระหว่างการศึกษ และปรับปรุงระบบการวางแผนงบประมาณให้ดำเนินการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.3.3 ด้านการใช้เงิน

ในปีงบประมาณ 2544 โรงเรียนเพิ่งเริ่มเปลี่ยนระบบจากราชการเป็นองค์การมหาชน ในระยะแรกของการดำเนินงานยังคงต้องใช้ระเบียบราชการอยู่ และได้เริ่มใช้ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนบางฉบับที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเดือนพฤศจิกายน 2543 โรงเรียนเพิ่งมีเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ในปลายปีงบประมาณ 2544 และ ณ วันที่ 30 กันยายน 2544 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนแต่งตั้ง ได้ประกาศใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของโรงเรียนด้านการเงินจำนวน 5 ฉบับ

### 2.3.4 ด้านการตรวจสอบการเงิน

โรงเรียนได้มีการจัดทำบัญชีแบบพึ่งรับ-พึ่งจ่าย และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของโรงเรียนที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ ตลอดจนการรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทราบ

โรงเรียนต้องจัดทำงบดุล งบการเงิน และบัญชีส่งผู้สอบบัญชีภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี และโรงเรียนได้มอบให้บริษัทนิลสุวรรณ จำกัด เป็นผู้ตรวจสอบงบแสดงฐานะการเงินของโรงเรียน งบแสดงผลการดำเนินงาน และงบกระแสเงินสด ณ วันที่ 30 กันยายน 2543 และวันที่ 30 กันยายน 2544

นอกจากนี้โรงเรียนต้องจัดทำรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรี เกี่ยวกับผลงานในรอบปีที่ผ่านมา รวมทั้งนโยบายและแผนงานในอนาคต นอกจากนี้ภายในเวลา 3 ปี โรงเรียนต้องจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยสถาบันที่เป็นกลางและมีความเชี่ยวชาญด้านการประเมิน ที่แสดงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการวางแผนการเงินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับการเงินของตนเอง และมีอำนาจตัดสินใจในการใช้เงินได้ด้วยตนเองโดย

อำนาจสูงสุดจะอยู่ที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำให้การใช้เงินของโรงเรียนมีความคล่องตัว เป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับในอดีต นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดให้มีการรายงานและการตรวจสอบทางการเงินของโรงเรียน โดยมีผู้ตรวจสอบการเงินภายในของโรงเรียนเอง และต้องได้รับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนดอีกด้วย ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมามีบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับที่น่าพึงพอใจ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานการเงินของโรงเรียน พบว่า ยังมีความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างครูกับผู้บริหาร โดยครูจำนวนหนึ่งยังไม่เข้าใจในระเบียบการเงินต่างๆ ชัดเจน และมีความเข้าใจว่าเมื่อโรงเรียนเป็นองค์การมหาชนแล้วจะมีอิสระในการใช้เงินมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยไม่ต้องยึดติดกับกฎระเบียบต่อไป แต่ความเป็นจริงแม้ว่าโรงเรียนจะมีอิสระด้านการเงินมากขึ้น โดยอำนาจสูงสุดในการใช้เงินจะอยู่ที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ไม่ต้องขออนุมัติไปยังกรมเจ้าสังกัดดังในอดีต แต่การใช้เงินของโรงเรียนก็ยังคงต้องดำเนินการตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนดขึ้น ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การเงินของโรงเรียนมีความคล่องตัวมากขึ้น เพียงแต่มีการใช้เงินให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด และแม้จะมีความจำเป็นในการใช้งานเร่งด่วน ก็สามารถชี้แจงความต้องการความจำเป็นในการใช้เงินต่อผู้อำนวยการโรงเรียนได้ หากมีเหตุผลก็จะได้รับการอนุมัติการใช้เงินดังกล่าว

## 2.4 งานบริหารทั่วไป

### 2.4.1 ด้านการรับนักเรียน

นักเรียนที่จะเข้ามาศึกษาในโรงเรียนต้องผ่านการคัดเลือกกว่า เป็นนักเรียนที่มีความสนใจ มีความถนัด มีเจตคติที่ดีต่อวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และมีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์อย่างแท้จริง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูพบว่า การรับนักเรียนในระบบเดิม ยังไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนหรือผู้รับบริการได้ตรงกับเจตนารมณ์ของโรงเรียนเท่าที่ควร โดยการคัดเลือกในระบบเดิม เป็นการคัดเลือกผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลการเรียนลำดับ 1 หรือ 2 ของโรงเรียน แล้วสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องจัดหาทุนให้นักเรียนที่ผ่านการคัดเลือกจังหวัดละ 2 คนด้วย ซึ่งเป็นภาระในการจัดหาทุนให้เด็กแก่สำหรับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมาก ดังนั้นบางจังหวัดจึงหาเด็กที่มีความพร้อมในด้านเงินทุนได้เลย เพราะว่ามีเด็กที่มีผลการเรียนลำดับ 1 หรือ 2 สละสิทธิของตนเอง และบางจังหวัดอาจมีเด็กสละสิทธิไปเลย การที่มีเด็กสละสิทธิทำให้มีที่ว่างที่จะรับเด็กได้มากขึ้น จึงเปิดโอกาสให้โรงเรียนรับเด็กได้เพิ่มเติม ซึ่ง

ก็มีวิธีการหลายวิธี ทำให้มีการวิ่งเต้นเพื่อฝากเด็กได้ กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนจึงไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชน โรงเรียนได้เริ่มรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 รุ่นแรกตามระบบใหม่ในปีการศึกษา 2544 โดยได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากกรมสามัญศึกษา จัดรับสมัครและจัดศูนย์สอบทุกจังหวัดทั่วประเทศ โรงเรียนเป็นผู้ออกข้อสอบส่งให้จังหวัดดำเนินการสอบ รุ่นแรกมีนักเรียนสมัครสอบคัดเลือกทั้งสิ้น 8,504 คน คัดเลือกนักเรียนรอบแรกไว้ 480 คน แล้วได้เรียกตัวนักเรียนทั้งหมดมาสอบภาคปฏิบัติและข้อเขียนภาคอัตรณ์ จากนั้นจึงประกาศผลการสอบจริงจำนวน 240 คน ตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถคัดเลือกนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 รุ่นแรกของโรงเรียนได้จำนวน 205 คน มีคุณลักษณะพื้นฐาน ดังนี้ นักเรียนส่วนใหญ่มีผลการเรียนชั้น ม.1-ม.3 รวมทุกวิชา และวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ 3.75 ขึ้นไป ส่วนใหญ่จบจากโรงเรียนกรมสามัญศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร และส่วนใหญ่บิดาและมารดา มีรายได้คนละหนึ่งแสนถึงสามแสนบาท ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ที่มีฐานะดี และอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกนักเรียนยังไม่สามารถกระจายนักเรียนได้ทั่วถึงเท่าที่ควร วิธีการคัดเลือกในระบบใหม่ทำให้คัดเลือกผู้เรียนได้ตรงตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนมากขึ้น และผู้อำนวยการโรงเรียนเองก็มีความสบายใจเนื่องจากมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นเกราะกำบังให้ในการกำหนดระเบียบการรับเด็ก ซึ่งสามารถป้องกันการรับเด็กฝากได้เป็นอย่างดี

ในปีการศึกษา 2545 โรงเรียนมีแผนจะปรับปรุงการคัดเลือกนักเรียนรอบสองให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยให้นักเรียนที่ผ่านการสอบรอบแรกทั้ง 480 คน ที่ผ่านการคัดเลือกรอบแรกมาเข้าค่ายวิชาการ เป็นเวลา 4 วัน 3 คืน โดยโรงเรียนจะสอบวัดคุณลักษณะและความสามารถด้านต่างๆ คือ เซอร์วิญญา บุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์ ความถนัดทางการเรียน ความสามารถทางคณิตศาสตร์ (อัตรณ์) และความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ในการคัดเลือกนักเรียนปีต่อไป โรงเรียนอาจใช้วิธีการสรรหาเพื่อคัดเลือกนักเรียนจำนวนหนึ่งควบคู่ไปกับการสอบคัดเลือก และการเข้าค่ายวิชาการ

#### 2.4.2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เนื่องจากโรงเรียนเกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐ ไม่ได้เกิดขึ้นจากความต้องการของชุมชน และโรงเรียนมีลักษณะเป็นโรงเรียนเฉพาะทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์



และเทคโนโลยี นักเรียนของโรงเรียนจึงคัดเลือกมาจากทั่วประเทศ ซึ่งไม่ใช่บุตรหลานของผู้ที่อยู่ในชุมชน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความผูกพันและความสัมพันธ์กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่มากเท่าที่ควร แต่โรงเรียนได้ประสานสัมพันธ์และขอความร่วมมือกับจากหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่น และถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในด้านการบริหารและการจัดกิจกรรมวิชาการต่างๆ ของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือในการสัมมนาเพื่อคัดเลือกครูวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างหมวดวิชาต่างๆ กับคณะวิทยาศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ ฯลฯ

### 2.4.3 ด้านการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก

โรงเรียนได้จัดให้มีการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน โดยการจ้างงานให้บริษัทเอกชนรับไปดำเนินการในด้านต่าง ๆ เช่น ยามรักษาความปลอดภัย แม่บ้านทำความสะอาด งานการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ยานพาหนะ ฯลฯ เพื่อลดภาระในการดำเนินการด้วยตนเองทั้งหมด และยังสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายรวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายได้ด้วย

### 2.4.4 ด้านอาคารสถานที่

ปัจจุบันอาคารสถานที่ของโรงเรียนยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ในปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนขอความร่วมมือจากกองออกแบบและก่อสร้าง กรมสามัญศึกษา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จัดทำแผนแม่บทด้านอาคารสถานที่ และการใช้ที่ดินจำนวน 25 ไร่ ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อให้สามารถใช้ทุกบริเวณของโรงเรียน ทั้งในและนอกอาคารเป็นแหล่งเรียนรู้ มีบรรยากาศร่มรื่นสมเป็นสถาบันการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุป งานบริหารทั่วไปของโรงเรียน สามารถสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งการรับนักเรียนเข้าเรียนซึ่งได้มีความพยายามที่จะพัฒนาและปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ให้นักเรียนที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนกำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกและการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งด้านอาคารสถานที่ แม้ว่าจะอยู่ในระหว่างการพัฒนาด้านอาคารสถานที่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้สูงสุด โดยจัดให้มีอาคารประเภทต่างๆ ตามแผน

### ตอนที่ 3 : ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1

ในการร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1 ใช้ข้อมูลจากการศึกษาโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบครั้งที่ 1 รวมทั้งนำสาระสำคัญจากการศึกษาโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มาประกอบกรร่างรูปแบบครั้งที่ 1 ด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นสำคัญระหว่างการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ และร่างรูปแบบครั้งที่ 1 ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่นำเสนอในที่นี้ จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

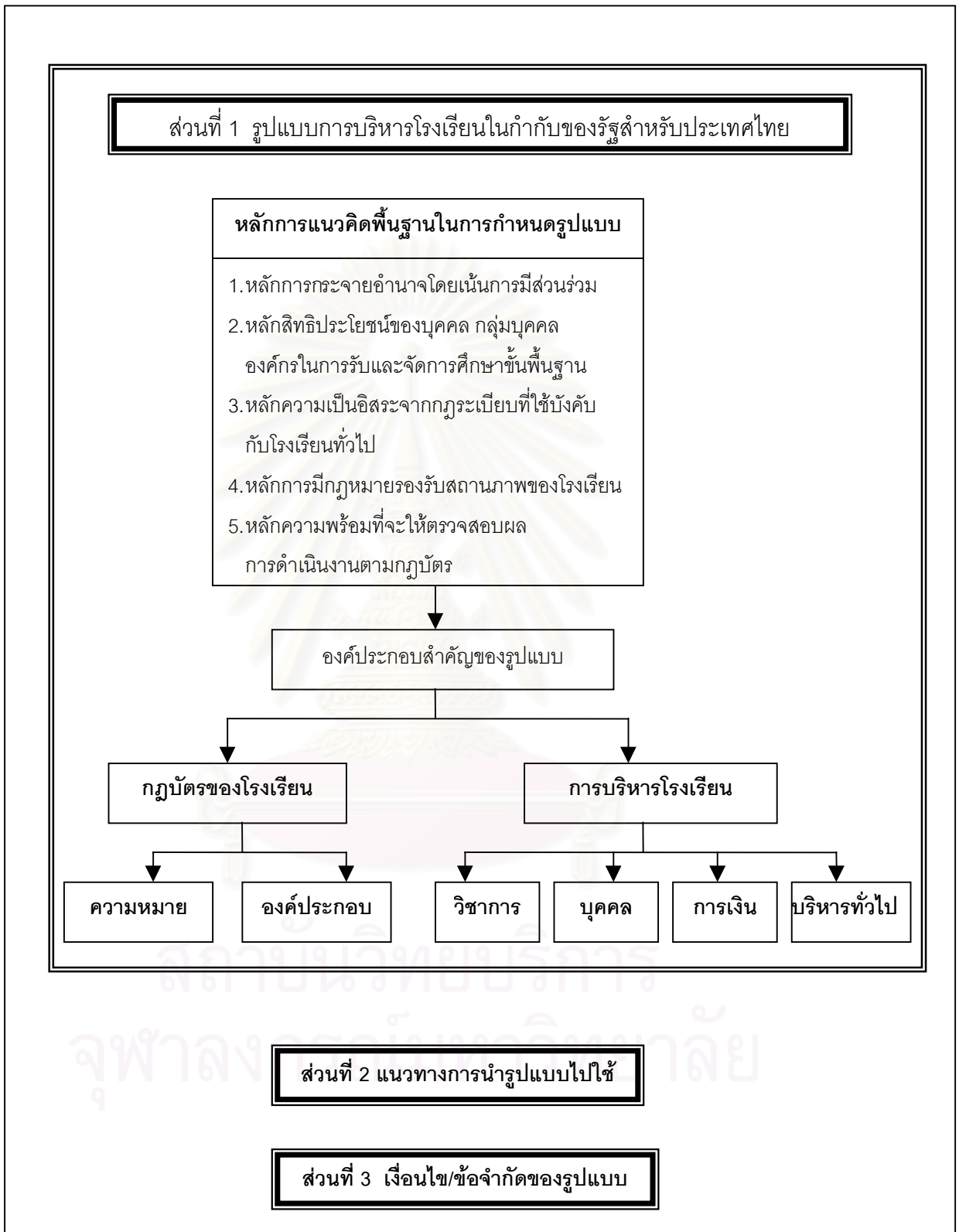
ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 าร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย



## ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยครั้งที่ 1 ที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย

### 1. กฎบัตรของโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 ความหมายและความสำคัญ

1.2 องค์ประกอบของกฎบัตร ได้แก่

1.2.1 ภาพลักษณ์ของโรงเรียน

1.2.2 กระบวนการจัดทำกฎบัตร

1.2.3 แผนการบริหารโรงเรียน

1.2.4 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

### 2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

2.1 งานวิชาการ

2.2 งานบุคคล

2.3 งานการเงิน

2.4 งานบริหารทั่วไป

## ตอนที่ 1 หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ

สาระสำคัญที่เป็นหลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีดังนี้

### 1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ได้แก่

1.1 ผู้ปกครอง ครู ชุมชน กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ สามารถร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียน ได้แก่ 1) บุคคล กลุ่มบุคคล กรณีที่เป็นบุคคล อาจเป็นครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนหรือบุคคลอื่น กลุ่มบุคคลอาจเป็น กลุ่มครู กลุ่มผู้บริหาร หรือกลุ่มบุคคลอื่นในชุมชน 2) องค์กรของรัฐหรือเอกชน องค์กรเอกชนอาจเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เช่น มหาวิทยาลัย มูลนิธิ สมาคม หรือองค์กรประเภทแสวงหากำไร เช่น สถานประกอบการ บริษัท เป็นต้น โดยจัดทำคำขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐตามแบบที่ องค์กรอนุมัติกำหนด

1.1.2 องค์กรสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน องค์กรของรัฐหรือเอกชน บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ให้การสนับสนุนผู้ขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในลักษณะต่างๆ ทั้งการสนับสนุนการเงิน วิชาการ บุคคล สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.1.3 องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน เป็นหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่รัฐกำหนดให้ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมมาตรฐานโรงเรียนในกำกับของรัฐ คือ องค์กรที่เป็นคู่สัญญาหรือผู้ลงนามในกฎบัตร หรือองค์กรวิชาชีพ สำหรับประเทศไทย องค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในกำกับของรัฐ คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1.2 การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

2. หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

2.1 ผู้ปกครองมีโอกาสที่จะเลือกให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้

2.2 ผู้ปกครองที่บุตรหลานไม่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนทั่วไป สามารถที่จะเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้

2.3 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร และสถาบันสังคมอื่น มีโอกาสเลือกจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีความดูแล โดยได้รับสิทธิประโยชน์ ในด้านเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวจากรัฐ และได้รับการลดหย่อน/ยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป โรงเรียนในกำกับของรัฐได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายทั่วไปของรัฐและกฎระเบียบทางการบริหาร ที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน งานทั่วไป

4. หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้แก่

4.1 สถานภาพของโรงเรียน โรงเรียนมีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ แต่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐ



4.2 ประเภทของโรงเรียน โรงเรียนอาจเป็นโรงเรียนตั้งใหม่หรือโรงเรียนรัฐบาลหรือเอกชน ที่มีอยู่เดิมปรับเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ทั้งนี้การเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ สามารถดำเนินการทั้งโรงเรียน หรือบางส่วน บางโปรแกรมในโรงเรียนก็ได้

4.3 ระดับการศึกษาที่จัด ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียน รายละเอียดดังข้อ 1.1.1

4.5 องค์กรอนุมัติการจัดตั้งโรงเรียน เป็นองค์กรของรัฐที่มีอยู่เดิมหรือที่จัดตั้งใหม่ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติการจัดตั้ง กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในกฎบัตร และพิจารณายกเลิกหรือต่อระยะเวลาการดำเนินงาน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

5. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร ได้แก่

5.1 โรงเรียนยึดกฎบัตรเป็นหลักสำคัญในการตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน และโรงเรียนจะถูกปิด หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตร

5.2 โรงเรียนจัดให้มีระบบการรายงานการประเมินผลภายในของโรงเรียน

5.3 จัดให้มีระบบตรวจสอบควบคุมมาตรฐานจากองค์กรภายนอกและสาธารณชน

## ตอนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1. **กฎบัตรของโรงเรียน** กฎบัตรนับเป็นหัวใจของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1.1 **ความหมายของกฎบัตร** กฎบัตรเป็นข้อสัญญาเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนระหว่างผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียนกับผู้ที่มีอำนาจอนุมัติจัดตั้งโรงเรียนประเภทนี้ กฎบัตรจึงเป็นกลไกกำกับการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะระบุสิ่งที่โรงเรียนจะดำเนินการ และเป็นหลักสำคัญในการตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน ที่จะระบุวิธีการวัดความสำเร็จ และผลสำเร็จที่จะเกิดแก่นักเรียน ประเด็นที่ต่างจากโรงเรียนทั่วไปคือ เมื่อใดที่โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลง จะมีการยกเลิกกฎบัตรและปิดโรงเรียน

1.2 **องค์ประกอบของกฎบัตร** ได้แก่

1.2.1 ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย

1) ปรัชญาของโรงเรียน

- บริการ
- ผลสำเร็จ
- 2) พันธกิจของโรงเรียน
  - 3) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
  - 4) กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน/จุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้
  - 5) มาตรฐาน/คุณลักษณะของผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุ
  - 6) กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ
  - 7) ระยะเวลาการดำเนินงานตามที่กำหนดในกฎบัตร
- 1.2.2 กระบวนการจัดทำกฎบัตรมุ่งเน้นให้ผู้ปกครอง โรงเรียน ชุมชน ร่วมกันกำหนดกฎบัตร
- 1.2.3 แผนการบริหารโรงเรียน ในด้านวิชาการ บุคคล การเงิน และการบริหารทั่วไป
- 1.2.4 ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกฎบัตร จะครอบคลุมถึง

### 2.1 งานวิชาการ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1.1 โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษา ได้เอง โดยตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากเดิม

2.1.2 กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน มีความหลากหลาย อาทิ เช่น

- เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
- เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน
- มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดโครงการ ฯลฯ
- มีการใช้เทคโนโลยีและสื่ออื่นๆ อย่างกว้างขวาง เช่น

แหล่งเรียนรู้ในชุมชนและในโรงเรียน คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

2.1.3 มีแผนการประเมินผู้เรียนที่บอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร อาทิ เช่น

- มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ เช่น การประเมินตามสภาพจริง แฟ้มสะสมผลงาน การสาคิตผลงานนักเรียนต่อผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ

- มีการประเมินที่แตกต่างไปจากเดิมที่ประเมินเฉพาะความรู้ และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น เช่น การพยายามปรับปรุงตนเอง การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา

#### 2.1.4 มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน ดังนี้

- กำหนดเป้าหมายหลักสูตรทั้งด้านวิชาการ และทักษะที่จำเป็นของนักเรียนที่ชัดเจน และสามารถวัดได้

- หลักสูตรแสดงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้

- มีการวัดและประเมินผลที่ชัดเจน หลากหลายรูปแบบ

และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร

## 2.2 งานบุคคล มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

#### 2.2.1 โรงเรียนสามารถคัดเลือกครูและบุคลากรได้เอง

#### 2.2.2 คณะกรรมการโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์การบริหาร

งานบุคคลของโรงเรียน ดังนี้

- คุณสมบัติ/ประสบการณ์ด้านวิชาการของครูและ

บุคลากร และวิธีการคัดเลือกครูและบุคลากร

- อัตราเงินเดือน

- วิธีการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ

- สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

#### 2.2.3 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา

และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร

#### 2.2.4 โรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ครูมีโอกาสที่จะเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่ได้

#### 2.2.5 โรงเรียนมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการและทักษะการทำงาน

#### 2.2.6 โรงเรียนมีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน ดังนี้

- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

- มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย

## 2.3 งานการเงิน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.3.1 โรงเรียนได้รับรายได้และสามารถจัดหารายได้ได้จากหลายแหล่ง อาทิ เช่น

- โรงเรียนได้รับค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน
- โรงเรียนจัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้ โดยไม่ต้องนำ

ส่งกระทรวงการคลัง

เหลือโรงเรียน

- โรงเรียนสามารถระดมผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามาช่วย

- กิจกรรมหารายได้หรือรายได้ที่โรงเรียนหาได้จะต้องไม่

กระทบกิจกรรมและผลที่นักเรียนจะได้รับตามกฎหมาย

2.3.2 โรงเรียนสามารถคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจใน

กฎบัตรได้ โดยการจัดทำแผนและคาดการณ์ทางการเงินของโรงเรียน

2.3.3 คณะกรรมการโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ วาง

ระบบการเงิน บัญชี พัสดุ ของโรงเรียนได้เอง

2.3.4 โรงเรียนจัดให้มีระบบการควบคุมการเงินภายใน ดังนี้

- มีระบบการรายงานการเงินเป็นระยะๆ ต่อผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และสาธารณชน

- โรงเรียนแสดงงบดุลทรัพย์สินและหนี้สิน ค่าใช้จ่าย

รายรับ โดยผ่านผู้ตรวจสอบการเงิน

## 2.4 งานบริหารทั่วไป มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.4.1 การจัดโครงสร้างองค์การ ดำเนินการ ดังนี้

• โรงเรียนสามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้เอง ในลักษณะที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีระบบทดแทนที่สามารถบริหารในลักษณะกลุ่มเล็กได้

- โรงเรียนมีการบริหารในรูปคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ที่สามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ องค์ประกอบ วิธีการได้มาได้เอง โดยมีผู้ปกครองร่วมอยู่ในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

- มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ระหว่างคณะกรรมการ

บริหารโรงเรียนและผู้บริหาร

2.4.2 การวางแผนในการจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2.4.3 ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้ ดำเนินการดังนี้

- กฎบัตรของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน สามารถวัด และรายงานความก้าวหน้าได้
- โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานตามกฎบัตรต่อผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ
- โรงเรียนได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกที่มีอำนาจหน้าที่

## ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยไปใช้ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ แก่กลุ่มเป้าหมายหลักต่างๆ
2. จัดให้มีการจูงใจอาสาสมัครที่มีความสนใจ และมีความสามารถเข้ามาร่วมดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่เกิดจากผู้ที่มีความตั้งใจในการดำเนินงาน
3. จัดให้มีคณะบุคคลคอยให้คำปรึกษา และสนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย เพื่อขยายผลในวงกว้างต่อไป
5. เร่งดำเนินการออกกฎหมาย เพื่อรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

## ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ



#### ตอนที่ 4 : ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบจากการสัมภาษณ์

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นหลักต่างๆ ของรูปแบบ ได้แก่ ผลการวิจัยในภาพรวม หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ส่วนประกอบของรูปแบบ กฎบัตรของโรงเรียน การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ มีดังนี้

##### ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ผลการวิจัยในภาพรวม	<p>1. ผลการวิจัยควรเพิ่มส่วนที่ 1 คือ ส่วนนำ มาก่อนรูปแบบ เพื่อ</p> <p>1.1 ให้ทราบบริบท ความเป็นมา ความหมาย ความจำเป็น ประโยชน์ ข้อดี/ข้อเสีย และโอกาสทางกฎหมายที่จะดำเนินการ โรงเรียนประเภทนี้ทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย ซึ่งจำเป็นต้องอธิบายให้ทราบก่อน</p> <p>1.2 ให้คนปรับแนวคิดเดิมที่มีอยู่ และมองเห็นว่าภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตควรมีความยืดหยุ่น หลากหลาย</p> <p>2. โรงเรียนในกำกับของรัฐ เกิดจากแนวคิดเพื่อให้เป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดโรงเรียนให้สัมพันธ์กับส่วนอื่นของสังคม โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีศรัทธาร่วมกัน ร่วมกันกำหนดข้อตกลง โดยถือเป็นพันธกิจของชุมชน แล้วรัฐจึงให้การสนับสนุน ดังนั้นโรงเรียนจึงได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และมีมืออาชีพจากชุมชนเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องมีการปฏิบัติตามกฎบัตรอยู่ตลอดเวลา ข้อที่ผู้วิจัยควรพิจารณาคือ ปัจจุบันประเทศไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใด และควรสนับสนุนทางเลือกนี้หรือไม่</p> <p>3. โรงเรียนในกำกับของรัฐอีกแนวคิดหนึ่ง เกิดจากความจำเป็นที่ต้องการรูปแบบใหม่ในการจัดการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในโรงเรียนปกติ เนื่องจากสภาพครูมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขโรงเรียนของรัฐได้ รัฐจึงให้</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>จัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐขึ้น โดยมีวิธีสอนที่หลากหลาย และให้โรงเรียนของรัฐเข้าร่วมได้ เพื่อให้โรงเรียนประเภทนี้ขยายตัวรวดเร็ว และทำให้โรงเรียนของรัฐตระหนักตื่นตัว โดยวิธีนี้จะทำให้สหภาพครูมาร่วมปรึกษาที่จะปรับปรุงการศึกษาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ โรงเรียนในกำกับของรัฐยังนำแนวคิดที่เน้นการทำสัญญาการเน้นผลผลิต ที่เป็นกระแสปฏิรูปการศึกษาทั่วโลกเข้ามาร่วมด้วย</p> <p>4. โรงเรียนในกำกับของรัฐของไทย ริเริ่มจาก</p> <p>4.1 โรงเรียนฝรั่งในเมืองไทยโดยมิชชันนารีที่มีศาสนาเป็นกฎบัตร</p> <p>4.2 โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ทรงดำริให้มีกฎบัตร (Charter) ของโรงเรียนที่มุ่งให้เด็กเป็น Buddhist Gentleman</p> <p>5. ในบริบทของไทย มีความจำเป็นเร่งด่วน และควรสนับสนุนทางเลือกนี้หรือไม่ สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ</p> <p>5.1 ใครจะเป็นผู้จัดทำกฎบัตร</p> <p>5.2 ชุมชนไทยมีความเคลื่อนไหวและความพร้อมที่จะจัดการศึกษาลักษณะนี้หรือไม่</p> <p>5.3 เงื่อนไขที่สำคัญและอันตรายที่สุด คือ การขอความเป็นอิสระ โดยไม่มีความเคลื่อนไหวของชุมชน และการขาดผู้นำ</p> <p>5.4 หากพิจารณาจากหลักที่ชุมชนจะต้องเป็นผู้เคลื่อนไหว โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ไม่นับว่าเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย</p> <p>6 การตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะต้อง</p> <p>6.1 มีวัตถุประสงค์การตั้งเฉพาะที่ต่างจากโรงเรียนปกติ</p> <p>6.2 มีรูปแบบใหม่ในการแก้ปัญหา เพื่อแก้ความด้อยประสิทธิภาพของระบบเดิม</p> <p>6.3 มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน เมื่อจำเป็นและมีเหตุผลสามารถออกเป็นพระราชกฤษฎีกาเพื่อให้โรงเรียนมีความเป็น</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>อิสระได้</p> <p>6.4 ต้องดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p> <p>6.5 เมื่อพิจารณาจากความเป็นอิสระ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จึงเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐของไทย</p> <p>7. การตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐในระยะต่อไป</p> <p>7.1 ควรดำเนินการต่อจากฐานของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ให้ได้โครงร่างของโรงเรียนที่ค่อนข้างสมบูรณ์ สามารถออกเป็นกฎบัตรของแต่ละโรงเรียนได้ โดยปรับปรุงจากกฎบัตรของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์</p> <p>7.2 จากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สนับสนุนให้มีการจัดตั้งโรงเรียนประเภทต่างๆ ได้ โดยต้องมีเหตุผลความ จำเป็นสำหรับโรงเรียนในกำกับของรัฐ เหตุผลที่ควรระบุคือ ผู้ปกครองต้องการการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่มผู้เรียน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบริหารในรูปแบบพิเศษ</p>
<p>2. หลักการ แนวคิด ในการ กำหนดรูปแบบ</p>	<p>1. โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษา จึงควรมีหลักการกว้างๆ และมีความยืดหยุ่นมาก ทั้งการบริหาร และการจัดโครงสร้างองค์การ</p> <p>2. ควรเพิ่มเติม หลักการผู้เรียนสำคัญที่สุด และการพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถและเต็มตามศักยภาพของบุคคล เนื่องจากโรงเรียนในกำกับของรัฐ มุ่งเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาส หรือเข้ากับสังคมปกติไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p> <p>3. ควรเพิ่มเติมหลักการพึ่งตนเองเพื่อให้โรงเรียนดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง</p> <p>4. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นดังนี้</p> <p>4.1 ควรแยกหลักการมีส่วนร่วมออกจากหลักการกระจายอำนาจ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>4.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐจะเน้นความเป็นอิสระ ไม่ใช่กระจายอำนาจ เพราะอำนาจเป็นของโรงเรียนโดยตรง</p> <p>4.3 การกระจายอำนาจ มี 2 มิติ คือ 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) 2) การให้อำนาจ(devolution)</p> <p>4.4 ต้องกำหนดการกระจายอำนาจให้ชัดเจนระหว่างโรงเรียนของรัฐ ที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยรัฐกระจายอำนาจให้บางส่วน กับโรงเรียนในกำกับของรัฐที่รัฐให้อำนาจอิสระ</p> <p>5. หลักการมีส่วนร่วม</p> <p>5.1 หลักการมีส่วนร่วมไม่ควรรวมถึงองค์กรที่อยู่ภายนอกการบริหารสถานศึกษา เช่น องค์กรอนุมัติการจัดตั้ง องค์กรตรวจสอบ ฯลฯ เพราะอาจทำให้สับสน</p> <p>5.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่สำคัญโดยให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการบริหารจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (sense of belonging)</p> <p>6. ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียน</p> <p>6.1 ไม่ควรให้อิสระกับบุคคล กลุ่มบุคคล เนื่องจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ไม่มีหลักประกัน เนื่องจากการเป็นโรงเรียนต้องมีอาคารสถานที่ ทรัพย์สิน</li> <li>2) การเป็นโรงเรียนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน โรงเรียนจะต้องโอนทรัพย์สินให้เป็นโรงเรียนของรัฐก่อน โรงเรียนจะยินยอมหรือไม่</li> </ol> <p>6.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการให้สัมปทานแก่โรงเรียนของรัฐที่ดี โดยมีเงื่อนไขว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องแสวงหากำไรได้ไม่เกิน 15%</li> <li>2) ต้องได้รับการตรวจสอบจากรัฐ</li> </ol> <p>6.3 โรงเรียนของรัฐควรรองรับมวลชน และรัฐควรทำโรงเรียนให้ดีมีคุณภาพ โดยลงทุนเท่าเดิมให้มากขึ้นทั่วประเทศ เพราะ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>การเป็นอิสระของโรงเรียนต่อไปจะเป็นเรื่องของเงินทั้งหมด</p> <p>6.4 ควรระบุผู้จัดตั้งที่เป็นองค์กรของรัฐให้ชัดเจนว่า เป็นโรงเรียนของรัฐ และระยะแรกควรให้โรงเรียนของรัฐเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐก่อน แล้วจึงค่อยขยายผล</p> <p>6.5 ผู้ขอจัดตั้งไม่ควรเป็นองค์กรเอกชน ทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เพราะ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้จัดตั้งที่เป็นองค์กรเอกชนที่แสวงหากำไรจะทำให้กลายเป็นธุรกิจไป</li> <li>2) โรงเรียนเอกชนไม่ได้เน้นให้ผู้ปกครอง ครู ชุมชน ร่วมจัดตั้งหรือสนับสนุนโรงเรียน เพราะไม่ต้องรองรับชุมชนทั่วไป แต่รองรับเฉพาะผู้ปกครองบางกลุ่มที่ต้องการการศึกษาที่เหมาะสมกับลูกหลาน ซึ่งเป็นความสวยงามทางการศึกษาที่มีความหลากหลาย</li> <li>3) โรงเรียนเอกชนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้มาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับคนจำนวนที่น้อยกว่า</li> <li>4) การเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน ต้องเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร และต้องโอนทรัพย์สินให้เป็นของรัฐก่อน</li> </ol> <p>7. องค์กรตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน ควรเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 องค์กรอนุมัติการจัดตั้ง สำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และองค์กรวิชาชีพ</li> <li>7.2 ควรมีระบบตรวจสอบโรงเรียนเป็นระยะๆ โดยจัดให้มีระบบกัลยาณมิตรนิเทศ จากองค์กรสนับสนุนในพื้นที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้ความช่วยเหลือได้ทันเนื่องจากเป็นระบบใหม่</li> <li>7.3 ควรมีการแทรกแซงจากองค์กรที่มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้งก่อนที่จะปิดโรงเรียน</li> </ol> <p>8. หลักการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง ควรเพิ่ม</p>



## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>8.1 การสนับสนุนตนเอง (self support)</p> <p>8.2 การช่วยเหลือตนเอง (self help)</p> <p>8.3 การประเมินตนเอง(self assessment)</p> <p>9 หลักการให้ผู้ปกครองมีโอกาสเลือกให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้</p> <p>9.1 การกำหนดให้โรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถเลือกรับเด็กได้ จะเป็นเงื่อนไขให้โรงเรียนไม่อาจพัฒนาตัวเองได้ตามที่คิด และจะเหมือนกับโรงเรียนของรัฐทั่วไป</p> <p>9.2 ควรเพิ่มท้ายหลักการในข้อนี้ว่า "ตามความถนัดหรือความต้องการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับปรัชญา/เป้าหมายของโรงเรียน" เพราะพ่อแม่บางคนรู้ว่าลูกน่าจะเรียนได้ดีในทางนี้ ผู้ปกครองจึงมีโอกาสเลือกให้บุตรหลานเข้ามาเรียนได้</p> <p>10. หลักการที่ให้ผู้ปกครองซึ่งบุตรหลานไม่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนทั่วไป สามารถเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้</p> <p>10.1 ควรปรับเปลี่ยนถ้อยคำ เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเด็กด้อยผลจากที่อื่น หรือเป็นโรงเรียนระดับสอง(second grade) ซึ่งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ไม่ได้มีลักษณะนั้นทั้งหมด</p> <p>10.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐควรเขียนสิทธิของผู้ปกครองให้ชัดเจนว่า ยังมีสิทธิจัดการศึกษาบางส่วนให้ลูกหลานได้ โดยเฉพาะในวิชาที่พ่อแม่มีความถนัด (เช่น เป็นนักวิทยาศาสตร์) แต่ต้องทำความเข้าใจเป็นรายๆ ไป และสามารถนับรวมเป็นหน่วยกิตได้ ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถนับรวมได้</p> <p>11.หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับโรงเรียนทั่วไป โรงเรียนในกำกับของรัฐต้องได้รับการตรวจสอบจาก สมศ.</p> <p>12. องค์การอนุมัติการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่มีอำนาจอนุมัติให้โรงเรียนมีอิสระได้ตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน ซึ่งองค์กรที่มีหน้าที่อนุมัติการจัดตั้งต้องเป็นอำนาจของคณะรัฐมนตรี</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>13. ประเภทของโรงเรียน</p> <p>13.1 เป็นได้ทั้งโรงเรียนที่ตั้งใหม่ และโรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม</p> <p>13.2 ควรมีการดำเนินการทั้งโรงเรียน</p> <p>13.3 ควรเป็นโรงเรียนเฉพาะด้านมากกว่าโรงเรียนทั่วไป แต่โรงเรียนทั่วไปก็สามารถดำเนินการได้</p> <p>14. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร</p> <p>14.1 โรงเรียนจะถูกปิดหากไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตร โดยเป็นการถ่วงดุลระหว่างการมีอิสระในการบริหารกับความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก และควรกล่าวให้ชัดเจนแต่ต้นเพื่อรับหลักการก่อนที่จะดำเนินการ และมีเวลาเตรียมตัว ซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนของรัฐไม่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ</p> <p>14.2 โรงเรียนจะต้องได้รับการตรวจสอบโดยองค์กรภายนอกเพื่อให้การศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนด</p>
3. ส่วนประกอบของรูปแบบ	<p>ควรเพิ่มเติมในเรื่อง</p> <p>1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ และพันธกิจใหม่ตามวัตถุประสงค์ ที่เชื่อมโยงจุดมุ่งหมายกับเหตุผลในการจัดตั้งองค์การ โดยกำหนดให้กว้าง ยืดหยุ่น แต่ชัดเจน และต้องคำนึงถึงบริบทด้วย</p> <p>2. วิธีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะเด่นของโรงเรียน</p>
4. กฎบัตรของโรงเรียน	<p>1. กฎบัตรต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>2. กฎบัตรของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ คือ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียน</p> <p>3. องค์ประกอบของกฎบัตร ยังขาดวิสัยทัศน์ ควรปรับภาพลักษณ์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์</p> <p>4. กระบวนการจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน ควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	ด้านหลักสูตรเข้าร่วมจัดทำด้วย
5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ	<p>1. จุดเด่นในการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 ด้าน ต่างจากการบริหารโรงเรียนทั่วไปอย่างไร</p> <p>2. งานวิชาการ</p> <p>2.1 ยังขาดงานนิเทศ เพื่อนำความรู้อื่นๆ มาใช้ในเรียนการสอน และเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง (self development)</p> <p>2.2 ควรจัดให้มีระบบครูที่ปรึกษาและครูแนะแนวที่เข้มกว่าโรงเรียนทั่วไป</p> <p>2.3 หลักสูตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยหลักสูตรส่วนหนึ่งต้องตอบสนองหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรอีกส่วนหนึ่งตอบสนองปรัชญาของโรงเรียน โรงเรียนออกแบบหลักสูตรได้เองแต่ต้องให้กรมวิชาการรับรอง</p> <p>2.4 กิจกรรมการเรียนการสอน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ควรให้อิสระแก่โรงเรียนในการจัดการเรียนการสอน โดยไม่ควรกำหนดรายละเอียดใดๆ เพราะโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อมาตรฐาน/คุณลักษณะนักเรียนที่ต้องการอยู่แล้ว</li> <li>2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ของจริงหรือสภาพที่เป็นจริง เป็นเสมือนห้องเรียน เพื่อให้ได้รู้ว่าแม่ไม่อยู่ในโรงเรียน ก็สามารถเรียนรู้จากสภาพที่เป็นอยู่ได้ โดยเป็นการใฝ่เรียนรู้ที่ไม่ต้องกลับมาที่โรงเรียนอีก</li> <li>3) ครูควรให้อิสระเด็กในการค้นคว้าหาคำตอบ/ความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนคนอื่น</li> <li>4) เปิดโอกาสให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ไม่ขาดจากชุมชน เรียนรู้ที่จะช่วยเหลือและอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข</li> <li>5) จำนวนนักเรียนต่อห้องควรมีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นด้วย</li> </ol> <p>2.5 การประเมินผลผู้เรียน</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>1) ควรมีการทดสอบมาตรฐานต่างๆ กับผู้เรียน เช่น มาตรฐานช่วงชั้นต่างๆ ของสำนักงานทดสอบกลาง เพื่อป้องกันไม่ให้นักเรียนมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ</p> <p>2) ควรมีการประเมินรอบด้านจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</p> <p>3. งานบุคคล</p> <p>3.1 ควรเพิ่มหลักการบริหารงานบุคคล เช่น หลักความเป็นธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ฯลฯ</p> <p>3.2 ควรเพิ่ม " ฯลฯ " ทำตัวอย่างหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด เนื่องจากตัวอย่างที่กำหนดอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด จึงควรเปิดกว้างไว้</p> <p>3.3 เงินเดือนของครูและบุคลากร</p> <p>1) ควรสูงกว่าโรงเรียนทั่วไปมาก</p> <p>2) ควรมีผู้แทนจากเขตพื้นที่เป็นคณะกรรมการโรงเรียนด้วย เพื่อถ่วงดุลการกำหนดอัตราเงินเดือนของครูที่ไม่ให้สูงเกินไป</p> <p>3.4 วิธีการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าครูไม่ผ่านการประเมิน จะไม่จ้างงานต่อไป และไม่ควรรีไถ่กลับยุทธการจ้างงานไว้ในรูปแบบเนื่องจากเป็นกลยุทธ์การทำงานของแต่ละคน</p> <p>3.5 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร</p> <p>1) ยังมีลักษณะการเขียนที่ไม่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความขัดแย้งในตัวเอง</p> <p>2) ควรอธิบายให้ชัดเจนว่า การปฏิบัติงานเต็มเวลาหมายถึง บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเต็มเวลาตามสัญญา โดยทำสัญญาจ้างทุก 2 ปี</p> <p>3) มีการประเมิน ซึ่งมีเงื่อนไขว่า ถ้าไม่ผ่านการประเมินจะ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>ต้องออก เพื่อเป็นการลดภาระเงินเดือนที่ต้องเพิ่มขึ้นทุกปี และทำให้ครูกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา รวมทั้งเป็นการรักษาครูที่ดี</p> <p>4) บุคลากรของโรงเรียนในกำกับของรัฐจะมีความมั่นคงลดลงกว่าโรงเรียนของรัฐ</p> <p>5) สำหรับครูที่ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา อาจเป็นครูที่มาจากชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงเรียน โดยมีครูประจำคอยดูแล ประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ และจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกัน</p> <p>3.6 กรณีที่โรงเรียนปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ควรคัดสรรบุคคลในโรงเรียนเดิม ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนเป็นหลักก่อน เพื่อไม่ต้องปรับเปลี่ยนบุคลากรและทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ได้รวดเร็ว</p> <p>3.7 การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนต้องให้ความสำคัญ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่องในทุกโอกาสที่มี (on - going inservice training) และเชื่อมโยงเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนิเทศ</p> <p>3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องมีระบบโปร่งใสและเป็นธรรม</li> <li>2) ครูควรมีส่วนร่วมในการประเมินตั้งแต่ต้นว่าจะถูกประเมินอะไร อย่างไร</li> <li>3) การประเมินบุคคลมี 2 ลักษณะ คือ การประเมินเชิงบริหาร ซึ่งประเมินประสิทธิภาพการทำงานเพื่อการจ้างงาน/เลิกจ้าง/เปลี่ยนงาน การสนับสนุน/ลดตำแหน่ง และการประเมินเพื่อให้รู้จุดอ่อน/ข้อบกพร่องของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการนิเทศต่อไป</li> </ol> <p>4. งานการเงิน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น ดังนี้</p>



## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>4.1 การบริหารงานการเงิน ควรรวมงานด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารต่างๆ เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ (educational facility) ทุกอย่างไว้ด้วย</p> <p>4.2 โรงเรียนสามารถจัดหารายได้เพิ่มเติมได้ และวิธีหารายได้ของโรงเรียนต้องเปิดเผย</p> <p>4.3 รายได้ที่โรงเรียนจัดหาได้สามารถใช้จ่ายเป็นค่าจ้างบุคลากรได้ กรณีที่ลดจำนวนชั่วโมงสอนของครูหรือลดจำนวนนักเรียนต่อห้องต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด</p> <p>4.4 การควบคุมการเงินภายในของโรงเรียน ควรมีการตรวจสอบโดยมืออาชีพ (professional audit) ที่มีอิสระ และต้องเปลี่ยนผู้ตรวจสอบเป็นระยะๆ ซึ่งโรงเรียนควรลงทุนในด้านนี้ เพราะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมาก</p> <p>5. งานบริหารทั่วไป ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น ดังนี้</p> <p>5.1 ควรให้ความสำคัญกับการบริหารในรูปคณะกรรมการเป็นหลักใหญ่มากกว่าการบริหารงานในรายละเอียดที่จำแนกเป็นด้านต่างๆ</p> <p>5.2 แนวคิดของ good government จะต้องมี good governing board ก่อน ดังนั้นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง</li> <li>2) มีจำนวนไม่มากนัก</li> <li>3) ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการลงทุน นักธุรกิจ และเป็นผู้ที่อยู่นอกเขตพื้นที่ได้ เพื่อหารายได้ให้กับโรงเรียนได้ และสามารถช่วยป้องกันผู้บริหารได้</li> </ol> <p>5.3 การวางแผนเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญลำดับแรกของผู้บริหาร จึงควรแยกงานวางแผนให้โดดเด่นออกจากงานบริหารทั่วไป เนื่องจากการบริหารการศึกษาไทยมีจุดอ่อนมากในด้านการวางแผน</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	5.4 ควรรวมงานอำนวยความสะดวกทางการศึกษาด้านต่างๆ ไว้ในงานบริหารทั่วไป เนื่องจากเป็นงานที่สนับสนุนงานทุกด้านของโรงเรียน
6. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายรองรับเป็นข้อแรก</li> <li>2. ควรต้องระวังกฎหมายรองรับสถานภาพของโรงเรียน เนื่องจากนักวิชาการอยากเห็นความยืดหยุ่น แต่กฎหมายมักจะไม่ยืดหยุ่น กฎหมายควรจะต้องสร้างความยืดหยุ่นตามแนวคิดของโรงเรียนประเภทนี้ด้วย</li> <li>3. การจูงใจอาสาสมัครที่สนใจมีความสามารถเข้าร่วมดำเนินการ อาจเป็นดาบสองคมได้ ซึ่งอาจมีผู้ที่ไม่ตั้งใจจริงแต่มองเห็นผลประโยชน์สมัครเข้ามาได้ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีความเจริญมั่นคง</li> <li>4. ควรจัดประชุมกลุ่มย่อยในการวิจัยขั้นสุดท้ายกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10-15 คน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ กลุ่มนักวิชาการบริสุทธ์ และกลุ่มผู้นำรูปแบบไปใช้</li> <li>5. สอบถามผู้บริหารที่สนใจบริหารโรงเรียนในรูปแบบนี้ว่ามีจำนวนเท่าไรในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเสริมในส่วนของผู้ที่สนใจจะนำไปใช้ต่อไป ว่ามีผู้สนใจเพียงใด</li> <li>6. ควรมีการประเมินศักยภาพเบื้องต้นของโรงเรียนที่จะเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐในด้านความพร้อมก่อน ว่ามีความพร้อมที่จะบริหารต่อไปได้</li> <li>7. ควรจำกัดจำนวนโรงเรียนในระยะแรกเขตพื้นที่ละ 5 โรงเรียน</li> </ol>
7. เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	1. ปัจจัยสำคัญในการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหาร แม้ว่ารูปแบบจะดีและเหมาะสม หากไม่ได้ผู้บริหารตามที่คาดหวังจะเกิดผลเสียต่อโรงเรียนได้ที่มาของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ และควรเป็นที่ยอมรับของชุมชน โดย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>ชุมชนควรมีสติธิเรียกร้องและไม่ต้องการผู้บริหารได้</p> <p>2. หากผู้บริหารยังติดกับระบบเดิมไม่ต้องการรับผิดชอบ</p> <p>3. รัฐต้องมีนโยบายสนับสนุนให้โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีความชัดเจนในเรื่องความเป็นอิสระ เนื่องจากมีโรงเรียนจำนวนมาก ที่อยากเป็นอิสระแต่รัฐไม่ปล่อย</p>

### ตอนที่ 5 : ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2

จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นหลักของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาประกอบการปรับปรุงร่างรูปแบบ เป็นร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 2 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ) ในประเด็นต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ความนำ

การนำเสนอผลการวิจัยได้เพิ่มความนำในส่วนที่ 1 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบส่วนประกอบของผลการวิจัยระหว่างร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1 และ 2

ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1	ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2
<p><b>ผลการวิจัย</b> ประกอบด้วย 3 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย</p> <p>ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p> <p>ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ</p>	<p><b>ผลการวิจัย</b> ประกอบด้วย 4 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 ความนำ</p> <p>ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย</p> <p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p> <p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ</p>

#### ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ได้ปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบใหม่ โดยเพิ่มวัตถุประสงค์ของรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และได้ปรับหัวข้อ

องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่ 4 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และองค์ประกอบที่ 5 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2

ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1	ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2
<p><b>องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ</li> <li>2. องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> <li>2.2 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> </ol> </li> </ol>	<p><b>องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ</li> <li>2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</li> <li>3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> <li>4. กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> <li>5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> </ol>

#### 2.1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ

ได้ปรับหลักการแนวคิด จากเดิม 5 หลักการ เป็น 6 หลักการ โดยเพิ่มหลักการการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน ดังตารางที่ 4

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบหลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2

ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1	ร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2
1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม	1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม
2. หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2. หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. หลักการเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป	3. หลักการเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป
4. หลักการมีกฎหมายรองรับสถานภาพของโรงเรียนในกำกับของรัฐ	4. หลักการมีกฎหมายรองรับสถานภาพของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
5. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบการดำเนินงานตามกฎหมาย	5. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบการดำเนินงานตามกฎหมาย
	6. หลักการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มความสามารถ

## 2.2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ได้เพิ่มวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังนี้ "เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล นับตั้งแต่ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนร่วมกันจัดตั้ง หรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่มุ่งสร้างสรรคนวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โดยมีพัฒนาการที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของชุมชน และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีอิสระในการบริหาร และได้รับการยกเว้นจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป"



### 2.3 ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ได้นำสาระภายใต้หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบในเรื่อง ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการ องค์การสนับสนุนการจัดตั้ง องค์การตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน สถานภาพของโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน ระดับการศึกษาที่จัด มากำหนดเป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งมีทั้งสิ้น 11 หัวข้อย่อย ได้แก่ 1) ความหมาย 2) กฎบัตร 3) ผู้จัดตั้ง 4) ผู้สนับสนุน 5) ผู้อนุมัติ 6) สถานภาพของโรงเรียน 7) ประเภทของโรงเรียน 8) จำนวนโรงเรียน 9) การรับนักเรียน 10) ความเป็นอิสระในการบริหาร และอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป และ 11) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

### 2.4 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ได้ปรับรายละเอียดขององค์ประกอบของกฎบัตร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบกฎบัตรระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2

ร่างรูปแบบครั้งที่ 1	ร่างรูปแบบครั้งที่ 2
<b>กฎบัตร ประกอบด้วย</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำคัญของกฎบัตร</li> <li>2. องค์ประกอบของกฎบัตร ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ภาพลักษณ์ของโรงเรียน</li> <li>2.2 กระบวนการจัดทำกฎบัตร</li> <li>2.3 แผนการบริหารโรงเรียน</li> <li>2.4 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</li> </ol> </li> </ol>	<b>กฎบัตร ประกอบด้วย</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำคัญของกฎบัตร</li> <li>2. องค์ประกอบของกฎบัตร ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ภาพรวมของโรงเรียน</li> <li>2.2 แผนการบริหารโรงเรียน</li> <li>2.3 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</li> </ol> </li> <li>3. กระบวนการจัดทำกฎบัตร</li> <li>4. การต่ออายุกฎบัตร</li> <li>5. การยกเลิกกฎบัตร</li> </ol>

จากตารางที่ 5 ได้รับหัวข้อ 2.2 ของร่างครั้งที่ 1 เป็น ข้อ 3 ในร่างครั้งที่ 2 และเพิ่มหัวข้อการต่ออายุกฎบัตร และการยกเลิกกฎบัตร โดยสาระสำคัญที่เพิ่มเติมมีดังนี้

- กระบวนการจัดทำกฎบัตร คณะผู้จัดตั้ง หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และชุมชน ร่วมกันจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

- กระบวนการต่ออายุกฎบัตร มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การต่ออายุต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียน

2) กระบวนการต่ออายุ เหมือนกับขั้นตอนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ และโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร

- การยกเลิกกฎบัตร จะดำเนินการในกรณีต่อไปนี้
  - 1) การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร
  - 2) ความล้มเหลวในการทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์
  - 3) ความผิดพลาดในการบริหารงานการเงิน
  - 4) การทำผิดกฎหมาย
  - 5) สาเหตุอื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ครูและผู้ปกครองออกเสียงให้ยกเลิกเกิน

กว่ากึ่งหนึ่ง กฎบัตรไม่สนองผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน เป็นต้น

## 2.5 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ได้ปรับเพิ่มรายละเอียดของการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ดังตารางที่ 6 ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐระหว่างร่างรูปแบบครั้งที่ 1 และ 2

ร่างรูปแบบครั้งที่ 1	ร่างรูปแบบครั้งที่ 2
<p>การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานวิชาการ</li> <li>2. งานบุคคล</li> <li>3. งานการเงิน</li> <li>4. งานบริหารทั่วไป</li> </ol>	<p>การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ได้แก่           <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 อำนวยการหน้าที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>1.2 องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน</li> </ol> </li> <li>2. งานบริหารโรงเรียน ได้แก่           <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 งานวิชาการ</li> <li>2.2 งานบุคคล</li> <li>2.3 งานการเงิน</li> <li>2.4 งานบริหารทั่วไป</li> </ol> </li> </ol>

จากตารางที่ 6 ได้เพิ่มหัวข้อการบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียน ตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งครอบคลุม 1) อำนาจหน้าที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน 2) องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา 4) โครงสร้างการบริหารโรงเรียน สำหรับข้อเสนอให้ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษานั้น จะเป็นรายละเอียดในการปฏิบัติ ภายใต้หัวข้อองค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งในที่นี้จะไม่กล่าวในรายละเอียด

- งานวิชาการ ได้ปรับเพิ่มสาระสำคัญในด้านหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลผู้เรียน รวมทั้งการนิเทศตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

- งานบุคคล ได้เพิ่มสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการแนวคิดในการบริหารงานบุคคล การเพิ่มหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนสามารถกำหนดได้ วิธีการจ้างงาน บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา การบริหารงานบุคคลกรณีที่โรงเรียนปรับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนด้านเงินเดือนของบุคลากร ที่มีข้อเสนอแนะว่า ควรสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป ผู้วิจัยไม่ได้เพิ่มเติมในร่างรูปแบบครั้ง 2 เนื่องจากเห็นว่าในหลักการแล้ว บุคลากรในโรงเรียนในกำกับของรัฐ ควรจะได้รับเงินเดือนเท่ากับบุคลากรของโรงเรียนทั่วไป โดยยังคงเป็นโรงเรียนของรัฐอยู่แต่ไม่ได้เป็นส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม หากโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ และสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนย่อมให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรักษาครูที่ดีทำงานเต็มที่ รักผู้เรียน ซึ่งเป็นทรัพย์สินอันมีค่าที่โรงเรียนต้องเก็บรักษาไว้ ส่วนนี้ไม่ควรปรากฏในร่างรูปแบบ แต่เป็นรายละเอียดในการปฏิบัติ

- งานการเงิน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิสอดคล้องกับร่างรูปแบบในเรื่อง โรงเรียนสามารถจัดหารายได้ และนำรายได้ที่หาได้มาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาของเด็กได้ และควรควบคุมการเงินภายในของโรงเรียน

- งานบริหารทั่วไป

ได้นำหัวข้อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปเป็นหัวข้อหลักที่ 1 ภายใต้องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวางแผนของโรงเรียนจะอยู่ในกระบวนการจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน รวมทั้งเพิ่มงานภายใต้การบริหารทั่วไป 3 งาน ได้แก่ การรับนักเรียน งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานด้านการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก

### ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับ ในส่วนแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ “ให้เร่งดำเนินการออกกฎหมายรองรับ” มาเป็นข้อแรกของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

### ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาระบุไว้เป็นเงื่อนไขหรือข้อจำกัดรูปแบบ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

- 1) กฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับของรัฐได้อย่างสมบูรณ์แบบ
- 2) การยอมรับแนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐจะยังคงมีข้อจำกัด เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในระบบเดิม ที่มีความมั่นคง สะดวกสบาย ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ

### ตอนที่ 6 : ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบครั้งที่ 2 จากการประชุมสัมมนา

จากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ครั้งที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นหลักต่างๆ ได้แก่ ผลการวิจัยในภาพรวม หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ กฎบัตรของโรงเรียน การบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ผลการวิจัยในภาพรวม	<p>1. สาระสำคัญของรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ควรประกอบด้วย</p> <p>1.1 หลักการแนวคิด และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ตามหลักวิชา รวมทั้งเป็นสิ่งที่อยากเห็นในหลักกฎหมาย/แนวปฏิบัติทางกฎหมาย</p> <p>1.2 รูปแบบนี้อาจเป็นรูปแบบสมบูรณ์ในอุดมคติ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น</p> <p>2. ส่วนนำของรูปแบบควรกล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญ</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>ของปัญหาเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องมีโรงเรียนในกำกับของรัฐ เนื่องจากสภาพและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาไทยในด้านกฎระเบียบ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล การเงิน ทำให้ขาดความคล่องตัว และการบริหารโรงเรียนระบบเดิมไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้</p> <p>3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นทางเลือกสำหรับโรงเรียนที่มีความพร้อมและบริบทเงื่อนไข หรือเป็นโรงเรียนที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ที่โรงเรียนทั่วไปยังไม่สามารถรองรับความต้องการของเด็กเหล่านี้ได้เท่าที่ควร</p> <p>4. รูปแบบที่เสนอควรขอให้โรงเรียนรับและปฏิบัติตามนโยบายแห่งชาติ เช่น นโยบายยาเสพติด ได้รวดเร็วทันเหตุการณ์</p>
2. หลักการ แนวคิด ในการ กำหนดรูปแบบ	<p>หลักการ แนวคิดที่นำเสนอมีความเหมาะสมดีแล้ว และมีความเห็น ดังนี้</p> <p>1. ควรเพิ่มหลักการตรวจสอบได้โดยมุ่งเน้นผลงาน</p> <p>2. ควรเพิ่มหลักการที่เน้นคุณภาพการศึกษา โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐควรมีคุณภาพการศึกษาดีกว่าโรงเรียนทั่วไป</p> <p>3. ความเพิ่มหลักการประหยัด โดยโรงเรียนได้รับงบประมาณเท่าเดิม แต่สามารถระดมทุนจากแหล่งอื่นได้</p> <p>4. หลักการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งผู้วิจัยเสนอให้มีการปิดโรงเรียนในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามกฎบัตรได้ ในทางปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ และควรเน้นการประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง รวมทั้งควรมีการประเมินโดยใช้ข้อสอบมาตรฐาน</p> <p>5. หลักการกระจายอำนาจโดยการมีส่วนร่วม มีหลักการกระจายอำนาจไปสู่ภาคปฏิบัติ กล่าวคือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเข้ามามีส่วนร่วมคิด ทำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขได้อย่างไร โดยเน้นที่</p>



## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคล การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกของโรงเรียน
3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ	<p>1. ความหมาย</p> <p>1.1 นิยามปฏิบัติการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในการวิจัย ควรชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนกับนิยามของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่กระทรวงศึกษาธิการกำลังดำเนินการ และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่เป็นองค์การมหาชน</p> <p>1.2 ชื่อของโรงเรียนในกำกับของรัฐ อาจทำให้ไม่มีโรงเรียนใดสนใจที่จะดำเนินการ เนื่องจากบทเรียนจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p> <p>2. ผู้จัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p> <p>2.1 ควรตัดโรงเรียนเอกชนออกไป เพราะโรงเรียนเอกชนถือว่าเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐอยู่แล้ว</p> <p>2.2 การอนุมัติให้เอกชนดำเนินการได้ อาจเกิดการครอบงำโรงเรียนของรัฐ (take over) โดยเอกชน</p> <p>3. กลุ่มเป้าหมายนักเรียนของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ควรเป็นได้ทั้งกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่เป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส เด็กที่มีความสามารถพิเศษ และกลุ่มเด็กทั่วไป ที่โรงเรียนและชุมชนมีความประสงค์ที่จะจัดการศึกษาตามปรัชญาและวิถีความเชื่อของตน</p> <p>4. การรับนักเรียนที่ระบุให้ “โรงเรียนจะไม่ใช้การทดสอบทางสติปัญญา เพื่อรับเด็กเข้าเรียนแต่อาจใช้วิธีอื่น” ควรยกเว้นสำหรับโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และควรเปลี่ยนเป็น “ควรพิจารณาคุณสมบัติของเด็กรอบด้าน” แทน</p> <p>5. การให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล</p> <p>5.1 ควรจะมีเงื่อนไขเป็นข้อแลกเปลี่ยน คือ โรงเรียนต้องทำให้</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>การศึกษาของโรงเรียนดีขึ้นตามค้ำประกันสัญญาที่ให้ไว้กับชุมชน ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐเท่ากับโรงเรียนอื่น และได้รับการประเมินผลตามสัญญาตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>5.2 การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนต้องมีกฎหมายรองรับ ซึ่งควรกำหนดเป็น 3 ระยะ คือ</p> <p>ระยะแรก ระดับการกระจายอำนาจให้โรงเรียนอยู่จุดกึ่งกลางระหว่างการเป็นนิติบุคคลและการควบคุมโดยรัฐ โดยดำเนินการออกเป็นกฎกระทรวง เพื่อเพิ่มอำนาจความเป็นอิสระให้กับสถานศึกษามากขึ้น ทั้งวิชาการ บุคคล การเงิน และการบริหารทั่วไป โดยยึดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายลูกอื่นๆ ที่จะออกตามมาเป็นหลัก เช่น พ.ร.บ. ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการกำลังดำเนินการประเภทนี้อยู่ โดยกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ให้โรงเรียนมากขึ้นและให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ</p> <p>ระยะที่ 2 ระดับการกระจายอำนาจที่อาศัยกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชน ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และไม่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการ</p> <p>ระยะที่ 3 เป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาตามแนวคิดที่สมบูรณ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยดำเนินการออกเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ</p>
4. กฎบัตรของโรงเรียน	1. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีกฎบัตรของโรงเรียนเป็นการเฉพาะ เนื่องจากโรงเรียนในกำกับของรัฐเกิดจากการที่ชุมชนมีความต้องการการศึกษาที่เป็นพิเศษที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่าหากโรงเรียนยังคงเป็นโรงเรียนปกติจะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงจำเป็นต้องมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนให้ เป็นไปตามกฎบัตร

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>2. กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐและโรงเรียนทั่วไป มีความแตกต่างกันที่ชัดเจน โดยกฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นสัญญาประชาคมที่โรงเรียนจะต้องทำตามโดยมีระยะเวลา กำหนดแน่นอน และองค์ประกอบของกฎบัตรจะมีเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งแผนการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมาย หากผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายจะมีบทลงโทษ เช่น ปิดกิจการ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากธรรมนูญโรงเรียนของโรงเรียนทั่วไปอย่างมาก ที่เป็นเพียงแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเท่านั้น</p>
<p>5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p>	<p>1. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p> <p>1.1 โครงสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น</p> <p>1.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐควรขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่การศึกษาหรือไม่ ซึ่งโรงเรียนสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ขณะนี้พระราชบัญญัติการศึกษาฯ ได้เปิดโอกาสให้โรงเรียนไม่ต้องขึ้นกับเขตพื้นที่ได้</p> <p>1.3 โรงเรียนในกำกับของรัฐหากขึ้นกับเขตพื้นที่การศึกษา อาจทำให้มีสภาพเหมือนกับโรงเรียนทั่วไป แต่หากไม่ขึ้นกับเขตพื้นที่ก็อาจทำให้แปลกแยกจากโรงเรียนอื่นได้</p> <p>2. วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารฯ และผู้บริหาร ตามที่ระบุให้ “ให้เป็นไปตามที่โรงเรียนเห็นสมควร” ควรปรับเป็น “ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามระยะเวลาของกฎบัตร”</p> <p>3. หลักสูตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่น่าเสนอ ยังอิงกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการมากเกินไปอาจทำให้แคบ ซึ่งควรมีหลักสูตรพิเศษของโรงเรียนเป็นการเฉพาะ เช่น โรงเรียนที่มี</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>กลุ่มเป้าหมายเฉพาะเป็นเด็กที่มีความสามารถพิเศษ อาจเพิ่มเติมหลักสูตรแกนกลางในเรื่องความเป็นสากล ความเป็นเลิศ บางอย่าง เป็นต้น</p> <p>4. งานบุคคล ควรเสนอให้เห็นชัดเจนว่า สถานภาพของครูและผู้บริหารในโรงเรียนในกำกับของรัฐที่รับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นข้าราชการ เมื่อหมดวาระการดำรงตำแหน่งจะมีสถานภาพอย่างไร</p> <p>5. งานบริหารทั่วไป กลุ่มเป้าหมายนักเรียน ควรปรากฏอยู่ในกฎบัตรมากกว่าปรากฏในการบริหารทั่วไป เช่น โรงเรียนที่เน้นความเป็นเลิศ โรงเรียนสำหรับเด็กพิการ หรือโรงเรียนที่รับเด็กทุกระดับ เป็นต้น</p>
6. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	<p>1. รูปแบบที่น่าเสนอ มีความเหมาะสมในเชิงแนวคิด และมองเห็นภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติ แต่การนำไปสู่การปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ทางกฎหมาย เนื่องจากกฎหมายปัจจุบันยังไม่เอื้อให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นนโยบายหรือออกเป็นกฎหมายรองรับ ที่เร่งรัดให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบเดิมมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p> <p>2. การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยไปใช้ ในระหว่างที่ยังก้าวไปไม่ถึงรูปแบบสมบูรณ์ในอุดมคติ ควรมีการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังนี้</p> <p>ระยะที่ 1 ดำเนินการโดยออกเป็นกฎกระทรวง เพื่อมอบอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอยู่ภายใต้บทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายอื่นๆ ที่จะออกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เช่น พระราชบัญญัติครูและ</p>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>บุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น โดยจัดให้มีการดำเนินงานนำร่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการตกลงตัดสินใจให้ดำเนินการ</p> <p>ทั้งนี้การดำเนินการโครงการนำร่อง ควรดำเนินการในลักษณะที่เป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการสนทนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน และประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเป็นครั้งคราว พร้อมกับจัดให้ครูและผู้บริหารของโรงเรียน มีการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน และการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ควบคู่ไปพร้อมกับการวิจัยจากบุคคลภายนอก เมื่อโรงเรียนนำร่องในรุ่นแรกมีความเข้มแข็งดีแล้ว ก็อาจให้ออกเป็นนิติบุคคลต่อไปได้</p> <p>ระยะที่ 2 ดำเนินการโดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังเช่นโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ซึ่งควรศึกษาถึงข้อดีและข้อเสีย และขั้นตอนการดำเนินงานในการออกเป็นองค์การมหาชน</p> <p>ระยะที่ 3 ดำเนินการให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตามแนวคิดที่สมบูรณ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยออกเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ</p>
7. เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐต้องมีนโยบายหรือกฎหมายรองรับการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อเร่งรัดให้มีการจัดการศึกษาในรูปแบบนี้ได้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความหมายต่อสังคมในการจัดการศึกษา</li> <li>2. โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่จะสร้างคนในชุมชนของตนให้ดีขึ้น</li> <li>3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนที่มีบริบทแตก</li> </ol>



## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>ต่างกันไปได้</p> <p>4. บริบทสังคมไทยและวัฒนธรรมองค์การ ยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังยึดติดกับความเคยชินและวัฒนธรรมองค์การในระบบเดิมที่มีความมั่นคงอย่างเหนียวแน่น และอาจนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5. โรงเรียนในกำกับของรัฐ ควรเป็นโรงเรียนที่ตั้งใหม่ เพราะหากปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม อาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสภาพจากคนในได้</p> <p>6. ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะร่วมมือกับโรงเรียนจริงจังเพียงใด ยังเป็นสิ่งที่ไม่แน่ใจ นอกจากนี้ผู้บริหารและครูหากต้องออกจากระบบราชการ จะต้องการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐหรือไม่ และคนที่สมัครใจอาจได้รับการต่อต้านได้</p>

## ตอนที่ 7 : การปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นหลักของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาปรับร่างรูปแบบให้สมบูรณ์ในประเด็นต่อไปนี้

## 1. ผลการวิจัยในภาพรวม

ผลการวิจัยในภาพรวมไม่มีความแตกต่างไปจากร่างรูปแบบครั้งที่ 2 แต่ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับผลการวิจัย ในส่วนที่ 1 ความนำของรูปแบบให้มีความชัดเจน กระชับ และสมบูรณ์ ส่วนความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ จะนำเสนอในประเด็นเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

## 2. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำหลักการตรวจสอบได้โดยมุ่งเน้นผลงาน ไปเพิ่มเติมไว้ใน หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร นอกจากนี้ ยังได้ปรับข้อความ ... ทั้งนี้หาก

โรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตร"จะถูกปิดกิจการ" เป็น "จะถูกปิดกิจการหรือจะกลับคืนเป็นโรงเรียนปกติต่อไป "

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เพิ่ม หลักการคุณภาพการศึกษา ไว้ในหลักการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด โดยปรับข้อความเป็น "หลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน "

### 3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

- ผู้จัดตั้ง ผู้วิจัยเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะจากการประชุมสัมมนาที่เสนอว่า ควรตัดองค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไรออก เพราะโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันสามารถดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐได้อยู่แล้ว หากมีความประสงค์จะดำเนินการตามแนวคิดของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

- ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ผู้วิจัยเห็นด้วยกับข้อเสนอของที่ประชุมสัมมนาฯ และได้ปรับผู้อนุมัติการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐในระยะแรก เป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เนื่องจากการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ประกอบกับเขตพื้นที่การศึกษามีภาระงานหลายด้าน จึงอาจไม่มีความพร้อมเพียงพอที่จะดูแลโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ ซึ่งต้องการการเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงใหม่ ในมาตราที่ 37 ได้เปิดโอกาสให้กระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบางประเภทได้ ได้แก่ การศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ การศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาทางไกล รวมทั้งการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนผู้อนุมัติการจัดตั้งในระยะยาว ยังคงกำหนดให้เป็นเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล เมืองพัทยา และองค์กรท้องถิ่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่นเดิม เนื่องจากเมื่อผ่านไประยะหนึ่ง เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานระดับล่างมีความเข้มแข็งมากขึ้น ประกอบกับเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานศึกษา ทำให้ทราบสภาพการดำเนินงานในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐได้อย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ ยังได้ปรับกำหนดขั้นตอนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่ผู้จัดตั้งต้องขออนุมัติการจัดตั้งกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้งให้สอดคล้องกันด้วย

การรับนักเรียน ผู้วิจัยได้ปรับกลุ่มเป้าหมายนักเรียนของโรงเรียนในกำกับของรัฐให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตามข้อเสนอจากการประชุมสัมมนาฯ โดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายนักเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักเรียนทั่วไป ที่ชุมชนต้องการจัดการศึกษาสำหรับบุตรหลานของตนเอง

ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพเฉพาะอย่างของเด็กตามความต้องการและวิถีความเชื่อของชุมชนและบริบทที่แวดล้อม และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่เป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

นอกจากนี้ ยังได้ปรับวิธีการรับนักเรียนให้มีความชัดเจนและยืดหยุ่นมากขึ้น โดยกลุ่มเด็กทั่วไป กรณีที่มีผู้สมัครเกินจำนวนที่รับได้ โรงเรียนต้องไม่คัดเลือกเด็กโดยการทดสอบทางวิชาการ แต่อาจใช้วิธีอื่น เช่น การจับฉลาก การรับเด็กตามระยะเวลาที่สมัครเข้าเรียน ฯลฯ ยกเว้นโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

โรงเรียนมีอิสระในการบริหารและมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ผู้วิจัยปรับตามความคิดเห็นของที่ประชุม โดยจำแนกเป็น 3 ระยะ

4. การบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในส่วนของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ปรับวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนตามข้อเสนอของที่ประชุม กล่าวคือ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามระยะเวลาของกฎบัตร

ในส่วนของการบริหารงานในโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงรูปแบบดังนี้

- งานวิชาการ หลักสูตรแกน โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรพิเศษของโรงเรียนเองได้เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน เช่น โรงเรียนอาจเพิ่มเติมในเรื่องความเป็นสากลหรือความเป็นเลิศบางอย่างในหลักสูตรแกนกลางได้ สำหรับกลุ่มเป้าหมายเด็กที่มีความสามารถพิเศษ
- งานบุคคล ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบเพื่อแสดงสถานภาพของครูและ ผู้บริหารในโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ปรับมาจากโรงเรียนของรัฐที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นข้าราชการ เมื่อหมดวาระการดำรงตำแหน่ง ตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นดังนี้

ระยะแรก ครูที่ได้รับการจ้างจะมีฐานะเป็นพนักงานของโรงเรียน โดยได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับ ในระยะต่อไป หากโรงเรียนสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มมากกว่าโรงเรียนปกติได้ เพื่อดึงดูดครูที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนและเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รวมทั้งพิจารณาการต่อวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวาระการดำรงตำแหน่งแล้ว ผู้บริหารอาจได้รับการจ้างงาน

อีกวาระหนึ่ง รวมทั้งอาจได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น แต่หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้ตามที่กำหนดในกฎบัตรก็จะไม่ได้รับการจ้างงานต่อไป

- การบริหารทั่วไป การรับนักเรียน ผู้วิจัยได้ปรับแนวปฏิบัติในการรับนักเรียนในงานบริหารทั่วไป ให้สอดคล้องกับหัวข้อการรับนักเรียน ในลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

## 5. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ผู้วิจัยได้ปรับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ข้อ 1 เร่งกำหนดนโยบายหรือดำเนินการออกกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็น 3 ระยะ ในระหว่างที่ยังก้าวไปไม่ถึงรูปแบบที่สมบูรณ์/อุดมคติ ตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวคือ

ระยะที่ 1 ดำเนินการออกประกาศของกระทรวง เพื่อมอบอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน และการบริหารทั่วไปเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอยู่ภายใต้บทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายอื่นๆ ที่ออกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เช่น พระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น โดยจัดให้มีการดำเนินงานนำร่องตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการตกลงตัดสินใจให้ดำเนินการ

ระยะที่ 2 ดำเนินการโดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชนในปัจจุบัน ดังเช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และไม่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบราชการ ซึ่งควรศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย และขั้นตอนการดำเนินงานในการออกเป็นองค์การมหาชน

ระยะที่ 3 ดำเนินการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ เพื่อรองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐตามแนวคิดที่สมบูรณ์

ข้อ 2 เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ แก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายในพื้นที่ของสถานศึกษาเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจอีกด้วย

ข้อ 3 จูงใจอาสาสมัครที่มีความสนใจ เข้าร่วมดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นโครงการนำร่อง ผู้วิจัยได้เพิ่มลักษณะการดำเนินการนำร่องที่เป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน และประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเป็นครั้งคราว

ข้อ 4 จัดให้มีคณะกรรมการให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณ และวิจัย ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการดำเนินการโดยบุคคลภายนอก ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้เพิ่ม การวิจัยของครูและผู้บริหารโรงเรียน

6. เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ปรับเงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ โดยแยกเป็น 2 ส่วน



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 5

### รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ในบทนี้จะนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

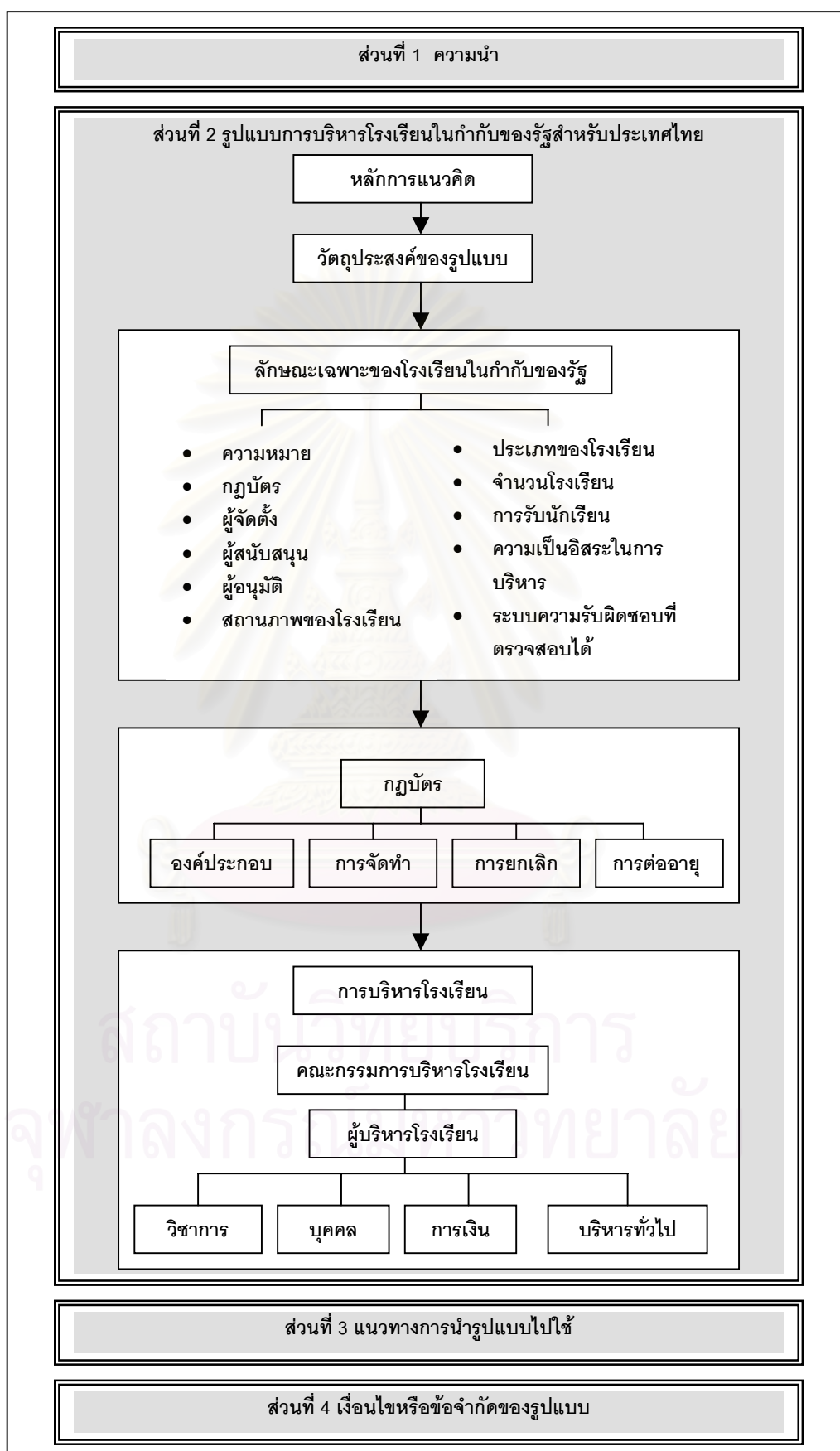
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ปรากฏในหน้า 202 ถึง 206 ดังนี้



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 10 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย



## ส่วนที่ 1 ความนำ

สภาพการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมา แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปีการศึกษา 2544 รัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ค่อนข้างครอบคลุม คิดเป็นร้อยละ 89.1 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-17 ปี โดยผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้เข้าเรียนส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจนและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเด็กตกชั้นและออกกลางคันอีกด้วย ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จึงยิ่งทำให้ผู้ที่ยากจนและด้อยโอกาสกลุ่มต่างๆ เข้าสู่ระบบการศึกษามากขึ้น ขณะที่การจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และที่มีความสามารถพิเศษ ในปัจจุบันยังต้องการการสนับสนุนในด้านต่างๆ ทั้งงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน อุปกรณ์ และอื่นๆ รวมทั้งการผ่อนคลายกฎระเบียบในการจัดการศึกษา มากกว่าเด็กปกติ และปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้าเรียนร่วมในโรงเรียนปกติมากขึ้น เพื่อไม่ให้เด็กถูกแยกออกจากเด็กกลุ่มปกติ และมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นจริงในสังคม

ในด้านคุณภาพการศึกษาไทย พบว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ในปี 2544 ประเทศไทยตกอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าประเทศในเอเชีย และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนก็มักจะต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินขั้นผ่านค่อนข้างมาก ปัญหาคุณภาพการศึกษายังเป็นปัญหาทั้งระบบการศึกษาไม่เฉพาะแต่การศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากผู้รับบริการเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมทรัพยากรในการจัดการศึกษาได้ทันต่อการขยายตัวหรือขาดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารและการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด และกระแสสำคัญที่ช่วยผลักดันให้มีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษา ก็คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 9 (1) (2) และ(6) ได้กำหนดให้ การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น และในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษา

ของรัฐ แบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล รวมทั้งการบริหารทั่วไป นอกจากนี้การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ยังสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนมากทั่วโลกที่พบว่า คุณภาพการศึกษาขึ้นกับแนวทางการบริหารโรงเรียน เป็นเบื้องต้น ดังนั้นรัฐบาลประเทศต่างๆ จึงมุ่งปรับปรุงและแสวงหารูปแบบใหม่ในการบริหารโรงเรียน ขณะเดียวกันก็ได้กำหนดเป็นนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาของตน

จากสภาพปัญหาการจัดการศึกษาไทยข้างต้น ตรงกับปัญหาการจัดการศึกษาที่ต่างประเทศประสบอยู่เช่นกัน โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาที่ประสบปัญหาความอ่อนแอของระบบการศึกษาที่ยังขาดคุณภาพ การเรียนการสอนในโรงเรียนปกติยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาของนักเรียนที่เป็นอยู่ได้ ครูไม่พอใจในระบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่นและไม่มีอิสระที่จะพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ การมีสหภาพครูที่เข้มแข็งมากคอยปกป้องครูจนทำให้โรงเรียนของรัฐไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขการเรียนการสอนได้มากนัก สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุทำให้คนในสังคมไม่พอใจต่อการศึกษา และขาดความมั่นใจในการลงทุนการจัดการศึกษาของรัฐ ประกอบกับกระแสการปฏิรูปทั่วโลกที่มุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่เน้นผลของงาน ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันอย่างรุนแรงให้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างก้าวกระโดด และเกิดการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐนับเป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้มีการพัฒนาขึ้น

โรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) เป็นแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษา ที่ริเริ่มขึ้นในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการ และเปิดโอกาสให้นักวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษาและประชาชนทั่วไป มีอิสระในการแสวงหาและลงมือจัดการศึกษาในวิถีทางที่ตนเชื่อว่าจะได้ผล โดยมีกฎหมายรองรับความเป็นอิสระในด้านการบริหารของสถานศึกษา และมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป ขณะเดียวกันก็ต้องแสดงความพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นว่าจะอยู่ในระดับที่มีข้อตกลงกันไว้ โดยโรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ผู้มีความบกพร่องในด้านต่างๆ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ที่ออกกลางคันให้เข้ามาเรียน รวมทั้งทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าคุณภาพประสบความสำเร็จได้ แนวคิดดังกล่าวจึงได้แพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทย ได้มีการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ(Charter Schools) :บทเรียนจากต่างประเทศ โดย สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ ในปี 2542 เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับ

ประเทศไทย งานวิจัยดังกล่าวได้นำเสนอรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐเบื้องต้น และได้เสนอแนะให้มีการพัฒนารูปแบบการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับไทยต่อไป และจากการประชุมสัมมนาเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยดังกล่าว ที่ประชุมมีความเห็นว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับประเทศไทย ที่สอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาของไทยที่มุ่งให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย โดยขณะนั้นรูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศไทยมีเพียง 2 รูปแบบเท่านั้น คือ รูปแบบของรัฐ และรูปแบบของเอกชน รูปแบบการจัดการศึกษาของรัฐมีจุดอ่อนมากในด้านความไม่ยืดหยุ่น ส่วนรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โรงเรียนสามารถที่จะหาผลประโยชน์ได้ และผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะตกอยู่ที่ผู้รับใบอนุญาตหรือเจ้าของโรงเรียน

ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นองค์การมหาชน ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543 โรงเรียนดังกล่าวมีหลักการแนวคิดบางประการสอดคล้องกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ จึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจัดการศึกษาไทยที่มุ่งให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล มีการบริหารที่ไม่อยู่ภายใต้ระบบราชการ เพื่อให้การทำงานของโรงเรียนมีสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริงมากขึ้น แต่ก็ยังคงกล่าวได้ว่ายังไม่เป็นการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐที่เต็มรูปแบบ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารการศึกษา ที่กระตุ้นให้มีการบริหารที่แตกต่างออกไปจากเดิม และมีการพัฒนาการบริหารการศึกษาที่ดีขึ้นกว่าเดิม

## ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
4. กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ทั้งนี้แต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ

หลักการแนวคิดที่สำคัญประกอบการกำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีดังนี้



### 1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ได้แก่

1.1 การกระจายอำนาจให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ครู บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ มีโอกาสจัดตั้ง/ดำเนินการ หรือร่วมจัดตั้ง/ดำเนินการ สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

1.2 การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยที่รัฐให้อำนาจอิสระแก่สถานศึกษา สถานศึกษาโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จึงมีอำนาจในการบริหารให้สอดคล้องกับปรัชญาความเชื่อของตน

### 2. หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการ

2.1 ผู้ปกครองของเด็กทั่วไปและเด็กที่มีความต้องการพิเศษ มีโอกาสเลือกให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ ตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

2.2 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร มีโอกาสจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในบางวิชาที่มีความถนัด ความสามารถ ให้แก่ผู้ที่มีความดูแล โดยได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว และได้รับลดหย่อน/ยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา

### 3. หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีอิสระในการบริหารและกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษาได้เอง โดยมีตั้งอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป เพื่อให้มีความหลากหลายในการดำเนินงาน โดยรัฐจะกำกับนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ และมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงในกฎบัตร

### 4. หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

โรงเรียนในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องมีกฎหมายรองรับการจัดตั้งโรงเรียนที่มีอำนาจอิสระในการบริหาร โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ไม่เป็นส่วนราชการ และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

### 5. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร

โรงเรียนในกำกับของรัฐ จะมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยโรงเรียนจะต้องได้รับการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามมาตรฐานหรือคุณลักษณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดขึ้นในกฎบัตร และฐานะการเงินของโรงเรียน จากหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ และหน่วยงานตรวจสอบควบคุมมาตรฐานการศึกษาของรัฐ รวมทั้งจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ทั้งนี้หากโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตรจะถูกปิดกิจการหรือกลับคืนเป็นโรงเรียนปกติต่อไป

6. หลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

### องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อเป็นทางเลือกการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล ต่างๆ นับตั้งแต่ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน จัดตั้งหรือมีส่วนร่วมจัดตั้งโรงเรียนที่มุ่งสร้างสรรค้วัดกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โดยมีพัฒนาการที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการและปรัชญาความเชื่อของชุมชน และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีอิสระในการบริหาร และได้รับการยกเว้นจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป

### องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีดังต่อไปนี้

1. **ความหมาย** โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรของรัฐหรือเอกชนที่สนใจการศึกษาของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชน และผู้เรียนรายบุคคล โดยโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการดำเนินงานจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎบัตรที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

2. **กฎบัตร** หมายถึง ข้อตกลงหรือข้อสัญญาระหว่างผู้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติจัดตั้งโรงเรียน ที่ระบุถึงวิสัยทัศน์ แผนการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น ทั้งนี้หากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตร จะถูกปิดกิจการหรือกลับคืนเป็นโรงเรียนปกติ

### 3. ผู้จัดตั้ง

#### 3.1 กรณีโรงเรียนตั้งใหม่

ระยะแรก ไม่มีการตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐขึ้นใหม่

ระยะยาว ผู้จัดตั้ง ได้แก่ องค์กรของรัฐ ผู้จัดตั้งที่เป็น บุคคล กลุ่มบุคคล (ได้แก่ กลุ่มบุคคลในชุมชน กลุ่มครู กลุ่มผู้ประกอบการ) องค์กร จัดตั้งหรือร่วมกันจัดตั้งโรงเรียน

#### 3.2 กรณีโรงเรียนที่มีอยู่เดิมปรับมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ผู้จัดตั้ง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน หรือต้นสังกัดเป็นผู้จัดตั้ง หรือร่วมกันจัดตั้ง

### 4. ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง

4.1 ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง ได้แก่ องค์กรของรัฐ (เช่น สถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ ในท้องถิ่น โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นต้น) องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน กลุ่มบุคคล บุคคล (เช่น ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร เป็นต้น)

4.2 ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการจัดตั้งและการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในด้านต่างๆ เช่น ความช่วยเหลือทางวิชาการ การนิเทศ การติดตามประเมินผล การสนับสนุนการเงิน การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

### 5. ผู้อนุมัติการจัดตั้ง

#### 5.1 ผู้อนุมัติการจัดตั้ง

ระยะแรก ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ระยะยาว ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

#### 5.2 อำนาจหน้าที่ของผู้อนุมัติการจัดตั้ง มีดังนี้

5.2.1 การจัดทำแบบยื่นคำร้องขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ และประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน ดังนี้

1) จัดทำแบบยื่นคำร้องขอจัดตั้ง และข้อเสนอการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ เช่น หลักการเหตุผลและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง พร้อมทั้งแนบกฎบัตร

2) ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูล การดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ

3) ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ประสงค์จะขอจัดตั้งโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐ

5.2.2 การจัดทำเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติกฎบัตร ซึ่งจะ  
พิจารณาจาก

1) คุณสมบัติของผู้เสนอขอจัดตั้ง ในด้านการศึกษา  
ประสบการณ์ และฐานะทางเศรษฐกิจที่พอจะแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะดำเนินการ  
โรงเรียนในกำกับของรัฐได้

2) ความพร้อม ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน แผนการบริหารโรงเรียน และเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดความก้าวหน้าในการ  
ดำเนินงานตามกฎบัตร และผู้รับผิดชอบ

5.2.3 การกำหนดขั้นตอนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐมีดังนี้

1) ผู้จัดตั้ง

ระยะแรก กรณีที่เป็นองค์กรของรัฐ ให้ผู้จัดตั้งยื่นคำร้องขอจัดตั้ง และขอเสนอขอ  
จัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ พร้อมด้วยกฎบัตร ต่อหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานส่งเสริมกำกับ  
ดูแล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
หรือกรุงเทพมหานคร

ระยะยาว ผู้จัดตั้งยื่นคำร้องขอจัดตั้งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ  
กรุงเทพมหานคร หรือเทศบาล หรือเมืองพัทยา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่เป็นหน่วยงาน  
ต้นสังกัด หรือหน่วยงานส่งเสริมกำกับดูแล

กรณีที่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการ หรือกลุ่มบุคคล รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งโรงเรียนในกำกับ  
ของรัฐ ให้ยื่นคำร้องขอจัดตั้งต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาในพื้นที่นั้น

กรณีที่รับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย  
กับโรงเรียนทุกฝ่ายก่อนที่จะขออนุมัติจัดตั้ง

2) ผู้มีอำนาจอนุมัติ

ระยะแรก ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ  
กรุงเทพมหานคร หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาคำขอจัดตั้ง  
โรงเรียนในกำกับของรัฐให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน

ระยะยาว ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล เมืองพัทยา  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาคำขอจัดตั้ง  
โรงเรียนในกำกับของรัฐให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน

กรณีที่ได้รับอนุมัติให้จัดตั้ง ระยะเวลา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือกรุงเทพมหานคร หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียน จะนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อไป

ระยะยาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกรุงเทพมหานคร หรือเทศบาล หรือเมืองพัทยา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จะนำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนระดับเหนือขึ้นไป ซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ และแจ้งกลับไปยังหน่วยงานอนุมัติเบื้องต้นเพื่อดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อไป

3) กรณีที่ไม่ได้รับอนุมัติการจัดตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียน

ระยะแรก ผู้จัดตั้งไม่สามารถอุทธรณ์ได้

ระยะยาว ผู้จัดตั้งสามารถอุทธรณ์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนระดับเหนือขึ้นไปขององค์กรอนุมัติ เพื่อให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทบทวนคำร้องขอจัดตั้ง ให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับคำอุทธรณ์

กรณีที่อุทธรณ์ และได้รับการอนุมัติให้จัดตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนแล้ว จะนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือมีมติรับในหลักการให้ดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด และให้แจ้งกลับไปยังหน่วยงานต้นสังกัดในเบื้องต้นเพื่อดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อไป

กรณีที่ไม่ได้รับการอนุมัติจัดตั้งให้ถือเป็นที่สุด

**6. ประเภทของโรงเรียน** โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นทั้งโรงเรียนที่ตั้งใหม่ และโรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม และมีการดำเนินการทั้งโรงเรียน

**7. จำนวนโรงเรียน** ไม่กำหนดจำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนเป็นหลัก

## 8. การรับนักเรียน

8.1 นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นได้ทั้งนักเรียนทั่วไป และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น เด็กด้อยโอกาส เด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ที่โรงเรียนอาจกำหนดจุดเน้นเป็นการเฉพาะได้



8.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐมีการกำหนดจำนวนนักเรียนที่จะรับได้ และต้องรับผู้สมัครเข้าเรียนทุกคน หากมีผู้สมัครเกินจำนวนที่รับได้ โรงเรียนต้องไม่คัดเลือกเด็กโดยการทดสอบความรู้ทางวิชาการ แต่อาจใช้วิธีอื่น เช่น การจับฉลาก การรับเด็กตามระยะเวลาที่สมัครเข้าเรียนก่อน ฯลฯ ยกเว้นโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

**9. โรงเรียนมีอิสระในการบริหาร และมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้อยู่บังคับกับโรงเรียนทั่วไป** โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคล โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจในการบริหารอย่างอิสระในสถานศึกษา และสามารถกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างจากที่รัฐกำหนดได้

**10. การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ** โรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากรัฐตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน เท่ากับจำนวนที่รัฐให้แก่โรงเรียนในโรงเรียนของรัฐทั่วไป

**11. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้** โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องพร้อมรับการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตรจากหน่วยงานอนุมัติการจัดตั้ง และองค์กรภายนอก เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

#### องค์ประกอบที่ 4 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

กฎบัตร เป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐระหว่างผู้จัดตั้งกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง ซึ่งผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชน ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นกลไกกำกับดูแลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เชื่อมโยงไปสู่การจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารงานด้านต่างๆ รวมทั้งการตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน

##### 1. องค์ประกอบของกฎบัตร

กฎบัตร ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

##### 1.1 ภาพรวมของโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1.1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน หมายถึง ภาพของโรงเรียนที่ต้องการในอนาคต

1.1.2 ปรัชญาของโรงเรียน หมายถึง ความศรัทธา ความเชื่อที่โรงเรียนยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

1.1.3 ภารกิจของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่ต้องดำเนินการจะดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.1.4 จุดมุ่งหมายของโรงเรียน หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น  
ในระยะยาว

1.1.5 กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียนหรือจุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้  
บริการ หมายถึง กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่โรงเรียนมุ่งให้บริการ

1.1.6 มาตรฐาน/คุณลักษณะ/ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผล  
สำเร็จ หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน

1.1.7 กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง วิธี  
ดำเนินการ และการจัดลำดับความสำคัญ

1.1.8 ระยะเวลาดำเนินการ

1.2 แผนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1.2.1 แผนงานด้านวิชาการ

1.2.2 แผนงานด้านบุคคล

1.2.3 แผนงานด้านการเงิน

1.2.4 แผนงานด้านการบริหารทั่วไป

1.3 ระบบความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability system)

โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ  
โรงเรียนตามที่กำหนดในกฎบัตร ดังนี้

1.3.1 กฎบัตรของโรงเรียน กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์  
ในการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน สามารถวัด และรายงานความก้าวหน้าได้

1.3.2 โรงเรียนจัดให้มีหลักฐานที่แสดงว่าโปรแกรมการศึกษา  
ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ณ ตำแหน่งใดตามที่กฎบัตรกำหนด เช่น จำนวนนักเรียน และครู  
ที่มาสมัคร การเข้าเรียนของนักเรียน การเข้าสอนของครู เป็นต้น

1.3.3 โรงเรียนแสดงสภาพคล่องและเสถียรภาพทางการเงิน  
ซึ่งพิจารณาจากปริมาณนักเรียนที่มากพอ และคงที่

1.3.4 โรงเรียนแสดงการบริหารของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี  
โดยพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเข้ามาดำเนินการ และการดำเนินงาน  
ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียน  
กับผู้บริหาร และคณะครู

1.3.5 โรงเรียนมีแผนการพัฒนานุเคราะห์ของโรงเรียนที่ชัดเจน

1.3.6 โรงเรียนรายงานความก้าวหน้าของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดในกฎบัตรในรายงานประจำปี และฐานะการเงินที่ตรวจสอบแล้วต่อหน่วยงานที่อนุมัติการจัดตั้ง

1.3.7 โรงเรียนรับการประเมินและการตรวจสอบจากหน่วยงานอนุมัติการจัดตั้ง เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามกฎบัตร เพื่อต่ออายุหรือยกเลิกกฎบัตร และได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1.3.8 โรงเรียนดำเนินการตามแผนฟื้นฟูโรงเรียน หากหน่วยงานอนุมัติจัดตั้งพิจารณาเห็นว่า ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโรงเรียนในแต่ละปีไม่เป็นไปตามที่กำหนดในกฎบัตร และอาจยกเลิกกฎบัตรหากการดำเนินงานยังไม่ก้าวหน้าก่อนหมดระยะเวลาตามกฎบัตร

## 2 กระบวนการจัดทำกฎบัตร

คณะผู้จัดตั้ง หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และชุมชน ร่วมกันจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนเพื่อเป็นข้อสัญญาที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 3) กำหนดพันธกิจ (Mission) ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
- 4) กำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว
- 5) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมที่วางแผนไว้
- 6) กำหนดวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์และจัดลำดับความสำคัญ
- 7) จัดทำแผนการดำเนินงานของโรงเรียน

## 3 กระบวนการต่ออายุกฎบัตร

มีการดำเนินงานดังนี้

3.1 การต่ออายุต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียน

3.2 กระบวนการต่ออายุเหมือนกับกระบวนการขอจัดตั้ง และโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร

#### 4 การยกเลิกกฎบัตร

จะดำเนินการในกรณีต่อไปนี้

- 4.1 การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร
- 4.2 ความล้มเหลวในการทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์
- 4.3 ความผิดพลาดในการบริหารงานการเงิน
- 4.4 การทำผิดกฎหมาย
- 4.5 สาเหตุอื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ถ้าครูและผู้ปกครองออกเสียงให้ยกเลิก

เกินกว่ากึ่งหนึ่ง กฎบัตรไม่สนองผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียน เป็นต้น

#### องค์ประกอบที่ 5 การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

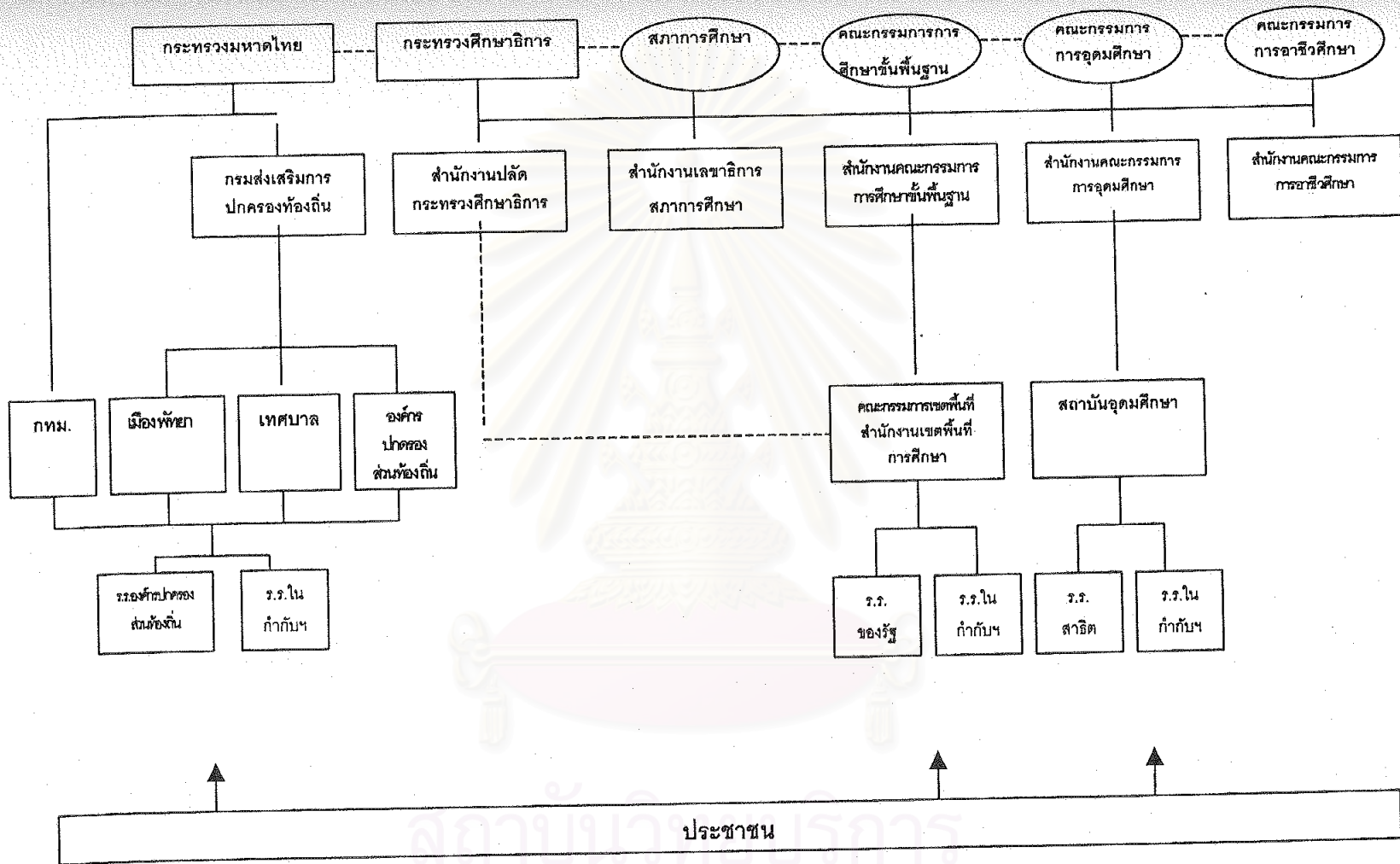
การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีโครงสร้างระบบบริหารในภาพรวม ดังนี้

ระดับส่วนกลาง หน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ระดับพื้นที่ หน่วยงานที่กำกับดูแล หรือส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกำกับดูแล ส่วนกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล และองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่น

สำหรับประชาชน จะมีบทบาทสำคัญในการจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมโรงเรียนในกำกับของรัฐ (ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 11)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศึกษาเชิงวิพากษ์วิจารณ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

### 1.1 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

1.1.1 กำหนดนโยบายการบริหารงาน และให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของโรงเรียน

1.1.2 อนุมัติแผนการลงทุน และแผนการเงินของโรงเรียน

1.1.3 ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ดำเนินกิจการตามที่กำหนดในกฎบัตร

1.1.4 ควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารทั่วไป ตลอดจนออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนด ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่
- 2) การกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
- 3) อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่นๆ
- 4) การคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน วินัย การลงโทษ การออกจากตำแหน่ง การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ รวมทั้งวิธีการและเงื่อนไขในการจ้างงาน
- 5) การบริหารและจัดการการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน
- 6) การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น
- 7) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

8) อื่นๆ

นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ยังมีอำนาจในการแต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ รวมทั้งแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารโรงเรียน

### 1.2 องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ในการขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผู้จัดตั้งเสนอรายชื่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปพร้อมกับคำร้องขอจัดตั้ง ข้อเสนอขอจัดตั้ง พร้อมทั้งกฎบัตร ให้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติให้ความเห็นชอบและแต่งตั้ง

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้มีองค์ประกอบและจำนวนตามที่ผู้จัดตั้งกำหนด ซึ่งควรพิจารณาจากผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ที่สามารถให้แนวคิดในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามกฎบัตร โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ เช่น ผู้แทนผู้ประกอบการที่มีความรู้ ความสามารถ ผู้มีความรู้ด้านกฎหมายมหาชน ด้านธุรกิจการลงทุน และด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านกฎหมาย หลักสูตร และการลงทุน

วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดหรือระยะเวลาของกฎบัตร

### 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา

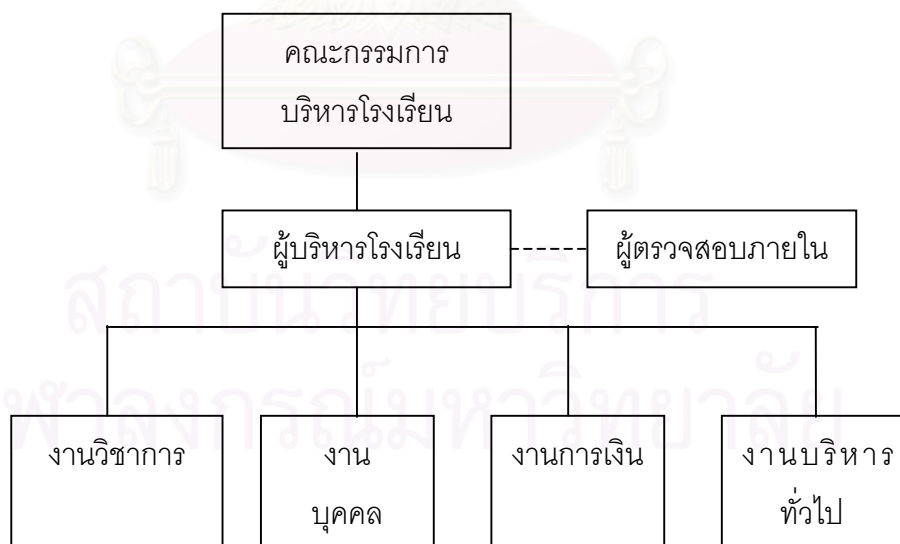
1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวาระการดำรงตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนดหรือระยะเวลาของกฎบัตร

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ บริหารกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎบัตร ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย มติ ประกาศ ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และเป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของโรงเรียน รวมทั้งต้องรับผิดชอบในการบริหารกิจการของโรงเรียน

### 1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนควรเป็นองค์การขนาดเล็ก มีโครงสร้างการบริหารที่ง่ายและไม่ซับซ้อน หรือถ้าเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะมีการจัดโครงสร้างการบริหารภายในให้เล็กกลง โดยจัดให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ดังแผนภูมิที่ 12

แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย



## 2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ

การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนใน 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 งานวิชาการ
- 2.2 งานบุคคล
- 2.3 งานการเงิน
- 2.4 งานบริหารทั่วไป

โดยมีลักษณะสำคัญของการบริหารงานแต่ละด้าน ดังนี้

### 2.1 งานวิชาการ

#### ด้านหลักสูตร

2.1.1 หลักสูตรของโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ที่มีลักษณะของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ซึ่งโรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรพิเศษของโรงเรียนให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนได้

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สังคม คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในส่วนที่ 2 นี้โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้เอง เพื่อให้หลักสูตรตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและปรัชญาความเชื่อของโรงเรียน รวมทั้งทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ตามที่คาดหวัง โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายหลักสูตร ที่ออกแบบให้มีความชัดเจน ทั้งผลงานด้านวิชาการ/ที่ไม่ใช่วิชาการ และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละระดับ เช่น

- นักเรียนได้รับความคาดหวังให้แสดงทักษะพื้นฐาน อ่าน เขียน เรียนเลข ได้ตามมาตรฐานที่หลากหลาย โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนด

- นักเรียนสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม (เช่น บุคลิกลักษณะ ความตรงต่อเวลา การติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานที่ไม่ต้องมีผู้ควบคุมดูแล เป็นต้น)

## 2) หลักสูตร แสดงวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่

สามารถวัดได้ชัดเจน เช่น

• การสอนโดยยึดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษาเป็นหลัก แล้ว  
บูรณาการเนื้อหาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เข้ามาช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจ

สหวิทยาการ

• การสอนคละกลุ่มอายุ  
• การกำหนดจำนวนนักเรียนในแต่ละห้องที่มีจำนวนน้อย  
• โรงเรียนวิเคราะห์ระดับความสามารถในการอ่าน  
ของเด็ก และระดับสูงสุดที่เด็กจะรับได้

• โรงเรียนเน้นผลการเรียนของเด็กที่สามารถเรียนรู้ทั้ง  
การอ่านและการเขียนได้จริง

• การนำวิธีการสอนของครูแกนนำ ครูต้นแบบ  
ครูแห่งชาติ ครูเกียรติยศต่างๆ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีมาใช้

• โรงเรียนให้ความสำคัญกับการตรวจสอบพัฒนาการ  
ของเด็ก และทดสอบนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

• การจัดทำโครงการ

ฯลฯ

## 3) การพัฒนาหลักสูตร มีขั้นตอนดังนี้

(1) พิจารณาความต้องการของนักเรียนตามมาตรฐาน  
การเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน

(2) พิจารณาความต้องการของนักเรียนตามมาตรฐาน  
การเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น เพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความต่อเนื่องในแต่ละช่วงชั้น

(3) เขียนหลักสูตรที่สอดคล้องประสานกัน และตอบคำถามที่  
สำคัญได้ รวมทั้งหลักสูตรแต่ละส่วนสามารถประเมินผลได้

(4) ออกแบบวิธีการวัดผลที่บอกได้ว่า หลักสูตรตอบสนอง  
สนองต่อวัตถุประสงค์

(5) ให้เวลาและความเป็นอิสระที่เพียงพอแก่ผู้ร่วมงาน  
พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ชุมชน และนโยบาย  
หน่วยงานต้นสังกัด

(6) พิจารณาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ  
ของนักเรียนเป็นรายบุคคลให้มากที่สุด

### ด้านการจัดการเรียนการสอน

2.1.2 โรงเรียนมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน  
ได้เอง ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงาน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในการ  
จัดการเรียนการสอน เพื่อฝึกการคิดกำหนดกิจกรรมให้เด็ก

2) เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียน  
การสอน เช่น

- ครูให้อิสระกับเด็กในการค้นคว้า เพื่อหาคำตอบ หรือ  
ความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง  
การเรียนรู้จากของจริง (เพื่อให้เด็กรู้ว่า แม้เด็กจะไม่ได้เรียนอยู่ในโรงเรียนก็สามารถเรียนรู้จากสิ่งที่  
อยู่รอบตัวได้ โดยไม่ต้องกลับมาที่โรงเรียน เป็นการใฝ่รู้ และเรียนรู้ได้ตลอดชีพ)

- การจัดกิจกรรมให้เด็กรู้จักชุมชน ช่วยเหลือชุมชน  
และอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข เช่น การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ นักเรียนได้เรียนรู้กับ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อโรงเรียน ครู  
เชื่อมโยงความรู้ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน จากการปฏิบัติจริงโดยวิธีหลากหลาย แลก  
เปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ร่วมกัน  
เสนอปัญหาต่อชุมชน และพิจารณาแก้ไข ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาชุมชน

3) กิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียนแต่ละคน อาจมี  
ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน

4) มีการใช้เทคโนโลยี สื่อ และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ อย่าง  
กว้างขวางในการจัดการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### ด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน

2.1.3) โรงเรียนจัดให้มีแผนการประเมินผู้เรียน ที่บอกถึงความ  
ก้าวหน้า และตอบสนองต่อหลักสูตร ดังนี้

1) โรงเรียนจัดให้มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ เช่น  
การประเมินตามสภาพจริง แฟ้มสะสมผลงาน การสาคิตผลงานของนักเรียนต่อผู้ปกครอง ชุมชน  
การประเมินมาตรฐานช่วงชั้น การประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย (เช่น ผู้ปกครองประเมินเด็ก  
และเด็กประเมินกันเอง) เป็นต้น



2) โรงเรียนจัดให้มีการประเมินที่ไม่วัดเฉพาะความรู้อย่างเดียว และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น เช่น การพยายามปรับปรุงตนเอง การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา เป็นต้น

3) โรงเรียนมีการประเมินผลผู้เรียนเป็นรายบุคคล และรายชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และรับการประเมินจากภายนอก

## 2.2 งานบุคคล

### นโยบายการบริหารงานบุคคล

2.2.1 โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการบริหารบุคลากรทุกด้าน นับตั้งแต่การวางแผนบุคลากร จนให้บุคลากรออกจากงาน โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

2.2.2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารบุคคลของโรงเรียนในทุกด้าน โดยยึดหลักความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.2.3 ครูในโรงเรียนในกำกับของรัฐมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารหรือหลักสูตร

2.2.4 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานเต็มเวลาตามสัญญาจ้าง ซึ่งมีระยะเวลาจ้างสั้น เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับลักษณะเฉพาะของเด็กที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน

2.2.5 วิธีการจ้างบุคลากรโดยสัญญา เป็นการจ้างบุคลากรตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งระยะเวลาการจ้างจะขึ้นกับลักษณะงานที่ทำเป็นหลัก โดยระยะแรกจะกำหนดระยะเวลาสั้นๆ เช่น สัญญาการจ้างครู 2 ปี แต่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทุกปี หากผ่านการพิจารณาในแต่ละปี จะได้ปฏิบัติงานต่อไป สำหรับผู้ที่ผ่านการประเมินตามสัญญาจ้าง ในการต่อสัญญาครั้งต่อไปจะได้รับการขยายเวลาการจ้างเพิ่มขึ้น โดยมีการประเมินทุกปี

2.2.6 สัญญาการจ้างอาจารย์พิเศษ หรือผู้ปฏิบัติงานบางเวลา เป็นสัญญารายภาคการศึกษา หรือ รายปี ตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด

### ด้านการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง

2.2.7 โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งมีกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก และใช้วิธีการคัดเลือกหลายวิธีเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน

2.2.8 กรณีที่โรงเรียนปรับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดให้มีคณะทำงานประเมินบุคลากรของโรงเรียนที่ประสงค์จะเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ปรับใหม่ โดยจัดให้มีการสำรวจความต้องการ กำหนดวิธีการประเมิน ดำเนินการประเมิน บรรจุ และแต่งตั้ง โดยมีการทำสัญญาจ้างที่สอดคล้องกับความสามารถของครูแต่ละคน ตามสภาพที่เป็นจริง โดยระยะแรก ครูที่ได้รับการจ้างจะมีฐานะเป็นพนักงานของโรงเรียน ซึ่งจะได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับ แต่ในระยะต่อไปหากโรงเรียนสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถจัดการศึกษาให้สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองแล้ว โรงเรียนอาจจัดให้ครูที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มมากกว่าโรงเรียนปกติได้ เพื่อดึงดูดครูที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนและเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทั้งนี้หากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวาระการดำรงตำแหน่งแล้ว ผู้บริหารอาจได้รับการจ้างงานอีกวาระหนึ่ง รวมทั้งอาจได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และหากผู้บริหารไม่สามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎบัตรก็จะไม่ได้รับการจ้างงานต่อไป

2.2.9 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีสิ่งจูงใจ เพื่อให้คนที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นครูของโรงเรียน

### ด้านการพัฒนาครู

2.2.10 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการ และทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกโอกาสที่มี เช่น กำหนดวงเงินการพัฒนาครูในแต่ละปีโดยพิจารณาจากความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาครู การจัดเวลาในแต่ละสัปดาห์เพื่อประชุมปรับปรุงการเรียนการสอน หรือรับความรู้ใหม่ในการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

### ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.11 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติของบุคลากรที่หลากหลาย โปร่งใส และเป็นธรรม ตั้งแต่เริ่มต้น โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เช่น การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับเบื้องต้น การประเมินโดยผู้ร่วมงานในกลุ่มสาระวิชาเดียวกัน หรือระดับชั้นเดียวกัน และการประเมินโดยผู้เรียน เป็นต้น

2.2.12 นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการต่อสัญญาการปฏิบัติงานของครู

## 2.3 งานการเงิน

### ด้านการระดมทรัพยากร

2.3.1 โรงเรียนได้รับรายได้ และสามารถจัดหารายได้จากหลายแหล่งโดยเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ เช่น

1) ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน ที่เท่ากับโรงเรียนของรัฐได้รับ ทั้งนี้หากเป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เช่น เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ก็จะได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวเพิ่มขึ้นตามที่รัฐกำหนด

2) จัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้ เช่น

- การรับบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธาเพื่อนำไปสร้างความสำเร็จทางการศึกษาแก่โรงเรียน

- มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดหาเงิน โดยกำหนดเป้าหมายรายได้ของโรงเรียน และขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมาย

3) ผู้ปกครอง ชุมชน สนับสนุนการเงินแก่โรงเรียน โดยเปิดเผย เช่น ทำหน้าที่เชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษารองโรงเรียน และระดมทรัพยากรทั้งบุคลากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่น เงินทุน วิทยากรใหม่ๆ หรือเทคโนโลยี เพื่อช่วยเหลือให้โรงเรียนดำเนินการสร้างสรรคงานได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

2.3.2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ควรมีหน้าที่ในการระดมทุนและให้คำแนะนำการดำเนินงานในการเพิ่มรายได้ของสถานศึกษาแก่ผู้บริหาร และกำหนดให้มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ

### ด้านการวางแผนการเงิน

2.3.3 โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร โดยจัดทำแผนการเงินของโรงเรียน เป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) แผนการเงินในระยะเริ่มต้น นับตั้งแต่โรงเรียนได้รับอนุมัติให้เปิดทำการสอน จนถึงจุดที่พร้อมที่จะเปิดรับนักเรียน

2) แผนการเงินรายปี แสดงถึงรายรับ รายจ่ายของโรงเรียนในแต่ละปี

3) แผนการเงินระยะยาว โดยมีระยะเวลาเท่ากับอายุของกฎบัตร (ระยะเวลา 3 ปี)

### ด้านการใช้เงิน

2.3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ออกระเบียบข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนได้เอง โดยคำนึงถึงหลักความโปร่งใส และตรวจสอบได้

### ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.3.5 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีการรายงานการเงินของโรงเรียน โดยกำหนดการรายงานการเงินในแต่ละปีเป็น 3 ระยะ

- 1) รายเดือน รายงานต่อผู้บริหาร
- 2) รายไตรมาส รายงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 3) รายปี ได้แก่ รายงานงบดุลแสดงทรัพย์สินและหนี้สินของโรงเรียน รวมทั้งบันทึกค่าใช้จ่าย และรายรับ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบด้านการเงินแล้ว รายงานต่อหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และสาธารณชน

2.3.6 จัดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่

- 1) ตรวจสอบบัญชีการเงินและทรัพย์สินที่โรงเรียนปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด
- 2) ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเงิน การบันทึกบัญชี การรายงานบัญชี ให้เป็นไปตามหลักการบัญชี
- 3) ตรวจสอบการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 งานบริหารทั่วไป

### การรับนักเรียน

2.4.1 โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องรับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดในกฎบัตรทุกคนที่มาสมัครเรียน

2.4.2 กรณีที่นักเรียนมาสมัครเกินกว่าที่จำนวนที่รับได้ โรงเรียนจะไม่ใช้วิธีการทดสอบทางสติปัญญาเพื่อรับเด็กเข้าเรียนแต่จะใช้วิธีการอื่น เช่น การจับฉลาก การเรียงลำดับการมาสมัครเข้าเรียน เป็นต้น ยกเว้นโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

### ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.4.3 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น

- การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- การสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน
- ช่วยจัดกิจกรรมของโรงเรียน
- เป็นอาสาสมัครช่วยเหลือโรงเรียน ทั้งในและนอกห้องเรียน
- สนับสนุนวัสดุหรือ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ การเงิน เป็นต้น
- การเป็นวิทยากรและสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ให้

กับโรงเรียน

2.4.4 โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กที่บ้านร่วมกับผู้ปกครอง

2.4.5 โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปกครอง ตามความต้องการและความสนใจของผู้ปกครอง เช่น การฝึกอาชีพ การสอนภาษา เป็นต้น

2.4.6 โรงเรียนจัดกิจกรรมสำหรับเยาวชนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ห่างไกลยาเสพติด เช่น แข่งขันกีฬา ประกวดสิ่งประดิษฐ์ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

### ด้านการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก

2.4.7 โรงเรียนอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ให้กับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เช่น งานธุรการ สารบรรณ การรักษาความปลอดภัย งานระเบียบและงานทะเบียนต่างๆ

### ด้านอาคารสถานที่

2.4.8 ในกรณีที่โรงเรียนไม่มีสถานที่ของตนเอง โรงเรียนไม่เน้น การก่อสร้างอาคารสถานที่ในระยะเริ่มต้น แต่ใช้วิธีการเช่าอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ทดแทน เช่น

• อาคารของโรงเรียนที่ไม่ได้มีการใช้งานแล้ว เนื่องจาก การยุบรวมโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก

• วัด ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้เป็นสถานที่และห้องเรียนได้

• ศาลาประชาคม สถานที่ของทางราชการและหน่วยงาน อื่นๆ ที่ปัจจุบันไม่ได้ใช้ประโยชน์ เช่น ศูนย์เยาวชน เป็นต้น

• แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ศูนย์กีฬา และนันทนาการ



### ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยมีการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 โดยการมอบอำนาจในรูปคำสั่งกระทรวง ให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน

ระยะที่ 2 โดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ที่ให้โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่อยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ใช้อยู่กับโรงเรียนทั่วไป โดยโรงเรียนต้องดำเนินการตามกรอบแนวทางปฏิบัติที่พระราชบัญญัติองค์การมหาชนได้กำหนดไว้

ระยะที่ 3 โดยออกพระราชบัญญัติโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ เพื่อให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล และไม่อยู่ภายใต้กฎระเบียบที่ใช้อยู่กับโรงเรียนทั่วไป รวมทั้งโรงเรียนต้องได้รับการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามกฎหมาย ทั้งนี้หากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกฎบัตร โรงเรียนจะสิ้นสุดฐานะการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ และกลับคืนเป็นโรงเรียนปกติต่อไป

2. เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ แก่กลุ่มเป้าหมายหลักทั้งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้สนับสนุนส่งเสริม กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการต่างๆ ทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่และสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ รวมทั้งหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่ของสถานศึกษา

3. จูงใจอาสาสมัครที่มีความสามารถและสนใจ เข้าร่วมโครงการนำร่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในลักษณะที่เป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยน ประชุมปรึกษาหารือกันบ้างเป็นครั้งคราว

4. จัดให้มีคณะบุคคลให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณและวิจัย ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินงานโดยบุคคลภายนอก ควบคู่ไปกับการวิจัยของครู และผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการบริหารโรงเรียน

5. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐให้กว้างขวางแพร่หลาย

## ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

### เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. รัฐต้องเร่งดำเนินการให้มีนโยบายหรือออกกฎหมายรองรับการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ดำเนินการตามแนวคิดที่สมบูรณ์แบบได้ต่อไป โดยให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน

2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหาร ที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วกว่าโรงเรียนของรัฐ

3. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องประกอบด้วย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพที่หลากหลาย ที่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และมีความตั้งใจที่จะทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา เพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

### ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. แนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์แบบ หากไม่มีการออกกฎหมายรองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ

2. บริบทสังคมไทยและวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังยึดติดและความเคยชินกับวัฒนธรรมองค์กรในระบบเดิมที่มีความมั่นคงถาวร มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานโดยที่ไม่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้มีข้อจำกัดในการยอมรับแนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐ

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะนำเสนอ วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังมีสาระ ต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

#### คำถามในการวิจัย

1. การจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบอย่างไร
2. โรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทยมีการบริหารอย่างไรในปัจจุบัน
3. โรงเรียนในกำกับของรัฐของประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารอย่างไร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยเรื่องโรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ และระบบบริหารการศึกษาของไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และนำสาระสำคัญไปใช้ในการร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษากรณีศึกษาการบริหารโรงเรียนที่มีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างรูปแบบ ครั้งที่ 1 โดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบ  
ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ  
ครั้งที่ 2

## ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย

### สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วยส่วน  
สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

#### ส่วนที่ 1 ความนำ

สภาพการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมาแม้จะประสบความสำเร็จในเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีผู้ที่ไม่ได้รับโอกาสทางการศึกษาส่วนหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจนและด้อยโอกาสต่างๆ รวมทั้งยังมีเด็กจำนวนหนึ่งที่ออกกลางคันอีกด้วย ประกอบกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่างๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ นอกจากนี้คุณภาพการศึกษาไทยที่ผ่านมาก็ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญคือ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังประสบปัญหาจากระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคล

ปัญหาการศึกษาไทยที่ประสบ นับว่ามีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ต่างประเทศประสบอยู่เช่นกัน แนวทางแก้ไขปัญหาประการหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงในต่างประเทศ คือ การจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษาที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้ชุมชนสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองปรัชญา/ความเชื่อในวิถีชุมชนอีกด้วย โรงเรียนในกำกับของรัฐนับเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศไทย และสภาพบริบทในสังคมไทยในหลายประการ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อให้เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารการศึกษา ที่กระตุ้นให้มีการบริหารที่แตกต่างออกไปจากเดิม และมีการพัฒนาการบริหารการศึกษาที่ดีขึ้นกว่าเดิม

## ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้

1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
4. กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

### 1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่

#### 1.1 หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม

1) มุ่งเน้นให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ครู บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ มีโอกาสจัดตั้งหรือร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา

2) การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง

1.2 หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล ในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 หลักความเป็นอิสระในการบริหารและอิสระจากระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

1.4 หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

1.5 หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร

1.6 หลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

### 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน ความมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

4. กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ กฎบัตรเป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐระหว่างผู้จัดตั้งกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง ที่เป็นกลไก



กำกับกับการดำเนินงานของโรงเรียนที่โยงไปสู่การจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารงานด้านต่างๆ รวมทั้งการตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน

## 5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

**5.1 การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน** ซึ่งเป็นการกำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และโครงสร้างการบริหารโรงเรียน

**5.2 การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ** ซึ่งครอบคลุมงาน 4 ด้าน โดยแต่ละด้านมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

**1) งานวิชาการ** โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนได้เอง หลักสูตรของโรงเรียนจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น โดยหลักสูตรแสดงวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ชัดเจน โรงเรียนมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในการจัดการเรียนการสอน กำหนดกิจกรรม เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอนนักเรียนแต่ละคนอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน มีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ อย่างกว้างขวาง มีการวัดและประเมินผล ผู้เรียนที่บอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร

**2) งานบุคคล** โรงเรียนมีอำนาจอิสระในการบริหารงานบุคคลทุกด้าน นับตั้งแต่การวางแผนบุคลากร จนให้บุคลากรออกจากงาน โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ระบบราชการ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ครูมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารหรือหลักสูตร บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเต็มเวลาตามสัญญาจ้างซึ่งมีระยะเวลาสั้น มีวิธีการจ้างบุคลากรโดยสัญญา มีการคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ กรณีที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม จะมีการประเมินบุคลากรของโรงเรียนที่ประสงค์จะเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ปรับใหม่และจัดทำสัญญาจ้าง จัดให้มีสิ่งจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเป็นครู จัดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำผลการประเมินมาประกอบการเลื่อนเงินเดือนและการต่อสัญญาการปฏิบัติงาน

**3) งานการเงิน** โรงเรียนได้รับรายได้และสามารถจัดหารายได้จากหลายแหล่ง โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร โดยจัดทำแผนการเงินระยะต่างๆ ของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ออกระเบียบข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี

พัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนได้เอง โรงเรียนมีการรายงานการเงินของโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในของโรงเรียน

**4) งานบริหารทั่วไป** การรับนักเรียน โรงเรียนรับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดในกฎบัตร กรณีที่นักเรียนมาสมัครเกินกว่าจำนวนที่รับได้ โรงเรียนจะไม่ใช้การทดสอบความรู้ทางวิชาการในการรับเด็กแต่จะใช้วิธีการอื่นแทน ยกเว้น โรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้ และทักษะให้กับผู้ปกครอง และจัดกิจกรรมสำหรับเยาวชนด้วย โรงเรียนอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนจะไม่สร้างอาคารในระยะเริ่มต้นแต่จะใช้ระบบทดแทนอื่นๆ เท่าที่หาได้

### ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้
  - ระยะที่ 1 ออกเป็นคำสั่งของกระทรวง ที่มอบอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น
  - ระยะที่ 2 โรงเรียนดำเนินการโดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชน ออกเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนเป็นรายโรง ให้เป็นนิติบุคคล และไม่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการ
  - ระยะที่ 3 ออกเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ
2. เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐแก่กลุ่มเป้าหมายหลัก
3. จูงใจอาสาสมัครที่มีความสามารถและสนใจเข้าร่วมโครงการนำร่องในลักษณะที่เป็นเครือข่าย
4. จัดให้มีคณะบุคคลให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณและวิจัย ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องไปพร้อมครูและผู้บริหารของโรงเรียนในโครงการนำร่อง
5. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ให้กว้างขวางแพร่หลาย

## ส่วนที่ 4 เจื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

### เจื่อนไขสู่ความสำเร็จ

1. เร่งดำเนินการให้มีนโยบายหรือกฎหมายรองรับการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ
2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหาร ซึ่งจะทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความก้าวหน้ารวดเร็วกว่าโรงเรียนของรัฐ
3. คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่หลากหลายสาขาวิชาชีพ และตั้งใจทำประโยชน์ให้สถานศึกษา

### ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. แนวคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์แบบ หากไม่มีการออกกฎหมายรองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ
2. บริบทสังคมไทยและวัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยังยึดติดและความเคยชินกับวัฒนธรรมองค์กรในระบบเดิมที่มีความมั่นคงถาวร มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### อภิปรายผล

จากรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยที่น่าเสนอ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. โดยภาพรวมรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยที่น่าเสนอ สามารถนำมาใช้ได้กับประเทศไทย เนื่องจากหลักการแนวคิดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย สอดคล้องกับหลักการปฏิรูปการศึกษาไทยที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาที่มุ่งให้นักเรียน ครูสอน ครอบครั้ว ชุมชน องค์กร และสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มากที่สุด และให้มีเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ รวมทั้งยังสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ซึ่งระบุไว้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์(คุณภาพของผู้เรียน) เป็นหลัก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับปรัชญาและแนวปฏิบัติในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่เป็นสากลอีกด้วย ประกอบกับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งมีลักษณะบางประการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่มีการบริหารที่คล่องตัวและมีอิสระอย่างเต็มที่ จึงทำให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น รัฐจึงควรสนับสนุนให้โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษา

อีกรูปแบบหนึ่งสำหรับประเทศไทย อย่างไรก็ตามในขณะนี้ประเทศไทยยังมีความพร้อมในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ไม่มากนัก จึงควรดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนที่จะมีการขยายผลต่อไป

2. ในการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยไปใช้ควรมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน ซึ่งจากการวิจัยพบว่า เงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่สำคัญในการนำรูปแบบไปใช้ คือ กฎหมายที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ การให้อำนาจสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลและมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป และจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอ ให้มีการออกกฎหมายรองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในลักษณะที่มีผลบังคับใช้อย่างจริงจัง แต่ควรมีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีการร่างกฎหมายโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยขึ้น และจัดให้มีการประชาพิจารณ์ร่างกฎหมายดังกล่าว โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ได้กฎหมายที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับลักษณะของโรงเรียนในกำกับของรัฐที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงในการดำเนินงาน และมีความรัดกุมในการนำไปใช้ต่อไป

3. โรงเรียนในกำกับของรัฐเน้นหลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากชุมชนในการจัดตั้งหรือร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมโรงเรียน ดังนั้นจึงควรเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา และสามารถร่วมดำเนินการกับโรงเรียนในกำกับของรัฐได้อย่างจริงจัง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พื้นฐานของสหรัฐอเมริกาประวัติศาสตร์ที่ยาวนานในการส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิด และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง จนทำให้ประชาชนพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยตนเองในกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง และทำให้ชุมชนมีพลังสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ แต่สภาพบริบทสังคมไทยยังมีความเคยชินกับการที่รัฐต้องเข้าไปจัดการศึกษาให้ และอดีตที่ผ่านมาสังคมไทยก็ยังไม่มีความกระตือรือร้นเพียงพอให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและถูกขับเคลื่อนการศึกษารวมทั้งโครงสร้างชุมชนก็ยังขาดกลุ่มพลังที่เข้มแข็ง แม้ปัจจุบันจะมีความเคลื่อนไหวในด้านนี้มากขึ้น แต่ก็ยังไม่มากพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชุมชนได้อย่างต่อเนื่องและสามารถเผยแพร่เป็นแบบอย่างได้ อย่างไรก็ตามปัจจุบันได้มีชุมชนที่มีพลังเข้มแข็งจำนวนหนึ่งและมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงควรจัดกิจกรรมเสริมพลังชุมชนให้ชุมชนได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำและคิดริเริ่มทำบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการจำเป็นของชุมชน เช่น การฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้กับชุมชนตามที่ร้องขอ การให้ผู้ปกครองที่เป็นผู้ช่วยสอนเข้าร่วมในการฝึกอบรมเช่นเดียวกับครู การทำให้โรงเรียนเป็นที่ต้องการของชุมชนและโรงเรียนมีภารกิจในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วย เป็นต้น

4. การจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมา โรงเรียนไม่มีอำนาจอิสระในการบริหารและอยู่ภายใต้ระบบราชการ ทำให้ไม่คล่องตัวและไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้



กำหนดรูปแบบให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระจากกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้กับโรงเรียนโดยทั่วไป ซึ่งผลจากการศึกษาโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษามาก่อน พบว่าเดิมโรงเรียนมีปัญหาที่ไม่มีอิสระในการบริหารและต้องอยู่ภายใต้ระบบราชการ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษได้เต็มที่ แต่หลังจากที่ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนให้เป็นองค์การมหาชน โรงเรียนมีการบริหารที่คล่องตัวและมีอิสระอย่างเต็มที่ที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากผลการวัดคุณลักษณะด้านต่างๆ ของนักเรียน รวมทั้งค่าเฉลี่ยผลการเรียนในรายวิชาต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับสูงเป็นที่น่าพอใจ แต่การดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าวจำเป็นต้องมีกฎหมายรองรับ ผู้วิจัยจึงได้เสนอให้โรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นนิติบุคคลโดยกฎหมาย

5. จากหลักการแนวคิดของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โรงเรียนต้องจัดโปรแกรมการศึกษาและวิธีการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับนักเรียนที่มีความแตกต่างกันเป็นรายบุคคล จึงนำไปสู่ความต้องการบุคลากรที่หลากหลายและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามผู้เรียนแต่ละกลุ่มและแต่ละช่วงเวลาได้ ระบบการจ้างงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐจึงควรมีบุคลากรถาวร (Permanent staff) เพียงเท่าที่จำเป็น แต่มีบุคลากรประเภทชั่วคราวจำนวนมากเพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น สำหรับประเทศไทยขณะนี้มีความเคลื่อนไหวในเชิงนโยบายที่จะปรับบุคลากรชั่วคราวให้เป็นบุคลากรถาวรมากขึ้น หรือปรับระยะเวลาการจ้างยาวขึ้น เพื่อให้มีความมั่นคงในงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านที่มีแนวคิดจะให้มีการจ้างงานถาวร แต่ผู้วิจัยเห็นว่าระบบราชการที่ผ่านมามีการจ้างงานบุคลากรถาวรเป็นจำนวนมาก และบุคลากรจำนวนมากไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับงานหรือระบบงานที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีการจ้างงานถาวรเท่าที่จำเป็น และในการสรรหาบุคลากรต้องกำหนดเกณฑ์และดำเนินการคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน และมีคุณลักษณะที่ปรับเปลี่ยนหรือฝึกอบรมให้เข้ากับงานใหม่ได้ (trainable) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการศึกษา บุคลากรเหล่านี้หากสามารถปรับเปลี่ยนเข้ากับงานใหม่ได้ ก็สามารถจ้างงานต่อได้ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องหาวิธีจูงใจให้บุคลากรดังกล่าวคงอยู่ในสถานศึกษาเพื่อทดแทนการไม่จ้างงานถาวร นอกจากนี้ ในการสรรหาบุคลากรควรจัดให้มีสิ่งจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเป็นครูของโรงเรียน เช่น การให้เงินเพิ่มพิเศษแก่ผู้ที่ได้เกียรตินิยมจากการศึกษาเมื่อได้รับการบรรจุ เป็นต้น

6. การดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐให้ประสบผลสำเร็จ โรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในทุกโอกาสที่มี จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐได้จัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการ และทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกโอกาสที่มี ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วย เนื่องจากครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งใน



การผลักดันการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันโรงเรียนในกำกับของรัฐต้องจัดโปรแกรมการศึกษา วิธีการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลที่สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งมีความหลากหลาย รวมทั้งศาสตร์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีเวลาในหนึ่งสัปดาห์ให้ครูได้รับความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนการสอนหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ การอบรมหรือให้ความรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติจริงแก่ครูที่เน้นความต้องการของครูและโรงเรียนเป็นฐาน ให้ครูมีเวลาประชุมร่วมกันในแต่ละสัปดาห์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การจัดให้มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การดำเนินงานโรงเรียนร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่โรงเรียนน้องทั้งในและต่างประเทศ การสนับสนุนให้มุ่งพัฒนาคุณภาพครูโดยตรงสำหรับครูแต่ละคนเพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งจัดให้มีระบบติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงคุณภาพบุคลากรและจัดให้มีการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

7. จากหลักการที่โรงเรียนในกำกับของรัฐต้องมีความเป็นอิสระในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่องคนกับเงิน รวมทั้งจะต้องมีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรจากทุกแหล่งที่มี ดังนั้นโรงเรียนในกำกับของรัฐจึงควรมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารสูง รวมทั้งทักษะในการจูงใจให้บุคคลและองค์กรต่างๆ เต็มใจเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามที่กำหนดในกฎบัตร และหากผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ก็จะต้องถูกถอดถอน แต่ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันจำนวนมากยังบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบหรือรอแต่คำสั่งเป็นหลัก ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กล้าคิดกล้าทำยังมีไม่มากนัก ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและมีแนวทางชัดเจนในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความจำเป็น

8. เนื่องจากโรงเรียนในกำกับของรัฐต้องตอบสนองต่อผู้เรียนที่หลากหลาย โดยเฉพาะกลุ่มที่ด้อยโอกาสหรือกลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะ โรงเรียนประเภทนี้จึงจำเป็นต้องมีบุคคลจากหลายสาขาวิชาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาอาชีพ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการร่วมคิดร่วมทำ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อให้มองเห็นชี้แนะ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามขณะนี้โรงเรียนหลายแห่งยังประสบปัญหาที่ไม่สามารถแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านต่างๆ มาร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียนได้ ดังนั้นการพิจารณาอนุมัติโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ จึงจำเป็นต้องพิจารณาความพร้อมของโรงเรียนในด้านคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มี

การพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียน เพื่อรองรับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ

9. จากหลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร โรงเรียนในกำกับของรัฐจึงต้องแสดงความรับผิดชอบในผลงานที่ระบุไว้ในกฎบัตร หากไม่สามารถทำได้ โรงเรียนต้องปิดกิจการหรือกลับคืนเป็นโรงเรียนปกติ โรงเรียนจึงต้องมีระบบตรวจสอบความรับผิดชอบที่เข้มแข็ง โดยกฎบัตรของโรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน วัด และประเมินได้ กำหนดวิธีการและระยะเวลาตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน เมื่อพิจารณาการนำไปใช้ในบริบทของประเทศไทย แม้ในช่วงก่อนการปฏิรูปการศึกษารั้งปัจจุบัน โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ได้จัดให้มีระบบการประเมินผลงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง แต่เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ก็ได้มีการกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก รวมทั้งได้มีการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์การภายนอกแล้วในบางโรงเรียน ทำให้สถานศึกษามีความตื่นตัวในเรื่องนี้เพิ่มขึ้นอย่างมาก จึงมีความเป็นไปได้ที่โรงเรียนในกำกับของรัฐจะออกแบบให้มีการกำหนดระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานไว้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบ

10. การที่โรงเรียนในกำกับของรัฐต้องรับผิดชอบต่อผลงานของโรงเรียน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานที่หนักและต้องมีความรับผิดชอบสูงตามไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจึงได้เสนอว่าเงินเดือนครูและบุคลากรอื่นของโรงเรียนในกำกับของรัฐควรสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป และจากการศึกษากรณีศึกษา พบว่า บุคลากรของโรงเรียนที่รับมาจากโรงเรียนเดิมได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิมเป็น 1.4 - 1.6 เท่าของเงินเดือน อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ในระยะแรกของการดำเนินงานไม่ควรกำหนดให้ครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้รับเงินเดือนสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป เนื่องจากข้อจำกัดในการสนับสนุนด้านงบประมาณของประเทศ และโรงเรียนเองก็จะต้องอยู่ในระยะเตรียมความพร้อมและทดลองดำเนินการเพื่อให้ได้การสนับสนุนทรัพยากรจากแหล่งภายนอก รวมทั้งเครือข่ายที่จะจัดตั้งขึ้น แต่ในระยะต่อไปเมื่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนสามารถกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียนที่ปรับมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยลดจำนวนบุคลากรถาวรของโรงเรียนที่ไม่มีความจำเป็นและมีเงินเดือนสูง แต่เพิ่มบุคลากรชั่วคราวดั่งที่กล่าวแล้วข้างต้น ภาระด้านเงินเดือนก็จะลดลง รวมทั้งเมื่อโรงเรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยลดรายจ่ายส่วนอื่นของโรงเรียนที่ไม่มีความจำเป็นลง โรงเรียนก็อาจจัดให้ครูที่มีความรู้ความสามารถได้รับเงินเดือนมากกว่าโรงเรียนปกติได้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้

11. จากหลักการแนวคิดการมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่มุ่งเน้นให้ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้บริหาร บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ มีโอกาสจัดตั้งหรือร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา โรงเรียนในกำกับของรัฐจึงควรระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ด้านจากชุมชนในการจัดการศึกษา ประกอบกับข้อจำกัดในด้านงบประมาณของประเทศ กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนจึงควรเตรียมความพร้อม เผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสาธารณชนทั่วไปอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ได้ความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนในวงกว้าง พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนผู้สนใจที่จะจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ รูปแบบการระดมความร่วมมือจากชุมชนในการสนับสนุนโรงเรียน เช่น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน การช่วยจัดกิจกรรมของโรงเรียน การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือโรงเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. กระทรวงศึกษาธิการควรเร่งออกกฎหมายเพื่อรองรับสถานะและความเป็นอิสระของโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
2. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนสังกัดต่างๆ ควรเผยแพร่ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ แก่กลุ่มเป้าหมายหลักทั้งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้สนับสนุนส่งเสริม กำกับการตรวจสอบการดำเนินการของโรงเรียน คณะกรรมการต่างๆ ทั้งในระดับส่วนกลาง เขต พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ รวมทั้งหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ ของสังคมในวงกว้าง พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนผู้สนใจที่จะจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ
3. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนสังกัดต่างๆ จูงใจอาสาสมัครที่มีความสามารถและสนใจ เข้าร่วมดำเนินการโครงการนำร่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในลักษณะที่เป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์พิจารณาความพร้อมของโรงเรียนจากผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครูและชุมชน และตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ของข้อมูลที่โรงเรียนนำเสนอในพื้นที่ รวมทั้งให้โรงเรียนชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนต่อคณะกรรมการดังกล่าว ทั้งนี้โรงเรียนที่ไม่ผ่านการพิจารณาความพร้อมสามารถอุทธรณ์ต่อหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปได้ในระยะยาว ข้อมูล

ในพื้นที่จะนำไปสู่การจัดระบบสนับสนุนต่างๆ ให้กับโรงเรียนต่อไป เช่น การจัดระบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน วิธีการจูงใจบุคลากรชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นต้น

4. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนสังกัดต่างๆ จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง โดยอาจเป็นส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งของหน่วยงาน มีหน้าที่ ให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณและวิจัยติดตามประเมินผลโรงเรียนในกำกับของรัฐอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการวิจัยภายในของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยครูและผู้บริหารของโรงเรียน เพื่อให้มีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับการดำเนินงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ

5. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนสังกัดต่างๆ สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐให้กว้างขวางแพร่หลาย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการออกกฎหมายที่เอื้อต่อการเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐตามหลักการที่แท้จริง

2. ควรศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงินของโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับจากการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งให้เกิดผลผลิตในด้านต่างๆ จำเป็นที่โรงเรียนต้องมีรายได้จากแหล่งใดในจำนวนเท่าใด และค่าใช้จ่ายของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตตามจุดมุ่งหมาย รวมทั้งระยะเวลาการดำเนินงานของโรงเรียนที่จะก่อให้เกิดสภาพค้ำคูณของโรงเรียนในเรื่องรายได้และรายจ่าย

3. ควรมีการวิจัยในลักษณะทดลองดำเนินงานเป็นโครงการนำร่อง ในโรงเรียนที่มีลักษณะหลากหลาย ให้ทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามสภาพจริง และแนวทางแก้ไข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ **ออสเตรเลีย**. กรุงเทพมหานคร: ที. พี. พรินต์ติ้ง, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **การเงินเพื่อการศึกษา**. 2541.(อัดสำเนา)

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : กรณีตัวอย่าง โรงเรียนราชวินิตมัธยม**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2544.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **การบริหารแบบกระจายอำนาจโรงเรียนพร้อม หรือยัง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูป การศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา. นนทบุรี: โรงพิมพ์ และทำปกเจริญผล, 2546ก.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูป การศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา. นนทบุรี: โรงพิมพ์ และทำปกเจริญผล, 2546ข.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูป การศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา. นนทบุรี: โรง พิมพ์และทำปกเจริญผล, 2546ค.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟ ฟิก, 2546.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **กระบวนการบริหารโรงเรียน การศึกษา สภาพปัจจุบันและความต้องการของโรงเรียน ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เล่มที่ 8**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2532.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544**. กรุงเทพมหานคร: เจ.เอ็น.ที., 2545.



- เฉลิม แซ่มซ้อย. **งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2529.
- ชวลิต พุทธิรักษา. "การบริหารอาคารสถานที่", ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียน **ประถมศึกษา หน่วยที่ 7-15**. หน้า . นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2525.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดมพิงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธีระ รุญเจริญ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อนงค์ศิลป์, 2525.
- นิพนธ์ กิनावงศ์. **หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิตศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์มณเฑียร, 2523.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **ปรัชญาปฏิรูปการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2545.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. **การวางแผนการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร**. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7**, หน้า 124-175. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526.
- ปรีชา นิพนธ์พิทยา และ สุทิน เนียมพลับ. **เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ธีระพงษ์การพิมพ์, 2528.
- ไพฑูริย์ จัยสิน. **วิจัยในชั้นเรียน**. **มติชน**. (17 มกราคม 2546): 20.
- พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา 8, สำนัก. **รายงานการศึกษากิจการการศึกษาที่ประเทศนิวซีแลนด์ 7 พ.ย. - 7 ธ.ค. 38**. (ม.ป.ท.), 2538.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2524
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543. **ราชกิจจานุเบกษา** 117 ตอนที่ 79 ก (25 สิงหาคม 2543): 1-16.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 **ราชกิจจานุเบกษา** 116 ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 1-23.

พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542. **ราชกิจจานุเบกษา** 116 ตอน 9 ก (24 กุมภาพันธ์ 2542): 5-17.

ปฏิญญา สาธิต. **หลักบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2519.

ปฏิญญา สาธิต. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.

รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2540.

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **ข้อบังคับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ประกาศและข้อกำหนดของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ปี 2543**. (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **คู่มือนักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนในความร่วมมือระหว่างกรมสามัญศึกษากับมหาวิทยาลัยมหิดล**(ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **คู่มือนักเรียนและผู้ปกครองโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน โรงเรียนวิทยาศาสตร์ของรัฐ ปีการศึกษา 2544**. (ม.ป.ท.), 2544.

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **ธรรมนูญโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (School Charter) พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ฉบับที่ 1 ปีการศึกษา 2542**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **ปฏิทินปฏิบัติงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ปีการศึกษา 2545**. (ม.ป.ท.), 2545.

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **แผนการดำเนินการและแผนการเงิน ประจำปีงบประมาณ 2545 โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2544**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **รายงานประจำปี พ.ศ. 2543 (25 ส.ค. - 30 ก.ย. 2543) และ 2544 โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **เอกสารการบริหารงานฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ปีการศึกษา 2543**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).(อัดสำเนา)

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. **เอกสารแนะนำโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์(องค์การมหาชน) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ของรัฐ และโครงการสำคัญๆ ของโรงเรียน**. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)

- ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ. การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.
- เลขาธิการสภาข้าราชการสำนักงาน. ร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช.... (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (เอกสารประกอบการพิจารณาสภาผู้แทนราษฎรเพื่อลงมติในวาระสาม).
- วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. สมุทรปราการ: ชนิษฐาการพิมพ์, 2523.
- วิจิตร วรุตบางกูร. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: ชนิษฐาการพิมพ์, 2523.
- วิจิตร ศรีสอาน. ปรัชญาและพัฒนาการการบริหาร. ในหลักและระบบการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5 , เล่มที่ 1 หน้า 1-24. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.
- วิทยากร เขียงกุล. รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2540. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2541.
- ศักดิ์ชัย นิธิภูทิว. รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2544/2545 : ฝ่าวิกฤติการปฏิรูปการศึกษาสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2545.
- ศิริยุพา พูลสุวรรณ . รายงานการวิจัยการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: ดวงกลม, 2538.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. การบริหาร : หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ. แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School): บทเรียนจากต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: ที พี พรินท์, 2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สามัญศึกษา, กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพมหานคร: cursa ลาดพร้าว, 2539.
- สามัญศึกษา, กรม. เปิดประตูสู่ PPB. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance-based Budgeting). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

เสรี ชัดเข้ม. **แบบจำลอง**. (ม.ป.ท.). 2538.(อัดสำเนา)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ**. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**, หน้า 1-112. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

อมรวิชัย นาครทรรพ. **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2545 : ปมปฏิรูป**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2545.

อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ รุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล**. **วารสารครุศาสตร์** 3-4 (เมษายน-กรกฎาคม 2516) : 25-34.

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: เอส. ดี. เพรส, 2540.

อุทุมพร จามรมาน. **โมเดล**. **วารสารวิชาการ** 1-2 (มีนาคม 2541) : 22-26.

## ภาษาอังกฤษ

ADE:ADE Information charter schools faq's about charter school[Online]. Available from: [http://www.internet.ade.state.az.us/schools/charter\\_school/faqs.html](http://www.internet.ade.state.az.us/schools/charter_school/faqs.html)

AZCharterSchools.org. **AZCS frequently asked questions**[Online]. Available from: <http://www.AZcharterschools.org/faq.html>[1999,September 8]

Bardo, J. W., and Hartman, J. J. **Urban society : A systematic introduction** . U.S.A:F.E. Peacock, 1982.

Beaudet, R. J. (1997). **A qualitative study of students' reactions to a first - year charter school for at-risk students**. [CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19738105

Block, H. M. (1996). **Constraints on school supply under school-choice programs: A study of charter schools**.[CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19702870

Buechler, M. **Charter schools : Legislation and results after four years**. Bloomington, in: Indiana Education Policy Center, January, 1996.

California 's Charter school law[Online].2000. Available from: [http://www.cde.ca.gov/charter/regs/law\\_1\\_1\\_00.htm](http://www.cde.ca.gov/charter/regs/law_1_1_00.htm)

- Callero, E. C. (1997). **The relationship between autonomy, innovation, and accountability in traditional public schools and charter school in California.** [CD-ROM]:  
Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19820058
- Campbell, R. F., and Gregg, R. T. **Administrative behaviour in education.** New York: Harper and Row, 1957.
- Campbell, R.F., et al. **Introduction to educational administration.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1977.
- Campbell, R.F., et al. **Introduction to educational administration.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- CANEC frequently asked questions about charter schools**[Online]. Available from:  
<http://www.wysinyg:112/http:www.canec.org/faq.html>[1999,September 8]
- Charter school handbook (Alberta, Canada)** [Online]. 1995. Available from: <http://ednet.edc.gov.ca/parent/charterhandbook/default.html>
- Charter schools in Florida, section 228.056,Florida status**[Online]. 2000. Available from:  
<http://www.firm.edu.doe/eeop/flcharter.html>
- Drucker, P. F. **Management : Tasks, responsibility, practices.** London: Pan Books, 1979.
- Education at a crossroad:what works and what's wasted in education today**[Online]. 1998. Available from: <http://www.house.gov/ed.workforce/oversight/crossroads.htm>
- Eisner, E. "Education connoisseurship and criticism : Their form and functions in educational evaluation."**Journal of Aesthetic Education** (1976):192-193.
- Finn, C. E. Jr. ,et al. **Charter school in action : A first look**[Online].1996. Available from:  
<http://www.edexcellence.net/issuespt/subject/charters>
- Finn, C. E. Jr. ,et al. **Charter school in action : What have we learned ?**[Online].1996.  
Available from: [http:// edreform.com/bubs/hadson.htm](http://edreform.com/bubs/hadson.htm)
- Flippo, E.B. **Principles of personnel management.** 3<sup>rd</sup> ed.New York: McGraw-Hill, 1971.
- Flippo, E.B. **Management : A behavioral approach.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1986.



- Florida Department of Education. **Florida's charter schools question & answers**[Online].  
Available from: <http://www.uscharterschools.org/flde-1/visit?x-a=v&x-id=4350>[1999,September 8]
- Good, C. V. **Dictionary of education**. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1973.
- Grauwe, A. D. Improving school management:a promise and a challenge. **IIEP Newsletter**. (October-December 1998): 1-6.
- Gulick, L. and Urwick, L. **Papers on the science of administration**. Clifton: Augustus Mc Killey, 1973.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. **Management of organization behavior : Utilizing human resources**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. **Educational administration theory research practice**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw hill, 1991.
- Husen, T., and Postlewaite, T.N. **The international encyclopedia of education**. 2<sup>nd</sup> ed. Great Britain: BPC Wheatons, 1994.
- Ivancevich, J. H., et al. **Management : Principles and functions**. 4<sup>th</sup> ed. Boston : MA: Richard D. Irwin,1989.
- Keeves, P. J. **Educational research, methodology, and measurement : An international handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Kimbrough, R. B. and Nunnery, M.Y. **Educational administration : An introduction**. 3<sup>rd</sup> ed.New York: Mcmillan, 1988.
- Koontz, H. and Weihrich, H. **Essentials of management**. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Krietner, R. **Management**.7<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Lessinger, L. M. Accountability for results: A basic challenge for American'schools. in Lessinger, L. N. and Tyler, R. W. (ed.), **Accountability in Education**. pp. 7-14. Woshington: Charles A. Jones Publishing, 1971.
- Little Hoover Commission. **The charter movement : education reform school by school**. March 1996.
- Louann, A. B. and Lori, M. Charter school update and observations regarding initial trends and impacts, **Morrision Institute for Public Policy**. April 1995.

- Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C. **Educational administration : Concept and practices.** 2<sup>nd</sup> ed. Chicago : Wadsworth Publishing, 1996.
- Massachusetts department of education. **Massachusetts charter school laws and regulations**[Online].2000. Available from: <http://www.doe.mass.edu/lawsregs/603cmr.html>
- Matwick, M. R. (1996). **Charter school directors' perceptions of the process of establishing a charter school in Arizona.** [CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19625763
- Meinhard, R. **The Charter school idea**[Online].1994. Available form : <http://www.teleport.com/-wooster/chterfaq>
- Millenken, W. G. Making the school system accountability. In Lessinger, L. N. and Tyler, R. W. (ed.), **Accountability in Education.** pp. 18-20. Worthington: Charles A. Jones Publishing, 1971.
- Milstein, M., and Belasco, J.A. **Educational administration and the behavior sciences: A systems perspective.** Boston: ALLYN and BACON, 1973.
- New, V. P. (1996). **A study of two of the first charter schools in Georgia: Implications for change.** [CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 1971711
- Ogden, E. L. (1995). **A study to explore perceptions of public school superintendents in Michigan regarding charter schools.** [CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19613512
- Pioneer Institute for Public Policy Research. **The Massachusetts charter school handbook**[Online].1997. Available form: <http://www.pioneerinstitute.org/care/tab.com.html>
- Porter, J. W. Accountability in education. In Lessinger, L. N. and Tyler, R. W. (ed.), **Accountability in Education.** pp. 42-51. Worthington: Charles A. Jones Publishing, 1971.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. **Management.** 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- Rofes, E. E. (1998) . **What are the effects of charter laws and charter schools on schools districts ? A study of eight states and the district of Columbia.** [CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item: 19925292
- Sergiovanni, T. J. et al. **Educational governance and administration.** 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Smith, E. W. et al .. **The education's encyclopedia.** New York: Prentice-Hall, 1961.
- SRI International. **Evaluation of charter school effectiveness**[Online].1997. Available form: <http://al/SRIch~1.HT>
- Steiner, G. A. **Individual behavior and group achievement.** New York: Oxford University Press, 1969.
- The Casey, A. E. Foundation. **How community - based organizations can start charter schools**[Online]. Available from: [http://www.org/gb/community/cbo\\_guidebook.pdf](http://www.org/gb/community/cbo_guidebook.pdf)[2002,October 2]
- The Colorado charter school law**[Online]. 2000. Available form: [http://www.cde.state.co.us/index\\_charter.htm](http://www.cde.state.co.us/index_charter.htm)
- The Commonwealth of Massachusetts charter school law**[Online]. 1997. Available form: <http://www.doe.mass.edu/lawsreg/1097charter.html>
- US Department of Education. **Challenge and opportunity : the impact of charter schools on school districts**[online]. 2001. Available from: [http://www.ed.gov/pubs/chartimpact/district\\_impact.pdf](http://www.ed.gov/pubs/chartimpact/district_impact.pdf)[2002,October 3]
- US Department of Education. **The State of charter schools 2000: The fourth-year report** [online]. 2000. Available form: <http://www.edgov/PDFDocs/4gwpt.pdf> [2001, August 7]
- Webster, N.. **Websters new twentieth century dictionary unabridged.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1983.
- Willer, D. **Scientific sociology theory and method .** New Jersey: Prentice-Hall, 1967.
- Wohlstetter, P. " Education by charter ", in Mohrman,S.A. ,Wohlstetter,P.and etal. (eds.),**School-based management organizing for high performance**.pp. 139-163. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994.

Yancey, P. A. (1998).Parents, choice and decentralization:The charter school process.

[CD-ROM]: Abstracts from: Dissertation Abstracts International Item:

19923114.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

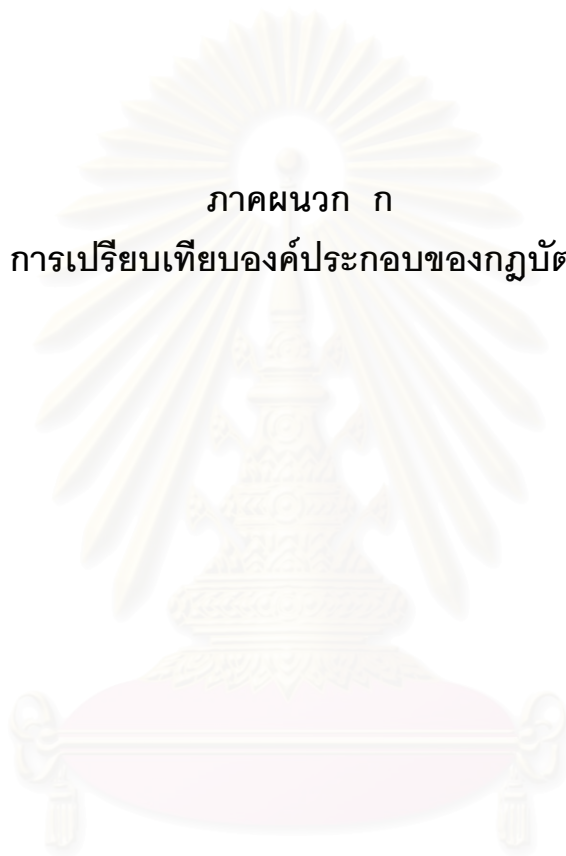


ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก  
การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบิร์ตต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
<b>ก.ภาพรวมของ โรงเรียน</b>								
1.ปรัชญาของโรงเรียน					/	/		-ปรัชญาโรงเรียน
2.พันธกิจของโรงเรียน	/	/	/					-พันธกิจโรงเรียน
3.เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย ของการจัดการศึกษา			/		/	-จุดหมายของ โรงเรียน	-เป้าหมายการจัด การศึกษาของ โรงเรียน	-เป้าหมาย/จุดมุ่ง หมายการจัดการ ศึกษา
4.กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน/จุด เน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้ บริการ	-อายุนักเรียน หรือ ชั้นเรียน	-อายุและระดับชั้น ของนักเรียนที่ โรงเรียนให้บริการ		-กลุ่มเป้าหมาย ผู้เรียน	-จุดเน้นผู้เรียนที่มุ่ง ให้บริการ			-กลุ่มเป้าหมาย ผู้เรียนที่มุ่งให้ บริการ
5.มาตรฐานคุณลักษณะ ของนักเรียน	ผลที่จะทำให้สำเร็จ	-ผลลัพธ์ที่ต้องการ บรรลุผลสำเร็จ -วิธีการวัดผลที่ใช้	/	-ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนที่วัด ได้			-ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของเด็กที่ จะได้รับ	-มาตรฐานคุณ ลักษณะ/ผลลัพธ์ ที่ต้องการให้ บรรลุผลสำเร็จ
6.การวางแผนที่นำไปสู่ ความต้องการของ นักเรียน	-วิธีการที่โรงเรียน จะดำเนินการให้ เป็นไปตามผลลัพธ์ ที่กำหนด	-แสดงจุดแข็งและ ความต้องการจำเป็น ของนักเรียน	-ขอบเขตการจัด การศึกษาตาม กฎบัตร			-อันดับความ สำคัญในการ ดำเนินงานของ โรงเรียน		-กลยุทธ์การดำเนินงานให้บรรลุผล สำเร็จ

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
		-วิธีการทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายมาตรฐาน -การดำเนินงานของโรงเรียนที่ครอบคลุมข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนด -ตารางเวลาปฏิบัติงาน -วิธีดำเนินงานให้นักเรียนผ่านข้อกำหนดเพื่อสำเร็จการศึกษา	-วิธีการทำให้นักเรียนบรรลุมาตรฐาน -การวางแผนที่น่าไปสู่ความต้องการของนักเรียน			-ยุทธศาสตร์การนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน		
7.ความคาดหวังของนักเรียนต่อโรงเรียน							/	
8.ความคาดหวังของโรงเรียนต่อชุมชน							/	

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
9.ความคาดหวังของ ผู้ปกครองต่อโรงเรียน							/	
10.ข้อมูลของโรงเรียน							/	
11.ลักษณะพิเศษของ โรงเรียน							/	
12.ข้อมูลของชุมชน							/	
13.ลักษณะพิเศษของ ชุมชนโรงเรียน							/	
14.แนวทางการบริหาร งานของชาติ							/	
15.เป้าหมายการศึกษา ของชาติ							/	
<b>ข.กระบวนการจัดทำ กฎบัตร</b>					/			
1.การให้พ่อแม่ ครู ชุมชน ร่วมกันกำหนดกฎบัตร			-หลักฐานจำนวนผู้ ปกครอง ครู นักเรียนและ องค์ประกอบอื่นๆ ที่สนับสนุนการก่อ		/			

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
			ตั้งโรงเรียน					
2.ระยะเวลาดำเนินการ	-ระยะเวลาสัญญา	- ระยะเวลา ดำเนินการตาม กฎบัตร 3-5 ปี -ยืดระยะเวลาได้ ขึ้นกับความเห็น ชอบของคณะ กรรมการการ ศึกษาท้องถิ่นที่ ดูแลโรงเรียน -ตารางปฏิบัติ งานตามกฎบัตร				-ระยะเวลา 3 ปี		- ระยะเวลา ดำเนินการตาม กฎบัตร
ค. การบริหารโรงเรียน	-การบริหารจัดการ โรงเรียน	-การบริหารจัดการ โรงเรียน			-การบริหารโรงเรียนที่แสดง การบรรลุเป้าหมาย			-การบริหารจัดการ โรงเรียน
1.การบริหารวิชาการ					-แผนการจัดการศึกษา ที่ต่างจากท้องถิ่น			-แผนการจัดการ ศึกษา



การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบิร์ตต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
-หลักสูตร/โปรแกรมการศึกษา	-จุดเน้นของหลักสูตร -โปรแกรมการศึกษา	-หลักสูตรที่แตกต่างออกไป	-หลักสูตร/ โปรแกรมการศึกษาที่สอดคล้องหรือมากกว่ามาตรฐานทางวิชาการของรัฐ	-โปรแกรมที่ระบุกลุ่มเป้าหมาย	-หลักสูตรที่ทำให้นักเรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ตามที่คาดหวัง	-แผนหลักสูตร 1)ตัวหลักสูตร 2)โปรแกรมการเรียนรู้ 3)การคาดคะเนการนำหลักสูตรไปใช้		-หลักสูตรที่ทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามที่คาดหวัง -หลักสูตรที่แตกต่างออกไป
-การจัดการเรียนการสอน	-วิธีการเรียนการสอน -เทคนิคการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษ	-วิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างออกไป -วิธีการทำให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์		-เครื่องมือและวิธีการทำให้ผู้เรียนเรียนรู้	-วิธีการสอน			-วิธีการเรียนการสอนที่มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างออกไป
-การวัด-ประเมินผู้เรียน		-ข้อมูลพื้นฐานด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ปัจจุบัน 1)วิธีการได้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์และ	-แผนการประเมินคุณลักษณะผู้เรียน-ประเภทการวัด-ประเมินความก้าวหน้าสัมฤทธิ์ผล	-ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนที่วัดได้ -วิธีการวัดผลลัพธ์	-แผนการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนและการประเมินที่ตอบสนองต่อหลักสูตร	-มาตรการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		-การประเมินคุณลักษณะผู้เรียนที่ตอบสนองต่อหลักสูตร

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
		อัตราความก้าวหน้า หน้า 2)วิธีการวัดและ เปรียบเทียบความ ก้าวหน้าของผล สัมฤทธิ์ -โรงเรียนร่วมโครง การประเมินผลการ ศึกษาของรัฐ	คุณลักษณะ นักเรียน -กระบวนการแก้ ปัญหาคุณ ลักษณะนักเรียนที่ ต่ำกว่ามาตรฐาน					
2. การบริหารการเงิน		-การบริหารการเงิน ของโรงเรียน	-แผนด้านการเงิน ของโรงเรียน		-จัดเตรียมสัญญา การจ้างต่างๆ	-แผนงบประมาณ		-แผนบริหารการ เงินของโรงเรียน
-การระดม					-แหล่งรายได้อื่น และวิธีการจัดหาที่ เหมาะสม	-รายได้ที่พึงได้รับ -จำนวนนักเรียน ตามความคาด หมายในอนาคต		-รายได้ที่พึงได้รับ ตามจำนวนนักเรียน ตามความคาดหมาย ในอนาคต -แหล่งรายได้อื่นและ วิธีจัดหาที่เหมาะสม
-การจัดสรร						-การคาดคะเนค่า ใช้จ่ายตามภารกิจ		-การคาดคะเนค่า ใช้จ่ายตามภารกิจ

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ตา แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
						ในกฎบัตร		ในกฎบัตร
-การใช้	-การควบคุมภายในด้านการเงิน							-การควบคุมการเงินภายใน
-การตรวจสอบ	-วิธีการตรวจสอบโปรแกรมการเงิน		-การประเมินรายปีด้านการบริหารการเงิน		-แก้ปัญหาการเงินและอื่นๆ			-วิธีตรวจสอบโปรแกรมการเงิน -การประเมินรายปีด้านการบริหารการเงิน
3. การบริหารบุคลากร	-การจัดการกับครูที่ไม่ต้องการสอนในโรงเรียน	-ครูเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ตามข้อตกลงของคณะกรรมการโรงเรียน	-แผนการจัดการด้านครู-ลูกจ้าง	-ลูกจ้างเขตการศึกษาที่มีสิทธิทำงานในโรงเรียนและมีสิทธิขอลากลับเข้าทำงานเดิม				-แผนการจัดการด้านครูบุคลากร -ครูเลือกปฏิบัติงานในโรงเรียนได้
-การสรรหา	-คุณสมบัติของครู	-ประสบการณ์ด้านวิชาชีพ/ศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากร -คุณสมบัติจำเป็นของครู	-เงื่อนไขการจ้าง	-กำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ -วิธีการจ้างที่มีประสิทธิภาพ	-จัดเตรียมสัญญาการจ้างบุคลากร			-คุณสมบัติของครู/ประสบการณ์/ศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากร -วิธีการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ตา แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
-การดำรงรักษา	-การเตรียมการให้ ครูบุคลากรอื่นได้ รับการดูแลด้าน อื่นๆ		-ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับ ลูกจ้าง	-การให้บุคลากรอยู่ใน ในระบบเกษียณ อายุการทำงาน ระบบใดระบบหนึ่ง				-การเตรียมการให้ ครูบุคลากรได้รับ การดูแลสุขภาพ สวัสดิการ อื่นๆ
-การพัฒนา					-การพัฒนา บุคลากร			-การพัฒนา บุคลากร
<u>4.การบริหารทั่วไป</u>					-กระบวนการแก้ ปัญหาต่างๆ			
-การจัดโครงสร้างการ บริหาร	-โครงสร้างการ บริหารโรงเรียน	-โครงสร้างการ บริหารโรงเรียน  -การแก้ปัญหา ความขัดแย้งคณะ กรรมการกับผู้ สนับสนุน	-การเข้ามามีส่วน ร่วมของผู้ปกครอง นักการศึกษา ชุมชน ในการ บริหารและดำเนิน งานของโรงเรียน  -บทบาทความรับ ผิดชอบของกลุ่ม ต่างๆ	-โครงสร้างการ บริหารโรงเรียนที่ให้ ผู้ปกครองเข้ามามี ส่วนร่วมบริหาร	-บทบาทความรับ ผิดชอบขององค์กร บุคคลต่างๆ			-โครงสร้างการ บริหารโรงเรียน  -การมีส่วนร่วมใน การบริหารของผู้ ปกครอง ชุมชน  -บทบาทความรับ ผิดชอบของกลุ่ม ต่างๆ
-งานบริการนักเรียน	-วิธีการรับนักเรียน และวิธีการให้ออก	-การรับนักเรียน  - การให้ออก	-แผนการรับ นักเรียน	-วิธีการทำให้สมดุล ระหว่างสัดส่วน				-การรับนักเรียนที่ เท่าเทียมกัน

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ตา แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
	-วิธีการรับนักเรียน ให้มีความสมดุล ระหว่างเชื้อชาติ -การจัดกรกับเด็ก ที่ไม่ต้องการเรียน ในโรงเรียน	-วิธีการทำให้สมดุล ระหว่างสัดส่วนเชื้อ ชาติ	-นโยบายการรับ นักเรียน -เกณฑ์การรับนัก เรียน	เชื้อชาติ -ระเบียบการรับ นักเรียน -การให้นักเรียน ออก การพักการ เรียน -ทางเลือกสำหรับ นักเรียนในเขตพื้นที่ ที่ไม่ได้เรียนใน โรงเรียน				-วิธีการรับนักเรียน ให้มีความสมดุล ระหว่างเชื้อชาติ
-กระบวนการประกัน สุขภาพความปลอดภัย				/				/
-สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้	/	/						/
-การรับส่งนักเรียน					/			
-ความประพฤติ		-ระเบียบความ ประพฤตินัก เรียน			-ดูแลพฤติกรรม และระเบียบวินัย นักเรียน	-หลักเกณฑ์คุม ประพฤตินักเรียน -แนวทางให้ ท้องถิ่นคุม ประพฤตินักเรียน		-ดูแลพฤติกรรม และระเบียบวินัย นักเรียน



การเปรียบเทียบองค์ประกอบของกฎบัตร (ต่อ)

องค์ประกอบของกฎบัตร	Kolderie	กฎหมาย cs รัฐฟลอริดา	กฎหมาย cs รัฐโคโลราโด	กฎหมาย cs รัฐแคลิฟอร์เนีย	อัลเบอร์ต้า แคนาดา	ออสเตรเลีย	นิวซีแลนด์	ผู้วิจัย
						-มาตรฐานกฎวินัย บทลงโทษ		
-อื่นๆ	-ที่ตั้ง	-ที่ตั้งโรงเรียน			-ชื่อโรงเรียนและที่ตั้ง			
<b>ง. ความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้</b>	-วิธีการตรวจสอบ การเงิน -วิธีการตรวจสอบ โรงเรียน			-การตรวจสอบ ด้านการเงิน -การปฏิบัติตาม โปรแกรมการ ศึกษาที่กำหนด		-แผนมาตรฐาน การตรวจสอบ 1)วิธีการที่โรงเรียน เฝ้าระวังและรายงาน ผลสัมฤทธิ์การ เรียนของนักเรียน และการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน 3)กำหนดบทบาท ความรับผิดชอบให้ สมาชิกชุมชนใน เขตบริหารโรงเรียน		-การตรวจสอบ ด้านการเงิน -การปฏิบัติตาม โปรแกรมการ ศึกษาที่กำหนด

หมายเหตุ cs หมายถึง โรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter school)



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบวิเคราะห์เอกสาร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบรวบรวมรายการเอกสาร

โรงเรียน.....

สังกัด.....

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
1. ธรรมนูญโรงเรียน			
2. แผนพัฒนาโรงเรียน			
3. แผนปฏิบัติการของโรงเรียน			
4. รายงานประจำปีของโรงเรียน			
5. สารสนเทศประจำปีของโรงเรียน			
6. คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนประจำปี			
7. คู่มือนักเรียนประจำปี			
8. วารสารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน			
9. คู่มือการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา			
10. แฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียน			
11. แฟ้มสะสมผลงานของครู			
12. แฟ้มสะสมผลงานของนักเรียน			
13. คำสั่งแต่งตั้ง.....			
14. ประกาศ.....			
15. ....			
16. ....			
17. ....			

เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร ได้แก่ .....

.....

.....

.....

**สภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน  
ที่เป็นกรณีศึกษา**

.....

ชื่อเอกสาร .....

.....

กระบวนการบริหาร	สภาพปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การวางแผน			
2. การจัดองค์การ			
3. การจัดบุคลากร			
4. การอำนวยการ			
5. การควบคุม			

รายการข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้อง.....

.....

.....



**ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา**  
(ปีการศึกษา.....)

ชื่อเอกสาร.....  
.....

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน.....  
.....  
.....
2. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของโรงเรียน.....  
.....  
.....
3. ปีที่โรงเรียนเริ่มดำเนินการ.....
4. เนื้อที่ของโรงเรียน.....
5. สถานที่ตั้งของโรงเรียน.....  
.....
6. วิสัยทัศน์ของโรงเรียน.....
7. ปรัชญาของโรงเรียน.....  
.....
8. พันธกิจของโรงเรียน (Mission).....
9. เป้าหมายของโรงเรียน.....  
.....
10. บุคลากรของโรงเรียน
  - 10.1 โรงเรียนมีบุคลากรทั้งหมดจำนวน..... คน จำแนกเป็น
    - ผู้บริหารจำนวน.....คน
    - ผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน..... คน
    - ผู้สอนจำนวน..... คน
    - ลูกจ้างประจำ (เช่น นักการภารโรง ยาม ) จำนวน.....คน
    - อื่นๆ (เช่น ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานวิทยาศาสตร์) จำนวน.....คน

## 10.2 ผู้สอน จำแนกเป็น

ผู้สอนถาวร (ได้รับการบรรจุประจำ).....คน

ผู้สอนชั่วคราว (ไม่ได้รับการบรรจุประจำ).....คน

ผู้ช่วยสอน.....คน

## 10.3 ผู้สอนที่เป็นวิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น.....คน

## 10.4 วุฒิการศึกษาของบุคลากรทั้งหมด จำแนกเป็น

ปริญญาเอก.....คน

ปริญญาโท.....คน

ปริญญาตรี.....คน

ต่ำกว่าปริญญาตรี.....คน

10.5 รูปแบบการจัดโรงเรียน  ประจำ  ไป-กลับ  ประจำและไป-กลับ

## 11. ชั้นเรียน

## 11.1 ชั้นเรียนจำนวนทั้งหมด.....ชั้น จำแนกเป็น

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

ชั้น..... จำนวน.....ห้อง

## 11.2 ห้องเรียนจำนวนทั้งหมด.....ห้อง

12. ห้องพิเศษ/แหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ได้แก่.....

13. จำนวนนักเรียนในปัจจุบันมีทั้งหมด .....คน จำแนกเป็นชาย.....คน หญิง.....คน

14. สัดส่วนครูต่อนักเรียน.....

15. สัดส่วนนักเรียนต่อห้อง.....

16. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในปีการศึกษา.....มีค่าเฉลี่ย.....

17. โปรแกรมที่เปิดสอนมีจำนวนทั้งหมด.....โปรแกรม

ได้แก่.....

18. จำนวนอาคารเรียนถาวร.....หลัง

19. อาคารประกอบ ได้แก่.....

.....

.....

## 20. สภาพข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานทั่วไป

- 1) ถนน สภาพ.....
- 2) รั้ว สภาพ.....
- 3) หอพักนักเรียน สภาพ.....
- 4) สนามและบริเวณทั่วไป สภาพ.....
- 5) น้ำใช้ สภาพ.....



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์  
ระหว่างก่อนและหลังการเป็นองค์การมหาชน**

ก่อนการเป็นองค์การมหาชน	หลังการเป็นองค์การมหาชน
1. ประวัติ/ความเป็นมา	
2. วิสัยทัศน์	
3. วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่	
4. พันธกิจ	
5. โครงสร้างการบริหารโรงเรียน	
6. หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	
7. อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน	
8. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่มุ่งให้บริการ	
9. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียน	
10. หลักสูตรของโรงเรียน	
11. กิจกรรมเสริมหลักสูตร	
12. บุคลากร	
13. การพัฒนาบุคลากร	
14. งบประมาณ	



แบบสัมภรณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน/หมวด และครู

วันที่สัมภาษณ์ .....เดือน..... พ.ศ. 254..

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

\*\*\*\*\*

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ..... อายุ.....ปี อายุราชการ.....ปี

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนในปัจจุบัน.....ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุดและสาขาที่จบการศึกษา.....

วิชาที่สอน.....

งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานสอนได้แก่.....

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารโรงเรียน

#### การบริหารและการจัดโครงสร้างองค์การ

1. องค์การที่มีหน้าที่หลักในการบริหาร ได้แก่องค์การใดบ้าง
2. โรงเรียนดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง
3. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานอย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร
4. โรงเรียนมีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนประจำปีของโรงเรียนอย่างไรบ้าง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการวางแผนและการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนอย่างไรบ้าง

#### งานบริหารวิชาการ

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี โรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจำแนกงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน

2. การจัดโปรแกรม/แผนการเรียนสำหรับนักเรียน การจัดกลุ่มผู้เรียน การจัดการเรียน การสอนของครู

3. การวัดและประเมินผลผู้เรียน
4. การนิเทศการเรียนการสอน
5. การจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีการเรียนการสอน

#### **งานบริหารบุคคล**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจำแนกงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การกำหนดความต้องการบุคลากรของโรงเรียน
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. การจัดสวัสดิการ
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรร่วมตัดสินใจและเข้าใจบทบาทตนเองในการปฏิบัติงาน

#### **งานบริหารการเงินและการจัดการของโรงเรียน**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจำแนกงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การได้รับการอุดหนุนทางการเงิน
2. การจัดทำงบประมาณ
3. การทำบัญชี การเงิน พัสดุ และการควบคุม
4. การจัดหาพัสดุ
5. การใช้จ่ายเงินให้เกิดผลสูงสุดต่อเป้าหมาย
6. งานบริการต่างๆ

#### **งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจำแนกงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
2. การให้บริการชุมชน

3. การร่วมกิจกรรมของชุมชน
4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมกิจกรรมของโรงเรียน
5. ความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น

#### **งานบริการนักเรียน**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจ้างงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การจัดกิจกรรมนักเรียน
2. การจัดบริการแนะแนว
3. การรักษาระเบียบวินัย
4. การให้บริการต่างๆสำหรับนักเรียน

#### **งานบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจ้างงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การจัดสร้างอาคาร
2. การใช้ การบำรุง และการรักษาอาคาร
3. การควบคุมดูแลการใช้และการประเมินผลอาคาร
4. การดูแลและรักษาสภาพแวดล้อม

#### **งานความรับผิดชอบต่อสังคมและตรวจสอบได้**

ในการทำกิจกรรมต่อไปนี้เป็นโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินการ การจ้างงาน และมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง
2. การรับการตรวจสอบจากภายนอก
3. การจัดทำรายงานการประเมินต่อผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

\*\*\*\*\*

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 สำหรับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

วันที่สัมภาษณ์ .....เดือน..... พ.ศ. 254..

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

\*\*\*\*\*

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ..... อายุ.....ปี อาชีพ.....

วุฒิการศึกษาสูงสุดและสาขาที่จบการศึกษา.....

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารโรงเรียน

#### การบริหารและการจัดโครงสร้างองค์การ

1. ท่านมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอย่างไรบ้าง โปรดระบุ
2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการโรงเรียนเพราะเหตุใด
3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบคณะกรรมการโรงเรียนและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด
4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด
5. ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับธรรมนูญโรงเรียนและแผนประจำปีของโรงเรียน ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### งานบริหารวิชาการ

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ทั้งในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การจัดให้มีสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### งานบริหารบุคคล

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ทั้งในด้านการกำหนด นโยบายการบริหารบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การ

จัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรร่วมตัดสินใจและเข้าใจบทบาทของตนเอง ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### **งานบริหารการเงินและการจัดการของโรงเรียน**

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารงานการเงินและการจัดการของโรงเรียน ทั้งในด้านการได้รับการอุดหนุนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การเงิน พัสดุ และการควบคุม การจัดหาพัสดุ การใช้จ่ายเงินตามเป้าหมายที่กำหนด และการบริการต่างๆของโรงเรียน ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### **งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียน ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การให้บริการชุมชน การร่วมกิจกรรมกับชุมชนของโรงเรียน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### **งานบริหารกิจการนักเรียน**

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การรักษาระเบียบวินัย การให้บริการนักเรียนด้านต่างๆ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### **งานบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม**

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดสร้าง การใช้การบำรุงรักษา การควบคุมดูแลประเมินผล และการดูแลรักษาสภาพแวดล้อม ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

#### **งานความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้**

ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับงานความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน ทั้งในด้านการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง การรับการตรวจสอบจากภายนอก การจัดทำรายงานการประเมินต่อผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพราะเหตุใด

\*\*\*\*\*



## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 สำหรับนักเรียน

วันที่สัมภาษณ์ .....เดือน..... พ.ศ. 254..

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

\*\*\*\*\*

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ..... อายุ.....ปี ชั้น.....

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารโรงเรียน

#### งานบริหารวิชาการ

1. โปรแกรม/แผนการเรียนที่โรงเรียนจัดมีอะไรบ้าง มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด ควรปรับปรุงอย่างไร
2. ครูใช้วิธีการสอนอย่างไรบ้าง มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด ควรปรับปรุงอย่างไร
3. โรงเรียนกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ นักเรียนมีส่วนร่วมบ้างหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
4. โรงเรียนจัดให้มีสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่เหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร

#### งานบริหารกิจการนักเรียน

1. บริการแนะแนวของโรงเรียนเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
2. กิจกรรมรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียนเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
3. บริการด้านโภชนาการที่โรงเรียนจัดมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
4. บริการด้านสุขภาพอนามัยของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ควรปรับปรุงอย่างไร
5. บริการด้านห้องสมุดของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
6. บริการหอพักของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
7. บริการด้านอื่นๆของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร

**งานบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม**

1. โรงเรียนมีการจัดอาคารสถานที่สะอาด เป็นระเบียบและมีความปลอดภัยหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
2. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
3. โรงเรียนจัดระบบป้องกันสิ่งเสพติด อาชญากรรม และอบายมุขหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร
4. อาคารสถานที่ของโรงเรียนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร

\*\*\*\*\*



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4 สำหรับผู้ปกครอง

วันที่สัมภาษณ์ .....เดือน..... พ.ศ. 254..

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

\*\*\*\*\*

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ..... อายุ.....ปี อาชีพ.....มีบุตรหลานกำลังเรียน  
ชั้น.....

### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารโรงเรียน

#### งานบริหารวิชาการ

ท่านเห็นว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด ควรปรับปรุงด้านใด อย่างไร

#### งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

5. ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านใดบ้าง และวิธีการที่ท่านมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร

6. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ที่ผู้ปกครองและชุมชนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารของสถานศึกษาให้มากขึ้น ในด้านใดบ้าง

#### งานความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้

ท่านได้รับทราบการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนหรือไม่ ในด้านใดบ้าง วิธีการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมีความเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร

\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ค

การเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ  
ในสหรัฐอเมริกา การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์  
และร่างรูปแบบครั้งที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์  
และร่างรูปแบบครั้งที่ 1

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
1. หลักการแนวคิดพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ	-	1. หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ
1.1 หลักการกระจายอำนาจ	-	1.1 หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม 1.1.1 ผู้ปกครอง ครู ชุมชน กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ ร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา (1) ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียน (2) องค์กรสนับสนุนการจัดตั้ง (3) องค์กรตรวจสอบควบคุม 1.1.2 การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง
1.2 หลักความเสมอภาค	-	1.2 หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร
1.3 หลักการมีทางเลือกที่หลากหลาย	-	1.3 หลักการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2.1 ผู้ปกครองทั่วไปเลือกให้บุตรหลานเข้าเรียนได้ 1.2.2 ผู้ปกครองที่บุตรหลานไม่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนทั่วไปเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนได้ 1.2.3 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร สถาบันสังคมอื่น จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้โดยได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด



รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
1.4 หลักการมีอำนาจอิสระ	-	1.3 หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป 1.4 หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน 1.4.1 โรงเรียนเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ แต่ไม่เป็นส่วนราชการ 1.4.2 ประเภทของโรงเรียน 1.4.3 ระดับการศึกษาที่จัด 1.4.4 ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการโรงเรียน 1.4.5 องค์กรอนุมัติการจัดตั้ง
1.5 หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ	-	1.5 หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร
<b>2. องค์ประกอบสำคัญของการบริหาร</b>	<b>2. องค์ประกอบสำคัญของการบริหาร</b>	<b>2. องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ</b>
2.1 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย	2.1 กฎบัตรของโรงเรียน คือ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	2.1 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย
2.1.1 ความหมายของกฎบัตร กฎบัตร เป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนระหว่างผู้จัดตั้งกับผู้ที่มีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง	2.1.1 ความหมายของกฎบัตร พระราชกฤษฎีกา เป็นกฎหมายที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม	2.1.1 ความหมายของกฎบัตร กฎบัตร เป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนระหว่างผู้จัดตั้งกับผู้ที่มีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
2.1.2 องค์ประกอบของกฎบัตร	2.1.2 องค์ประกอบของกฎบัตร พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ประกอบด้วย 7 หมวด และบทเฉพาะกาล ได้แก่ 1) การจัดตั้งวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ 2) ทุน รายได้ และทรัพย์สิน 3) การบริหารและการดำเนินงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน 5) การบัญชี การตรวจสอบและการประเมินผลงานของโรงเรียน 6) การกำกับดูแล 7) ประกาศนียบัตรและเครื่องหมายวิทยฐานะ และบทเฉพาะกาล	2.1.2 องค์ประกอบของกฎบัตร
(1) ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย (1.1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	(1.1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน -เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย -ให้นักเรียนมีความสามารถระดับมาตรฐานโลก -นักเรียนมีสุขภาพอนามัย คุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้ มีความเป็นไทย มุ่งมั่นพัฒนาประเทศ มีเจตคติที่ดี	(1) ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย (1.1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
(1.2) ปรัชญาของโรงเรียน	<p>(1.2) อุดมการณ์และเป้าหมายของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งพัฒนาและหล่อหลอมนักเรียนให้มีคุณลักษณะดังนี้</li> <li>1. มีจิตวิญญาณเป็นนักวิจัย คิดค้น พัฒนา มีคุณธรรมรักการเรียนรู้</li> <li>2. คิดริเริ่มสร้างสรรค์รับผิดชอบสังคม ใช้ความสามารถเพื่อประโยชน์ส่วนรวม</li> <li>3. มีจิตสำนึกความเป็นไทย รักชาติ</li> <li>4. สุขภาพอนามัยดี สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ</li> </ul>	(1.2) ปรัชญาของโรงเรียน
(1.3) พันธกิจของโรงเรียน	<p>(1.3) พันธกิจของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. สรรหานักเรียนที่มีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์</li> <li>2. จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ</li> <li>3. ส่งเสริมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนร่วมพัฒนาโรงเรียน</li> </ul>	(1.3) พันธกิจของโรงเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
	<p>ให้บริการด้านการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์</p> <p>4. ให้บริการด้านการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์</p>	
(1.4) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน	(1.4) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน นักเรียนของโรงเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีศักยภาพในการศึกษาถึงระดับปริญญาเอก	(1.4) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
(1.5) กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ	(1.5) กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ - เป็นนักเรียนที่สนใจ มีความถนัด และมีเจตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ - ได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียน	(1.5) กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ
(1.6) ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ	(1.6) ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ - ภายในปี 2548 1. นักเรียนที่จบเข้าเรียนคณะวิทยาศาสตร์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 2. แต่ละปีการศึกษา นักเรียนที่จบเลือกเรียนในสาขาวิชาคณิตศาสตร์มากกว่าปีละ 10 คน 3. นักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีผลการเรียน	(1.6) ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
	<p>ภาษาอังกฤษเทียบ TOEFLมากกว่า450 คะแนน</p> <p>4. นักเรียนของโรงเรียนผ่านการคัดเลือกโครงการ สอวน. มากกว่าปีละ 100 คน</p> <p>5. ผลงานของนักเรียนของโรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศระดับชาติและระดับนานาชาติ</p> <p>6. นักเรียนของโรงเรียนเป็นตัวแทนโอลิมปิกทางวิชาการ</p> <p>ค่า GPA เฉลี่ยของนักเรียนของโรงเรียนมากกว่า 3.00</p>	
(1.7) กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ	(1.7) กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ	(1.7) กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ
(1.8) ระยะเวลาดำเนินการตามที่กำหนดในกฎบัตร	-	(1.8) ระยะเวลาดำเนินการตามที่กำหนดในกฎบัตร
(2) กระบวนการจัดทำกฎบัตร	<p>(2) กระบวนการจัดทำกฎบัตร</p> <p>1. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการ จัดทำรายละเอียดและร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนขึ้น</p> <p>2. จัดประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียน</p>	(2) กระบวนการจัดทำกฎบัตร



รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
	3. นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ 4. ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียน	
<u>(3) แผนการบริหารโรงเรียน</u> - ด้านวิชาการ - ด้านบุคคล - ด้านการเงิน - ด้านการบริหารงานทั่วไป	<u>(4) แผนการบริหารโรงเรียน</u> โรงเรียนมีการจัดทำแผน 5 ปี ในช่วงปีงบประมาณ 2545-2549 นอกจากนี้ยังจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	<u>(2) แผนการบริหารโรงเรียน</u> - ด้านวิชาการ - ด้านบุคคล - ด้านการเงิน - ด้านการบริหารงานทั่วไป
2.2 การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ	2.2 การบริหารงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	2.2 การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ
2.2.1 การบริหารงานวิชาการ	2.2.1 การบริหารงานวิชาการ	2.2.1 การบริหารงานวิชาการ
(1) โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาได้เอง	- โรงเรียนจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนขึ้นเองโดยจะเริ่มใช้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2545 - หลักสูตรจะมุ่งเน้นความเข้มข้นทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี และมุ่งพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล	(1) โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาได้เอง
(2) กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน - เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน	(2) กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน - โรงเรียนลดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนเป็น 24 คนต่อห้องเรียน	(2) กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน - เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน</li> <li>- มีกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีและสื่ออย่างกว้างขวาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการเรียนการสอนแบบประจำ</li> <li>- จัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ตั้งแต่ 6.00-22.00 น.</li> <li>- มีการใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน</li> <li>- มีกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีและสื่ออย่างกว้างขวาง</li> </ul>
<p>(3) มีแผนการประเมินผู้เรียนที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการวัดและประเมินหลายรูปแบบ</li> <li>- พยายามวัดคุณลักษณะรอบด้านมากขึ้น</li> </ul>	<p>(3) มีการประเมินผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผู้เรียนทั้ง IQ EQ บุคลิกภาพ และความถนัดของผู้เรียน</li> </ul>	<p>(3) มีแผนการประเมินผู้เรียนที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการวัดและประเมินหลายรูปแบบ</li> <li>- พยายามวัดคุณลักษณะรอบด้านมากขึ้น</li> </ul>
<p>(4) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายหลักสูตรที่ชัดเจน วัดได้</li> <li>- หลักสูตรแสดงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้</li> <li>- มีการวัด ประเมินหลายรูปแบบสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร</li> </ul>	<p>(4) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน</li> </ul>	<p>(4) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายหลักสูตรที่ชัดเจน วัดได้</li> <li>- หลักสูตรแสดงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้</li> <li>- มีการวัด ประเมินหลายรูปแบบสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร</li> </ul>
<p><b>2.2.2 การบริหารงานบุคคล</b></p> <p>(1) โรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง</p>	<p><b>2.2.2 การบริหารงานบุคคล</b></p> <p>(1) โรงเรียนกำหนดนโยบายและวางแผนบุคลากรของโรงเรียนได้เอง</p>	<p><b>2.2.2 การบริหารงานบุคคล</b></p> <p>(1) โรงเรียนสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง</p>
<p>(2) คณะกรรมการโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน</p>	<p>(2) โรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อยบังคับ การบริหารงานบุคคลเอง</p>	<p>(2) คณะกรรมการโรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน</p>

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
(3) บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่ปฏิบัติงานเต็มเวลา และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร	(3) การจ้างบุคลากรดำเนินการในรูปสัญญาจ้างปฏิบัติงานเต็มเวลา โดยมีระยะเวลาต่างๆ กัน แต่มีการประเมินการปฏิบัติงานทุกปี	(3) บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่ปฏิบัติงานเต็มเวลา และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร
(4) โรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ครุมีโอกาสเลือกที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่ได้	(4) บุคลากรที่ปรับมาจากโรงเรียนเดิม จะมีสัญญาจ้างระยะเวลา 5 ปี และได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น 1.4-1.6 เท่าจากเดิม	(4) โรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ครุมีโอกาสเลือกที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่ได้
(5) มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ	(5) โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งการศึกษาต่อ การอบรม การศึกษาดูงานโรงเรียนที่โรงเรียนน้องทั้งในและต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้กับทุกคน	(5) มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ
(6) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน	(6) โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง ผลการประเมินใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีและต่อสัญญาการจ้างงาน	(6) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน
<b>2.2.3 การบริหารงานการเงิน</b> (1) โรงเรียนได้รับรายได้และจัดหารายได้ได้จากหลายแหล่ง	<b>2.2.3 การบริหารงานการเงิน</b> (1) โรงเรียนได้รับรายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาลและโรงเรียนหารายได้ได้เอง จากการจัดการศึกษา การรับบริจาคจากหอพัก และรายได้อื่นๆ	<b>2.2.3 การบริหารงานการเงิน</b> (1) โรงเรียนได้รับรายได้และจัดหารายได้ได้จากหลายแหล่ง
(2) โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร	(2) โรงเรียนคาดการณ์ค่าใช้จ่ายทางการเงินของโรงเรียน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ทุนการศึกษา	(2) โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายในการลงทุน	
(3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ ได้เอง	(3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ ได้เอง	(3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ ได้เอง
(4) โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบภายใน	(4) โรงเรียนมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในของโรงเรียนขึ้นตรงต่อผู้บริหาร โรงเรียนจัดทำงบดุล งบการเงิน และบัญชี ส่งผู้สอบบัญชี และต้องได้รับการตรวจสอบการเงิน โรงเรียนรายงานต่อรัฐมนตรีปีละครั้ง และภายใน 3 ปีต้องให้สถาบันที่เป็นกลางและเชี่ยวชาญการประเมินผลประเมินการดำเนินงานของโรงเรียน	(4) โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบภายใน
<b>2.2.4 การบริหารงานทั่วไป</b> (1) การจัดโครงสร้างองค์การ - โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้เอง - โรงเรียนมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียน - มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะ	<b>2.2.4 การบริหารงานทั่วไป</b> (1) การจัดโครงสร้างองค์การ - โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้เอง - โรงเรียนมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียน - มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะ	<b>2.2.4 การบริหารงานทั่วไป</b> (1) การจัดโครงสร้างองค์การ - โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนได้เอง - โรงเรียนมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียน - มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
กรรมการบริหารโรงเรียนกับผู้บริหาร	กรรมการบริหารโรงเรียนกับผู้บริหาร	กรรมการบริหารโรงเรียนกับผู้บริหาร
(2) การวางแผน - โรงเรียนวางแผนการดำเนินงานในขณะที่จัดทำกฎบัตร โดยการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน	(2) การวางแผน - โรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานของ โรงเรียน	(2) การวางแผน - โรงเรียนวางแผนการดำเนินงานในขณะที่จัดทำกฎบัตร โดยการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน
(3) ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ - กฎบัตรของโรงเรียนกำหนดเป้าหมายชัดเจน วัดและรายงานความก้าวหน้าได้ - โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน	(3) ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน วัดและรายงานความก้าวหน้าได้	(3) ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ - กฎบัตรของโรงเรียนกำหนดเป้าหมายชัดเจน วัดและรายงานความก้าวหน้าได้ - โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน
(4) การรับนักเรียน โรงเรียนรับนักเรียนทั่วไปและอาจกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้	(4) การรับนักเรียน - นักเรียนต้องผ่านการคัดเลือกของโรงเรียน โดยเป็นนักเรียนที่มีความสนใจ ความถนัด และมีเจตตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์อย่างแท้จริง	-
(5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นลักษณะเด่นประการหนึ่งของโรงเรียน ตั้งแต่การร่วมจัดตั้งโรงเรียนตลอดจนมีส่วนร่วม	(5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - โรงเรียนเกิดจากนโยบายรัฐบาล ไม่ได้เกิดจากความต้องการของชุมชน	-



รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในสหรัฐอเมริกา	การบริหารโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ครั้งที่ 1
จัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างจริงจัง		-
<p>(6) ด้านอาคารสถานที่</p> <p>- ในระยะแรกโรงเรียนไม่เน้นการก่อสร้างอาคารสถานที่ในระยะเริ่มต้น แต่จะใช้วิธีการขอใช้หรือเช่าอาคารอื่นทดแทน</p>	<p>(6) ด้านอาคารสถานที่</p> <p>- อาคารสถานที่ของโรงเรียนยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ</p>	-



ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อ  
ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ครั้งที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อ  
ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ครั้งที่ 1**

-----

1. ดร. ชัยณรงค์ มณฑิยวิเชียรฉาย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์จอห์น
2. ศาสตราจารย์ ดร. ชัยอนันต์ สมุทวณิช  
ผู้บังคับการโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย
3. ดร. ชวลิต หมั่นนุช  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
4. ดร. ธงชัย ชิวปรีชา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
5. ศาสตราจารย์ ดร. ธีระ รุญเจริญ  
ประธานสภาผู้บริหารหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีแห่งประเทศไทย
6. รองศาสตราจารย์ ดร. เมธี ปิณฑานนท์  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
7. ดร. รุ่ง แก้วแดง  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
8. ดร. สิริพร บุญญานันต์  
รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
9. ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต  
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
10. นายเสรี ราชโรจน์  
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
11. รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ  
ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย

ข้อมูลนิสิต

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อราม

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ถ. สุขุมวิท ดุสิต กทม.10300

โทร. (ที่ทำงาน) 0 2668 7223 ต่อ 2216

บ้าน 417 ซ. สรรณินทร์ 4 ถ. ประชาอุทิศ ห้วยขวาง กทม. 10310

โทร.(บ้าน) 0-2274-4113, 0-1514-9291



## คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยการดำเนินงานในขั้นนี้ เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบเชิงแนวคิดทฤษฎีที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยจะขอความกรุณาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำความคิดเห็นของท่านมาประกอบการสร้างรูปแบบฯให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และส่วนที่ 2 เอกสารประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก จึงขอรบกวนเวลาของท่านเพื่อขอสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้

(นางจินตนา ศักดิ์ภู่อราม)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบ  
การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย

ผลการวิจัยที่จะนำเสนอ ประกอบด้วย  
ส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่  
ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับ  
ของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้  
ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ประกอบด้วย

- หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนด  
รูปแบบ
- องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ

1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม

- 1.1 ผู้ปกครอง ครู ชุมชน บุคคล กลุ่มบุคคล  
องค์กรต่างๆ มีโอกาสร่วมจัดตั้ง สนับสนุน  
และควบคุมสถานศึกษา  
⇒ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการ ได้แก่  
-บุคคล  
-กลุ่มบุคคล  
-องค์กรของรัฐ  
-องค์กรเอกชนแสวงหา/ไม่แสวงหากำไร

⇒องค์กรสนับสนุนการจัดตั้ง ได้แก่

- องค์กรของรัฐ
- องค์กรของเอกชน
- บุคคล
- กลุ่มบุคคล

⇒องค์กรตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน ได้แก่

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- สำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐาน  
การศึกษาแห่งชาติ
- สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/เอกชน

1.2 การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการ

- เปลี่ยนแปลง
- กระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอิสระ  
และมีอำนาจในการตัดสินใจ ในด้าน  
วิชาการ บุคคล การเงิน และการ  
บริหารทั่วไป

2. หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม  
บุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

- 2.1 ผู้ปกครองมีโอกาสเลือกให้บุตรหลานเข้า  
รับการศึกษาในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้
- 2.2 ผู้ปกครองที่บุตรหลานไม่ประสบความสำเร็จ  
ในโรงเรียนทั่วไปสามารถเลือกเข้าเรียน  
ในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้
- 2.3 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรมีโอกาสเลือก  
จัดการศึกษาให้กับผู้ที่อยู่ในความดูแล  
โดยได้รับสิทธิประโยชน์ดังนี้  
- ได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากรัฐ  
- ได้รับลดหย่อนยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่าย  
ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้

บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

⇒โรงเรียนไม่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่ใช้กับ  
โรงเรียนทั่วไป

4.หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐ

- 4.1 สถานภาพของโรงเรียน  
-เป็นองค์กรนิติบุคคล  
-อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ  
-ไม่เป็นส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ
- 4.2 ประเภทของโรงเรียน  
-โรงเรียนตั้งใหม่  
-ปรับจากโรงเรียนรัฐ/เอกชนที่มีอยู่เดิม  
-ดำเนินการทั้งโรงเรียนหรือบางส่วน
- 4.3 ระดับการศึกษาที่จัด  
-การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.4 ผู้จัดตั้ง/ดำเนินการ
- 4.5 องค์กรอนุมัติการจัดตั้ง ได้แก่  
-สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
-องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
-สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ/เอกชน

5.หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนิน  
งานตามกฎบัตร

- 5.1 ยึดกฎบัตรเป็นหลักสำคัญในการตรวจสอบ  
ความรับผิดชอบของโรงเรียน โรงเรียนจะ  
ถูกปิด หากไม่สามารถดำเนินการได้ตาม  
กฎบัตร
- 5.2 จัดให้มีระบบการรายงานการประเมินผล  
ภายในของโรงเรียน

5.3 จัดให้มีระบบตรวจสอบควบคุมมาตรฐาน

จากองค์กรภายนอกและสาธารณชน

องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

1.กฎบัตรโรงเรียน:หัวใจของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

1.1กฎบัตรโรงเรียนเป็นกลไกกำกับการดำเนินงาน  
ของโรงเรียน เนื่องจากเป็นข้อสัญญาเกี่ยวกับ  
การดำเนินงานโรงเรียนระหว่างผู้จัดตั้ง/ดำเนิน  
การกับผู้อนุมัติ และเป็นหลักสำคัญในการ  
ตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน

1.2 องค์ประกอบของกฎบัตร ได้แก่

⇒ภาพลักษณ์ของโรงเรียนประกอบด้วย

- ปรัชญาของโรงเรียน
- พันธกิจของโรงเรียน
- เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
- กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน/จุดเน้นของผู้เรียนที่  
มุ่งให้บริการ
- มาตรฐาน/คุณลักษณะ/ผลลัพธ์ที่ต้องการ  
ให้บรรลุผลสำเร็จ
- กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบ  
ผลสำเร็จ
- ระยะเวลาดำเนินการ

⇒กระบวนการจัดทำกฎบัตร มุ่งให้ผู้ปกครอง

โรงเรียน ชุมชน ร่วมกันกำหนดกฎบัตร

⇒แผนการบริหารจัดการโรงเรียน ในด้าน

- วิชาการ
- บุคคล

- การเงิน
  - การบริหารทั่วไป
- ➔ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกฎหมายบัตร จะครอบคลุมถึง

- 2.1 การบริหารวิชาการ
- 2.2 การบริหารบุคคล
- 2.3 การบริหารการเงิน
- 2.4 การบริหารงานทั่วไป

2.1 การบริหารวิชาการ

1) โรงเรียนออกแบบหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษาได้เอง โดยตอบสนองความต้องการผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากเดิม

2) กิจกรรมการเรียนการสอน

- เน้นการสร้างและใช้วัดกรรมในการจัดการเรียนสอน
- การมีส่วนร่วมระหว่างครูกับนักเรียน
- มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากเดิม
- มีกิจกรรมหลากหลาย เช่น การจัดโครงงาน ฯลฯ
- มีการใช้เทคโนโลยีและสื่ออื่นๆอย่างกว้างขวาง เช่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชนและในโรงเรียน คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

3) มีแผนการประเมินผู้เรียนที่บอกถึงความก้าวหน้าและตอบสนองต่อหลักสูตร

- มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ เช่น การประเมินตามสภาพจริง แฟ้มสะสมผล

งาน การสาคิตผลงานนักเรียนต่อผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ

- มีการประเมินที่แตกต่างไปจากเดิมที่ประเมินเฉพาะความรู้ และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น เช่น การพยายามปรับปรุงตนเอง ทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา

4) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน

- กำหนดเป้าหมายหลักสูตรทั้งด้านวิชาการและทักษะที่จำเป็นของนักเรียนที่ชัดเจน วัดได้

- หลักสูตรแสดงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้

- มีการวัดและประเมินหลายรูปแบบที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร

2.2 การบริหารบุคคล

1) โรงเรียนเลือกครูและบุคลากรได้เอง

- 2) คณะกรรมการโรงเรียนกำหนดหลัก เกณฑ์ดังนี้
  - วิธีการคัดเลือกครูบุคลากรจากคุณสมบัติ/ประสบการณ์ด้านวิชาการ
  - อัตราเงินเดือน
  - วิธีการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ
  - สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ

3) บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา และไม่ได้รับการจ้างงานถาวร

4) โรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนเดิม ครูมีโอกาสเลือกที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียนใหม่ได้

5) มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการและทักษะการทำงาน

6) มีระบบแสดงความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดย

- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
- มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย

2.3 การบริหารการเงิน

1) โรงเรียนได้รับรายได้และจัดหารายได้ได้จากหลายแหล่ง

- ได้รับค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน
- จัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง
- ดึงผู้ปกครอง ชุมชน ช่วยเหลือโรงเรียน
- รายได้ที่ทำได้ไม่กระทบกิจกรรมและผลที่นักเรียนจะได้รับตามกฎหมายบัตร

2) โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎหมาย โดยจัดทำแผนและคาดการณ์ทางการเงินของโรงเรียน

3) คณะกรรมการโรงเรียนออกระเบียบ ข้อบังคับ ทางการเงินของโรงเรียน บัญชี พัสดุของโรงเรียนได้เอง

4) โรงเรียนมีระบบการควบคุมการเงินภายใน

- มีระบบการรายงานการเงินเป็นระยะ ต่อผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียน สาธารณชน
- แสดงงบดุลทรัพย์สินและหนี้สิน ค่าใช้จ่ายรายรับ โดยผ่านผู้ตรวจสอบการเงิน

2.4 การบริหารทั่วไป

1) การจัดโครงสร้างองค์การ

- กำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอง
- ในลักษณะที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีระบบทดแทนที่สามารถบริหารในลักษณะกลุ่มเล็กได้

- มีการบริหารในรูปแบบกรรมการโรงเรียนที่กำหนดอำนาจหน้าที่ องค์ประกอบ วิธีการได้มาได้เอง โดยมีผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย

- แบ่งหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหาร

2) การวางแผน

- จัดทำกฎบัตรของโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน

3) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

- กฎบัตรโรงเรียน กำหนดเป้าหมายชัดเจน วัด และรายงานความก้าวหน้าได้
- รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายบัตรต่อผู้อนุมัติ
- มีการประเมินจากภายนอก

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. เผยแพร่ข้อมูล สร้างความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายหลัก
2. จูงใจอาสาสมัครที่สนใจ มีความสามารถเข้าร่วมดำเนินการ
3. จัดให้มีคณะบุคคลให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณ และติดตามผลต่อเนื่อง
4. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ
5. เร่งดำเนินการออกกฎหมายรองรับ

ส่วนที่ 3 เงื่อนไข/ข้อจำกัดของรูปแบบ

**แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย**

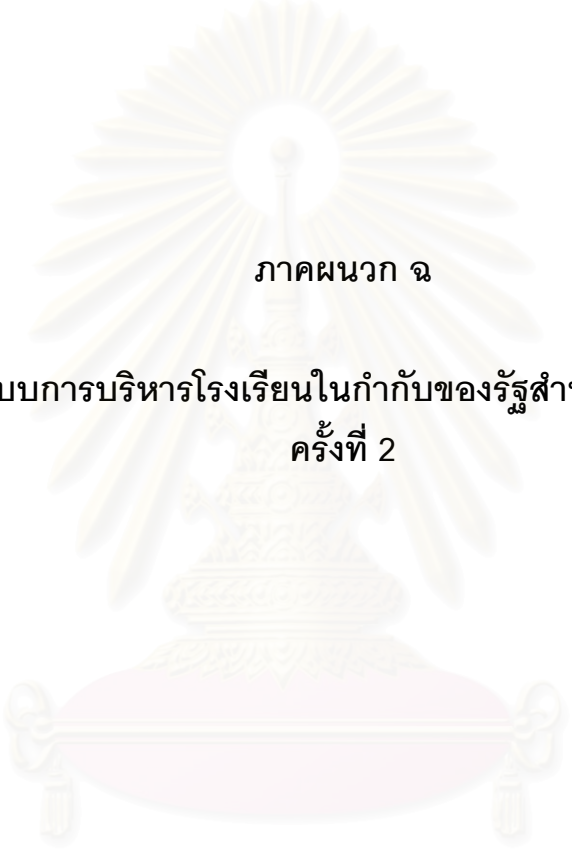
\*\*\*\*\*

1. ในการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่
  - ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
  - ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้
  - ส่วนที่ 3 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ
 ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
 กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
2. ในส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย จะครอบคลุมส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ และองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ
  - ท่านเห็นด้วยหรือไม่
  - กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
3. หลักการแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ จะครอบคลุมหลักการแนวคิดพื้นฐาน 5 ประการ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมภาษณ์
  - ท่านเห็นด้วยหรือไม่
  - กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
4. องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ กฎบัตรของโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ
  - ท่านเห็นด้วยหรือไม่
  - กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
5. องค์ประกอบส่วนแรก ของรูปแบบ คือ กฎบัตรของโรงเรียน ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมภาษณ์
  - ท่านเห็นด้วยหรือไม่
  - กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
6. องค์ประกอบส่วนที่ 2 ของรูปแบบ คือ การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารวิชาการ บุคคล การเงิน และการบริหารทั่วไป
  - ท่านเห็นด้วยหรือไม่
  - กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

7. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีลักษณะสำคัญ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมมนา  
ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
8. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีลักษณะสำคัญ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมมนา  
ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
9. การบริหารการเงินของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีลักษณะสำคัญ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมมนา  
ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
10. การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีลักษณะสำคัญ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมมนา  
ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
11. เพื่อให้รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงต่อไป แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ดังรายละเอียดในเอกสารประกอบการสัมมนา  
ท่านเห็นด้วยหรือไม่  
กรณีที่ท่านไม่เห็นด้วย ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด
12. ท่านคิดว่า ในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ อาจมีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นได้บ้าง หรือมีเงื่อนไข หรือข้อจำกัดใดเกิดขึ้นได้บ้าง เพราะเหตุใด

\*\*\*\*\*





ภาคผนวก ฉ

ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ครั้งที่ 2

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

### ครั้งที่ 2

ผลการวิจัยที่จะนำเสนอ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

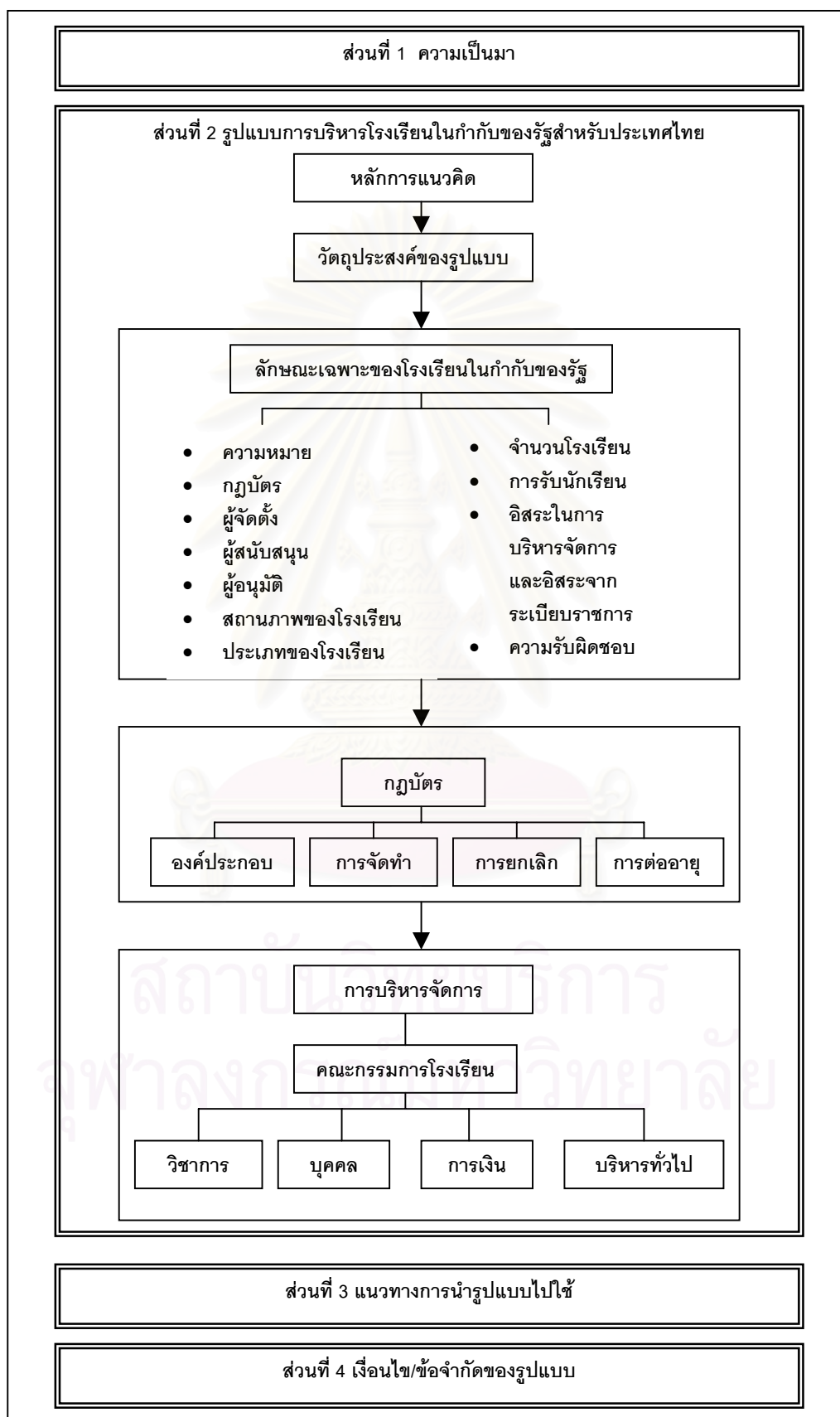
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไข/ข้อจำกัดของรูปแบบ



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย



## ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

จากแนวคิดของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งนับเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นทางเลือกในการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นหลักสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามปรัชญาความเชื่อของชุมชน ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นกฎบัตรของสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษาที่จัดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนรายบุคคลและชุมชนได้อย่างแท้จริง โดยรัฐให้การสนับสนุนงบประมาณ และให้อำนาจอิสระแก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการโดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่โรงเรียนปกติที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบของรัฐไม่สามารถแก้ไขได้ โดยแลกเปลี่ยนกับผลงานของโรงเรียนที่จะต้องบรรลุเป้าหมายตามกฎบัตร

สำหรับประเทศไทย แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปีการศึกษา 2544 ในภาพรวมแล้วรัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ค่อนข้างครอบคลุม คิดเป็นร้อยละ 89.1 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-17 ปี โดยผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับบริการการศึกษาได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจน หรือผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษากลุ่มต่างๆ และเหตุผลที่เด็กไม่เรียน คือ ไม่มีความสุขในการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรระดับประถมและมัธยมศึกษาตอนต้นที่ผ่านมา ที่โรงเรียนให้เด็กทุกคนเรียนเหมือนกันและด้วยวิธีการเกือบจะใกล้เคียงกัน นอกจากนี้เด็กออกกลางคันหรือเด็กที่ไม่เคยเรียนมาก่อน เมื่อมีโอกาสได้เรียนอีกครั้ง มีถึงร้อยละ 44 ที่ไม่ต้องการเรียนในระบบโรงเรียนแต่ต้องการเรียนในรูปแบบการศึกษานอกโรงเรียน

นอกจากนี้การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ ในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการโรงเรียน และความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และเอาใจใส่ต่อการสอน แต่ระบบราชการที่มุ่งให้ผู้บริหารดำเนินการตามกฎระเบียบเป็นหลัก ยังไม่สนับสนุนให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถจึงเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งจะมีผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่างๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น ขณะที่โรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ผู้มีความบกพร่องในด้านต่างๆ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดึงดูดความ

สนใจของผู้ที่ออกกลางคันให้เข้ามาเรียน และทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมและมีความหมายต่อชีวิตของผู้เรียน รวมทั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐยังมีอิสระในการบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และอิสระจากระเบียบราชการ โดยต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนตามกฎหมาย

ดังนั้นโรงเรียนในกำกับของรัฐจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่ควรนำมาปรับใช้กับประเทศไทยเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง

## ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการแนวคิดในการกำกับรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
4. กฎบัตรของโรงเรียน
5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ทั้งนี้แต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ

หลักการแนวคิดที่สำคัญประกอบการกำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีดังนี้

#### 1. หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ได้แก่

1.1 การกระจายอำนาจให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ครู บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ มีโอกาสจัดตั้ง/ดำเนินการ หรือร่วมจัดตั้ง/ดำเนินการ สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

1.2 การให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยที่รัฐให้อำนาจอิสระแก่สถานศึกษา สถานศึกษาโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จึงมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับปรัชญาความเชื่อได้ด้วยตนเอง

2. หลักสิทธิของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับ

2.1 ผู้ปกครองของเด็กทั่วไปและเด็กที่มีความต้องการพิเศษ มีโอกาสเลือกให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ ตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ของโรงเรียน

2.2 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร มีโอกาสจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในบางวิชาที่มีความถนัด ความสามารถ ให้แก่ผู้ที่อยู่ในความดูแลร่วมกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว และได้รับลดหย่อน/ยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา

3. หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีอิสระในการบริหารจัดการและกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษาได้เอง โดยมีตั้งอยู่ภายใต้ระบบราชการ เพื่อให้มีความหลากหลายในการดำเนินงาน โดยรัฐจะกำกับนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ และมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงในกฎบัตรเป็นสำคัญ

4. หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

โรงเรียนในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องมีกฎหมายรองรับการจัดตั้งโรงเรียนที่มีอำนาจอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นหน่วยงานของรัฐ และไม่เป็นส่วนราชการจึงไม่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียน และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

5. หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร

โรงเรียนในกำกับของรัฐ จะต้องได้รับการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามมาตรฐานหรือคุณลักษณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดขึ้นในกฎบัตร และฐานะการเงินของโรงเรียน จากหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ และหน่วยงานตรวจสอบควบคุมมาตรฐานการศึกษาของรัฐ รวมทั้งจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน ทั้งนี้ หากโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตรจะถูกปิดกิจการ

6. หลักการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน



โรงเรียนในกำกับของรัฐ นอกจากจะมุ่งจัดการศึกษาตามความต้องการของชุมชน และปรัชญาความเชื่อของโรงเรียนแล้ว ยังมุ่งจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคลอีกด้วย

## องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคลต่างๆ นับตั้งแต่ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่มุ่งสร้างสรรคณวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โดยมีพัฒนาการที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีอิสระในการบริหารจัดการ และได้รับการยกเว้นจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป

## องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

ลักษณะสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีดังต่อไปนี้

1. **ความหมาย** โรงเรียนในกำกับของรัฐ หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การของรัฐหรือเอกชนที่สนใจการศึกษาของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองปรัชญา ความเชื่อ ความต้องการของชุมชน และผู้เรียนรายบุคคล โดยโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอิสระในการดำเนินงานจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามกฎหมายที่ได้ตกลงไว้กับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติ

2. **กฎบัตร** หมายถึง ข้อตกลงหรือข้อสัญญาระหว่างผู้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติจัดตั้งโรงเรียน ที่ระบุถึงวิสัยทัศน์ แผนการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน สามารถวัดและตรวจสอบได้ ซึ่งผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น ทั้งนี้หากโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามกฎบัตร จะถูกปิดกิจการ

### 3. ผู้จัดตั้ง

#### 3.1 กรณีโรงเรียนตั้งใหม่

ระยะแรก ผู้จัดตั้ง ได้แก่ องค์การของรัฐ องค์การเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร

ระยะยาว ผู้จัดตั้ง เพิ่มผู้จัดตั้งที่เป็น กลุ่มบุคคล ซึ่งได้แก่ กลุ่มบุคคลใน

ชุมชน กลุ่มครู กลุ่มผู้ปกครอง หรือร่วมกันจัดตั้งโรงเรียน

3.2 กรณีโรงเรียนที่มีอยู่เดิมปรับมาเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผู้จัดตั้ง ได้แก่ โรงเรียนของรัฐที่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง หรือต้นสังกัดเป็นผู้ขอ จัดตั้ง หรือร่วมกันขอจัดตั้ง และโรงเรียนเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร

#### 4. ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง

4.1 ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง ได้แก่ องค์กรของรัฐ เช่น สถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ ในท้องถิ่น โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นต้น องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน กลุ่มบุคคล บุคคล เช่น ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร เป็นต้น

4.2 ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการจัดตั้งและการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในด้านต่างๆ เช่น การนิเทศ การติดตามประเมินผล ความช่วยเหลือทางวิชาการ การสนับสนุนการเงิน การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

#### 5. ผู้อนุมัติการจัดตั้ง

5.1 ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล เมืองพัทยา และองค์กรท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.2 อำนาจหน้าที่ของผู้อนุมัติการจัดตั้ง มีดังนี้

5.2.1 การเตรียมการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีการดำเนินงานดังนี้

1) จัดทำแบบยื่นคำร้องขอจัดตั้ง และเค้าโครงการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย หลักการเหตุผลและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง พร้อมทั้งแนบกฎบัตร

2) ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูล การดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ

3) ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ประสงค์จะขอจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ

5.2.2 การจัดทำเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติกฎบัตร ซึ่งจะพิจารณาจาก

1) คุณสมบัติของผู้เสนอขอจัดตั้ง ในด้านการศึกษา ประสบการณ์ และฐานะทางเศรษฐกิจที่พอจะแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐได้

2) ความพร้อม ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน แผนการบริหารโรงเรียน และเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดความก้าวหน้าในการ  
ดำเนินงานตามกฎหมาย และผู้รับผิดชอบ

5.2.3 การกำหนดขั้นตอนการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของ  
รัฐมีดังนี้

1) ผู้ขอจัดตั้ง ยื่นคำร้องขอจัดตั้ง และเค้าโครงร่าง  
การจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐ พร้อมด้วยกฎบัตร ต่อเขตพื้นที่การศึกษา หรือเทศบาล  
หรือกรุงเทพมหานคร หรือเมืองพัทยา หรือองค์กรท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่เป็น  
หน่วยงานต้นสังกัด

กรณีที่เป็นกลุ่มผู้ปกครอง หรือกลุ่มบุคคล รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐ ให้ยื่นคำร้องขอจัดตั้งต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้

กรณีที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม ให้มีการประชาพิจารณ์กับผู้ที่มีส่วนได้  
ส่วนเสียกับโรงเรียนทุกฝ่ายก่อนที่จะขออนุมัติจัดตั้ง

2) ผู้มีอำนาจอนุมัติ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา หรือ  
เทศบาล หรือกรุงเทพมหานคร หรือเมืองพัทยา หรือองค์กรท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นใน  
อนาคต ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาคำขอจัดตั้งโรงเรียนใน  
กำกับของรัฐให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน

กรณีที่ได้รับอนุมัติให้จัดตั้ง เขตพื้นที่การศึกษา หรือกรุงเทพมหานคร หรือ  
เทศบาล หรือเมืองพัทยา หรือองค์กรท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่เป็นหน่วยงาน  
ต้นสังกัด จะนำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดระดับเหนือขึ้นไป ซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะ  
กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักพัฒนาและส่งเสริม  
การบริหารงานท้องถิ่น เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดตั้ง  
โรงเรียนในกำกับของรัฐ และแจ้งกลับไปยังหน่วยงานอนุมัติเบื้องต้นเพื่อดำเนินการจัดตั้ง  
โรงเรียนในกำกับของรัฐต่อไป

3) กรณีที่ไม่ได้รับอนุมัติการจัดตั้ง จากหน่วยงานต้น  
สังกัดเบื้องต้น ผู้ขอจัดตั้งสามารถอุทธรณ์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดระดับเหนือขึ้นไปของ  
องค์กรอนุมัติ เพื่อให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทบทวนคำร้องขอจัดตั้ง ให้แล้วเสร็จ  
ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับความอุทธรณ์

กรณีที่ได้รับการอนุมัติให้จัดตั้ง หน่วยงานต้นสังกัดระดับเหนือขึ้นไปนำ  
เสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบหรือมีมติรับในหลักการให้ดำเนินการโดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกาจัด

ตั้งโรงเรียน และให้แจ้งกลับไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเบื้องต้น เพื่อดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนในกำกับของรัฐต่อไป

กรณีที่ไม่ได้รับการอนุมัติจัดตั้งให้ถือเป็นที่สุด

**6. ประเภทของโรงเรียน** โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นได้ทั้งโรงเรียนที่ตั้งใหม่ และโรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม โดยระยะแรกจะเป็นโรงเรียนของรัฐเท่านั้นที่ได้รับการจัดตั้ง และมีการดำเนินการทั้งโรงเรียน

**7. จำนวนโรงเรียน** ไม่กำหนดจำนวนโรงเรียนในกำกับของรัฐ ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนเป็นหลัก

#### 8. การรับนักเรียน

8.1 นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นได้ทั้งนักเรียนทั่วไป และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น กลุ่มด้อยโอกาส เด็กพิการ หรือเด็กกลุ่มเสี่ยง เป็นต้น ที่โรงเรียนอาจกำหนดจุดเน้นเป็นการเฉพาะก็ได้

8.2 โรงเรียนในกำกับของรัฐต้องรับผู้สมัครเข้าเรียนทุกคน และหากมีผู้สมัครเกินจำนวนที่รับได้ โรงเรียนต้องไม่คัดเลือกเด็กโดยการทดสอบทางสติปัญญา

#### 9. โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการและมีอิสระจากกฎระเบียบราชการ

โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคล โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการอย่างอิสระในสถานศึกษา และสามารถกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่แตกต่างจากรัฐกำหนดได้

**10. การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ** โรงเรียนในกำกับของรัฐ ได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากรัฐตามจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน เท่ากับจำนวนที่รัฐให้แก่โรงเรียนในโรงเรียนของรัฐทั่วไป

**11. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้** โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องพร้อมรับการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตรจากหน่วยงานอนุมัติการจัดตั้ง และสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการทดสอบช่วงชั้น เพื่อถ่วงดุลกับอิสระในการบริหารจัดการ และอิสระจากระเบียบราชการ

#### องค์ประกอบที่ 4 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

กฎบัตร นับเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยเป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐระหว่างผู้จัดตั้งกับหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง ซึ่ง

ผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชน ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นกลไกกำกับกับการดำเนินงานของโรงเรียน ที่โยงไปสู่การจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารงานด้านต่างๆ รวมทั้งการตรวจสอบความรับผิดชอบของโรงเรียน

## 1. องค์ประกอบของกฎบัตร

กฎบัตร ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

### 1.1 ภาพรวมของโรงเรียน ประกอบด้วย

- 1.1.1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน หมายถึง ภาพของโรงเรียนที่ต้องการในอนาคต
- 1.1.2 ปรัชญาของโรงเรียน หมายถึง ความศรัทธา ความเชื่อของโรงเรียนที่โรงเรียนยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ
- 1.1.3 ภารกิจของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องดำเนินการเพื่อบ่มไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
- 1.1.4 จุดมุ่งหมายของโรงเรียน หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว
- 1.1.5 กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียนหรือจุดเน้นของผู้เรียนที่มุ่งให้บริการ
- 1.1.6 มาตรฐาน/คุณลักษณะ/ผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ
- 1.1.7 กลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง วิธีดำเนินการ และการจัดลำดับความสำคัญ

### 1.1.8 ระยะเวลาดำเนินการ

### 1.2 แผนการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

#### 1.2.1 ด้านวิชาการ

#### 1.2.2 ด้านบุคลากร

#### 1.2.3 ด้านการเงิน

#### 1.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

### 1.3 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามที่กำหนดในกฎบัตร ดังนี้



1.3.1 กฎบัตรของโรงเรียน กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน สามารถวัด และรายงานความก้าวหน้าได้

1.3.2 โรงเรียนจัดให้มีหลักฐานที่แสดงว่าโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ณ ตำแหน่งใดตามที่กฎบัตรกำหนด เช่น จำนวนนักเรียน และครูที่มาสมัคร การเข้าเรียนและการเข้าสอนของนักเรียนและครู

1.3.3 โรงเรียนแสดงสภาพคล่องและเสถียรภาพทางการเงิน จากจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนที่มีจำนวนคงที่ และเกือบเต็มความสามารถของโรงเรียน

1.3.4 โรงเรียนแสดงการบริหารจัดการของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากคณะกรรมการโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเข้ามาดำเนินการ และการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครู

1.3.5 บุคลากรของโรงเรียนมีความสามารถและกระตือรือร้น

1.3.6 โรงเรียนรายงานความก้าวหน้าของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดในกฎบัตรในรายงานประจำปี และฐานะการเงินที่ตรวจสอบแล้วต่อหน่วยงานที่อนุมัติการจัดตั้ง

1.3.7 โรงเรียนได้รับการตรวจเยี่ยมเพื่อเพิ่มพูนการตรวจสอบและตรวจทานข้อมูลการรายงานประจำปี

1.3.8 โรงเรียนได้รับการประเมินและการทดสอบจากหน่วยงานอนุมัติการจัดตั้ง และสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามกฎบัตร เพื่อต่ออายุหรือถูกยกเลิกกฎบัตร

1.3.9 โรงเรียนดำเนินการตามแผนฟื้นฟูโรงเรียน หากหน่วยงานอนุมัติจัดตั้งพิจารณาเห็นว่า ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโรงเรียนในแต่ละปีไม่เป็นไปตามที่กำหนดในกฎบัตร และอาจยกเลิกกฎบัตรหากการดำเนินงานยังไม่ก้าวหน้าก่อนหมดระยะเวลาตามกฎบัตร

## 2 กระบวนการจัดทำกฎบัตร

คณะผู้จัดตั้ง หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และชุมชน ร่วมกันจัดทำกฎบัตรของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

## 3 กระบวนการต่ออายุกฎบัตร

มีการดำเนินงานดังนี้



3.1 การต่ออายุต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้ง  
โรงเรียน

3.2 กระบวนการต่ออายุเหมือนกับกระบวนการอนุมัติกฎบัตร และ  
โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร

#### 4 การยกเลิกกฎบัตร

จะดำเนินการในกรณีต่อไปนี้

- 4.1 การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร
- 4.2 ความล้มเหลวในการทำให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์
- 4.3 ความผิดพลาดในการบริหารการเงิน
- 4.4 การทำผิดกฎหมาย
- 4.5 สาเหตุอื่นๆ ที่เหมาะสม

### องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ

#### 1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

##### 1.1 อำนาจหน้าที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

- 1.1.1 ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ดำเนินกิจการเป็นไปตามที่กำหนด  
ในกฎบัตร
- 1.1.2 กำหนดนโยบาย การบริหารงาน และให้ความเห็นชอบ  
แผนการดำเนินงานของโรงเรียน
- 1.1.3 อนุมัติแผนการลงทุน และแผนการเงินของโรงเรียน
- 1.1.4 ควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารทั่วไป ตลอดจน  
ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนด ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การจัดแบ่งส่วนงานและขอบเขตหน้าที่
- 2) การกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
- 3) อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่นๆ
- 4) การคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน วินัย การลงโทษ  
การออกจากตำแหน่ง การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ รวมทั้งวิธีการและเงื่อนไขในการจ้างงาน
- 5) การบริหารและจัดการการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน
- 6) การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น

7) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติหน้าที่  
ของผู้ตรวจสอบภายใน

8) อื่นๆ

นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ยังมีอำนาจในการแต่งตั้งที่ปรึกษา คณะ  
อนุกรรมการ รวมทั้งแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารโรงเรียน

### 1.2 องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีจำนวนตามที่โรงเรียนเห็นสมควร คณะกรรมการ  
บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการฯ องค์ประกอบคณะ  
กรรมการบริหารโรงเรียน ควรพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ที่สามารถให้แนว  
คิดในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามกฎหมาย โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ ซึ่ง  
เป็นผู้แทนผู้ปกครองที่มีความรู้ ความสามารถ ผู้มีความรู้ด้านกฎหมายมหาชน ด้านธุรกิจการ  
ลงทุน และด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านกฎหมาย หลักสูตร การลงทุน

### 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวาระการดำรงตำแหน่งตาม  
ระยะเวลาของกฎบัตร แต่อาจมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่สั้นหรือยาวกว่าระยะเวลาของ  
กฎบัตรก็ได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ บริหารกิจการของ  
โรงเรียนให้เป็นไปตามกฎบัตร ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย มติ ประกาศ ของคณะกรรมการบริหาร  
โรงเรียน และเป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของโรงเรียน รวมทั้งต้องรับผิดชอบใน  
การบริหารกิจการของโรงเรียน

### 1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การขนาดเล็ก มีโครงสร้างการบริหารที่ง่ายและไม่ซับซ้อน หรือ  
ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีการจัดโครงสร้างการบริหารภายในให้เล็กลง โดยจัดให้สอดคล้อง  
กับการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง

## 2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ

การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ จะครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนใน 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 การบริหารวิชาการ
- 2.2 การบริหารบุคคล
- 2.3 การบริหารการเงิน
- 2.4 การบริหารงานทั่วไป

โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนได้ด้วยตนเอง โดยมี  
ตั้งอยู่ภายใต้ระเบียบราชการ โดยมีลักษณะเด่นในการบริหารงานด้านต่างๆ ดังนี้

## 2.1 การบริหารงานวิชาการ

### ด้านหลักสูตร

2.1.1 หลักสูตรของโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ที่มีลักษณะ  
ของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจน  
เพื่อการศึกษาต่อ ประกอบด้วย กลุ่มสาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ 8 กลุ่มวิชา

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในส่วน  
ที่ 2 นี้ โรงเรียนสามารถออกแบบหลักสูตรได้เอง เพื่อให้หลักสูตรตอบสนองความต้องการของ  
ผู้เรียนและปรัชญาความเชื่อของโรงเรียน รวมทั้งทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ตามที่คาดหวัง  
โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายหลักสูตร ที่ออกแบบให้มีความชัดเจน ทั้งผลงานด้านวิชาการที่ไม่ใช่วิชาการ และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละระดับ เช่น

- นักเรียนได้รับความคาดหวังให้แสดงทักษะพื้นฐาน  
อ่าน เขียน เรียนเลข ได้ตามมาตรฐานที่หลากหลาย โดยโรงเรียนเป็นผู้กำหนด
- นักเรียนสามารถประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่แสดง  
ว่ารู้วิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม (เช่น บุคลิก  
ลักษณะ ความตรงต่อเวลา การติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานที่ไม่ต้องมีผู้  
ควบคุมดูแล เป็นต้น)

2) หลักสูตร แสดงวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่  
สามารถวัดได้ชัดเจน เช่น

- การสอนโดยยึดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษาเป็นหลัก แล้ว  
บูรณาการเนื้อหาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เข้ามาช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจ
- การสอนโดยวิธีการแก้ปัญหาลักษณะ  
ของสหวิทยาการ
- การสอนคนละกลุ่มอายุ

น้อย

ของเด็ก และระดับสูงสุดที่เด็กจะรับไหว

การอ่านและการเขียนได้จริง

ชาติ ครูเกียรติยศต่างๆ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีมาใช้

ของเด็ก และทดสอบนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

- การกำหนดจำนวนนักเรียน ในแต่ละห้องที่มีจำนวน
- โรงเรียนวิเคราะห์ระดับความสามารถในการอ่าน
- โรงเรียนเน้นผลการเรียนของเด็กที่สามารถเรียนรู้ทั้ง
- การนำวิธีการสอนของครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ครูเกียรติยศต่างๆ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลดีมาใช้
- โรงเรียนให้ความสำคัญกับการตรวจสอบพัฒนาการ
- การจัดทำโครงการ

ฯลฯ

3) การพัฒนาหลักสูตร มีขั้นตอนดังนี้

การเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน

(1) พิจารณาความต้องการของนักเรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น เพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความต่อเนื่องในแต่ละช่วงชั้น

(2) พิจารณาความต้องการของนักเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น เพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความต่อเนื่องในแต่ละช่วงชั้น

(3) เขียนหลักสูตรที่สอดคล้องประสานกัน และตอบคำถามที่สำคัญได้ รวมทั้งหลักสูตรแต่ละส่วนสามารถประเมินผลได้

(4) ออกแบบวิธีการวัดผลที่บอกได้ว่า หลักสูตรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์

(5) ใช้เวลาและอิสระที่เพียงพอแก่ผู้ร่วมงาน พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ชุมชน และนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด

(6) พิจารณาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคลให้มากที่สุด

#### ด้านการจัดการเรียนการสอน

2.1.2 โรงเรียนมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงาน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อฝึกการคิดกำหนดกิจกรรมให้เด็ก

## 2) เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการ

สอน เช่น

- ครูให้อิสระกับเด็กในการค้นคว้า เพื่อหาคำตอบ หรือ ความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จากของจริง (เพื่อให้เด็กรู้ว่า แม่เด็กจะไม่ได้เรียนอยู่ในโรงเรียนก็สามารถเรียนรู้จากสิ่งที่อยู่รอบตัวได้ โดยไม่ต้องกลับมาที่โรงเรียน เป็นการใฝ่รู้ และเรียนรู้ได้ตลอดชีพ)

- การจัดกิจกรรมให้เด็กรู้จักชุมชน ช่วยเหลือชุมชน และอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข เช่น การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ นักเรียนได้เรียนรู้กับ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อโรงเรียน ครู เชื่อมโยงความรู้ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน จากการปฏิบัติจริงโดยวิธีหลากหลาย แลก เปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ร่วมกัน เสนอปัญหาต่อชุมชน และพิจารณาแก้ไข ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาชุมชน

3) กิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียนแต่ละคน อาจมี ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน

4) มีการใช้เทคโนโลยี สื่อ และแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ อย่าง กว้างขวางในการจัดการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### ด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน

2.1.3) โรงเรียนจัดให้มีแผนการประเมินผู้เรียน ที่บอกถึงความ ก้าวหน้า และตอบสนองต่อหลักสูตร ดังนี้

1) โรงเรียนจัดให้มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ เช่น การประเมินตามสภาพจริง แฟ้มสะสมผลงาน การสาคิิตผลงานของนักเรียนต่อผู้ปกครอง ชุมชน การประเมินมาตรฐานช่วงชั้น การประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย (เช่น ผู้ปกครอง ประเมินเด็ก และเด็กประเมินตนเอง) เป็นต้น

2) โรงเรียนจัดให้มีการประเมินที่ไม่วัดเฉพาะความรู้ อย่าง เดียว และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น เช่น การพยายามปรับปรุงตนเอง การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา เป็นต้น

3) โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้รับการสอบวัดประเมินผลใน ระดับชาติ คือการสอบวัดตามระดับช่วงชั้น การสอบระดับโรงเรียน และการสอบระดับห้องเรียน

## 2.2 การบริหารบุคคล

### ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนบุคลากร

2.2.1 โรงเรียนในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการบริหารบุคลากรทุกด้าน นับตั้งแต่การวางแผนบุคลากร จนให้บุคลากรออกจากงาน โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ระบบราชการ

2.2.2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารบุคคลของโรงเรียนในทุกด้าน โดยยึดหลักความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.2.3 ครูในโรงเรียนในโรงเรียนในกำกับของรัฐมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารหรือหลักสูตร

2.3.4 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนปฏิบัติงานเต็มเวลาตามสัญญาจ้าง หรือเป็นอาจารย์พิเศษ เช่น ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น หรืออาจารย์พิเศษด้านต่างๆ ที่สอนเป็นรายชั่วโมง

2.2.5 วิธีการจ้างบุคลากรโดยสัญญา เป็นการจ้างบุคลากร ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระยะแรกจะกำหนดระยะเวลาสั้นๆ เช่น สัญญาการจ้างครู 2 ปี แต่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทุกปี หากผ่านการพิจารณาในแต่ละปี จะได้ปฏิบัติงานต่อไป และผู้ที่ผ่านการประเมินตามสัญญาจ้าง ในการต่อสัญญาครั้งต่อไปจะได้รับการขยายเวลาการจ้างเพิ่มขึ้น โดยมีการประเมินทุกปี

2.2.6 สัญญาการจ้างอาจารย์พิเศษ หรือผู้ปฏิบัติงานบางเวลา เป็นสัญญารายภาคการศึกษา หรือ รายปี ตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด

### ด้านการสรรหา คัดเลือก และ บรรจุ

2.2.7 โรงเรียนมีการคัดสรรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาอยู่เสมอ รวมทั้งมีกระบวนการคัดสรรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาร่วมงาน

2.2.8 กรณีที่โรงเรียนปรับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดให้มีคณะทำงานประเมินบุคลากรของโรงเรียนที่ประสงค์จะเป็นบุคลากรของโรงเรียนที่ปรับใหม่ โดยจัดให้มีการสำรวจความต้องการ กำหนดวิธีการประเมิน ดำเนินการประเมิน บรรจุ และแต่งตั้ง โดยมีการทำสัญญาจ้างที่สอดคล้องกับความสามารถของครูแต่ละคน ตามสภาพที่เป็นจริง

2.2.9 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีสิ่งจูงใจ เพื่อให้คนที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นครูของโรงเรียน เช่น หากผู้ที่มาสมัครเป็นครูของโรงเรียน และได้รับการคัดเลือก ได้รับเกียรตินิยม จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเดือนละ 2,000 บาท เป็นต้น



### ด้านการพัฒนาครู

2.2.10 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการทั้งด้านวิชาการ และทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกโอกาสที่มี เช่น กำหนดวงเงินการพัฒนาครูในแต่ละปี เป็นสัดส่วนร้อยละของเงินเดือนครู การจัดให้มีเวลาใน 1 สัปดาห์ เพื่อประชุมปรับปรุงการเรียนการสอน หรือรับความรู้ใหม่ในการพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

### ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.11 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรที่หลากหลาย โปร่งใส และเป็นธรรม ตั้งแต่เริ่มต้น โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เช่น การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับเบื้องต้น การประเมินโดยผู้ร่วมงานในกลุ่มสาระวิชาเดียวกัน หรือระดับชั้นเดียวกัน การประเมินโดยผู้เรียน เป็นต้น

2.2.12 นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูมาประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการต่อสัญญาการปฏิบัติงานของครู

## 2.3 การบริหารการเงิน

### ด้านการระดมทรัพยากร

2.3.1 โรงเรียนได้รับรายได้ และจัดหารายได้ ได้จากหลายแหล่ง โดยเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ เช่น

1) ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียน ที่เท่ากับโรงเรียนของรัฐได้รับ ทั้งนี้หากเป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เช่น เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ก็จะได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวเพิ่มขึ้นตามที่รัฐกำหนด

2) จัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้ เช่น

- การรับบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธาเพื่อนำไปสร้างความสำเร็จทางการศึกษาแก่โรงเรียน

- มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การรับบริจาคเงินที่กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับรายได้ของโรงเรียนที่กำหนดเป้าหมายหลัก และขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมาย

3) ผู้ปกครอง ชุมชน สนับสนุนการเงินแก่โรงเรียน โดยเปิดเผย เช่น ทำหน้าที่เชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของโรงเรียน และ

ระดมทรัพยากรทั้งบุคลากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่น เงินทุน วิทยาการใหม่ๆ หรือเทคโนโลยี เพื่อช่วยเหลือให้โรงเรียนดำเนินการสร้างสรรค์งานได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

2.3.2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ควรมีหน้าที่ในการระดมทุน และให้คำแนะนำการดำเนินงานในการเพิ่มรายได้ของสถานศึกษาแก่ผู้บริหาร และกำหนดให้มีการดำเนินงานในรูปคณะทำงาน

#### ด้านการวางแผนทางการเงิน

2.3.3 โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจในกฎบัตร โดยจัดทำแผนและคาดการณ์ทางการเงินของโรงเรียน เป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) แผนการเงินในระยะเริ่มต้น นับตั้งแต่โรงเรียนได้รับอนุมัติให้เปิดทำการสอน จนถึงจุดที่พร้อมที่จะเปิดรับนักเรียน

2) แผนการเงินในการดำเนินงาน โดยแสดงถึงรายรับ รายจ่ายของโรงเรียนแต่ละปี

3) แผนการเงินในการดำเนินงานระยะยาว โดยมีระยะเวลาเท่ากับอายุของกฎบัตร (ระยะเวลา 3 ปี)

#### ด้านการใช้เงิน

2.3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ออกระเบียบข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนได้เอง โดยคำนึงถึงหลักความโปร่งใส และตรวจสอบได้

#### ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

2.3.5 โรงเรียนในกำกับของรัฐ จัดให้มีการรายงานการเงินของโรงเรียน โดยกำหนดการรายงานการเงินในแต่ละปีเป็น 3 ระยะ

1) ประจำเดือนต่อผู้บริหาร

2) รายไตรมาส ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

3) รายงานประจำปี รายงานงบบุคลากรแสดงทรัพย์สินและหนี้สินของโรงเรียน รวมทั้งบันทึกค่าใช้จ่าย และรายรับ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบด้านการเงินแล้ว ส่งหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และรายงานต่อสาธารณชน

2.3.6 จัดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่

1) ตรวจสอบบัญชีการเงินและทรัพย์สินที่โรงเรียนปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด

2) ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเงิน การบันทึกบัญชี การรายงานบัญชี เป็นไปตามหลักการบัญชี

3) ตรวจสอบการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียน บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 การบริหารทั่วไป

### การรับนักเรียน

2.4.1 โรงเรียนในกำกับของรัฐ ต้องรับนักเรียนทุกคนที่มาสมัครเรียน หรือโรงเรียนอาจกำหนดจุดเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะส่วนหนึ่ง เช่น เด็กที่ด้อยโอกาส เด็กกลุ่มเสี่ยง เป็นต้น

2.4.2 กรณีที่นักเรียนมาสมัครเกินกว่าที่จำนวนที่รับได้ โรงเรียนจะไม่ใช้วิธีการทดสอบทางสติปัญญาเพื่อรับเด็กเข้าเรียนแต่จะใช้วิธีการอื่น เช่น การจับฉลาก การเรียงลำดับการมาสมัครเข้าเรียน เป็นต้น

### ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.4.3 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น

- การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- การสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน
- ช่วยจัดกิจกรรมของโรงเรียน
- เป็นอาสาสมัครช่วยเหลือโรงเรียน ทั้งในและนอกห้องเรียน
- สนับสนุนวัสดุหรือ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ การเงิน เป็นต้น
- ชุมชน มีทรัพยากรมากมายตั้งแต่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญา

ชาวบ้าน และองค์ความรู้ภูมิปัญญาไทย นอกจากนี้ชุมชนยังมีสถานที่ที่สามารถให้การศึกษาดูแลอีกเป็นอันมาก

2.4.4 โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กที่บ้านร่วมกับผู้ปกครอง

2.4.5 โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปกครอง ตามความต้องการและความสนใจของผู้ปกครอง เช่น การฝึกอาชีพ การสอนภาษา เป็นต้น

2.4.6 โรงเรียนจัดกิจกรรมสำหรับเยาวชนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ห่างไกลยาเสพติด เช่น แข่งขันกีฬาดี ประท้วงสิ่งประดิษฐ์ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

### ด้านการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก

2.4.7 โรงเรียนอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เช่นงานธุรการ สารบรรณ การรักษาความปลอดภัย งานระเบียบและงานทะเบียนต่างๆ

### ด้านอาคารสถานที่

2.4.8 โรงเรียนไม่สร้างอาคารในระยะเริ่มต้น แต่ใช้วิธีการเช่าอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆทดแทน เช่น

- อาคารของโรงเรียนที่ไม่ได้มีการใช้งานแล้ว เนื่องจาก การยุบรวมโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก
- วัด ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้เป็นสถานที่และห้องเรียนได้
- ศาลาประชาคม และสถานที่ของทางราชการ และหน่วยงานอื่นๆ ที่ปัจจุบันไม่ได้ใช้ประโยชน์ เช่น ศูนย์เยาวชน เป็นต้น
- แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ศูนย์กีฬา และนันทนาการ

### **ส่วนที่3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้**

1. เร่งดำเนินการออกกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
2. เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ แก่กลุ่มเป้าหมายหลักทั้งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้สนับสนุน ส่งเสริม กำกับตรวจสอบการดำเนินการของโรงเรียน คณะกรรมการต่างๆ ทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่และสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับปฏิบัติ
3. จูงใจอาสาสมัครที่มีความสามารถและสนใจ เข้าร่วมดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นโครงการนำร่อง
3. จัดให้มีคณะบุคคลให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณและวิจัย ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐให้กว้างขวางแพร่หลาย

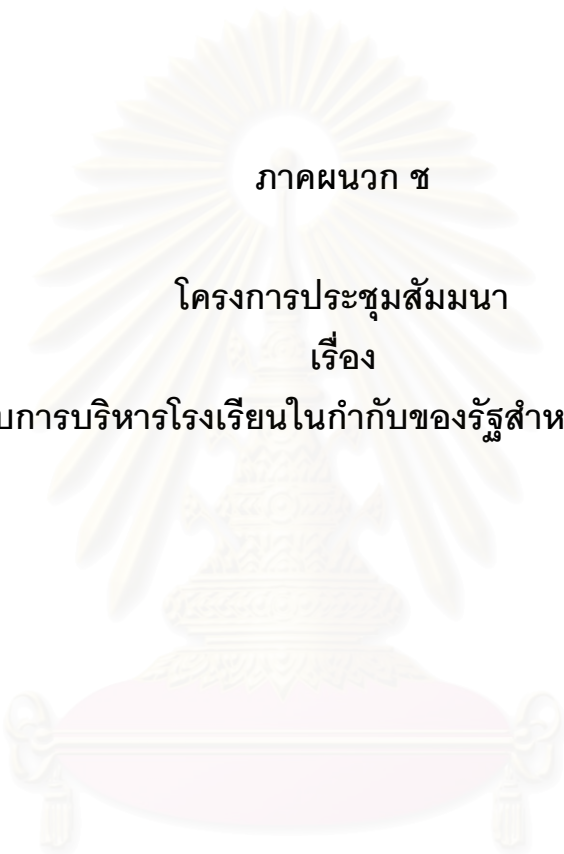
#### ส่วนที่ 4 เจ็อนไข/ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ที่นำเสนออยู่บนพื้นฐานของกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันที่รองรับ คือ พ.ร.บ. องค์การมหาชน จึงไม่สามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่สอดคล้องกับแนวความคิดพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับของรัฐได้อย่างสมบูรณ์แบบ

2. การยอมรับแนวความคิดโรงเรียนในกำกับของรัฐ โดยทั่วไปจะยังคงมีข้อจำกัด เนื่องจากวัฒนธรรมในองค์การที่ยึดติดกับการปฏิบัติงานในระบบเดิม ที่มีความสะดวกสบาย ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการรับผิดชอบ

\*\*\*\*\*

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ช

โครงการประชุมสัมมนา  
เรื่อง

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## โครงการประชุมสัมมนา เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ณ ห้องประชุมนานาชาติ 405 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

วันอังคารที่ 18 มีนาคม 2546 เวลา 9.00-12.00 น.

\*\*\*\*\*

### หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนเป็นจุดมุ่งหมายของรัฐบาลทั่วโลก โดยเฉพาะการปรับปรุงและแสวงหารูปแบบใหม่ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งแนวคิดหนึ่งก็คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีข้อค้นพบจากงานวิจัยจำนวนมากและการปฏิรูปด้านนโยบายการศึกษาของประเทศในภูมิภาคต่างๆ เป็นสิ่งสนับสนุน

บริบทประเทศไทย สิ่งสำคัญยิ่งที่ช่วยผลักดันให้การกระจายอำนาจทางการศึกษา ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติก็คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้เพิ่มสิทธิทางการศึกษาให้กับประชาชนเป็นอันมาก โดยกำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และเน้นการกระจายอำนาจลงสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการศึกษาของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ให้มากที่สุด ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ในการจัดการศึกษาและมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้

เพื่อเป็นการแสวงหารูปแบบและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การผลักดันการปฏิรูปการศึกษาของไทยให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประเทศไทยได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ(Charter Schools) :บทเรียนจากต่างประเทศ โดย รองศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ ในปี พ.ศ. 2542 เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) เป็นแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษา ที่ริเริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา และ

ได้แพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการศึกษาที่คล้ายคลึงกับที่ประเทศไทยประสบอยู่เช่นกัน โดยเป็นทางเลือกทางการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และเป็นทางเลือกทางการศึกษาที่เปิดโอกาสให้นักวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษา และประชาชนทั่วไป มีอิสระในการแสวงหาและลงมือจัดการศึกษาในวิถีทางที่ตนเชื่อว่าจะได้ผล โดยมีกฎหมายรองรับความเป็นอิสระในด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของรัฐบาลทั่วโลกในการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน และมีอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้กับโรงเรียนทั่วไป แต่ขณะเดียวกันก็จะต้องแสดงความพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ตกลงกันไว้ในกฎบัตร

ทั้งนี้ ในการสัมมนาเรื่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ : สู่มิติใหม่ของการจัดการศึกษา เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2542 เพื่อนำเสนอผลการวิจัยดังกล่าว ที่ประชุมมีความเห็นว่า โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นรูปแบบหนึ่งที่ทำนายสำหรับประเทศไทย และได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นทางเลือกใหม่ของการจัดการศึกษาที่สามารถแก้ปัญหาและสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาไทย

สำหรับสภาพการจัดการศึกษาของไทยที่ผ่านมา แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปีการศึกษา รัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ค่อนข้างครอบคลุม คิดเป็นร้อยละ 89.2 ของประชากรกลุ่มอายุ 6-17 ปี (สทศ., 2545:30) ซึ่งผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับบริการการศึกษาได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจน และผู้ที่ด้อยโอกาสกลุ่มต่างๆ โดยสาเหตุหนึ่งที่เด็กไม่เรียน เนื่องจากไม่มีความสุขในการเรียน โดยเด็กไม่มีทางเลือกที่จะเรียนในสิ่งที่ต้องการ เพราะโรงเรียนกำหนดโปรแกรมค่อนข้างตายตัวภายใต้เงื่อนไขเวลา และคุณวุฒิของครูที่มี นอกจากนี้ เด็กออกกลางคันหรือเด็กที่ไม่เคยเรียนมาก่อน เมื่อมีโอกาสได้เรียนอีกครั้ง กลับมีความต้องการที่จะเรียนในรูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนเป็นจำนวนมาก (สปช., 2545:44,56 )

นอกจากนี้ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ พบว่า มีปัจจัยหลายส่วนที่จำเป็นแต่ปัจจัยสำคัญ คือ วิสัยทัศน์และความสามารถของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการศึกษา และดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะความคิดของคนในชุมชนในการพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง รวมทั้งการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และเอาใจใส่ต่อการสอน แต่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนของรัฐอยู่ภายใต้ระบบราชการซึ่งมีกฎระเบียบมากมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารให้มีคุณภาพ ระบบราชการจึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ประกอบกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิทางการศึกษาของบุคคลเพิ่มมากขึ้น ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่างๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น และสนับสนุนให้ บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร และสถาบันสังคมอื่นๆ ในชุมชน มีสิทธิจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้หากมีความพร้อม ขณะที่โรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ที่ออกกลางคันให้กลับเข้ามาเรียนและทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการเรียนประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมและมีความหมายต่อชีวิตของผู้เรียน รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ปกครอง บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน ได้มีโอกาสเลือกจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง รวมทั้งมีอิสระในการบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและอิสระจากระเบียบราชการ แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลงานตามกฎบัตร

นอกจากนี้ โรงเรียนในกำกับของรัฐ ยังสอดคล้องกับหลักการและเหตุผลของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ที่มุ่งลดสภาพปัญหาการทำงานในระบบราชการให้น้อยลง และมุ่งให้การทำงานของรัฐมีโอกาสที่จะสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริงมากขึ้น จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ พ.ศ. 2543 เป็นองค์การมหาชน (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับที่ 116 ตอน 9 ก วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2543) ซึ่งเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งแรกที่เป็นองค์การมหาชนและเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย จึงมีความเป็นไปได้ในทางกฎหมายที่จะมีโรงเรียนในกำกับของรัฐเกิดขึ้น โดยอาศัยพระราชบัญญัติองค์การมหาชนรองรับเป็นเบื้องต้น

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่มีรายละเอียดชัดเจน และเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น เพื่อพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับประเทศไทยต่อไป และบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้อนุมัติให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย" โดยมี รศ.ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และ ศ. ดร. พจน์ สะเพียรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยและได้ยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยแล้วเสร็จ การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปคือ การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิดของ Eisner ผู้วิจัยจึงจัดให้มีการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้

ร่วมกันพิจารณา อภิปราย ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ซึ่งจะทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ต่อไป

### วัตถุประสงค์การประชุมสัมมนา

การสัมมนาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง)รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
2. ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา(ร่าง)รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

### วิธีดำเนินการประชุมสัมมนา

1. การนำเสนอความเป็นมาและขั้นตอนของการวิจัย โรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ และ(ร่าง)รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
2. อภิปรายและให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ(ร่าง)รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยในภาพรวม และองค์ประกอบส่วนต่างๆ ของรูปแบบ
3. อภิปรายและให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไข/ข้อจำกัดของรูปแบบ
4. สรุปผลการประชุมสัมมนา

### ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา

ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประกอบด้วย

1. นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา	จำนวน	3	คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	7	คน
3. ผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษา	จำนวน	5	คน
4. อาจารย์ที่ปรึกษา	จำนวน	2	คน
	รวม	17	คน

### สถานที่จัดประชุมสัมมนา

ห้องประชุมนานาชาติ 405 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### วันเวลาที่จัดประชุมสัมมนา

วันอังคารที่ 18 มีนาคม 2546 เวลา 9.00-12.00 น.

### งบประมาณ

1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม	700	บาท
2. ค่าอาหารกลางวัน	2,500	บาท
3. ค่าฟิล์มถ่ายรูป	150	บาท
4. ค่าล้างและอัดรูป	250	บาท
5. ค่าเอกสารประกอบการสัมมนา และจัดส่งเอกสาร ทางไปรษณีย์	1,600	บาท
6. ค่าม้วนเทป	300	บาท
7. ค่าตอบแทนและของที่ระลึก	23,800	บาท
	รวมเป็นเงิน	29,300 บาท

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงต่อไป

### ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อารัม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### กำหนดการประชุมสัมมนา

เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย  
ณ ห้องประชุมนานาชาติ 405 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วันอังคารที่ 18 มีนาคม 2546

\*\*\*\*\*

- 08.30 - 09.00 น. ลงทะเบียน
- 09.00 - 09.30 น. เริ่มการประชุมสัมมนา
- นำเสนอผลการวิจัย ประกอบด้วย
- ความเป็นมาและการดำเนินงานวิจัย
  - การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในต่างประเทศ
  - (ร่าง)รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย
- โดย นางจินตนา ศักดิ์ภู่อารัม ผู้วิจัย  
นิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
- 09.30 - 09.45 น. อาหารว่าง เครื่องดื่ม (บริการในห้องประชุม)
- 09.30 - 11.30 น. เปิดอภิปรายในประเด็นต่อไปนี้
- ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)รูปแบบในภาพรวม
  - ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของ(ร่าง) รูปแบบแต่ละส่วน ประกอบด้วย
    1. หลักการแนวคิดในการกำกับรูปแบบ
    2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
    3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ
    4. กฎบัตร
    5. การบริหารจัดการ
  - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการนำ(ร่าง)รูปแบบไปใช้และเงื่อนไข/ข้อจำกัดของ(ร่าง)รูปแบบ
- 11.30 - 12.00 น. สรุปผลการประชุมสัมมนา
- 12.00 - 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

\*\*\*\*\*



## รายนามผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา

### นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. ดร. สุวัจจุ ศิลปอนันต์ ที่ปรึกษา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
2. รศ. ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผศ. ดร. ณัฐนิภา คูปรัตน์ ภาควิชาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

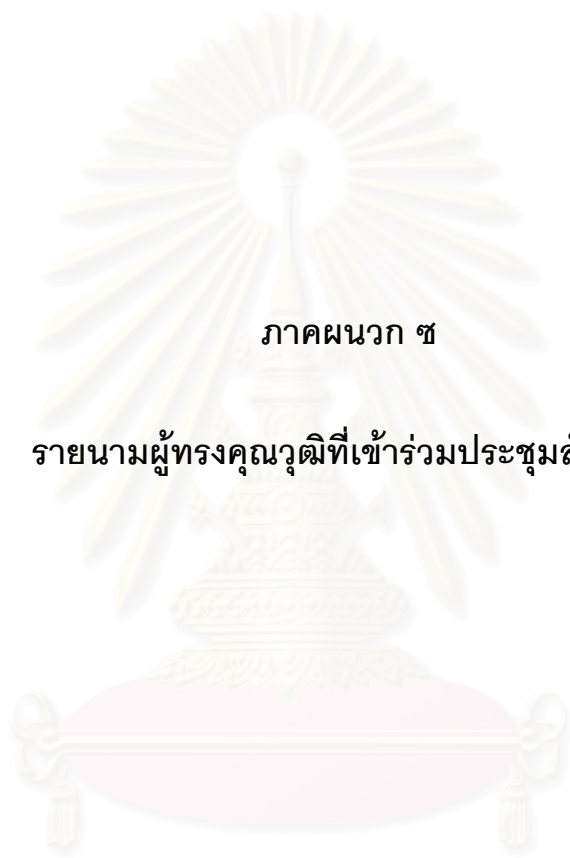
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนประชานิเวศน์
4. ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนทอง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบซุ่น อ.ท่าวังผา จังหวัดน่าน
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี

### ผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแลนโยบายการศึกษา ได้แก่

1. รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ดร. สิริพร บุญญานันต์)
2. ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ดร. สุวัฒน์ เงินจ๋า)
3. ที่ปรึกษากระทรวงศึกษาธิการ (ดร. ดิเรก พรสีมา)
4. ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ดร. สมเกียรติ ชอบผล)
5. ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
(ดร. รุ่งเรือง สุชาภิรมย์)

### อาจารย์ที่ปรึกษา

1. รศ. ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษา
2. ศ. ดร. พจน์ สะเพียรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



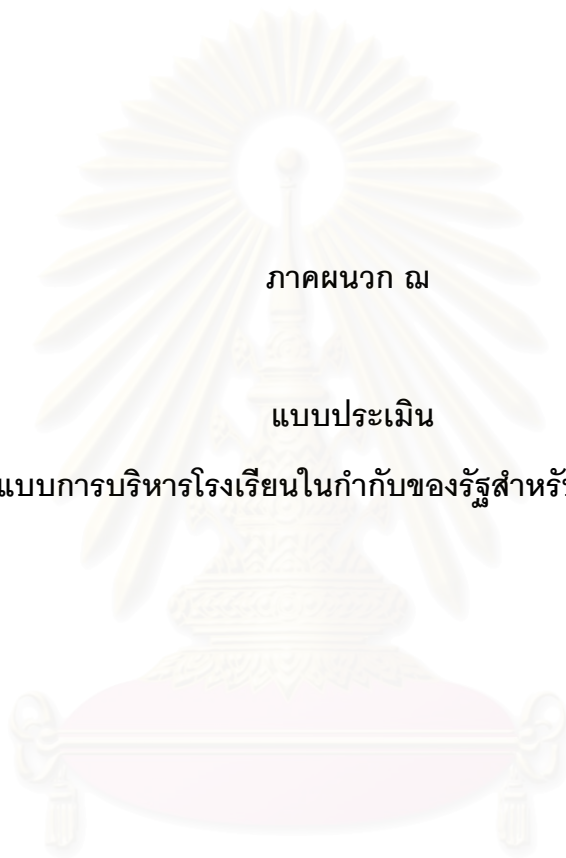
ภาคผนวก ซ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสัมมนา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสัมมนา

1. นายชลิต ตุ่มทองคำ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
2. ดร. ธงชัย ชิวปรีชา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
3. นายนคร ตั้งคะพิภพ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์  
ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. นางสาวประทุม เข้มวิลาส  
ผู้อำนวยการโรงเรียนประชานิเวศน์
6. นายประยูร กิติวงศ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบขุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน
7. ดร. รุ่งเรือง สุขากิรมย์  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
8. นายวิโรจน์ ศรีโกศา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนทอง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
9. บาทหลวง ดร. วิวัฒน์ แพร์สิริ  
ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร
10. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์  
หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
11. ดร. สิริพร บุญญานันต์  
รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
12. ดร. สุวัฒน์ เงินจ๋า  
ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ



ภาคผนวก ฅ

แบบประเมิน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบประเมิน

### รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

#### คำชี้แจง

การประชุมสัมมนา เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในขั้นสุดท้ายของการวิจัย ก่อนที่จะนำไปสู่การนำเสนอรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้สมบูรณ์ต่อไป

แบบประเมินนี้ เป็นเครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐในการประชุมสัมมนา และเป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาแบบในที่ประชุม ซึ่งจะมีโครงสร้างประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

โดยขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่เป็นฉันทานุมัติทั้งในภาพรวมและองค์ประกอบแต่ละส่วนของรูปแบบในรายละเอียดว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่ หรือมีความเห็นอื่นๆ อย่างไร รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาของท่าน และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาเข้าร่วมประชุมสัมมนาในครั้งนี้

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อราม

ผู้วิจัย

แบบประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><b>ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย</b></p> <p><b>องค์ประกอบของรูปแบบ</b></p> <p>รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ</li> <li>2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</li> <li>3. ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> <li>4. กฎบัตรของโรงเรียน</li> <li>5. การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> </ol>						
<p><b>องค์ประกอบที่ 1 หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การให้ ผู้ปกครอง ชุมชน ครู ฯลฯ จัดตั้ง/ดำเนินการ หรือร่วมจัดตั้ง สนับสนุน และควบคุมสถานศึกษา <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2 รัฐให้อิสระสถานศึกษาบริหารโดยคณะกรรมการบริหารฯ ที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จ</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2. สิทธิในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล กลุ่มบุคคล <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ผู้ปกครองมีสิทธิเลือกให้บุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน</li> <li>2.2 บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร จัดการศึกษาบางวิชาที่มีความถนัดร่วมกับโรงเรียน</li> </ol> </li> <li>3. มีอิสระที่ไม่ต้องใช้อำนาจราชการ แต่ใช้อำนาจที่โรงเรียนสร้างขึ้นเอง</li> <li>4. มีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน ในการเป็นนิติบุคคล ที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ</li> <li>5. โรงเรียนพร้อมรับการตรวจสอบ และจะถูกปิดหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกฎบัตร</li> <li>6. โรงเรียนจัดการศึกษาโดยยึดหลัก ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความต้องการ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียน</li> <li>-ความต้องการของชุมชน</li> <li>-ปรัชญาของโรงเรียน</li> </ul> </li> </ol>						
<p><b>องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษา</li> <li>-มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา</li> </ul>						



รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><b>องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</b> ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความหมายของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</li> <li>2. กฎบัตร</li> <li>3. ผู้จัดตั้ง <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 กรณีโรงเรียนตั้งใหม่</li> <li>3.2 กรณีที่ปรับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม</li> </ol> </li> <li>4. ผู้สนับสนุนการจัดตั้ง <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 องค์การของรัฐและเอกชน องค์การชุมชน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ฯลฯ</li> <li>4.2 สิ่งที่ทำให้การสนับสนุน ได้แก่ วิชาการ การนิเทศ ติดตามประเมินผล การเงิน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ</li> </ol> </li> <li>5. ผู้อนุมัติการจัดตั้ง <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาล เมืองพัทยา และองค์กรท้องถิ่นอื่นที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>5.2 หน้าที่ของผู้อนุมัติการจัดตั้ง มีดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>5.2.1 เตรียมการจัดตั้งโรงเรียน</li> <li>5.2.2 จัดทำเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติกฎบัตร</li> <li>5.2.3 กำหนดขั้นตอนการจัดตั้งโรงเรียน</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>6. ประเภทของโรงเรียน <p>-เป็นทั้งโรงเรียนที่ตั้งใหม่และโรงเรียนที่ปรับจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม</p> </li> <li>7. จำนวนโรงเรียน <p>-ไม่กำหนดจำนวนโรงเรียน โดยขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียน</p> </li> <li>8. การรับนักเรียน</li> <li>9. โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการและมีอิสระจากกฎระเบียบราชการ</li> <li>10. การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ</li> <li>11. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</li> </ol>						
<p><b>องค์ประกอบที่ 4 กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</b></p> <p>-เป็นข้อสัญญาการดำเนินงานของโรงเรียนระหว่างผู้จัดตั้งกับหน่วยงานที่อนุวัติการจัดตั้ง ที่กำหนดระยะเวลาชัดเจน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์ประกอบของกฎบัตร มี 3 ส่วน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน</li> <li>1.2 แผนการบริหารจัดการโรงเรียน</li> </ol> </li> </ol>						

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
<p>1.3 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</p> <p>2. กระบวนการจัดทำกฎบัตร</p> <p>3. กระบวนการต่ออายุกฎบัตร</p> <p>4. การยกเลิกกฎบัตร</p>						
<p><b>องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ</b> ประกอบด้วย</p> <p><b>1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</b></p> <p>1.1 <u>อำนาจหน้าที่คณะกรรมการบริหารฯ</u> มีดังนี้</p> <p>1.1.1 ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ดำเนินการตามกฎบัตร</p> <p>1.1.2 กำหนดนโยบาย บริหารงาน และให้ความเห็นชอบแผนของโรงเรียน</p> <p>1.1.3 อนุมัติแผนการลงทุน และแผนการเงินของโรงเรียน</p> <p>1.1.4 ควบคุมดูแลการดำเนินงาน การบริหาร การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อกำหนด</p> <p>นอกจากนี้ยังมีอำนาจแต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการ แต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหาร</p> <p>1.2 <u>องค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารฯ</u></p> <p>-องค์ประกอบ จำนวน วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารฯ เป็นไปตามที่โรงเรียนเห็นสมควร</p> <p>-คณะกรรมการบริหารฯ ควรพิจารณาจากผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถหลากหลาย ที่ให้แนวคิดการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามกฎบัตร</p> <p>1.3 <u>ผู้บริหารสถานศึกษา</u></p> <p>1.3.1 ควรมีวาระดำรงตำแหน่งตามระยะเวลาของกฎบัตร</p> <p>1.3.2 มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารกิจการของโรงเรียนตามกฎบัตร ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย มติของคณะกรรมการบริหารฯ และเป็นผู้บังคับบัญชาของบุคลากร</p> <p>1.4 <u>โครงสร้างการบริหารโรงเรียน</u></p> <p>-กรณีโรงเรียนขนาดเล็ก มีโครงสร้างการบริหารที่ง่ายและไม่ซับซ้อน</p> <p>-กรณีโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างการบริหารภายในให้เล็กลง</p> <p><b>2. การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ</b> ครอบคลุมงาน 4 ด้าน ได้แก่</p> <p>2.1 <u>การบริหารงานวิชาการ</u> มีลักษณะเด่น ดังนี้</p>						

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><u>ด้านหลักสูตร</u></p> <p>2.1.1 หลักสูตรของโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้</p> <p>ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง</p> <p>ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในส่วนนี้โรงเรียนออกแบบหลักสูตรได้เอง โดยดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดเป้าหมายหลักสูตรให้ชัดเจนทั้งผลงานด้านวิชาการ/ไม่ใช่วิชาการ</li> <li>2) หลักสูตร แสดงวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วัดได้ชัดเจน</li> <li>3) ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร</li> </ol> <p><u>ด้านการจัดการเรียนการสอน</u></p> <p>2.1.2 โรงเรียนกำหนดการเรียนการสอนได้เอง ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครองในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>2) เน้นการสร้างและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3) กิจกรรมการเรียนการสอนนักเรียนแต่ละคน อาจมีลักษณะเฉพาะ</li> <li>4) มีการใช้เทคโนโลยี สื่อ แหล่งการเรียนรู้ อย่างกว้างขวาง</li> </ol> <p><u>ด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน</u></p> <p>2.1.3) มีแผนการประเมินที่บอกความก้าวหน้าและตอบสนองหลักสูตร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการวัดและประเมินผลหลายรูปแบบ</li> <li>2) มีการประเมินที่ไม่วัดเฉพาะความรู้ และวัดได้ถูกต้องมากขึ้น</li> <li>3) นักเรียนได้รับการประเมินผลทั้งในระดับชาติ โรงเรียน และห้องเรียน</li> </ol>						
<p><b>2.2 การบริหารบุคคล</b></p> <p><u>ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนบุคลากร</u></p> <p>2.2.1 โรงเรียนมีอิสระในการบริหารบุคลากรทุกขั้นตอน</p> <p>2.2.2 คณะกรรมการบริหารฯ กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารบุคคล</p> <p>2.2.3 ครูมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน และทำงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารและ/หรือหลักสูตร</p> <p>2.2.4 บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเต็มเวลาตามสัญญาจ้าง</p> <p>2.2.5 มีการจ้างบุคลากรตามสัญญา ตามเวลาที่กำหนด</p> <p>2.2.6 สัญญาจ้างผู้ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาทำเป็นรายภาคหรือรายปีการศึกษา</p>						

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><u>ด้านการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ</u></p> <p>2.2.7 โรงเรียนคัดสรรบุคลากรโดยกำหนดกระบวนการได้เองเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ</p> <p>2.2.8 กรณีที่ปรับมาจากโรงเรียนที่มีอยู่เดิม จัดให้มีคณะทำงานประเมินผู้ประสงค์จะปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ปรับใหม่ ที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ</p> <p>2.2.9 จัดให้มีสิ่งจูงใจผู้มีความรู้ ความสามารถมาเป็นครู</p> <p><u>ด้านการพัฒนาครู</u></p> <p>2.2.10 จัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของครูและโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ และทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p><u>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u></p> <p>2.2.11 คณะกรรมการบริหาร กำหนดเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น</p> <p>2.2.12 นำผลการประเมินมาประกอบการเลื่อนเงินเดือน และต่อสัญญาจ้าง</p> <p><b>2.3 การบริหารการเงิน</b></p> <p><u>ด้านการระดมทรัพยากร</u></p> <p>2.3.1 โรงเรียนมีรายได้ และจัดหารายได้ได้จากหลายแหล่ง เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากรัฐ</li> <li>2) จัดหารายได้จากแหล่งอื่นได้</li> <li>3) ผู้ปกครอง ชุมชน สนับสนุนการเงินแก่โรงเรียน</li> </ol> <p>2.3.2 คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่ระดมทุนและให้คำแนะนำในการเพิ่มรายได้</p> <p><u>ด้านการวางแผนทางการเงิน</u></p> <p>2.3.3 โรงเรียนจัดทำแผนการเงินตามภารกิจในกฎบัตร เป็น 3 ระยะ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระยะเริ่มต้น ตั้งแต่ได้รับอนุมัติให้เปิดสอน จนถึงจุดพร้อมที่จะรับนักเรียน</li> <li>2) ระยะดำเนินงาน แสดงถึงรายรับ รายจ่ายในแต่ละปี</li> <li>3) ระยะยาว มีระยะเวลาเท่ากับอายุของกฎบัตร</li> </ol> <p><u>ด้านการใช้เงิน</u></p> <p>2.3.4 คณะกรรมการบริหาร ออกระเบียบข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชีพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการดำเนินการทรัพย์สินของโรงเรียนได้เอง</p>						

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><u>ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</u></p> <p>2.3.5โรงเรียนรายงานการเงินในแต่ละปีเป็น 3 ระยะ</p> <p>1)ประจำเดือน ต่อผู้บริหาร</p> <p>2)รายไตรมาส ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3)รายงานประจำปี งบดุลแสดงทรัพย์สินและหนี้สิน ค่าใช้จ่าย-รายรับ ต่อหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการบริหารฯ และสาธารณชน</p> <p>2.3.6 จัดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p><b>2.4 การบริหารงานทั่วไป</b></p> <p><u>การรับนักเรียน</u></p> <p>2.4.1โรงเรียนรับนักเรียนทุกคนที่สมัครเรียน และอาจกำหนดจุดเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะส่วนหนึ่ง</p> <p>2.4.2โรงเรียนไม่ใช้การทดสอบทางสติปัญญาเพื่อรับเด็กแต่จะใช้วิธีอื่น</p> <p><u>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน</u></p> <p>2.4.3โรงเรียนให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม และสนับสนุนโรงเรียนให้มากที่สุด</p> <p>2.4.4โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กที่บ้านร่วมกับผู้ปกครอง</p> <p>2.4.5โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปกครอง</p> <p>2.4.6โรงเรียนจัดกิจกรรมต่างๆ สำหรับเยาวชน</p> <p><u>ด้านการอำนวยความสะดวกและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก</u></p> <p>2.4.7โรงเรียนใช้การจ้างงานหน่วยงานภายนอกเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ</p> <p><u>ด้านอาคารสถานที่</u></p> <p>2.4.8โรงเรียนไม่สร้างอาคารในระยะเริ่มต้น แต่ใช้วิธีการเช่า/ขอใช้อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ทดแทน</p>						
<p><b><u>ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้</u></b></p> <p>1. เสนองอกกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p> <p>2. เผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐแก่กลุ่มเป้าหมายหลัก</p> <p>3. ภูมิใจอาสาสมัครที่มีความสามารถและสนใจจัดตั้งและดำเนินการโรงเรียนในกำกับของรัฐ</p> <p>4. จัดให้มีคณะบุคคลให้คำปรึกษา สนับสนุนวิชาการ งบประมาณ และวิจัยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. สร้างทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ โรงเรียนในกำกับของรัฐให้แพร่หลาย</p>						

รายการ	เหมาะสม		เป็นไปได้		อื่นๆ	ข้อ เสนอ แนะ
	เหมาะ	ไม่เหมาะ	ได้	ไม่ได้		
<p><b>ส่วนที่ 3 เจ็อนไขความสำเร็จของรูปแบบ</b></p> <p>1. ในอนาคตต้องมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ดำเนินการตามแนวคิดที่สมบูรณ์แบบได้ต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน</p> <p>2. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งจะ ทำให้โรงเรียนในกำกับของรัฐมีความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วกว่าโรงเรียนของรัฐ เนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการ</p> <p>3. คณะกรรมการโรงเรียนต้องประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ ที่หลากหลายวิชาชีพ ที่มองเห็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี</p>						



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางจินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม เกิดเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2497 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เข้ารับการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2541 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา 8 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย