

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษา เอกชนในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัย แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร (Document Studies) ตอนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตอนที่ 3 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยการสอบถามประกอบการสังเกต (Observation and Question) ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง และจังหวัดเชียงราย และ ตอนที่ 4 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันโดยการอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

##### การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในชาติและต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย นอกจากนั้นยังได้กำหนดสิทธิของชนชาวไทยในมาตรา 43 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพ และเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา นอกจากนั้นในมาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้

คุณธรรมจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษา สิทธิหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ทั้งนี้ในการจัดการศึกษายึดหลักให้สังคม มีส่วนร่วม ซึ่งนอกเหนือจากรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงต้องมีเอกภาพเชิงนโยบายแต่หลากหลายในการปฏิบัติ สำหรับการศึกษาเอกชนได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนสามารถเปิดสอนได้หลากหลายรูปแบบ ให้มีความเป็นอิสระ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต้องเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545) ส่วนที่ 3 กำหนดเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43-46 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 ก: 21-22)

ปัจจุบันการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การสนับสนุน กำกับ ดูแล ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2544: 3) ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพของประชากร ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศขณะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้มีศักยภาพสามารถที่จะแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ ดังนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษารวมถึงสถานศึกษาเอกชน ที่จัดการศึกษาที่เป็น การแบ่งเบาภาระของรัฐมาโดยตลอด

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(สช.)มีอำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550 ดังนี้

1. เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ



2. ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

3. รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน

4. ดำเนินจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนด มาตรา 13(4)

5. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

นอกจากนี้สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้กำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินการไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เป็นองค์กรที่มี ศักยภาพสูงโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. พันธกิจ

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ และบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการศึกษาเอกชน

2.4 สนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. กลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาเอกชน (การปฏิรูปการศึกษาเอกชนในทศวรรษที่สอง การประกันคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก การพัฒนาครูทั้งระบบ การนิเทศติดตาม การพัฒนาผู้เรียน การทดสอบทางการศึกษา)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสารสนเทศทางการศึกษาเอกชน (การวิจัยและประเมินผล การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และระบบสารสนเทศสถานศึกษาเอกชน และการบริหาร จัดการเงินอุดหนุน PSIS)

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาเอกชน (การให้เงินอุดหนุนและการตรวจติดตาม การใช้เงินอุดหนุน การดำเนินงานกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบ)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) (อบรมข้าราชการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จังหวัด/อำเภอ)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการ (การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA))

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาเอกชน (ประสานความร่วมมือ กับต่างประเทศ ประชุมสัมมนาเครือข่ายพัฒนาการศึกษาเอกชน - จีน - อังกฤษ - เวียดนาม)

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้

#### 4. การดำเนินการ

4.1 การจัดตั้งคณะกรรมการประสาน และส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน ระดับจังหวัด โดยคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนประกอบด้วย นายกสมาคมโรงเรียนเอกชน ผู้แทนโรงเรียนเอกชนทุกประเภทและทุกระดับ ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประธานกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด คณะกรรมการมีหน้าที่ประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชนทุกประเภท ทุกระดับเสนอ โครงการพัฒนาการศึกษาเอกชน และรับฟังปัญหาพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2 โครงการเรียนฟรี เรียนดี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ โดยในปีงบประมาณ 2554 ได้รับ งบประมาณจำนวน 23,865.7 ล้านบาท สำหรับการอุดหนุนนักเรียน 2.18 ล้านคน ดังนี้ อุดหนุน ค่าใช้จ่ายรายบุคคล 19,489.1 ล้านบาท (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ขอปรับอัตราอุดหนุนจากร้อยละ 70 ของค่าใช้จ่ายรายบุคคลนักเรียนภาครัฐเป็นอุดหนุน ร้อยละ 100 ภายใน 3 ปีงบประมาณ ขณะนี้อยู่ระหว่างการศึกษาของสภาการศึกษา) อุดหนุน ค่า เครื่องแบบ 954.2 ล้านบาท อุดหนุนค่าหนังสือเรียน 1,268.4 ล้านบาท (ปีการศึกษา 2554 จะเปลี่ยน จากการให้ยืมเรียนเป็นแจกฟรี) ตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ อุดหนุนค่าอุปกรณ์การเรียน 795.7 ล้านบาท อุดหนุนค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 1,358.3 ล้านบาท

4.3 โครงการพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษาเอกชน จัดแข่งขันทักษะ/กีฬา อบรมคุณธรรม จริยธรรม ค่าวิชาการ จัดกิจกรรมลูกเสือโรงเรียนเอกชน 100 ปีลูกเสือไทย อบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ



4.4 การพัฒนาคุณภาพครู ดำเนินงาน โครงการพัฒนาครูทั้งระบบ (พัฒนาผู้บริหารและครูในกรุงเทพฯ และภูมิภาคให้มีความรู้ในเรื่องการประกันคุณภาพ ทักษะการสอน หลักสูตร ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา (สব্য.) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) สถาบันพระปกเกล้า และจัดอบรมครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ให้การช่วยเหลือเงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราวแก่ครู โรงเรียนเอกชนที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 11,700 บาท ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2553 เป็นต้นไปในอัตราคนละ 750 บาท โดยดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2554 เสนอของบประมาณเพื่อเพิ่มเงินอุดหนุน สมทบเป็นเงินเดือนครู โรงเรียนเอกชนอีกร้อยละ 5 ให้สอดคล้องกับการขึ้นเงินเดือนข้าราชการในเดือนเมษายน 2554 ใช้งบประมาณ จำนวน 250,324,200 บาท สํารวจใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และครู โรงเรียนเอกชน เพื่อรวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการคุรุสภาพิจารณาแนวทางการดำเนินการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนเอกชนให้ได้รับใบประกอบวิชาชีพต่อไป ประสานงานกับกองทุนสงเคราะห์เพื่อปรับสวัสดิการครูเอกชนโดยเพิ่มค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเพิ่มวงเงินให้ครูกู้ยืม คัดเลือกครู โรงเรียนเอกชนเพื่อรับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ทุนการศึกษา อบรม และวิจัย จากกองทุนครูของแผ่นดิน

4.5 การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชน ดำเนินงานกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบ ให้สถานศึกษากู้ยืมเงินเพื่อก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารเรียน จัดซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนพัฒนาสู่มาตรฐานสากล โดยพิจารณาจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และผลคะแนนสอบในการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) รวมทั้งดำเนินงาน โครงการเพิ่มประสิทธิภาพสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับ ที่สูงขึ้น อุดหนุนค่าก่อสร้างและปรับปรุงโรงเรียนเอกชนการกุศล อุดหนุนปัจจัยสนับสนุน ด้านการศึกษา โรงเรียนเอกชนการกุศล โรงเรียนการศึกษาพิเศษ ให้การช่วยเหลือโรงเรียนที่ประสบอุทกภัย วาดภัย เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามปกติ วงเงิน 120 ล้านบาท ตรวจนิเทศโรงเรียนสอนกวดวิชาให้มีมาตรฐานคุณภาพตามที่ระเบียบกำหนด และไม่ดำเนินการแสวงหาผลกำไรเกินควร พัฒนาระบบสารสนเทศสถานศึกษาเอกชน และการบริหารจัดการเงินอุดหนุน (PSIS) เพื่อให้โรงเรียนสามารถกรอกข้อมูลสถานศึกษา ครู/บุคลากร และนักเรียนให้เป็นปัจจุบัน และเพื่อให้การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนประจำปีมีความถูกต้อง รวดเร็ว

#### ทิศทางการศึกษาเอกชนในประเทศไทย

1. การแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550 จะช่วยให้สถานศึกษาเอกชนทุกประเภทสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สถานศึกษาเอกชนต้องมีการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นควบคู่ไปกับการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากรัฐ รวมทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานตามกรอบความร่วมมืออาเซียน

ชำนาญ เหล่ารักผล (2552) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการศึกษาของไทยรัฐมี เจตนารมณ์สนับสนุนให้เอกชนมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะทุกยุคทุกสมัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการศึกษาเอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา เป็นระยะเวลายาวนาน ควบคู่กับรัฐและยังเป็นผู้นำในบางด้านให้กับสถานศึกษาของรัฐแต่ที่ผ่านมามีบางช่วงเวลาที่การศึกษาเอกชนก็เฟื่องฟู เพราะรัฐให้การสนับสนุน แต่บางช่วงก็ซบเซา โดยเฉพาะหลัง พุทธศักราช 2518 เมื่อรัฐมีนโยบายที่จะเป็นผู้จัดการศึกษาภาคบังคับเองทั้งหมด จึงมีผลทำให้โรงเรียนเอกชนกลายเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนรัฐมากกว่า เป็นผู้มีส่วนร่วมช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐ ระยะเวลาที่ผ่านมาภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานน้อย และไม่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น สถิติในปีการศึกษา 2547 พบว่าเอกชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 16.2 เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 1% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่น้อยมากโดยจะเพิ่มในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ส่วนระดับมัธยมศึกษาลดลง ซึ่งไม่เป็นที่ไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญที่มุ่งหวังเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ของเอกชน และการจัดการศึกษาของเอกชนที่จะช่วยลดภาระ ด้านงบประมาณของภาครัฐได้มากถึงร้อยละ 10.43 ของค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของประเทศ จากการประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (ชำนาญ เหล่ารักผล :2552) พบว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับสถานศึกษาในสังกัดอื่นเกือบทุกมาตรฐาน นอกจากนี้ในการประชุม สัมมนาเรื่อง 6 ปีกับการปฏิรูปการศึกษา มีข้อเสนอแนะให้กระจายภารกิจในการจัดการศึกษาให้ เอกชนมากขึ้น เพื่อนำงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดไปแก้ปัญหาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต่อการพัฒนาประเทศโดยให้รัฐเข้าไปอุดหนุนเอกชนในเรื่องของการบริหารจัดการเพื่อที่เอกชนจะได้มีเงินอุดหนุนมากขึ้น และเพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้โดยที่ไม่ต้องเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากผู้ปกครอง

สรุป การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในประเทศไทยต้องเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลข่าวสาร บัณฑิตพื้นฐาน การศึกษาวิถีชีวิตทั้งของไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน การศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและปรัชญาการศึกษา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการเรียนรู้สื่อ นวัตกรรม/แหล่งเรียนรู้ ทีมงาน การบริหารจัดการและการวางแผนเพื่อการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเตรียมคนให้เป็นพลเมืองดีของชาติและเตรียมการรับมือกับชาวต่างชาติที่เข้า



มาอาศัยอยู่ในประเทศไทย และการอยู่ร่วมกันได้ในสังคมอย่างมิตรและสันติสุข โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนสิทธิเด็กเพื่อการอยู่รอด การพัฒนา การคุ้มครอง และการมีส่วนร่วม ค้นหาและหรือ สร้างจุดเด่นของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ สร้างความรักในองค์กรด้วยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรทำให้บุคลากรรักองค์กร โดยการให้ทุนการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมพัฒนาศึกษาดูงาน ดูแลด้านสวัสดิการต่างๆ จัดสวัสดิการเสริมหรือให้เป็นหุ้นส่วนการจัดตั้งโรงเรียน เป็นต้น

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (www.kamsondeedee.com:27 กรกฎาคม 2553) ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนไว้ดังนี้

1. นโยบายการรับนักเรียนภาครัฐ เนื่องจากรัฐไม่มีการกำหนดสัดส่วนการรับนักเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชนไว้อย่างชัดเจน แม้ว่าจะมีการเรียกร้องจากสภาการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ซึ่งได้เรียกร้องให้กระทรวงศึกษาธิการวางแผนการรับนักเรียนในปีการศึกษา 2548 ล่วงหน้าร่วมกับภาคเอกชนเพื่อไม่ให้โรงเรียนเอกชนเดือดร้อน โดยเฉพาะโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งกำลังได้รับผลกระทบจากนโยบายการรับนักศึกษาไม่มีจำกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษารวมทั้งมีการประกาศนโยบายการรับนักเรียนเป็นรายปี ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นจากรายงานการติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย ด้านการศึกษาของรัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 78) พบว่า สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษามีนโยบายในการรับนักเรียน นักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในปีการศึกษา 2548 โดยไม่มีการสอบคัดเลือกแต่จะใช้การทดสอบความถนัดของนักเรียนแทน ประกอบกับนโยบายการขยายโอกาสเปิดการศึกษาในระดับสูงขึ้น อัตราการศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชนจึงลดลงและการที่รัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายโรงเรียนรูปแบบใหม่เกิดขึ้น เช่น โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนวิถีพุทธ การเปิดวิทยาลัยการอาชีพ การเปิดสอนหลักสูตรอาชีวศึกษาที่หลากหลาย เป็นต้น อีกทั้งมีงบประมาณสนับสนุน โรงเรียนในลักษณะดังกล่าว การพัฒนาICT ในโรงเรียนระดับต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่สูงในการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าว สถานศึกษาเอกชนที่ไม่มีทุนในการพัฒนาจึงมีจำนวนลดน้อยลงตามลำดับ ซึ่งสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กหลายแห่งต้องปิดกิจการ ทั้งนี้เพราะความไม่เท่าเทียมกันทางโอกาสในการจัดการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาของรัฐได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้ามสถานศึกษาเอกชนต้องลงทุนจัดการศึกษาด้วยตนเองทั้งหมดแม้รัฐจะช่วยเหลือด้านเงินอุดหนุนก็ตาม

2. กฎระเบียบต่าง ๆ มีจำนวนมากจึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

อีกทั้งเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ยังมีได้มีบทบาทชัดเจนต่อการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงทำให้ขาดการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แกไขกฎระเบียบต่างๆให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในสังคมปัจจุบัน เช่น ข้อจำกัดของการจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา และกฎระเบียบเกี่ยวกับผู้สอนชาวต่างชาติ เป็นต้น ซึ่งมีข้อกำหนดจากกฎระเบียบของทางราชการหลายประการ นอกจากนั้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน มาตรา 44 ระบุให้สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามกำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ดังกล่าว ก็ยังมิได้มีความคืบหน้าในส่วนของการศึกษาเอกชน การดำเนินงานดังกล่าวซึ่งต้องอยู่ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเขตพื้นที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษาเอกชน อีกทั้งสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งสังกัด สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังขาดบทบาทที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาเชิงนโยบาย และความสับสนต่อการปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชน

3. สถานศึกษาเอกชนส่วนหนึ่งต้องรับเด็กที่มาจากครอบครัวยากจนหรือมีรายได้น้อย ทำให้ไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนได้หรือเก็บได้ไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยที่กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน(2538: 3)ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญ ในอนาคต พบว่า สถานศึกษาเอกชนโดยทั่วไปมีฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้จากค่าธรรมเนียมลดลง อันเป็นผลมาจากการลดลง ของจำนวนนักเรียนซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบจากนโยบายการขยายการจัดการศึกษาของภาครัฐ และอีกส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษาเอกชนเองจึงส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาเอกชนในภาพรวมและจากรายงานผลการวิจัยการศึกษาสถานภาพทาง ด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียนสถานศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543:25) พบว่า สถานภาพทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนในสถานศึกษาเอกชนมีรายได้ประจำของผู้ปกครองส่วนมากน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือน ผู้ปกครองนักเรียน ไม่มีรายได้พิเศษและรายได้



ของคู่สมรสของผู้ปกครองนักเรียนน้อยกว่า 5,000 บาทต่อเดือนเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบรายได้กับรายจ่ายของครอบครัวนักเรียน พบว่า ส่วนมากมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ โดยมีค่าใช้จ่ายในการศึกษาบุตรผู้อยู่ในอุปการะเป็นค่าใช้จ่ายส่วนตัว 1,550 บาทต่อเดือน เป็นค่าเล่าเรียน 4,860 บาทต่อภาคเรียน สำหรับภาวะหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียนเอกชน พบว่า กลุ่มที่ไม่มีหนี้สินมีจำนวนมากกว่ากลุ่มที่มีหนี้สิน ส่วนสาเหตุของการมีหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียนเกิดขึ้นในรายการอื่น ๆ ที่มีได้เป็นสาเหตุจากค่าใช้จ่ายการศึกษาของบุตรหลาน เช่น ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น และแหล่งหนี้สินของผู้ปกครองนักเรียน ส่วนมากเป็นหนี้สินกับญาติหรือเพื่อน ส่วนในเรื่องการเก็บออมเพื่อการศึกษาบุตรหรือผู้อยู่ในอุปการะ พบว่า ส่วนมากผู้ปกครองไม่มีการเก็บออม ผู้ปกครองมีความต้องการความช่วยเหลือ จากรัฐบาลในด้านค่าเล่าเรียน ด้านหนังสือแบบเรียนและแบบฝึกหัด ด้านเครื่องแบบนักเรียน ด้านอาหารกลางวัน และด้านบริการรถรับส่งนักเรียน แม้ว่าในปัจจุบันรัฐได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่สถานศึกษาเอกชนก็ตามแต่การวิจัยของ อมรวิชช์ นาครทรรพ และคณะ (2547: 9) เรื่องการศึกษาสภาพปัญหาค่าใช้จ่ายของสถานศึกษาและผู้ปกครองภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาภายหลังมีการจัดสรรเงินอุดหนุน รายหัว ความไม่พอเพียงของงบประมาณโดยสถานศึกษาส่วนใหญ่รวมทั้งกรรมการสถานศึกษาเห็นตรงกันว่าค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รับน้อยกว่างบประมาณดำเนินการที่เคยรับหรือที่เคยใช้อยู่โดยไม่มีความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาของรัฐและเอกชน สถานศึกษานขนาดใหญ่จะประสบปัญหามากกว่า

4. การสนับสนุนด้านวิชาการ สถานศึกษาเอกชนได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ จากหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างน้อย เนื่องจากรัฐมีงบประมาณจำกัดจึงไม่สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาเอกชนได้อย่างทั่วถึงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่งพัฒนาไปอย่างรวดเร็วได้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องช่วยตนเองมากขึ้น สถานศึกษานขนาดเล็กและ/หรือสถานศึกษาที่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนไม่สูงนักจึงประสบปัญหาในเรื่องนี้ นอกจากนี้ในการจัดการศึกษาบางประเภท เช่น การอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้ให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติซึ่งต้องลงทุนสูง สถานศึกษาจึงไม่สามารถจัดหาให้เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน

5. ด้านบุคลากร ครูในสถานศึกษาเอกชนส่วนหนึ่งได้รับเงินเดือนไม่เต็มตามวุฒิ หรือไม่มีบัญชีเงินเดือนที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูเข้า - ออกบ่อย และมีการลาออกระหว่างปีการศึกษา ประกอบกับนโยบายภาครัฐที่มีการสอบบรรจุเพื่อคัดเลือกบุคลากรครูเข้าสู่ระบบราชการส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ทำให้เกิดการขาดครู สถานศึกษาเอกชนต้องรับสมัครบุคลากรครูเพื่อกิจการ ของโรงเรียน ที่มีบุคลากรครูเป็นส่วนสำคัญสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน กอปรกับ

ครูเห็นว่าการเข้ารับราชการมีความมั่นคงมากกว่าการเป็นครูสถานศึกษาเอกชน อันแสดงให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคในการจัดการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างชัดเจน

6. หน่วยงานอื่นและองค์กรเอกชนต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาหรือเปิดธุรกิจการศึกษาและวิชาชีพต่างๆ โดยเฉพาะศึกษานอกระบบได้มากขึ้นตามแนวทางของ WTO ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิก WTO ทำให้ประเทศไทยต้องเปิดการค้าเสรีทำให้โรงเรียนมีคู่แข่ง มากขึ้น การที่รัฐบาลเปิดการค้าเสรีภายใต้กรอบการค้าของ WTO ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิก การเปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ซึ่งเป็นการตกลงที่จะลดอุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดการค้าเสรีระหว่างกันและกัน การศึกษาอยู่ในส่วนของสินค้าประเภทบริการที่อยู่ในข่าย FTA ด้วยเช่นกัน เมื่อประเทศไทยเปิดเสรีด้านการค้าดังกล่าว ทำให้ต่างชาติสามารถเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาในประเทศไทยได้ เมื่อเปิดโอกาสเช่นนี้ทำให้การศึกษาในประเทศไทยเกิดการแข่งขันทันมิใช่เฉพาะแข่งขันทันเองเท่านั้น แต่เป็นการแข่งขันในระดับสากลมากขึ้น กล่าวคือ เกิดการแข่งขันทางด้านการจัดการศึกษาระหว่างเอกชนด้วยกัน การแข่งขันกับภาครัฐและต่างประเทศที่มาลงทุนจัดการศึกษาในประเทศไทยแบบการแข่งขัน โดยเสรีภายใต้ระบบคุณภาพ

นอกจากนี้ อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (www.kamsondeedee.com:27 กรกฎาคม 2553) ได้สรุปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานที่ดูแลการศึกษาเอกชนไว้ ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาคมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสถานศึกษาที่ต้องดูแลทำให้ไม่สามารถออกนิเทศได้อย่างทั่วถึง และยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น ด้านอาชีวศึกษาหรือวิชาชีพต่างๆ จึงไม่สามารถแนะนำ เชิงวิชาการให้สถานศึกษาได้ ทำให้สถานศึกษาขาดที่ปรึกษา นอกจากนั้นยังเกิดความสับสนในแง่ของการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กอปรกับความไม่ชัดเจนของสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ทำให้สถานศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การดูแลของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจในการศึกษาเอกชน

2. ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการศึกษาเอกชนได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ สำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ทำหน้าที่ดูแลสถานศึกษาเอกชน

3. ผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบาย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความไม่แน่นอนทางด้านนโยบาย สับสนต่อ การ



ปฏิบัติ และทำให้เกิดความล่าช้าต่อการพัฒนาการศึกษาเอกชนซึ่งคาบเกี่ยวกับนโยบาย การจัดการศึกษาของรัฐ

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ(www.kamsondeedee.com: 27 กรกฎาคม 2553) สรุปเกี่ยวกับสภาพสังคมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเอกชนในปัจจุบันและอนาคตซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่า

1. ด้านกฎหมายและนโยบายรัฐบาล รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยมีเจตนาที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในชาติ และต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย นอกจากนี้ยังได้กำหนดสิทธิของชนชาวไทยในมาตรา 43 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา นอกจากนี้ในมาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา อบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกที่ได้กำหนดบทบาทบัญญัติเกี่ยวกับความมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษา สิทธิหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารและ การจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ทั้งนี้ในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัด ซึ่งนอกเหนือจากรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนอื่น ๆ ทั้งนี้จะต้องมีเอกภาพเชิงนโยบายและหลากหลายการปฏิบัติ สำหรับการศึกษาเอกชนได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนซึ่งสามารถเปิดสอนได้หลากหลายรูปแบบให้มีความเป็นอิสระ มีการกำกับ ติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ สถานศึกษาที่จัด

การศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหารโดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43-46 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 ก: 21-22)

### 3. นโยบายรัฐบาล

3.1 นโยบายของรัฐบาลทุกรัฐบาลได้กำหนดให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา โดยมีการให้การอุดหนุนส่งเสริมและช่วยเหลือด้านต่างๆตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศในช่วงนั้นๆ เพื่อเป็นการจูงใจและพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กับเอกชนได้ร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

3.2 การวางแผนจัดตั้งสถานศึกษา บางครั้งมีผลกระทบจากผู้มีอำนาจที่ต้องการให้สร้างโรงเรียนในเขตพื้นที่เพื่อสร้างความเจริญในท้องถิ่น ทำให้แผนการจัดตั้งสถานศึกษาของรัฐไม่แน่นอน ส่งผลให้เอกชนไม่กล้าลงทุนจัดตั้งสถานศึกษา รวมทั้งการจัดเขตการสร้างโรงงานอุตสาหกรรม หรือ เขตก่อสร้างต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เช่น บริเวณใกล้กับสถานศึกษามีการก่อสร้างร้านเกมส์ แหล่งบันเทิง โรงงานที่ก่อให้เกิดมลภาวะทางเสียง กลิ่น ขยะมูลฝอย เป็นต้น

3.3 นโยบายการรับนักเรียนนักศึกษาในสถานศึกษาของรัฐไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้เอกชนไม่มั่นใจในการเข้ามาลงทุนจัดการศึกษา

3.4 นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐที่มุ่งให้นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ทำให้โรงเรียนของรัฐในทุกสังกัดขยายตัวเพื่อรองรับนโยบายทำให้นักเรียนในโรงเรียนเอกชนลดลงโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนอาชีวศึกษา

3.5 นโยบายที่กำหนดให้โรงเรียนมัธยมเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาดังนั้นโรงเรียนมัธยมภาครัฐส่วนใหญ่ที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสจึงรับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 เข้าเรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 4 ทั้งหมด ทำให้นักเรียนหันไปเรียนสายสามัญมากขึ้นเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้นักเรียนอาชีวศึกษาเข้าใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนลดลง

### 4. ด้านสังคม

4.1 ลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ค่อนข้างเปิดกว้างทำให้คนไทยรับเอาวัฒนธรรมต่างชาติโดยง่ายเกิดความเคลื่อนไหวทางสังคม มีการปรับเปลี่ยนถิ่นที่อยู่ อาชีพ รวมทั้งสถานะทางสังคมทำให้เกิดการย้ายถิ่นเข้าเป็นแรงงานในต่างเมือง ต่างประเทศ รวมทั้งการประกอบธุรกิจขนาดย่อม จึงมีความต้องการความรู้และการศึกษาเฉพาะทางในการประกอบอาชีพมากขึ้น



4.2 ลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเปิดโอกาสให้ไทยเป็นศูนย์กลางของการบริการ การท่องเที่ยว การค้า และการผลิตเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อส่งออกไปกับภูมิภาคนี้จึงเป็นแนวโน้มที่จะเป็นศูนย์กลางทางด้านการศึกษาในอนาคต

4.3 ประชาชนต้องการให้มีโรงเรียนในท้องถิ่นที่มีคุณภาพและเสียค่าเล่าเรียนถูก โดยคาดหวังว่ารัฐจะต้องจัดบริการทางการศึกษา แต่เมื่อรัฐไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะทำให้ทั่วถึง และเอกชนเข้าไปดำเนินการจึงไม่สามารถจัดการศึกษาตามที่ประชาชนต้องการได้

4.4 ในการจัดตั้งโรงเรียนต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนให้เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา และโรงเรียนไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ ทำให้มีกิจการบางอย่างที่ไม่เหมาะสมไปตั้งอยู่ใกล้โรงเรียน

4.5 สถานศึกษาเอกชนต้องแข่งขันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพกับสถานศึกษาของรัฐและสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน ทำให้สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กหรือที่ด้อยคุณภาพต้องประสบปัญหาขาดทุนและล้มเลิกไป

4.6 ไม่มีการกำหนดจำนวนโรงเรียนแต่ละประเภทในเขตพื้นที่ที่ชัดเจนทำให้บางพื้นที่มีโรงเรียน ไม่เพียงพอกับจำนวนประชากร และบางพื้นที่มีโรงเรียนมากเกินไป

5. ด้านเศรษฐกิจ จากวิกฤตทางเศรษฐกิจทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมหลายประเภทต้องล้มเลิกกิจการ ลดขนาดลง หรือเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน การนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตทำให้แรงงานบางประเภทขาดแคลน นอกจากนั้น ยังขาดการวางแผนและประสานงานระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดความซับซ้อนและขาดแคลนในบางเรื่อง ภายใต้ข้อผูกพันขององค์การการค้าโลก (WTO) และ APEC รวมทั้งการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) การบริการทางการศึกษาเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทย โรงเรียนเอกชนจึงต้องปรับตัวจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นและเป็นสากลมากขึ้นเพื่อแข่งขันกับต่างชาติ

จากการวิเคราะห์สภาพดังกล่าวทำให้เห็นว่าสถานศึกษาเอกชนโดยทั่วไปได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายของภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคมฯลฯ ทำให้สถานศึกษาเอกชนต้องปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการที่รู้เท่าทันอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงทำให้สถานศึกษาเอกชนสามารถอยู่รอด และดำเนินกิจการการเรียน การสอนได้ต่อไปในอนาคต

สรุป จากการศึกษารายการของสถานศึกษาเอกชนจำนวน 3 กลุ่ม คือ สถานศึกษาเอกชนสังกัดมูลนิธิ สถานศึกษาเอกชนเพื่อการกุศล และสถานศึกษาเอกชนเจ้าของคนเดียว สรุปได้ดังนี้

1. สถานศึกษาเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ โรงเรียนคาราวิทยาลัย โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนวิชานารี มีการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 นโยบาย ส่งเสริมการศึกษาเพื่ออภิบาลเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นทรัพยากรที่มีทั้งคุณภาพ และคุณธรรม เป็นกำลังสำคัญของคริสตจักร หน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรและของประเทศโดยมีแนวดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติและ การเปลี่ยนแปลงสังคม

1.1.2 ส่งเสริมการประกาศเผยแผ่พระกิตติคุณการติดตามผลและการอภิบาล ผู้รับเชื่อในสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.1.3 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และอนุศาสนิกในสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.2 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (4) จัดระบบการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ และการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.2.1 มาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทยสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นที่ยอมรับของทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ (5) พัฒนาสถาบันการศึกษาเพื่ออภิบาลเยาวชนเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของคริสตจักร ประเทศชาติ และสังคมโดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1.2.2 บุคลากรคริสเตียนทุกระดับในสถาบันการศึกษามีส่วนร่วมในการประกาศพระกิตติคุณทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.2.3 นักเรียน นักศึกษา และบุคลากรในสถาบันการศึกษาที่ตัดสินใจรับเชื่อใน พระเยซูคริสต์ ได้รับการติดตามและการอภิบาล

การบริหารสถานศึกษาเอกชนที่สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยพันธกิจการศึกษา ผู้แทนผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ที่มีบทบาทหลัก คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูและผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ ผู้จัดการเป็นผู้บริหารลำดับรองลงมา และคณะกรรมการบริหารภายใน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน ออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ให้ความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ให้คำแนะนำการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ กิจกรรมนักเรียน บุคคล งบประมาณ อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์ชุมชนให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าพัฒนาคุณภาพ



การศึกษา ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี แผนงบประมาณประจำปี พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน โดยมีการประชุมคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่ง ครั้ง

### 1.3 การบริหารจัดการ

1.3.1 ฝ่ายงานวิชาการและกิจการนักเรียน ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการ เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานวิชาการ ของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานวิชาการแยก ออกจากงานกิจกรรมนักเรียน จัดบุคลากรรับผิดชอบตามปริมาณและความสำคัญของแต่ละงาน 2) วางแผนกำหนดให้แต่ละงานวางแผนกิจกรรม/โครงการที่จะพัฒนางานและประชุมร่วมกันเพื่อ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแต่ละงานจะคอยกระตุ้น ส่งเสริมให้กำลังบุคลากรในแต่ละงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและแผนแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน 4) การควบคุม กำหนดเวลาที่จะดำเนินการ ตามแผนกิจกรรมหรือโครงการข้อ 2 ผู้รับผิดชอบจะดำเนินการสรุป จัดพิมพ์รายงานผลการ ปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลใน การพัฒนาปรับปรุงงานด้านวิชาการและกิจการนักเรียนในปีต่อ ๆ ไป

1.3.2 ฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการ เป็น ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา คุณภาพการศึกษา และหัวหน้างานเลขานุการเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดพิมพ์รายงานผลการ ปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลใน การพัฒนาปรับปรุงโครงการและกิจกรรมในปีต่อ ๆ ไป

1.3.3 การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการมอบหัวหน้า ส่วนการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานบริหารงาน บุคคล โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตาม ความสำคัญจำเป็นและสภาพของโรงเรียน 2) การวางแผน ผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานจะวางแผน อัตรากำลัง การรับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทนบุคลากร กำหนดไว้ใน ข้อกำหนดของโรงเรียน 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตาม จรรยาบรรณวิชาชีพโดยใช้หลักกรรมตามศาสนาที่บุคลากรนับถือ 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชาจะ ติดตาม กำกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อ ทราบผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม

1.3.4 การบริหารงานงบประมาณ ผู้จัดการมอบให้ผู้ช่วยผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานการคลัง งานจัดซื้อ-จัดจ้าง งานพัสดุ งานร้านค้า งานทะเบียน งานโภชนาการและหอพัก และงานพิพิธภัณฑสถานและจดหมายเหตุของโรงเรียนตามระเบียบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุน การใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

1.3.5 ฝ่ายอาคารสถานที่และสารสนเทศ ผู้อำนวยการมอบให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอาคารสถานที่และสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น เช่น หัวหน้างานสารสนเทศ หัวหน้างานอาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ อาทิ รักษาความปลอดภัย จราจร 2) การวางแผน ผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน วางแผนการพัฒนาอาคารสถานที่และสารสนเทศ จัดทำโครงการ/งาน/กิจกรรมไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) การนำ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอาคารสถานที่และสารสนเทศเป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานอาคารสถานที่และสารสนเทศเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบการบริหารงานอาคารสถานที่และสารสนเทศให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

1.3.6 ฝ่ายกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชน ผู้อำนวยการมอบให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น เช่น หัวหน้างานกีฬา หัวหน้างานดนตรี 2) การวางแผน ผู้รับผิดชอบวางแผนงานกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชนจัดทำโครงการ/งาน/กิจกรรมไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) การนำ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชนเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ การบริหารงานกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชนเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบงานกิจการพิเศษและสัมพันธ์ชุมชนให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

2. โรงเรียนเอกชนสังกัดสังฆมณฑล ได้แก่ โรงเรียนนุชนาถอนุสรณ์ มีการบริหารจัดการ ดังนี้

จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเอกชนประเภทมูลนิธิสังกัดสังฆมณฑล มีนักบุญเทเรซาที่เป็นนักบวชคณะมิชชันนารีได้เข้ามาเผยแพร่ศาสนาจักร จัดการศึกษาที่ตอบสนอง



และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหลักสูตรปรัชญาการศึกษาคาทอลิก กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการที่พัฒนาผู้เรียนในทุกด้านให้ก้าวไปสู่ความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์

การบริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสังฆมณฑล มีผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ที่มีบทบาทหลัก มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารหลักสูตร คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการชมรมศิษย์เก่า คณะที่ปรึกษาและชีสเตอร์/ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารลำดับรองลงมา และมีหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ทำหน้าที่แยกจากกัน

## 2.1 การบริหารจัดการ

2.1.1 ฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามปริมาณ และความสำคัญจำเป็นของงาน 2) การวางแผน กำหนดให้แต่ละงานวางแผนกิจกรรม/โครงการที่จะพัฒนางานของตนเอง และประชุมร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการด้านวิชาการโดยเฉพาะ หรือเป็นกิจกรรม/โครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแต่ละงานจะคอยกระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจให้บุคลากรในแต่ละงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชาจะติดตาม กำกับ การปฏิบัติงานตามกิจกรรม หรือโครงการที่ระบุไว้ในแผนตามข้อ 2 ผู้รับผิดชอบจะสรุปการดำเนินงาน และจัดพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมโครงการในปีต่อ ๆ ไป

2.1.2 ฝ่ายบุคคล ผู้อำนวยการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบงานบุคคลโดย 1) การจัดองค์กรแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็นและสภาพของโรงเรียน 2) การวางแผนผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานจะวางแผนการรับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทนบุคลากร บางเรื่องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบางเรื่องไม่ได้กำหนดไว้ 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยใช้หลักธรรมตามศาสนาที่บุคลากร นับถือ 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชาจะติดตาม กำกับ การปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม

2.1.3 ฝ่ายธุรการ-การเงิน ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน รับผิดชอบการบริหารงานบัญชี การเงิน พัสดุ งานสารบรรณ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตามระเบียบซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็น

งานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุน การใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

2.1.4 ฝ่ายบริการ ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายบริการรับผิดชอบการบริหารงานฝ่ายบริการ งานอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานห้องสมุด งานพยาบาล ของโรงเรียนตามระเบียบซึ่งคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านการบริหารทั่วไปไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานทั่วไปเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้จัดการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามระเบียบซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด

2.1.5 ฝ่ายกิจการนักเรียน ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนรับผิดชอบงานฝ่ายกิจกรรมโรงเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมกลุ่มสนใจและงานกรรมกรนักเรียนของโรงเรียนตามระเบียบโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านกิจการนักเรียนไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารงานกิจการนักเรียนให้เป็นไปตามระเบียบ

2.1.6 ฝ่ายจิตตาศาสนา ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานสังคมสงเคราะห์ งานศาสนสัมพันธ์ งานปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านจิตตาศาสนาไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้งานจิตตาศาสนาเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลงานจิตตาศาสนาให้เป็นไปตามระเบียบ

3. สถานศึกษาเอกชนเพื่อการกุศลของวัด ได้แก่ โรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา โรงเรียนธรรมสาธิตศึกษา มีการบริหารจัดการ ดังนี้



3.1 ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบุคคล ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการและงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานวิชาการและงานบุคคลของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามปริมาณและความสำคัญจำเป็นของงาน 2) การวางแผน กำหนดให้แต่ละงานวางแผนกิจกรรม/โครงการที่จะพัฒนางานของตนเองและประชุมร่วมกันจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ โดยเฉพาะ หรือเป็นกิจกรรม/โครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน แต่ละงานจะคอยกระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจให้บุคลากรในแต่ละงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 4) การควบคุม เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการที่ระบุไว้ในแผน ตามข้อ 2 ผู้รับผิดชอบจะสรุปการดำเนินงานและจัดพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึง คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมโครงการในปีต่อไป สำหรับงานบุคคลดำเนินการโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน ผู้รับผิดชอบงานแต่ละงานจะวางแผนการรับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทนบุคลากรบางเรื่องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบางเรื่องไม่ได้กำหนดไว้ 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยใช้หลักธรรมตามศาสนาที่บุคลากรนับถือ 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชาจะติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม

3.2 ฝ่ายธุรการ-การเงิน ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงินรับผิดชอบการบริหารงานบัญชี การเงิน พัสดุ งานสารบรรณ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตามระเบียบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการจัดหาแหล่งเงินทุน การใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

3.3 ฝ่ายอาคารสถานที่ ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่รับผิดชอบการบริหารงานฝ่ายบริการ งานอาคารสถานที่ งานโสต งานประชาสัมพันธ์ งานห้องสมุด งานพยาบาลของโรงเรียนตามระเบียบโดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากร

รับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนา  
งานด้านอาคารสถานที่ไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้จัดการเป็นผู้  
กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียน  
4) การควบคุม ผู้จัดการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามระเบียบซึ่ง  
คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด

3.4 ฝ่ายกิจการนักเรียน ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนรับผิดชอบ  
งานฝ่ายกิจกรรมโรงเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมกลุ่มสนใจ และงานกรรมการนักเรียนของ  
โรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตาม  
ความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านกิจการนักเรียนไว้ใน  
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้  
กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียน  
4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบ

3.5 ฝ่ายปกครอง ผู้อำนวยการมอบให้หัวหน้าฝ่ายปกครองรับผิดชอบงานส่งเสริม  
ประชาธิปไตย งานส่งเสริมระเบียบวินัย งานหัวหน้าสายครูที่ปรึกษา งานความปลอดภัย ใน  
โรงเรียน งานยาเสพติด งานข้อมูลสารสนเทศ โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัด  
บุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญและความจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการ  
พัฒนางานด้านการปกครองไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ  
ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานฝ่ายปกครองเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลงานฝ่ายปกครองให้เป็นไป ตาม  
ระเบียบ

4. โรงเรียนเอกชนที่มีเจ้าของคนเดียว ได้แก่ โรงเรียนวชิรวิทย์เชียงใหม่ โรงเรียนรัตน  
เอื้อวิทยา มีการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 ฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็น  
ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็น  
งานย่อย ๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามปริมาณและความสำคัญจำเป็นของงาน แต่ละงาน  
2) การวางแผนกำหนดให้แต่ละงานย่อยวางแผนกิจกรรม/โครงการที่จะพัฒนางานของตนเองและ  
ประชุมร่วมกัน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการด้านวิชาการโดยเฉพาะหรือเป็นกิจกรรม/โครงการที่เป็นส่วน  
หนึ่งของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 3) การนำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน แต่ละงานจะคอย  
กระตุ้นส่งเสริม ให้กำลังใจให้บุคลากรในแต่ละงานปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 4) การควบคุม เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะ



ดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการที่ระบุไว้ในแผนตามข้อ 2) ผู้รับผิดชอบจะดำเนินการ และสรุปรายงาน จัดพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมโครงการในปีต่อไป

4.2 ฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยรับผิดชอบการบริหารงบประมาณ บุคคล พัสตูล งานสารบรรณ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตามระเบียบ ซึ่งคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนด โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงบประมาณ บุคคล พัสตูล งานสารบรรณ ข้อมูลสารสนเทศเป็นไปตามแผนพัฒนาของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ตรวจสอบ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ

4.3 ฝ่ายอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยฝ่ายอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบการบริหารงานฝ่ายบริการ งานอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานห้องสมุด งานพยาบาล โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานฝ่ายอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารงาน ฝ่ายอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามระเบียบ

4.4 ฝ่ายกิจการพิเศษ ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยรับผิดชอบงานฝ่ายกิจกรรมโรงเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมกลุ่มสนใจ และงานกรรมการนักเรียน ของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงาน ตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผนกำหนดแนวทางการพัฒนางานกิจการพิเศษไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานกิจการพิเศษเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแล การบริหารงานกิจการพิเศษให้เป็นไปตามระเบียบ

4.5 ฝ่ายพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้อำนวยการมอบให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยรับผิดชอบงานครูเฝ้า งานจราจรและความปลอดภัยในสถานศึกษา งานข้อมูลนักเรียนและงานปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และระเบียบปฏิบัติของโรงเรียน โดย 1) การจัดองค์กร แบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ จัดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานตามความสำคัญจำเป็น 2) การวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนางานด้านพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) การนำ ผู้อำนวยการเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานฝ่ายพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 4) การควบคุม ผู้อำนวยการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารงานด้านคุณธรรม จริยธรรมให้เป็นไปตามระเบียบ

หากเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนหลายระดับการศึกษา (อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย) โรงเรียนควรมีผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านวิชาการแยกตามระดับการศึกษา หรืออาจจะแบ่งตามช่วงชั้น คือ อนุบาล ช่วงชั้นที่ 1, 2, 3, 4 ก็ได้ งานก็จะดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว และควรเพิ่มงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนไว้ในงานวิชาการ หรือเพิ่มไว้ในงานอื่นตามที่เห็นเหมาะสม ด้านบุคลากร ควรเพิ่มงานเกี่ยวกับสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และควรเขียนแผนภาพสรุปให้เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ผู้ทรงคุณวุฒิ บางท่านเสนอให้ตัดผู้รับใบอนุญาตออกจากโครงสร้างระบบงาน เพราะเป็นประธานคณะกรรมการบริหารโรงเรียนแล้ว 2) ความเหมาะสมที่จะใช้ในโรงเรียนเอกชนเหมาะสมที่จะเป็นกรอบในการบริหารโรงเรียนเอกชน แต่ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง 3) ความเป็นไปได้ที่จะใช้ในโรงเรียนเอกชน มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ได้ดีในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ผู้อำนวยการจะมีภาระงานมากเกินไป 4) ข้อได้เปรียบ หากคณะกรรมการมีความเข้มแข็งจะทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็ว และการแบ่งหน้าที่ระหว่างผู้จัดการและผู้อำนวยการมีข้อดี คือ ทำให้แต่ละคนรับผิดชอบงานของตนเองโดยเฉพาะ จะไม่มีภาระงานหนักมากเกินไป 5) ข้อด้อย การแบ่งหน้าที่ระหว่างผู้จัดการและผู้อำนวยการ หากผู้จัดการและผู้อำนวยการไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การบริหารงานโรงเรียนจะไม่ราบรื่น และแบ่งเป็นกลุ่มๆ ได้

## 2. การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนในต่างประเทศ

### ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 170-174) ได้สรุปไว้ว่าการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี สัมพันธ์กับการกระจายอำนาจ การปกครองส่วนท้องถิ่นและคำนึงถึงความพร้อมของท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่ท้องถิ่นที่คำนึงถึงการป้องกันการผูกขาดแข่งขันทางการเมืองและการคุ้มครองความเป็นวิชาชีพของการศึกษา ในด้านการบริการการศึกษานั้น รัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้เป็นอิสระจากอำนาจการบริหารทั่วไป และให้ปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง

ระดับเขต หรืออำเภอ ให้ดูแลเฉพาะระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้นซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้ท้องถิ่นระดับมหานคร หรือจังหวัดบริหารจัดการให้มีกฎหมายป้องกันอิทธิพลทางการเมืองและคุ้มครองความเป็นวิชาชีพ และกำหนดให้การ



บริหารการศึกษาปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง การบริหารจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นต้องเป็นไปตามบทบัญญัติดังกล่าว จึงทำให้คณะกรรมการการศึกษาไม่เป็นสมาชิกพรรคการเมือง

แหล่งเงินเพื่อการศึกษาในระดับท้องถิ่นในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี คือ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลาง จากรัฐบาลท้องถิ่น จากเอกชนและค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เก็บจากผู้เรียน ในด้านการจัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษานั้น รัฐบาล ของสาธารณรัฐเกาหลีได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้ว่า เงินงบประมาณการศึกษา แม้จะอยู่ในช่วงที่เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจยังคงจัดสรรงบประมาณการศึกษาให้แก่กระทรวงศึกษาธิการไม่น้อยกว่าร้อยละ 19.5 และมากถึงร้อยละ 20.3 และรักษาอัตราจัดสรรให้อยู่โดยประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณแผ่นดินเสมอมา งบประมาณแผ่นดินซึ่งกระทรวงการศึกษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับได้ถูกจัดสรรให้สำนักงานการศึกษาท้องถิ่นโดยประมาณ ร้อยละ 88.9

การบริหารการเงินที่ระดับโรงเรียน มีการถ่ายโอนอำนาจการบริหารการเงินให้ระดับสถานศึกษา โดยใช้ระบบที่เรียกว่า School-Based Account System ให้สถานศึกษาจัดการด้านการเงินอย่างเป็นอิสระและตรงกับความต้องการ (Independent and on-the-spot financial management) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจในการจัดระบบงบประมาณ ได้เองโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมผู้ปกครองและครู ครูอาจารย์ในสถานศึกษา และนักเรียนทำให้โรงเรียนสามารถจัดการได้ตรงกับความต้องการของนักเรียน ครู และผู้ปกครองนักเรียนได้มากขึ้น

การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาในระดับท้องถิ่นอาศัยหลักการและวิธีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ไปสู่สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น โดยส่วนกลางเป็นผู้กำหนดกฎ ระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับการบริหารงานบุคคลให้ท้องถิ่นถือปฏิบัติ โรงเรียนในสาธารณรัฐเกาหลี ไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครูด้วยตนเอง ในแต่ละปี สถานศึกษาจะต้องเสนอขออัตรากำลังครู ไปยังต้นสังกัด คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับมหานคร/จังหวัด/เขต/อำเภอ ตามที่กฎหมายกำหนดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะพิจารณาอนุมัติอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงความเพียงพอของงบประมาณด้วย แล้วจะจัดสอบคัดเลือกที่เขตพื้นที่การศึกษา ก่อนจัดส่งครูไปยังโรงเรียนที่ได้รับอัตรากำลัง

ในด้านการบริหารงานวิชาการและการประกันคุณภาพการศึกษามีลักษณะเด่น ของการบริหารงานวิชาการ และการประกันคุณภาพการศึกษาของสาธารณรัฐเกาหลี คือ การกำหนดหลักสูตรโดยส่วนกลาง การควบคุมคุณภาพของตำราเรียนแบบผสมผสานหลายระดับและการกระจายอำนาจการพัฒนาหลักสูตรไปสู่ท้องถิ่นให้สำนักงานการศึกษาท้องถิ่นจัดทำ แนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพที่เน้นทั้งการประเมินและ

พัฒนา มีการทดสอบเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาควบคู่กับการทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์เชิงแข่งขัน มีการทดสอบหลายรูปแบบ การทดสอบที่สำคัญ คือ 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาในระดับชาติ (National Assessment of Educational Achievement) 2) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อวินิจฉัยและแก้ปัญหา (Diagnostic Evaluation of Basic Educational Achievement) 3) การทดสอบความสามารถทางวิชาการเพื่อเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา 4) การทดสอบความสามารถแบบบูรณาการเพื่อเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา (College Scholastic Ability Test- CSAT) และ 5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาโดยใช้ข้อสอบร่วมของสำนักงานการศึกษาแห่งกรุงโซลกับสำนักงานการศึกษามหานคร/จังหวัดต่าง ๆ

### ประเทศนิวซีแลนด์

สรุปว่า การจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ เคยเป็นแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) มาก่อน มีระดับของการบริหารหลายระดับหลายขั้นตอน และอำนาจในการตัดสินใจด้านการศึกษา ทั้งการกำหนดนโยบาย การบริหารแผนงาน โครงการ งบประมาณและบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549: 187-192) ได้อยู่ที่ส่วนกลาง การจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมของนิวซีแลนด์ ที่เปลี่ยนแปลงไป และการจัดการมิได้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสถานศึกษาอย่างแท้จริง ขาดการติดตามตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การศึกษาขาดคุณภาพ โรงเรียน ไม่มีอิสระในการบริหาร ไม่สามารถสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนได้ เพราะเมื่อโรงเรียนต้องปฏิบัติตามส่วนกลางเป็นหลัก และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อชุมชนเท่าที่ควรจึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบด้วยปรัชญา การศึกษาเพื่อชีวิต (Education for Life) ด้วยหลักการ การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Charity to Community) และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เพื่อปรับปรุงการบริหารการศึกษาให้มีความคล่องตัว

ประเทศนิวซีแลนด์ได้ปรับระบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบจากการรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลางหรือกระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนเป็นการกระจายอำนาจ การบริหารทั้งระบบ จากกระทรวงศึกษาธิการไปสู่สถานศึกษาโดยตรง มีการตัดทอนหน่วยงานที่ไม่จำเป็นและปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ควบคู่กับการลดบทบาทส่วนกลางและการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา โดยกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเพียง 2 ระดับ คือระดับกระทรวง และระดับสถานศึกษา



ในระดับโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนจนถึงระดับมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา มีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ที่มาจากการคัดเลือก แต่งตั้งจากผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนนักเรียน (เฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) และมีผู้บริหารโรงเรียน เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งได้มาจากการสรรหาและแต่งตั้งโดยการจ้างของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

หลังการปฏิรูปการศึกษา ประเทศนิวซีแลนด์ได้ปรับเปลี่ยนการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาโดยการจัดให้มีส่วนร่วมของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบทั้งด้านการบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลาง ท้องถิ่น และสถานศึกษา ภายใต้กรอบแนวทางการศึกษาของชาติ (National Education Guidelines) ตามกรอบเป้าหมายการศึกษาชาติ (National Education Goals) ตามกรอบหลักสูตรของนิวซีแลนด์และธรรมนูญโรงเรียน

การกระจายอำนาจในด้านการบริหารงานการเงินให้สถานศึกษาจัดการด้วยตนเอง ทั้งระดับการศึกษาปฐมวัยหรือก่อนวัยเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร่วมกับครูและชุมชนพิจารณาประมาณตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งได้จัดทำสัญญาการบริหารไว้กับกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งงบเงินเดือนและสวัสดิการครู งบลงทุนและงบดำเนินการ เสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการในนามของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เป็นแผนแม่บทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน รัฐบาลจะกำหนดให้โรงเรียนทุกโรงจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษา หลักสูตรในแต่ละระดับโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะจัดทำร่างธรรมนูญโรงเรียนร่วมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน ภายใต้กรอบแนวทางการศึกษาของชาติ เป้าหมายการศึกษาของชาติ หลักสูตร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพปัญหาและความต้องการ ของชุมชนแล้วจัดส่งให้กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาอนุมัติธรรมนูญโรงเรียน และทางกระทรวงจะสนับสนุนงบประมาณเป็นก้อนให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต่อไป

การบริหารการเงินและทรัพย์สินในศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนและการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย กฎหมายการศึกษากำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษาและศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน โดยการจัดสรรเป็นเงินก้อนให้กับสถานศึกษาโดยตรง

การบริหารงานสถานศึกษาชั้นประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลายบริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณของรัฐจะส่งให้โรงเรียนโดยตรงในนามของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตามที่โรงเรียนได้สัญญาในการบริหารโรงเรียนไว้กับกระทรวงศึกษาธิการ ให้ใช้จ่ายโดยอิสระและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

ในด้านการบริหารงานบุคคลเดิมเป็นอำนาจของส่วนกลางภายหลังการปฏิรูปการศึกษา รัฐได้กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลทั้งระบบไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้กรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษาและการให้ออกจากงาน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นองค์คณะบุคคลที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนตามกฎหมายการศึกษาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้แทน ชุมชน และผู้ปกครองจำนวน 5-7 คน (เป็นไปตามขนาดโรงเรียน ปัจจุบันอาจมีการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการด้วย) ผู้แทนครูจำนวน 1 คน ผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยมศึกษา) จำนวน 1 คน และมีผู้อำนวยการโรงเรียน (Principal) เป็นกรรมการและเลขานุการ

กฎหมายการศึกษาได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในทุกเรื่องเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจ้างงานและบริหารงานบุคคล การเงิน ทรัพย์สินอาคารสถานที่ และสิ่งก่อสร้าง เอกสารและการตรวจสอบตนเอง สุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัย รวมทั้งการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน

ในการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) เป็นผู้จ้างผู้อำนวยการโรงเรียน และมอบอำนาจให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ว่าจ้างครูและบุคลากรโรงเรียนอีกชั้นหนึ่ง พัฒนาและติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายของรัฐบาล กำหนดในการเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานของบุคลากร การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การตระหนักในความต้องการของเด็ก การเป็นนายจ้างทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามเงื่อนไขการจ้างงานทั้งต่อผู้สอนและผู้สนับสนุนการสอน

ในด้านการบริหารงานวิชาการ ภายหลังการปฏิรูปการศึกษาของนิวซีแลนด์มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจน ควบคู่กับการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานโดยการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทุกเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียน ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะมอบอำนาจการบริหารงานให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนและครู



สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาตามระดับและประเภท โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา (ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย) ที่มีผู้แทนจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายการศึกษาได้รับการกระจายอำนาจเบ็ดเสร็จโดยตรง ทั้งด้านการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน และอื่น ๆ

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระจายอำนาจทางการศึกษา การจัดการศึกษาหลังการปฏิรูปการศึกษาของนิวซีแลนด์ได้ให้ความสำคัญกับประชาชน ให้สาธารณชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งด้านการเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การวางแผน การงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ประเมินผลการเรียน ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติและร่วมติดตามผล คือ การเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) โดยให้สัดส่วนกรรมการที่มาจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประมาณ 50-70% ของกรรมการทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ผู้แทนครู 1 คน ผู้แทนนักเรียน (หากเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา) 1 คน ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน 3-7 คน ทำหน้าที่ในการบริหารงานของโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ โดยนัยนี้ การบริหารและการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับประชาชนเป็นส่วนใหญ่ รัฐจึงเปิดโอกาสให้ประชาชนกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตนเองมากกว่าการกำหนดโดยรัฐ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพต่างๆ เป็นกรรมการประเมินร่วมกับครูผู้สอนในวิชานั้น ๆ ในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและประชาชนเข้ามาดูการเรียนการสอนและเสนอแนะวิธีการได้โดยผ่านทางคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือในคราวประชุมร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง

#### ประเทศออสเตรเลีย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 192-197) ได้สรุปว่ารัฐบาลมลรัฐของประเทศออสเตรเลียนับว่าเป็นรัฐบาลที่มีอำนาจมาก มีความเป็นอิสระ (autonomy) ตามสิทธิในรัฐธรรมนูญ มีภารกิจที่กว้างขวาง สามารถกำหนดนโยบายหรือกลไกในการปฏิบัติงานของตนเอง และมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชน และรัฐบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (local government) จะมีบทบาทค่อนข้างน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศประชาธิปไตยอื่น ๆ

ภารกิจการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐบาลของแต่ละมลรัฐ โดยแต่ละมลรัฐจะกระจายอำนาจการตัดสินใจเพิ่มอำนาจและให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียน ลดการแทรกแซงการปฏิบัติงานประจำวันของโรงเรียนแต่มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและ

ความรับผิดชอบลงสู่โรงเรียน มีนโยบายในการจัดการ โรงเรียนของรัฐ โดยให้โรงเรียนที่มีอำนาจมีความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนให้มีคุณภาพได้เอง

พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียน เรียกว่า Self-Managing School หรือที่นิยมเรียกกันในสหรัฐอเมริกาว่า School-Based Management มีความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาว่า การปฏิรูปการศึกษาจะไม่เกิดผลสำเร็จชัดเจนหากไม่จัดการที่โรงเรียน และห้องเรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงจึงเป็นการจัดการ โครงสร้างใหม่ ให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง และเชื่อว่าโรงเรียนที่มีอิสระในการบริหารจัดการเพื่อบุตรหลานของตนเองย่อมจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพสูง และจะดำเนินงานสอดคล้องหรือตอบสนองกับความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า หรือมากกว่าการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนที่ควบคุมโดยรัฐหรือองค์กรส่วนท้องถิ่น รัฐบาลประเทศออสเตรเลียสะท้อนแนวคิดดังกล่าวโดยการจัดเงินก้อนอุดหนุนโรงเรียนที่เรียกว่า School Global Budget ซึ่งมีจำนวนสูงมากถึงประมาณร้อยละ 95 ของงบประมาณทั้งหมด

การกระจายอำนาจโดยการให้โรงเรียนจัดการงบประมาณด้วยตนเองเป็นลักษณะสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาไม่ใช่หน้าที่ของรัฐบาลกลาง แต่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐบาลของแต่ละมลรัฐซึ่งต้องจัดให้แก่ประชาชนในแบบให้เปล่าด้วยการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้สูงถึงประมาณร้อยละ 90 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของมลรัฐ และรัฐบาลกลางยังสนับสนุนงบประมาณให้อีกส่วนหนึ่งเพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานตอบสนองนโยบายบางประการของรัฐบาลด้วย แต่โดยรวมแล้วสถานศึกษาของรัฐจะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลมลรัฐมากกว่า งบประมาณจากรัฐบาลกลางจะเป็นงบสำหรับขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่ได้มาจากเงินภาษีที่เก็บโดยรัฐบาลกลางแล้วส่งผ่านให้รัฐบาลมลรัฐในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไปและอีกส่วนหนึ่งเป็นเงิน ที่จัดสรรให้โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ (General and Specific Purpose Payments) งบประมาณที่รัฐบาลกลางสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นงบลงทุนเพื่อซ่อมแซม หรือก่อสร้างโรงเรียน ห้องเรียนนอกประสงค์ การจัดสิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษ เป็นต้น

ออสเตรเลียเคยใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) มาก่อน โดยส่วนกลางควบคุมการใช้จ่ายรายการวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้จัดการศึกษา แต่ได้พบว่า ระบบดังกล่าวขาดประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายและไม่ยืดหยุ่น ต่อมาจึงได้ลดการควบคุมจากส่วนกลาง โดยกระจายอำนาจทางด้านงบประมาณไปสู่ระดับโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจใช้ในการจัดการศึกษา ลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดพัฒนาการที่โรงเรียน โดยโรงเรียนสามารถริเริ่ม และ



บริหารจัดการตนเองด้านงบประมาณ และต่อมาได้พัฒนาไปสู่รูปแบบการบริหารงบประมาณ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Funding Model) โดยการเพิ่มสัดส่วนการควบคุมงบประมาณให้แก่โรงเรียน

มลรัฐวิกตอเรียจัดงบประมาณแบบ School Global Budget-SGB ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณเพียงพอและครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่จำเป็นได้ทุกอย่าง และเนื่องจากเป็นงบประมาณ ที่ยืดหยุ่น โรงเรียนสามารถตัดสินใจปรับงบประมาณและบุคลากรให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในการเรียนรู้ของนักเรียนได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณจะทำงานในระดับโรงเรียนมากที่สุด งบประมาณที่จัดสรรให้โรงเรียนในแบบ SGB เป็นงบประมาณทางการศึกษาประมาณร้อยละ 95 เป็นเงินอุดหนุน SGB จะต้องนำเอาความแตกต่างเกี่ยวกับความด้อยโอกาสของนักเรียนมาคำนวณด้วย จึงต้องให้หลักการคิดทั้งหลักรายหัว-รายโรงเรียน และงบประมาณพิเศษ หรือ ช่วยเหลือตามความจำเป็นของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และตามนโยบาย ของรัฐบาลกลางด้วย

ตัวแปรที่กำหนดโครงสร้างงบประมาณแบบ SGB คือ ค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน คิดตามระดับชั้นเรียน ขนาดของโรงเรียน และค่าใช้จ่ายพิเศษ หรือเพิ่มเติมให้สำหรับโรงเรียน ในชนบทห่างไกล ลักษณะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และงบประมาณพิเศษที่จัดสรรให้โรงเรียนเพื่อดำเนินโครงการสำคัญ ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลในมลรัฐออสเตรเลียใต้ โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับงบประมาณรายโรงเรียนเป็นพื้นฐานก่อน (Per School Funding) ส่วนที่จะได้รับเพิ่มจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนนักเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับชั้นเรียนและความจำเป็นพิเศษ โดยมีการจำแนกโรงเรียนทั้งหมดออกเป็น 7 กลุ่มตามดัชนีระดับความด้อยโอกาส ของทางการศึกษา (Index of Educational Disadvantage) ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนและประเภทความด้อยโอกาสของนักเรียน โดยโรงเรียนประเภทที่ 1 ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีความด้อยโอกาส (Disadvantage schools) สูงสุด จะได้รับงบประมาณเพิ่มเติมมากที่สุดในขณะที่โรงเรียนประเภทที่ 6-7 มีความด้อยโอกาสต่ำสุด จะไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนตามที่ดัชนีกำหนด

ในด้านการบริหารงานบุคคล มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาเพราะครูที่มีประสบการณ์ การสอนและเงินเดือนสูงมักจะกระจุกกันอยู่ในเขตเมือง มลรัฐวิกตอเรียแก้ไขปัญหาโดยการกำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง และการให้ออก (Hire and Fire) ภายใต้กรอบงานของรัฐ วิธีการนี้ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีความชำนาญสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ซึ่งโรงเรียนเองจะต้องรับผิดชอบในการจัดการด้านบุคลากรและเงินเดือนอย่างเต็มที่

ด้านการบริหารงานวิชาการปรากฏว่าในช่วงทศวรรษ 1980 มีการทบทวนระบบ การจัดการโรงเรียนของรัฐ โดยได้พัฒนาหลักสูตรให้มีความเข้มแข็งขึ้น และมีการดึง ความรับผิดชอบ

ในการพัฒนาหลักสูตรจากโรงเรียนกลับคืนให้รัฐบาลในช่วงทศวรรษ 1990 รัฐบาลยังคงควบคุมหลักสูตรอยู่ (ในขณะที่กระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเบ็ดเสร็จ) ดูแลให้โรงเรียนรับผิดชอบในผลงาน ให้โรงเรียนเปิดเผยผลงานต่อผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน สาธารณชนและหน่วยงานต้นสังกัด ในช่วงนี้ผลการจัดการของออสเตรเลียมีความก้าวหน้าอย่างชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

ในการบริหารจัดการด้านวิชาการภายในโรงเรียน หัวหน้าหมวด (Department Heads) เป็นผู้มีความสำคัญมากกว่าครูผู้สอน โดยเฉพาะความรับผิดชอบในเรื่องการเลือกแบบเรียน นโยบาย การให้คะแนนนักเรียน การกำหนดการบ้าน และการจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน

การกระจายอำนาจทางการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย เป็นการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบสู่โรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการที่สำคัญต่างๆ ได้เองภายใต้กรอบนโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานและความรับผิดชอบตามที่กำหนดในรูปแบบการจัดการ โรงเรียนแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นคณะกรรมการโรงเรียน เป็นกลไกสำคัญยิ่งของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีข้อกำหนดว่าสมาชิกของคณะกรรมการจำนวน 2 ใน 3 เป็นบุคลากรภายนอกกระบวนการศึกษา คณะกรรมการนี้สามารถรับผิดชอบการพัฒนา และให้ความเห็นชอบธรรมนูญโรงเรียน เห็นผลการดำเนินการประจำปีของโรงเรียน ทั้งยังรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านบุคลากร รวมถึงให้ความเห็นชอบในการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน

#### ประเทศสหรัฐอเมริกา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2549: 197-201) ได้สรุปไว้ว่า กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (Department of Education) รับผิดชอบบริหารโครงการและนำโครงการจากรัฐบาลกลางสู่การปฏิบัติด้วยความเห็นชอบจากรัฐสภา ผู้แทนราษฎรเป็นศูนย์กลางของการออกกฎหมายทางการศึกษาของส่วนกลาง มีสำนักงานงบประมาณรับผิดชอบเรื่องการจัดงบประมาณเงินทุนเพื่อการศึกษา

การจัดการเรียนการสอนให้แก่ประชาชนนับตั้งแต่เด็ก วัยรุ่น จนถึงวัยผู้ใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา จัดโดยรัฐและท้องถิ่น และเป็นการจัดการโดยให้หลักการกระจายอำนาจ โดยรัฐต่างๆ และองค์กรส่วนท้องถิ่น (Local Authorities) การเรียนการสอนในระดับประถมและมัธยมของประเทศสหรัฐอเมริกาทำได้หลายรูปแบบ บ้างก็ยึดการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม บ้างก็ใช้การเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ส่วนใหญ่ก็ใช้แบบผสมผสาน แม้ว่าแต่ละรัฐจะมีความเป็นอิสระ มีระบบและรูปแบบการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นของตนเอง ส่วนใหญ่แล้วมักจะไปในแนวทางที่ใกล้เคียงกัน



ตามบทบัญญัติ และกฎหมาย หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาและมีบทบาทสำคัญที่สุดของสหรัฐอเมริกา คือ เขตพื้นที่การศึกษาที่ท้องถิ่น (Local School District) สถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่สุดและใกล้ชิดตัวผู้เรียนมากที่สุด ในการจัดการศึกษาจะมีสภาที่ปรึกษาโรงเรียน (School Advisory Council) มีกรรมการบริหารโรงเรียน (School Council) ซึ่งบางแห่งเรียกว่า คณะกรรมการ โรงเรียน (School Board) และมีองค์กรครูผู้ปกครอง (PTO) คอยดูแลการบริหารจัดการ

คณะกรรมการบริหารการศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศเขตจะต้องร่วมกับครูใหญ่ ผู้ปกครอง ครู และสภาที่ปรึกษาโรงเรียนทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร ของสถานศึกษา และกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน

ในทางปฏิบัติในปัจจุบัน บางรัฐกระจายการตัดสินใจไปที่เขตพื้นที่การศึกษา (School District) บางรัฐกระจายอำนาจไปยังที่โรงเรียนหรือที่สถานศึกษาโดยตรง ซึ่งเป็นการบริหารตามหลักการแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School/Site-Based Management) กระจายอำนาจและเน้นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการเรียนการสอนด้วยการให้ชุมชนเข้ามา มีบทบาทมากยิ่งขึ้น ปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนแทน

โรงเรียนจะได้รับเงินงบประมาณการศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษา (School District) ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละมลรัฐ เงินสนับสนุนทางการศึกษาหรืองบประมาณทางการศึกษาแต่ละมลรัฐนั้นได้มาจาก 1) ภาษีทรัพย์สิน (Property Tax) จากท้องถิ่นซึ่งเก็บจากภาษีในท้องถิ่นโดยเฉพาะ โดยเฉพาะทั้งประเทศคิดเป็นร้อยละ 56 ของงบประมาณทั้งหมด 2) ภาษีจากภาครัฐ ซึ่งเก็บจากภาษีที่ระดับรัฐ เช่น ภาษีรายได้ ภาษีการค้าส่วนของรัฐคิดเป็นร้อยละ 40 ของงบประมาณทั้งหมด และ 3) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง ซึ่งส่วนใหญ่ได้จากภาษีต่าง ๆ อีกประมาณร้อยละ 4 ของงบประมาณโดยรวมของประเทศ แหล่งเงินจากรัฐและท้องถิ่นจะเป็นแหล่งรายได้พื้นฐานของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ในระดับโรงเรียน ศึกษาธิการเขต (Superintendent) มีหน้าที่กำกับดูแลครูใหญ่ ครูใหญ่มีหน้าที่กำกับดูแลครู และครูมีหน้าที่กำกับดูแลนักเรียน ซึ่งตามแต่ละตำแหน่ง แต่ละคน ก็จะมีสิทธิใช้อำนาจตามที่ได้รับตามกฎหมาย (Legitimate Power) ปกติ ผู้บริหารมักจะจัดโครงการเป้าหมาย และกฎระเบียบ (Rational Legal Authority) ตามลำดับขั้นของการปฏิบัติไว้ เพื่อแสดงถึงอำนาจหน้าที่ ทำให้รู้ว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร รับผิดชอบเท่าใด ควรจะประพฤติตนอย่างไร เพื่อให้อยู่ในกฎระเบียบ และในการดูแลนักเรียน ครูสามารถใช้อำนาจได้ตามระเบียบที่ได้กำหนดไว้ แต่หากมีปัญหาผู้ปกครองก็สามารถดำเนินการตามขั้นตอนร้องเรียนและอาจยื่นเรื่องได้ถึงระดับศาล

ในด้านการบริหารงานวิชาการ การกระจายอำนาจทางวิชาการในประเทศสหรัฐอเมริกา ถือหลักการกระจายอำนาจสู่ประชาชน โดยให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมทาง วิชาการต่างๆ ตั้งแต่การจัดทำหลักสูตร ไปจนถึงการจัดกิจกรรมนันทนาการของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารวิชาการที่ได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษาแต่ความสำเร็จใน การจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียน (Principal) ครู นักเรียน และผู้ปกครองที่มาร่วมหาแนว ทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งเป็นการจัดการแบบพื้นฐาน (Site-Based Management) หรือโรงเรียน เป็นฐาน (School-Based Management)

การกระจายอำนาจทางวิชาการยังมีรูปแบบของการเปิดโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนทางเลือก (School Choice Programs) ในหลายๆ รัฐเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองตัดสินใจเลือกส่งบุตรหลาน เข้าเรียนใน โรงเรียนที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องเรียนในโรงเรียนที่อยู่ในเขตบ้านเรือนตั้งอยู่ จะเลือกเป็นโรงเรียน เอกชนก็อาจทำได้และยังมีสิทธิ์ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ ซึ่งอาจเป็นรูปของบัตรรับรอง (School Vouchers) คูปอง (School Coupons) หรืออาจเป็นการเลือกโรงเรียนแบบใหม่ เช่น โรงเรียนในกำกับตาม พันธสัญญา (Charter Schools) โรงเรียนที่บริหารโดยเอกชน (For-Profit School Development Company) ซึ่ง บริษัทเอกชนลงทุนจัดตั้งโรงเรียนขึ้นซึ่งในขณะนี้ก็มีเป็นจำนวนมาก

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีมีการกระจาย อำนาจไปสู่สถานศึกษาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านงบประมาณที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการ โดยใช้ระบบ School-based Account System ประเทศนิวซีแลนด์มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการสู่สถานศึกษาโดยตรง เช่นเดียวกับประเทศ ออสเตรเลียที่มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และให้อิสระแก่โรงเรียน สำหรับประเทศ สหรัฐอเมริกาก็มีการกระจายอำนาจทางการศึกษาเช่นเดียวกันโดยกระจายอำนาจไปที่เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศต่างๆ นำเสนอในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 การบริหารจัดการสถานศึกษาของแต่ละประเทศ

| ประเด็นการบริหาร | เกาหลีใต้                                                                                                                                                                                                                                                        | นิวซีแลนด์                                                                                                                                                                                                                           | ออสเตรเลีย                                                                                   | สหรัฐอเมริกา                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านวิชาการ      | 1. กำหนดหลักสูตร โดยส่วนกลาง<br>2. ควบคุมคุณภาพของตำราเรียน<br>แบบผสมผสานหลายระดับ<br>กระจายอำนาจการพัฒนา<br>หลักสูตรไปสู่ระดับท้องถิ่น ให้<br>สำนักงานการศึกษาท้องถิ่นจัดทำ<br>แผนปฏิบัติการสำหรับโรงเรียน<br>ระบบประกันคุณภาพที่เน้นทั้ง<br>การประเมินและพัฒนา | 1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน<br>มีอำนาจหน้าที่ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง<br>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน<br>2. โรงเรียนจะมีไดโอดให้<br>ผู้ปกครองและประชาชนเข้ามาดู<br>การเรียนการสอนและเสนอแนะ<br>วิธีการ โดยผ่านทางคณะ<br>กรรมการบริหารโรงเรียน | 1. หัวหน้าหมวด (Department<br>Head) เป็นผู้มอบหมายสำคัญมาก<br>2. รัฐบาลเป็นผู้ควบคุมหลักสูตร | 1. รัฐบาลเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของ<br>หลักสูตร กำหนดโครงสร้างและ<br>เนื้อหาหลักสูตร<br>2. ครูเป็นผู้กำหนดวิธีการสอน<br>และเลือกใช้นวัตกรรมสื่อและ<br>แบบเรียนให้สอดคล้องกับ<br>เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ<br>หลักสูตร |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ประเด็นการบริหาร | เกาหลีใต้                                                                                                                                                                                                                                                                                            | นิวซีแลนด์                                                                                                                                                                                  | ออสเตรเลีย                                                                                                                                                                                                                                                                             | สหรัฐอเมริกา                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านงบประมาณ     | <p>1. งบประมาณได้รับจัดสรรจากส่วนกลาง รัฐบาลท้องถิ่น เอกชน และค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เก็บจากผู้เรียน</p> <p>2. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับมาก โดยจัดงบประมาณให้ร้อยละ 20 ของงบประมาณแผ่นดิน</p> <p>3. ถ่ายโอนอำนาจการบริหารการเงินมาที่สถานศึกษา โดยใช้ระบบ School-based Account System</p> | <p>1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ร่วมกับครูและชุมชนพิจารณางบประมาณที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน</p> <p>2. กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนงบประมาณเป็นก้อนให้คณะ กรรมการบริหารโรงเรียนไปดำเนินการ</p> | <p>1. กระจายอำนาจให้โรงเรียนจัดการงบประมาณด้วยตนเอง โดยรัฐบาลจัดเงินก้อนอุดหนุนโรงเรียน</p> <p>2. รัฐบาลสมัครเป็นผู้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการศึกษา สูงถึงประมาณร้อยละ 90 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของรัฐ</p> <p>3. โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจใช้งบประมาณ ตามหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน</p> | <p>1. รัฐจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาให้กระทรวงมหาดไทยเพื่อส่งผ่านไปยังหน่วยงานบริหารระดับภูมิภาค คือ เขต แคว้น และอำเภอ</p> <p>2. รัฐจัดสรรให้แก่กระทรวงศึกษาธิการเพื่อส่งผ่านไปที่เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานโครงการ งานและ กิจกรรมทางการศึกษา</p> |



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ประเด็นการบริหาร | เกาหลีใต้                                                                                                                                                                                                                                                       | นิวซีแลนด์                                                                                                                                                                                                                  | ออสเตรเลีย                                                                                                           | สหรัฐอเมริกา                                                                                                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านบุคลากร      | 1. กระจายอำนาจไปสู่สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น โดยส่วนกลางเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบและมาตรฐานต่างๆ ให้ท้องถิ่นปฏิบัติตาม<br>2. โรงเรียนไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครู ต้องเสนอขออัตราว่างไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้พิจารณาอนุมัติ<br>อัตราว่างและจัดสอบคัดเลือก | 1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในการสรรหาการพัฒนา การบำรุงรักษา และการให้ออกจากงาน<br>2. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้จ้างผู้อำนวยการโรงเรียน<br>3. ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้จ้างครูและบุคลากรโรงเรียน | 1. โรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกครูและผู้บริหาร รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งการให้ออกภายใต้กรอบงานของรัฐ | 1. กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ดำเนินการบรรจุแต่งตั้งและการฝึกอบรมก่อนประจำการการบรรจุแต่งตั้ง และกิจกรรมต่างๆ ด้านการศึกษา |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ประเด็นการบริหาร | เกาหลีใต้                                                                                                                                                                                                           | นิวซีแลนด์                                                                                                                                                                                  | ออสเตรเลีย                                                                                                                                             | สหรัฐอเมริกา                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านบริหารทั่วไป | <p>1. ระดับเขตหรืออำเภอให้ดูแลเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนมัธยมศึกษาตอนปลายให้อยู่ในความดูแลของมหาวิทยาลัยหรือจังหวัด</p> <p>2. มีกฎหมายป้องกันอิทธิพลทางการเมือง และคุ้มครองความเป็นวิชาชีพ</p> | <p>1. กระจ่ายอำนาจการบริหารทั้งระบบจากกระทรวงศึกษาธิการไปสู่สถานศึกษาโดยตรง</p> <p>2. สถานศึกษามีอิสระในการจัดการศึกษาภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees)</p> | <p>1. รัฐบาลของแคว้นและรัฐมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา</p> <p>2. โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสม</p> | <p>1. รัฐบาลกระจายอำนาจทางการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยถ่ายโอนเป็นเรื่องๆ</p> <p>2. ให้มีคณะกรรมการระดับท้องถิ่น ระดับแคว้นและระดับเขตที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาร่วมกับรัฐ</p> |



จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านวิชาการ

1.1 ด้านหลักสูตร มีการกำหนดหลักสูตรโดยส่วนกลาง กระจายอำนาจการพัฒนาหลักสูตรไปสู่ระดับท้องถิ่น รัฐบาลเป็นผู้ควบคุมหลักสูตร รัฐเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร กำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาหลักสูตร

1.2 ด้านตำราเรียน มีการควบคุมคุณภาพของตำราเรียนโดยครูเป็นผู้กำหนดและเลือกใช้หนังสือและแบบเรียน

1.3 ระบบประกันคุณภาพ มีระบบประกันคุณภาพโดยเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา

1.4 ระบบบริหารงานวิชาการ หัวหน้าหมวดเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารงานวิชาการ

1.5 การมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

### 2. ด้านงบประมาณ

2.1 แหล่งงบประมาณ งบประมาณได้รับการจัดสรรจากส่วนกลางเป็นเงินก้อนอุดหนุนโรงเรียนโดยตรงหรือผ่านรัฐบาลท้องถิ่น นอกจากนั้นยังมาจากการบริจาคของภาคเอกชน และค่าธรรมเนียมการศึกษาที่จัดเก็บจากผู้เรียน บางประเทศ รัฐจัดสรรงบประมาณการศึกษาให้ร้อยละ 20 บางประเทศจัดสรรให้มากถึงร้อยละ 90

2.2 การบริหารงบประมาณ ให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจใช้งบประมาณ ตามหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 3. ด้านบุคลากร

3.1 การคัดเลือกบุคลากร มีการกระจายอำนาจในการคัดเลือกครู และการนิเทศ หรือจัดฝึกอบรม

3.2 การกำหนดกฎ ระเบียบ และมาตรฐาน ส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนด

### 4. ด้านบริหารทั่วไป

4.1 มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียน โดยสถานศึกษามีอิสระในการจัดการศึกษา ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน

4.2 กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น โดยรัฐบาลมีการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปสู่องค์กรส่วนท้องถิ่นเป็นบางเรื่อง

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน และแนวคิดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในอนาคตโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามภาระงานของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปได้ดังนี้

1. จากการสัมภาษณ์ นายเจลิยว อยู่เสมารักษ์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2553 สรุปได้ดังนี้

การบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไข พุทธศักราช 2545 เพื่อให้ทันต่อสังคมโลก การปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติให้ทันต่ออารยประเทศ ถ้าไม่ปรับปรุงก็จะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง กฎหมายปฏิรูปการศึกษาได้ระบุไว้ว่า 1) เพิ่มโอกาสทางการศึกษา ต้องให้ทุกคนเข้าถึงทุกระดับ ไม่ว่าชาวเขา ชาวดอย เด็กพิการ ซึ่งการเท่าเทียมทั่วถึงให้โอกาสกับคนทุกคนให้เข้าถึง 2) ยกระดับคุณภาพการศึกษา หลักสูตรเหมาะสมกับสถานะมีหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน วิถีชีวิต และตอบสนองต่อสังคมของตน ครูต้องแสวงหาเนื้อหาและวิธีสอนให้เหมาะสม ทุกวันนี้ครูใช้หนังสือเป็นหลัก เป็นสูตรสำเร็จ ไม่มีการเตรียม การสอน เรื่องหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียน การสอนของครูต้องสอนคนไม่ใช่สอนหนังสือ คือ สอนคนไม่มีวันจบ แต่สอนหนังสือพอจบเล่มก็จบ ครูยังยึดห้องเรียนเป็นที่ตั้งไม่มีการเผชิญกับปัญหา เด็กประถม ควรเรียน 4 ชั่วโมง เช่นเด็ก เวียดนามช่วงเช้าเรียน 4 ชั่วโมงแล้วกลับไปช่วยครอบครัวเพื่อเรียน วิถีชีวิตโดยบูรณาการต่าง ๆ เข้าไปทั้งภาษา นโยบาย ทักษะศึกษาของครูไทย ไม่มีการเตรียมนักเรียนเมื่อออกจากโรงเรียน ไม่ได้บูรณาการกับการเรียนการสอน ส่วนใหญ่ครูสอนบนกระดานดำ ทั้งนโยบายและมาตรการเป็นจุดอ่อนของการศึกษาไทย ตัวอย่างเช่น พ่อแม่เด็กบางคนเป็นชาวนาแต่ลูกกลับไม่มีความรู้เรื่องการทำนาเลย 3) การวัดและประเมินผล ปัจจุบันวัดเนื้อมากเกินไป ไม่วัดที่วิถีชีวิต สำหรับเด็กไทยควรพัฒนากระบวนการ 1) เปลี่ยนเรื่องข้อสอบ 2) ฝึกเขียน เรียงความ 3) เรียนประวัติศาสตร์ไทย ควร



บูรณาการในหลักสูตร ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน เรื่องของหลักสูตรโรงเรียนสามารถทำได้ โรงเรียนสามารถกำหนดเนื้อหาการสอน วิธีการสอน การเป็นนิเทศน์เพื่อให้แสวงหาทรัพยากรมา พัฒนาโรงเรียนเป็นการระดมทรัพยากร เช่น การบริจาค ด้านวิชาการโรงเรียนมีอิสระสามารถ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้ ควรจัดแหล่งเรียนรู้ร่วมเป็นห้องมวลประสบการณ์ ให้นักเรียนมี อิสระทางความคิด สำหรับนโยบายการศึกษา ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไข พุทธศักราช 2545 การระดม ทรัพยากรเข้าถึงทุกภาคส่วนและให้ทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การระดม ทรัพยากรไม่ใช่เฉพาะเงินแต่รวมไปถึงปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาต่างๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกใน วัฒนธรรม แต่ผลที่เกิดขึ้นมีน้อย ในด้านบุคลากร ครูไม่มีขวัญกำลังใจที่ดี ดังนั้นจึงควรดูแลเรื่อง ขวัญกำลังใจให้ครูก่อนสิ่งอื่น ส่วนในเรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา การลาออกหรือพ้น จากสภาพ ในอดีตได้มอบให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการบรรจุ ปัจจุบันกระจาย อำนาจให้โรงเรียนสามารถบรรจุแต่งตั้งได้ ตามมาตรา 53 ให้ผู้อำนวยการบรรจุแต่งตั้ง การ มอบหมายภารกิจโดยผู้บังคับบัญชาตามภาระงาน การพัฒนาครูสามารถดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายและพัฒนาความสามารถตามวิชาชีพ เช่น ครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ต้องอบรมเกี่ยวกับการ สอนแนวใหม่สำหรับเรื่องหนังสือเรียนฟรี 15 ปี จัดโรงเรียนรวมศูนย์เหมือนโรงเรียนดีประจำ ตำบล

2. จากการสัมภาษณ์ นายชาญวิทย์ ทับสุพรรณ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2553 สรุปได้ดังนี้

ภายในปีพุทธศักราช 2555 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในด้านศักยภาพและการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีภารกิจ ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง และโรงเรียน เอกชน ที่มีคุณภาพสูงจะได้รับเงินอุดหนุนมากกว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์ และการ ดำเนินงานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ 1 และ 3 คือยกระดับคุณภาพของนักเรียน และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดมี ส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนมากขึ้น

3. จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และจังหวัดเชียงราย เกี่ยวกับนโยบาย วิธีดำเนินการ และมาตรการในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน สรุปได้ดังนี้

### 3.1 นโยบาย

3.1.1 ด้านวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน เป็นการจัดการศึกษาเน้นคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศและสากล จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน พัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์สู่ผู้เรียนให้เป็นรูปธรรม พัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำ มีทักษะชีวิต เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้เท่าเทียมและทั่วถึง

3.1.2 ด้านงบประมาณ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จัดสรรเงินอุดหนุนให้กับโรงเรียนเอกชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียมกับสถานศึกษารัฐบาล ให้ได้รับการยกเว้นภาษีที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามความต้องการ ความจำเป็นตามภารกิจของสถานศึกษา มีการตรวจสอบ เสนอแนะ การใช้จ่ายเงินทุกประเภท

3.1.3 ด้านบุคลากร สถานศึกษาเอกชนพัฒนาครูในระบบเอกชนเท่าเทียมกับครูในสถานศึกษาของรัฐในเรื่องการสร้างขวัญ กำลังใจ ควรมีวิจัยฐานะ ระบบการเลื่อนขั้น และระบบพัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้นทุกระดับ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูควบคู่กับสวัสดิการครู บุคลากรเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา

3.1.4 ด้านบริหารทั่วไป พัฒนาอาคารสถานที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่แท้จริง สวยงาม ร่มรื่น น่าอยู่ และมีความปลอดภัย มีการตรวจสอบความมั่นคง แข็งแรงของอาคารสถานที่ทุกปี ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานธุรการ งานพัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ เน้นการให้บริการภายในเป็นเลิศ ให้บริการภายนอกเป็นพิเศษ

### 3.2 วิธีดำเนินการ

3.2.1 ด้านวิชาการ มีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการพัฒนาระบบการบริหารให้มีนวัตกรรมบริหารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการสร้างความรัก ความผูกพันระหว่างเพื่อน รุ่นน้อง และโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนต้องจัดประชุมชี้แจง ผู้บริหารและครูรวมทั้งจัดอบรม สัมมนาการบริหารจัดการด้านต่างๆ และส่งเสริมการวัดความรู้ในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พัฒนา ปรับปรุง การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีรูปแบบการเรียนการสอนเน้นระบบการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นของโรงเรียน พัฒนาศักยภาพของนักเรียนสู่การ



แข่งขันทุกระดับ สร้างระบบเครือข่ายโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน มีเครือข่ายนิเทศการศึกษา นิเทศ ติดตาม และสรุปผลอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 ด้านงบประมาณ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการเบิกจ่ายเงินอุดหนุน และการบริหารงบประมาณของโรงเรียน มีแผนการ/โครงการ รongรับการใช้จ่าย และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน กำกับ ติดตาม ดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนและงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จาก สช. เช่น ค่าอุดหนุนรายหัว อาหารกลางวัน อาหารเสริมฯลฯเน้นความประหยัด แต่ให้เกิดประโยชน์ ศึกษา วิจัย ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการศึกษาเอกชน

3.2.3 ด้านบุคคล พัฒนาสมรรถนะครูให้เป็นระบบตามแนวทางมาตรฐานวิชาชีพครู พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม ครอบคลุมทุกงานตามความจำเป็น และความต้องการของโรงเรียน สร้างขวัญ กำลังใจ ขยายบุคลากร โดยจัดสวัสดิภาพ สวัสดิการที่เหมาะสม พัฒนาจิตสำนึกของ การให้บริการว่าเป็นหน้าที่ไม่ใช่การต่อรอง

3.2.4 ด้านบริหารทั่วไป การบริหารจัดการที่เน้นความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติ และให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน มีอาคารเรียน อาคารประกอบที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ใช้อาคารสถานที่ประหยัด คุ่มค่า มีระบบบำรุงรักษา ดูแล ทันเวลาเป็นปัจจุบัน ให้มีความเรียบร้อย สวยงาม ปลอดภัย เหมาะสมเป็นแหล่งเรียนรู้ มีการกำกับ ดูแล ตรวจสอบการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามแนวปฏิบัติและระเบียบที่กำหนด ส่งเสริมและประกวดโรงเรียนดี นำเรียน

### 3.3 มาตรการ

3.3.1 ด้านวิชาการ จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพวิชาการระดับจังหวัด และคณะกรรมการนิเทศการศึกษาเอกชนระดับจังหวัด มีการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนที่ผ่านการประเมิน โรงเรียนดี นำเรียน โรงเรียนควรมีแผนกลยุทธ์ 10 ปี ช้างหน้าโดยมีจุดเน้น การนำหลักศาสนาเป็นฐานในการวางแผนพัฒนาคน พัฒนาระบบการติดตาม ผล ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนทุกโรงดำเนินการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารโรงเรียน มีการวิจัยนวัตกรรม การเรียนรู้ และจัดทำรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาประจำปีทุกปี

3.3.2 ด้านงบประมาณ การจัดทำคำของบประมาณให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนเอกชน มีระบบการติดตามผล สำหรับการเบิกจ่ายเงินอุดหนุน และส่งเสริมระดมทรัพยากร และการลงทุน ด้านการศึกษาและการเรียนรู้

3.3.3 ด้านบุคคล สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจของการบริการโดยให้ครูเป็นมีส่วนร่วมวางแผน การพัฒนาบุคลากร สร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารและครูเข้าร่วมการพัฒนาทักษะความสามารถในหลักสูตรของรัฐ และต้นสังกัด โรงเรียนเอกชนต้องพัฒนาตนเองโดยรัฐบาลหรือสถานศึกษาอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

3.3.4 ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ให้มีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการทั่วไปให้มีการตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ และความปลอดภัยของอาคารและให้โรงเรียนรายงานด้านการบริหารงานด้านพัสดุ ครุภัณฑ์

ตอนที่ 3 สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบันและแนวคิดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในอนาคตโดยการใช้แบบสอบถามประกอบการสังเกต (Observation and Question)

จากผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเอกชนจำนวน 54 คน จำนวนสถานศึกษาจำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียนนวจริวิทย์ โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม และโรงเรียนนุชนาถอนุสรณ์ จังหวัดลำพูนประกอบด้วย โรงเรียนธรรมศาสตร์ศึกษา จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย โรงเรียนวิชานารี และโรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพภาพส่วนตัวของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และครูผู้สอน

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามโรงเรียน และสถานภาพส่วนตัว

| สถานภาพ                 | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 1.ชื่อโรงเรียน          |       |        |
| โรงเรียนดาราวิทยาลัย    | 6     | 11.12  |
| โรงเรียนนวจริวิทย์      | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนรังษีวิทยา      | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา  | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม | 6     | 11.11  |



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| สถานภาพ                                | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------------|-------|--------|
| โรงเรียนอนุชนาถอนุสรณ์                 | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนธรรมสาริตศึกษา                 | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนวิชานารี                       | 6     | 11.11  |
| โรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา             | 6     | 11.11  |
| <b>2. เพศ</b>                          |       |        |
| ชาย                                    | 11    | 20.40  |
| หญิง                                   | 43    | 79.60  |
| <b>3. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>           |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                       | -     | -      |
| ปริญญาตรี                              | 34    | 63.00  |
| ปริญญาโท                               | 19    | 35.10  |
| ปริญญาเอก                              | 1     | 1.90   |
| <b>4. ตำแหน่ง</b>                      |       |        |
| ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูใหญ่         | 5     | 9.30   |
| ครูผู้สอน                              | 49    | 90.70  |
| <b>5. จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในข้อ 4</b> |       |        |
| น้อยกว่า 1 ปี                          | 5     | 9.30   |
| 1-5 ปี                                 | 16    | 29.60  |
| 6-10 ปี                                | 9     | 16.70  |
| 11-15 ปี                               | 4     | 7.40   |
| มากกว่า 15 ปี                          | 20    | 37.00  |

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีสถานภาพส่วนตัวดังนี้

1. โรงเรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนร้อยละ 11.12 อยู่ในโรงเรียนคาราวิทยาลัย ร้อยละ 11.11 อยู่ในโรงเรียนวชิรวิทย์ โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนรัตนานีวิทยา โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนนุชนาถอนุสรณ์ โรงเรียนธรรมสารศึกษาศึกษา โรงเรียนวิชานารี และโรงเรียนศักดิ์สุนันทวิทยา
2. เพศ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.00 เป็นเพศหญิง และ ร้อยละ 20.40 เป็นเพศชาย
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ และครูผู้สอน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 74.80 มีวุฒิปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 35.20 มีวุฒิปริญญาโท และร้อยละ 1.90 มีวุฒิปริญญาเอก ตามลำดับ
4. ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.70 เป็นครูผู้สอน และร้อยละ 9.20 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูใหญ่ ตามลำดับ
5. จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในข้อ 4 ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 37.00 มีอายุในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี รองลงมา ร้อยละ 29.60 คือ มีอายุในการดำรงตำแหน่งงาน 1-5 ปี ร้อยละ 16.70 มีอายุงานหรือดำรงตำแหน่งงาน 6 -10 ปี ร้อยละ 9.30 มีอายุในการดำรงตำแหน่งงานน้อยกว่า 1 ปี และร้อยละ 7.40 มีอายุในการดำรงตำแหน่งงาน 11-15 ปี ตามลำดับ



ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาต  
ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ สถานศึกษา  
เอกชนในปัจจุบัน ด้านวิชาการ

| การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ด้านวิชาการ                                                   | $\bar{x}$ | SD   | ระดับ   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา                                                      | 3.85      | 0.36 | มาก     |
| 2. โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้                                                      | 3.81      | 0.39 | มาก     |
| 3. โรงเรียนมีการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผล<br>การศึกษา                                    | 3.74      | 0.44 | มาก     |
| 4. โรงเรียนมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                               | 3.59      | 0.66 | มาก     |
| 5. โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อ                                                                   | 3.43      | 0.54 | ปานกลาง |
| 6. โรงเรียนมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้                                                          | 3.37      | 0.52 | ปานกลาง |
| 7. โรงเรียนมีการนิเทศการเรียนการสอน                                                         | 3.69      | 0.58 | มาก     |
| 8. โรงเรียนมีการแนะแนวการศึกษา                                                              | 3.63      | 0.49 | มาก     |
| 9. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา                                               | 3.63      | 0.56 | มาก     |
| 10. โรงเรียนมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิชาการให้แก่<br>ชุมชน                              | 3.13      | 0.67 | ปานกลาง |
| 11. โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา | 3.74      | 0.52 | มาก     |
| 12. โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติงาน<br>ประจำปี                             | 3.94      | 0.23 | มาก     |
| รวม                                                                                         | 3.63      | 0.50 | มาก     |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน  
มีความเห็นว่า สถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการด้านวิชาการ ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ ผู้รับใบอนุญาต และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการ ด้านวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.63$ ) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปี ( $\bar{x} = 3.94$ ) โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.85$ ) โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.81$ ) โรงเรียนมีการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษาและโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ( $\bar{x} = 3.74$ ) โรงเรียนมีการนิเทศการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.69$ ) โรงเรียนมีการแนะแนวการศึกษาและโรงเรียนมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.63$ ) และ โรงเรียนมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.63$ )

2. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชน มีสภาพการบริหารจัดการ ด้านการบริหารวิชาการ ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือโรงเรียนมีการพัฒนาสื่อ ( $\bar{x} = 3.43$ ) โรงเรียนมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.37$ ) และโรงเรียนมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิชาการให้แก่ชุมชน ( $\bar{x} = 3.13$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ด้านงบประมาณ

| การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ด้านงบประมาณ                                    | $\bar{x}$ | SD   | ระดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. โรงเรียนมีการจัดทำและเสนอของบประมาณ                                        | 3.83      | 0.38 | มาก   |
| 2. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ                                                | 3.8       | 0.41 | มาก   |
| 3. โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลเพื่อการวางแผนจัดการศึกษา | 3.72      | 0.45 | มาก   |



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ด้านงบประมาณ | $\bar{x}$ | SD   | ระดับ   |
|--------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 4. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุน    | 3.44      | 0.69 | ปานกลาง |
| 5. โรงเรียนมีการบริหารการเงิน              | 3.76      | 0.47 | มาก     |
| 6. โรงเรียนมีการบริหารพัสดุและสินทรัพย์    | 3.7       | 0.5  | มาก     |
| รวม                                        | 3.71      | 0.48 | มาก     |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน มีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการด้านงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.71$ ) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โรงเรียนมีการจัดทำ และเสนอของบประมาณ ( $\bar{x} = 3.83$ ) โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณ ( $\bar{x} = 3.80$ ) โรงเรียนมีการบริหารการเงิน ( $\bar{x} = 3.76$ ) โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลเพื่อการวางแผนจัดการศึกษา โรงเรียนมีการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ( $\bar{x} = 3.70$ )

2. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชน มีสภาพการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ในระดับปานกลาง คือโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ( $\bar{x} = 3.13$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา เอกชนในปัจจุบัน ด้านบุคคล

| การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ด้านบุคคล              | $\bar{x}$ | SD   | ระดับ |
|------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง      | 3.76      | 0.43 | มาก   |
| 2. โรงเรียนมีการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง             | 3.78      | 0.42 | มาก   |
| 3. โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 3.7       | 0.5  | มาก   |
| 4. โรงเรียนมีการเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัย      | 3.76      | 0.43 | มาก   |
| 5. โรงเรียนมีการจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคล         | 3.74      | 0.48 | มาก   |
| 6. โรงเรียนมีการจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร        | 3.67      | 0.48 | มาก   |
| 7. โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร                   | 3.59      | 0.6  | มาก   |
| รวม                                                  | 3.71      | 0.48 | มาก   |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน มีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการ ด้านบุคคล ดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการ ด้านบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก( $\bar{x} = 3.71$ ) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โรงเรียนมีการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ( $\bar{x} = 3.78$ ) โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง และโรงเรียนมีการเสริมสร้างวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{x} = 3.76$ ) โรงเรียนมีการจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคคล ( $\bar{x} = 3.74$ )โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.70$ )โรงเรียนมีการจัดสรรกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ( $\bar{x} = 3.67$ )โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร( $\bar{x} = 3.59$ )



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาต  
ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา  
เอกชนในปัจจุบัน ด้านบริหารทั่วไป

| การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ด้านบริหารทั่วไป                                                                                 | $\bar{x}$ | SD   | ระดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์กร                                                                                             | 3.76      | 0.47 | มาก   |
| 2. โรงเรียนมีการจัดงานธุรการและงานสารบรรณ                                                                                      | 3.76      | 0.43 | มาก   |
| 3. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ                                                                               | 3.57      | 0.53 | มาก   |
| 4. โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารและพัฒนา                                                                                          | 3.72      | 0.45 | มาก   |
| 5. โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป                                                     | 3.72      | 0.45 | มาก   |
| 6. โรงเรียนมีการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม                                                                                 | 3.72      | 0.45 | มาก   |
| 7. โรงเรียนมีการบริหารงานการเงินและการบัญชี                                                                                    | 3.81      | 0.39 | มาก   |
| 8. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษา                                                                                    | 3.59      | 0.53 | มาก   |
| 9. โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนแลประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานแลสถาบันอื่น เพื่อวางแผนการจัดการศึกษา | 3.59      | 0.53 | มาก   |
| 10. โรงเรียนมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการ                                                               | 3.7       | 0.5  | มาก   |
| รวม                                                                                                                            | 3.69      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอน มีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีสภาพการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้

ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชน มีสภาพการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทั่วไปโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.69$ ) เรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อย คือโรงเรียนมีการบริหารงานการเงินและการบัญชี ( $\bar{x}=3.81$ ) โรงเรียนมีการจัด โครงสร้างองค์กร และโรงเรียนมีการจัดงานธุรการและงานสารบรรณ ( $\bar{x}=3.76$ ) โรงเรียนมีการ จัดระบบบริหารและพัฒนาโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และ บริหารทั่วไป และโรงเรียนมีการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ( $\bar{x}=3.72$ ) โรงเรียนมีการ ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการ ( $\bar{x}=3.70$ ) โรงเรียนมี การประชาสัมพันธ์ การจัดการศึกษาและโรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษากับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นเพื่อวางแผนการจัดการศึกษา ( $\bar{x}=3.59$ ) และโรงเรียนมีการ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ( $\bar{x}=3.57$ )

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และครูผู้สอนมีความเห็นว่าสถานศึกษาเอกชนมีปัญหาการบริหารจัดการ สถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ดังนี้

### 1. ด้านวิชาการ

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มที่เนื่องจาก คณะกรรมการอำนวยการ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนในการพัฒนาหลักสูตรน้อยมาก นอกจากนี้บุคลากรไม่เข้าใจในหลักสูตรอย่างแท้จริงจึงไม่ ไปในทิศทางเดียวกันส่งผลให้โครงสร้างหลักสูตรไม่ต่อเนื่อง ขาดศึกษานิเทศก์ติดตามดูแล และใน องค์กรขนาดใหญ่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาที่ให้ครูมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ประกอบกับ ครูมีภาระงานที่นอกเหนือจากงานสอนมาก ทำให้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นไปได้น้อย ครูที่มี อายุมามากจะใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม และไม่นำผลการประเมินแต่ละปีไปใช้พัฒนา งานของตน ผู้บริหารต้องคอยติดตามอย่างใกล้ชิด ขาดสื่อ อุปกรณ์รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมการเรียนการสอนน้อย

1.2 การวัดและประเมินผล ครูผู้สอนไม่ได้รับการอบรมเรื่องการวัดและการ ประเมินผลจึงขาดความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การวัดผลประเมินผลใช้วิธีการที่ไม่ หลากหลาย มีปัญหาการเทียบโอนของนักเรียนที่ย้ายมาจากโรงเรียนอื่น นักเรียนต่างชาติและ นักเรียนที่เข้าเรียนระหว่างปี

1.3 การทำวิจัย ครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยใหม่ๆ จึงทำให้ขาดทักษะ ด้านการทำงานวิจัยในชั้นเรียน อีกทั้งไม่ได้นำผลวิจัยมาไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม



1.4 สื่อการเรียนการสอน ครูมีภาระงานมากจึงไม่มีเวลาผลิตสื่อ สื่อสำเร็จรูปมีราคาแพง สื่อเทคโนโลยีมีไม่เพียงพอไม่มีห้องสำหรับจัดเก็บสื่อ และการจัดการสื่อไม่เป็นระบบ ขาดการอบรม ศึกษาดูงาน และงบประมาณสนับสนุน

1.5 แหล่งเรียนรู้ โรงเรียนเอกชนขนาดกลางหรือขนาดเล็กมีพื้นที่ค่อนข้างคับแคบ และขาดงบประมาณในการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนจำนวนมาก แหล่งเรียนรู้ที่รองรับมีน้อย แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นอยู่ไกลจากโรงเรียน ต้องใช้เวลาในการเดินทางไปศึกษาเรียนรู้และขาดวิทยากรที่มีความสามารถในการให้ความรู้

1.6 การนิเทศยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เนื่องจากผู้นิเทศมีชั่วโมงสอน และงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ไม่สามารถนิเทศได้เต็มที่ จึงทำให้ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ไม่นำผลการนิเทศไปใช้พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ครูบางคนไม่เข้าใจเรื่องกระบวนการนิเทศ

1.7 การแนะแนว ครูแนะแนวมีจำนวนจำกัด ครูผู้สอนขาดความรู้ ความเข้าใจ การแนะแนว ขาดข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และความชำนาญในการให้คำปรึกษาในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

1.8 การประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนขาดระบบการประกันคุณภาพที่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาขาดความรู้ ความชำนาญในการเก็บข้อมูล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ครูทุกคนต้องรับผิดชอบและประกันคุณภาพงานของตนเองแต่เนื่องจากแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบหลายอย่าง ครูส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่าระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานแยกส่วนกับการจัดการเรียนการสอน เป็นภาระงานใหม่ของครู ดังนั้นการให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครู บุคลากร ยังไม่เป็นทิศทางเดียวกันส่งผลต่อคุณภาพงานบางส่วน

1.9 การจัดความรู้แก่ชุมชน โรงเรียนส่งเสริมโดยการให้ความร่วมมือกับชุมชน แต่ไม่ได้ส่งเสริมความรู้ให้กับชุมชนเพราะ โรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณและเวลาในการจัดให้ความรู้แก่ชุมชน ส่วนใหญ่โรงเรียนจะให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว (One Way) โดยใช้เอกสาร

1.10 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการพัฒนาค่อนข้างเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งยังหาแนวทางที่ชัดเจนและเหมาะสมไม่ได้ การพัฒนาจึงไม่ต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นการปรับใช้รูปแบบใหม่ๆ โครงการบางโครงการไม่สนองต่อนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด อีกทั้งบุคลากรมีเวลาว่างไม่ตรงกันที่จะประชุมวางแผนต่าง ๆ จึงไม่สามารถจัดกิจกรรมตามวัน เวลาที่กำหนดได้ทำให้ต้องปรับแผนปฏิบัติงานอยู่บ่อยครั้ง ขาดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน เช่น ผู้บริหาร คณะกรรมการอำนวยการ สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง ชุมชน และครู เป็นต้น

1.11 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในท้องถิ่นทำงานล่าช้าไม่ชัดเจนและด้วยความที่เป็นโรงเรียนเอกชน หน่วยงานบางหน่วยงานไม่สนใจที่จะให้เข้าร่วมกิจกรรม โรงเรียนขนาดใหญ่มีส่วนร่วมและสนับสนุนงานวิชาการกับหน่วยงานภายนอกมากเกินไปจนเป็นผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน

## 2. ด้านงบประมาณ

เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอย งบประมาณรายรับไม่สมดุลกับรายจ่าย หรือรายรับและรายจ่ายใกล้เคียงกัน ต้องพยายามคิดหาวิธีการให้ได้รายรับมากกว่ารายจ่าย ส่งผลให้การพัฒนางานในฝ่ายต่างๆ เป็นไปได้ช้า ทุกฝ่ายต้องช่วยกันหารายได้ และประหยัดค่าใช้จ่าย

2.1 การจัดสรรงบประมาณ มีค่อนข้างจำกัด จัดสรรได้ไม่ทั่วถึง ในกรณีที่โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน และเนื่องจากงบประมาณส่วนหนึ่งได้มาจากการสนับสนุนจากรัฐ เช่นเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียน การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณ หลักฐานการใช้จ่ายไม่สมบูรณ์ และไม่ถูกต้อง

2.2 การระดมทุนทรัพย์ช่วยเหลือจากฝ่ายต่าง ๆ จากสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมนักเรียนเก่า สำหรับผู้ปกครองมีส่วนสนับสนุนค่อนข้างน้อย เพราะส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างมีรายได้น้อย

2.3 การควบคุม ดูแล รักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ การตรวจสอบข้อมูลจึงไม่เป็นปัจจุบัน

2.4 โรงเรียนเพื่อการกุศลอยู่ในความควบคุมของเขตพื้นที่ต้องเบิกจ่ายเงินอุดหนุนในระบบของราชการไม่มีความคล่องตัว การอนุมัติงบประมาณสำหรับ โครงการล่าช้า

2.5 ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางถึงยากจน และมีจำนวนหนึ่งไม่ได้ชำระค่าเล่าเรียนและอื่นๆ การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนล่าช้า เป็นเหตุให้สถานศึกษาต้องเตรียมเงินไว้สำหรับการบริหารจัดการ

## 3. ด้านบุคลากร

3.1 การจัดอัตราค่าจ้างของครูต่อสัดส่วนของนักเรียนไม่เหมาะสม อัตราค่าจ้างมีเกินกว่าที่กำหนด แต่ขาดตำแหน่งที่โรงเรียนต้องการ โดยเฉพาะครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย ครูเฉพาะทางรายวิชาฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา ฯลฯ ครูมีชั่วโมงสอนค่อนข้างมาก และสอนหลายวิชา



3.2 การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานไม่ครอบคลุมกับทุกคน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ มีจำกัด ดังนั้นการจัดสรรกองทุนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึง

3.3 บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุค่อนข้างมาก ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ยาก

3.4 ครูมีชั่วโมงสอนค่อนข้างมาก และสอนหลายวิชา งานเอกสารเพิ่มขึ้นทำให้ครูไม่ค่อยมีเวลาในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงานแต่ละอย่างให้สมบูรณ์ได้

3.5 การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรทุกปีการศึกษา แต่ไม่นำมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร

#### 4. ด้านบริหารทั่วไป

4.1 การจัดโครงสร้างไม่ชัดเจน การบริหารจัดการมีหลายขั้นตอน ทำให้เกิดล่าช้าในการดำเนินงาน โรงเรียนขนาดใหญ่การประสานงาน การสื่อสาร การติดต่อกับหน่วยงานต่างๆล่าช้า ค่อนข้างยากลำบาก

4.2 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัย ไม่ทันเหตุการณ์ไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายและไม่สามารถเชื่อมโยงทุกเครือข่ายได้ การจัดระบบไม่เป็นมาตรฐาน บุคลากรที่ทำงานสารสนเทศขาดความเข้าใจในระบบสารสนเทศอย่างแท้จริง งบประมาณในการพัฒนามีน้อย ไม่เพียงพอ

4.3 อาคารสถานที่คับแคบ ห้องน้ำ ห้องส้วม โรงอาหารไม่เพียงพอ ห้องประกอบต่างๆไม่ทันสมัย และมีสภาพทรุดโทรม เกิดจากการใช้งานของคนจำนวนมาก งบประมาณในการบริหารจัดการอาคารสถานที่มีน้อย บุคลากรมีส่วนร่วมในการดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมไม่เป็นทิศทางเดียวกัน

4.4 โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ด้านการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่เพียงพอการประชาสัมพันธ์สู่ภายนอกไม่กว้างขวางเท่าที่ควร ส่งผลให้ไม่มีเครือข่ายการศึกษาที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานงาน และให้ข้อมูลแก่โรงเรียนไม่ชัดเจน การส่งเอกสารที่เร่งด่วน ส่งในเวลากระชั้นชิดให้กับโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเอกชนพลาดโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมบ่อยครั้ง บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนไม่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเท่าที่ควร

#### ตอนที่ 4 สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน ในปัจจุบันโดยการอภิปรายกลุ่ม เฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเอกชนจำนวน 54 คนในสถานศึกษาจำนวน 9 โรงได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย โรงเรียนคาราวีวิทยาลัย โรงเรียนวชิรวิทย์ โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา จังหวัดเชียงรายประกอบด้วย โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม และโรงเรียน นุชนาถอนุสรณ์ จังหวัดลำพูนประกอบด้วย โรงเรียนธรรมสาริตศึกษา จังหวัดลำปางประกอบด้วย โรงเรียนวิชานารี และโรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 1. สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

##### 1.1 ด้านวิชาการ

1.1.1 การบริหารหลักสูตร ปีการศึกษา 2553 มีบางโรงเรียนใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 และจะใช้หลักสูตรการแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธ ศักราช 2551 ในปีการศึกษาหน้า สำหรับโรงเรียนนาร่องการใช้หลักสูตรของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชนใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในปีการศึกษา 2553 จุดเน้นของหลักสูตร คือ คุณธรรม จริยธรรม หรือใช้ หลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน นอกจากนี้ได้บูรณาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น อาชีพ การดำเนินชีวิต หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้ใน ท้องถิ่น ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจ และสังคมโลกเพื่อเตรียมการสำหรับ โลกอนาคต หลักสูตร สถานศึกษาได้รับการเห็นชอบและอนุมัติให้ใช้หลักสูตร โดย คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จัดทำ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานของสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประเมินการใช้หลักสูตรโดยผู้ปกครอง ครู และนักเรียน โรงเรียนจัด โปรแกรมการเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ การใช้ ภาษาอังกฤษของนักเรียนสู่ระดับสากล บนพื้นฐานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย และเพิ่มเติม ภาษาจีนเพื่อการเตรียมนักเรียนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและงานวิชาการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.1.2 การนิเทศ กำกับ ติดตาม โรงเรียนได้กำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ผู้ที่มี ส่วนในการนิเทศ ติดตาม ซึ่งได้แก่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดให้ มีการนิเทศอย่างเป็นระบบทุกภาคเรียนโดยใช้รูปแบบการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การชี้แจง ปฏิบัติงาน การเยี่ยมชั้นเรียน การศึกษาดูงาน และการนิเทศจากบุคคลภายนอก จากสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาซึ่งให้ความช่วยเหลือ การตรวจเยี่ยมและการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

**1.1.3 กิจกรรมเสริมหลักสูตร** จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในห้องเรียน จัดอบรมในหอประชุมเป็นระดับชั้น จัดกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น ค่ายคุณธรรม กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม กิจกรรมทักษะชีวิต กิจกรรมลูกเสือ การปลูกป่าในวันสำคัญ กิจกรรมฝึกทักษะการเป็นผู้นำโดยใช้ประสบการณ์ตรง ฝึกประสบการณ์วิชาชีพในชุมชน และกิจกรรมอนามัยในโรงเรียนเพื่อให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ นอกจากนี้โรงเรียนได้ส่งเสริมนักเรียนโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ คณิต และกีฬา

**1.1.4 การจัดการกระบวนการเรียนรู้** ใช้เทคนิคการสอนหลากหลาย หลังจากการสอนมีการบันทึกหลังสอนในสิ่งที่ค้นพบ ข้อสังเกต ปัญหา แนวทางแก้ไข และสรุปผลการสอนในแต่ละครั้ง นำผลที่ได้ไปปรับปรุง การจัดการเรียนรู้ในครั้งต่อไป และนำไปทำวิจัยในชั้นเรียน

**1.1.5 สื่อการเรียนรู้/ แหล่งเรียนรู้** โรงเรียนจัดสรรสื่อการเรียนการสอนพร้อมงบประมาณให้กับครู ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อ นำมาใช้ร่วมกัน สื่อที่มีราคาแพงโรงเรียนสนับสนุนจัดหาให้ มีการส่งเสริมใช้สื่อเทคโนโลยี ค้นคว้าด้วย Internet หรือ Website ต่างๆ นอกจากนี้ยังมีแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้อาชีพในท้องถิ่น เช่นการทำขนมจีน ข้าวหลาม ข้าวแต่น การทำไม้กวาด จักสาน เครื่องปั้นดินเผา แหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณธรรม เช่นวัดเวียงกาหลง วัดร่องขุน หอฝิ่น วัดพระยาผาเงา หน่วยงานราชการ วิทยุชุมชน ร้านค้า บ่อน้ำร้อนฝาง โป่งน้ำร้อน รวมทั้งการเชิญ ผู้รู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและผู้ปกครองมาให้ความรู้กับนักเรียนในโรงเรียน มีเครือข่ายสำคัญในการให้ความช่วยเหลือด้านสื่อ อุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เช่น ขววิจัย เรื่อง ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ได้รับการช่วยเหลือสื่อ อุปกรณ์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง และทุนการวิจัยได้รับจาก องค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และผู้ปกครอง

**1.1.6 การวัดและประเมินผล** โรงเรียนประเมินผลนักเรียนด้านความรู้ คุณธรรม คุณลักษณะ กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด ประเมินผลตามสภาพจริง จัดให้มีการประเมินผลระดับโรงเรียน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ มีการเตรียมตัวนักเรียนเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ระดับท้องถิ่น และ ระดับประเทศ นอกเหนือจากนั้นได้จัดให้มีการประเมินผลร่วมกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การทดสอบประเมินผลระดับชาติร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทดสอบความรู้ทางด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ร่วมกับสถาบันส่งเสริมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) และการทดสอบความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ ด้วยการสอบ CMU Thap

1.1.7 การทำวิจัยชั้นเรียน ครูทำงานวิจัยในชั้นเรียนที่เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียน และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน หรือการพัฒนาการเรียนในด้านต่าง ๆ ครูทำการวิจัยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

1.1.8 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานกิจการนักเรียน ส่งเสริมนักเรียนให้ทำกิจกรรม และ โครงการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งกลุ่ม และเดี่ยว เน้นกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอน วางแผน การประชุม ชี้แจง การดำเนินงาน และการประเมินผล จัดตั้งสภานักเรียนเพื่อประสาน ดูแลการทำกิจกรรมระหว่างนักเรียน โรงเรียน และหน่วยงานภายนอก มีการดูแลระเบียบวินัยนักเรียน ด้านการเรียน การแต่งกาย และความประพฤติ โดยฝ่ายปกครอง ครูประจำชั้น ร่วมมือกับ ผู้ปกครอง กำหนดบทลงโทษนักเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน และในกรณีที่นักเรียนขาดเรียนไม่มา โรงเรียนจะได้รับการติดตามจากครูประจำชั้นด้วยการ โทรศัพท์ หรือมีจดหมายเพื่อเชิญผู้ปกครองมาพบ จัดสรรทุนการศึกษาให้แก่ นักเรียน ได้แก่ ทุนเรียนดี ทุนขาดส่น และทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนมูลนิธิและบุคคลที่ประสงค์ จะช่วยเหลือนักเรียน มีการแนะแนวการศึกษาต่อ สายสามัญ สายอาชีพ และให้บริการให้คำปรึกษา ดูแลความปลอดภัยของนักเรียน มีครูเวร ครูฝ่ายพัฒนาวินัย และยามรักษาความปลอดภัย

## 1.2 ด้านงบประมาณ

1.2.1 การช่วยเหลือจากรัฐ โรงเรียนการกุศลได้รับงบประมาณช่วยเหลือจากรัฐ 100 % เงินที่เหลือจากการบริหารจัดการโรงเรียนสามารถนำไปบริหารจัดการด้านอื่นๆได้แต่ต้องได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการบริหารโรงเรียน สำหรับโรงเรียนเอกชนอื่นๆ รัฐจัดสรรงบประมาณ โดยคิดตามรายหัวนักเรียน 300 บาทต่อคน โครงการเรียนดี เรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ

1.2.2 การจัดสรรงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้ภายในโรงเรียน และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีการศึกษาดูงานโดยเฉลี่ย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในอนาคตมีการวางแผนให้ทุนการศึกษาสำหรับการศึกษาต่อ จัดสรรงบประมาณในการทำงานตามแผนปฏิบัติงาน ทุกงานทุกฝ่ายนำเสนอ งบประมาณพร้อมโครงการ ซึ่งผ่านการพิจารณาโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และเสนอผู้บริหาร การพิจารณางบประมาณโครงการดูจากการใช้งบประมาณ 2 ปีที่ผ่านมา เพื่อกำหนดงบประมาณปีปัจจุบัน การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดสรรงบประมาณเป็นกองทุนต่าง ๆ ได้แก่ กองทุนสินทรัพย์ถาวร กองทุนทั่วไป กองทุนพัฒนาบุคลากร และกองทุนหลังเกษียณอายุการทำงาน



**1.2.3 การใช้งบประมาณ** โรงเรียนดำเนินการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรอบคอบ มีการจัดระบบเงิน ทดรองจ่าย และดำเนินการชี้แจงงบประมาณตามที่ใช้จ่ายจริงหลังจากการทำงานเสร็จสิ้นแล้ว มีการวางระบบการบริหารการเงิน การบัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ชัดเจน

**1.2.4 การติดตามตรวจสอบโรงเรียน** ทุกโรงเรียนจะได้รับการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอุดหนุนของรัฐ จากหน่วยงานที่สังกัดและหน่วยงานภายนอก สำหรับการตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียน คือ โรงเรียนเพื่อการกุศลมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยผู้บริหารโรงเรียน บุคคลภายนอก คือ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีละ 1 ครั้ง โรงเรียนที่เป็นของมูลนิธิมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณในระดับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย กลางปีและสิ้นปีการศึกษา มีการตรวจบัญชีจากหน่วยงานภายในที่สังกัด และจากหน่วยงานภายนอก โรงเรียนที่มีเจ้าของเป็นบุคคลมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยฝ่ายบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชีของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าของโรงเรียน มีการจัดทำรายงานบัญชีทุกภาคเรียน พร้อมกับรายงานการประชุมนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนและนำเสนอเจ้าของโรงเรียน เดือนละ 1 ครั้ง

**1.2.5 การระดมทุนทรัพย์** โรงเรียนเพื่อการกุศลมีรายได้เพิ่มจากผู้อุปถัมภ์โรงเรียนซึ่งจะบริจาคให้ทุกเดือน โรงเรียนที่เป็นของมูลนิธิได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานสังกัดของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยพายัพ มีการจัดหารายได้เพิ่มให้กับโรงเรียนด้วยการจำหน่าย น้ำหรือขนม การจัดการเรียนรู้ธุรกิจจำลองของนักเรียน การทำกิจกรรมของนักเรียนและโครงการพัฒนาบุคลากรจากสมาคมผู้ปกครองและครู สำหรับโรงเรียนที่มีเจ้าของเป็นบุคคลมีการระดมทรัพยากรช่วยเหลือในการจัดตั้งชมรม หารายได้เป็นทุนการศึกษาโดยศิษย์เก่า ผู้ปกครอง นอกจากนี้โรงเรียนมีรายได้จากการช่วยเหลือจากแหล่งอื่นๆ เช่น ค่าเช่าร้านค้า การทอดผ้าป่าเพื่อเป็นทุนการศึกษาให้กับนักเรียนยากจน

### 1.3 ด้านบุคคล

**1.3.1 การจัดอัตราค่าจ้าง** โรงเรียนมีการวางแผนอัตราค่าจ้างคนโดยผ่านการพิจารณาจากแต่ละฝ่ายนำเสนอผู้บริหาร จากนั้นมีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการทาง Website ของโรงเรียน การรับสมัคร คัดเลือกครูผู้สอน คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนต้องการโดยวิธีสัมภาษณ์ และทดสอบการปฏิบัติงาน ประเมินโดยผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และจากนั้นนำเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจรับไว้เป็นบุคลากรของโรงเรียน ในฝ่ายครูผู้สอนมีระยะทดลองงาน 1 ภาคเรียน ฝ่ายสนับสนุนการสอนมีระยะทดลองงาน 3 เดือน สำหรับบุคลากรใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศทุกคนเพื่อการทำงานที่มี

คุณภาพ ค่าตอบแทนพิจารณาตามวุฒิการศึกษาควบคู่กับประสบการณ์การทำงาน มีระเบียบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระเบียบการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการ

**1.3.2 สวัสดิการ และการสร้างขวัญกำลังใจ** โรงเรียนจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม ได้แก่ อาหารกลางวัน กองทุนกู้ยืม เครื่องแบบการทำงาน ค่าประกันอุบัติเหตุ ทัศนศึกษา และการช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ โรงเรียนดำเนินการยื่นขอใบประกอบอาชีพให้กับบุคลากร แต่การต่ออายุใบประกอบวิชาชีพให้ดำเนินการด้วยตัวเอง มีการส่งเสริมบุคลากรรับรางวัลเกียรติยศต่างๆ หรือส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขัน หรือประกวดทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน มีการมอบเกียรติบัตรสำหรับครูที่มาทำงานสม่ำเสมอไม่ลา ไม่สาย ไม่ขาด และจัดให้มีการศึกษาดูงานในกรณีที่ให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากร พิจารณาจากอายุการทำงาน และความสามารถของครู ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน หรือ สาขาที่ขาดแคลน หรือหายาก ซึ่งครูจะกลับมาปฏิบัติงานที่โรงเรียนหลังจากเรียนจบแล้ว ผู้ที่มีส่วนในการประเมิน พิจารณาความดีความชอบ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหาร

**1.3.3 การพัฒนาบุคลากร** โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรจัดอบรมให้ความรู้ โดยการสำรวจ ความต้องการบุคลากร หรือผู้บริหารที่เห็นชอบ หรือเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ เช่น หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 การอบรมคุณธรรม จริยธรรม การผลิตสื่อ การพัฒนาทักษะสำคัญ ได้แก่ การอบรม MI (Multiple Intelligence) การใช้เทคโนโลยีซึ่งจะมีทุกต้นปีการศึกษาเพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน อีกทั้งการส่งบุคลากรอบรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก เข้าร่วมการสัมมนาทั้งในและต่างประเทศ ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพให้มีมาตรฐานเพื่อการจัดการศึกษาจะมีคุณภาพยิ่งขึ้น

**1.3.4 การประเมินบุคลากร** โรงเรียนมีการแบ่งสายงาน โครงสร้างชัดเจน มีความคล่องตัวในการทำงานเป็นระดับชั้น มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบ ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ มีการนิเทศติดตาม โดยใช้วิธีการประชุม เพื่อติดตาม ปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานเดือนละ 1 ครั้ง มีการประเมินบุคลากรตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยหัวหน้างานตามโครงสร้าง ภาคเรียนละ 1 ครั้ง และเมื่อสิ้นปีการศึกษา มีการสรุปผลการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ สำหรับบุคลากรที่มีปัญหาการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบวินัย หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมจะได้รับการตักเตือนและบันทึกตามลำดับ



#### 1.4. ด้านบริหารทั่วไป

1.4.1 โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนมีนโยบายจัดการศึกษาชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และขอบข่ายงานชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพการทำงานของบุคลากร และจัดสรรค่าตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม บริหารจัดการภายใต้การกำกับ ดูแลโดยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมี การประชุม ปีละ 2 ครั้ง มีระบบประกันคุณภาพภายใน บริหารจัดการตามมาตรฐานของโรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งนี้ได้รับการช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการจัดทำหลักสูตร การให้คำปรึกษาดูแลจนความช่วยเหลือในเรื่องการประกันคุณภาพภายในมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัดและจากหน่วยงานภายนอก การให้บริการสละว่ยน้ำ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับโรงเรียนเครือข่าย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนำสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขไปพัฒนาในปีต่อไป

1.4.2 ด้านอาคารสถานที่ฝ่ายสถานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการดูแลรักษา การซ่อมบำรุง และการตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ พัฒนาอาคารสถานที่ให้เป็นที่น่าประทับใจแก่ผู้ที่มาพบเห็น

1.4.3 การประชาสัมพันธ์ มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้สื่อหลากหลายรูปแบบ เช่น โทรศัพท์ท้องถิ่น เคเบิลทีวี เว็บไซต์ วิทยุชุมชน แผ่นป้ายโฆษณา เอกสาร จุลสาร วารสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นเหตุผลให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักและเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนได้สร้างความสัมพันธ์ เครือข่ายกับชุมชน ท้องถิ่น ผู้ปกครอง สมาคม ผู้ปกครองและครู ผู้ปกครองเครือข่าย สถาบันทางการศึกษา เช่น คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โรงเรียนนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง สถานีอนามัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือด้านวิทยากร แหล่งเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษาต่อ การจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้โรงเรียนได้เป็น แหล่งเรียนรู้ในการศึกษาดูงานให้กับหน่วยงานภายนอกและชุมชน และให้บริการการใช้สถานที่ เช่น ห้องสมุด สนามกีฬา ห้องประชุม

#### 2. ปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน

2.1 ด้านวิชาการ นักเรียนไม่ให้ความสนใจในการสอบ O-NET หรือทดสอบระดับชาติเท่าที่ควร นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนในการพัฒนาหลักสูตรน้อยมาก นักเรียนมีทักษะทางภาษาน้อย มีความสามารถในการเรียนรู้ไม่เท่ากัน โรงเรียนที่มีงบประมาณจำกัดไม่สามารถจัดหา

สื่อต่าง ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการได้เนื่องจากสื่อ/อุปกรณ์บางอย่างมีราคาแพง สื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน และที่มีอยู่ไม่ทันสมัย ขาดแคลนบุคลากรผู้สอนวิชาที่สำคัญ เช่น ฟิสิกส์ เคมี เป็นต้น

2.2 ด้านงบประมาณ โรงเรียนได้งบประมาณที่รับจากการช่วยเหลือจากรัฐไม่เพียงพอ รายได้งบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากค่าเล่าเรียนของนักเรียน ซึ่งในแต่ละปีมีนักเรียนที่ไม่ชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมากทำให้การบริหารจัดการ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร งบประมาณมีข้อจำกัดเรื่องรายรับ รายจ่าย แต่ถ้ามีการใช้งบประมาณเกินตามที่กำหนดต้องมีการทำบันทึกชี้แจงเพื่อการของบประมาณเพิ่ม

2.3 ด้านบุคคล ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ ครูจึงขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบุคลากรอาวุโสก็ไม่ยอมปรับตัวเองให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย บุคลากรต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ เช่น มีชั่วโมงสอนและปฏิบัติงานธุรการควบคู่กัน ค่าตอบแทนหรือรายได้ของครูเอกชนที่ไม่เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐทำให้เกิดการโยกย้ายครูผู้สอนระหว่างปี เป็นเหตุให้การจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง

2.4 ด้านบริหารทั่วไป นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงไป ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง ภาครัฐให้การช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนน้อยมาก รวมไปถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้การดูแลช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน โรงเรียนบางแห่งไม่สามารถจัดสถานที่ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและกิจกรรมทุกกิจกรรมได้ เช่น อาคารประกอบ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เนื่องจากโรงเรียนต้องเช่าสถานที่ จึงไม่สามารถขยายพื้นที่หรือสร้างอาคารเพิ่มเติมได้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมไม่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียน ด้วยสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนมีการประกอบอาชีพที่ไม่พึงประสงค์ เช่น มีการดื่มเหล้าเถื่อนในหมู่บ้าน มีการสูบบุหรี่ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน การจัดสรรนักเรียนระหว่างโรงเรียนรัฐกับเอกชน ด้วยค่านิยมของผู้ปกครองที่ไว้วางใจโรงเรียนรัฐมากกว่าโรงเรียนเอกชน และคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนยังไม่เป็นที่พึงพอใจ เป็นเหตุให้จำนวนนักเรียนค่อย ๆ ลดลง มีนักเรียนที่เข้าเรียนระหว่างปี ซึ่งเป็นนักเรียนด้อยโอกาส หรือนักเรียนชนเผ่าที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว มีปัญหาเรื่องวินัย คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้อย ส่วนใหญ่เป็นการพิจารณา รับทราบ และอนุมัติเท่านั้น ผู้ปกครองให้ความร่วมมือและการสนับสนุนน้อยมาก



### สรุป สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

1. ด้านวิชาการ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ มีจุดเน้นคือคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อเตรียมนักเรียนสำหรับโลกอนาคต จัดโปรแกรมที่เน้นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษให้แก่นักเรียนที่จะก้าวสู่สังคมประชาคมอาเซียน และก้าวสู่สากลบนพื้นฐานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย มีการกำกับ ติดตาม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม และการมีทักษะชีวิต

2. ด้านงบประมาณ โรงเรียนจัดสรรงบประมาณในการทำงานตามแผนปฏิบัติงาน ทุกงานทุกฝ่ายนำเสนองบประมาณพร้อมโครงการซึ่งผ่านการพิจารณาโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และเสนอผู้บริหาร การพิจารณางบประมาณโครงการดูจากการใช้งบประมาณ 2 ปีที่ผ่านมา เพื่อกำหนดงบประมาณปีปัจจุบัน การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าประหยัด มีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอุดหนุนของรัฐจากหน่วยงานที่สังกัดและหน่วยงานภายนอก โรงเรียนที่มีเจ้าของเป็นบุคคลมี การตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดยฝ่ายบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชีของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าของโรงเรียน มีการจัดทำรายงานบัญชี ทุกภาคเรียน พร้อมกับรายงานการประชุมนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียนและนำเสนอเจ้าของโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง

3. ด้านบุคคล โรงเรียนมีการวางแผนอัตราจ้างคน คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนต้องการ โดยผ่านการพิจารณาจากแต่ละฝ่ายนำเสนอผู้บริหาร สำหรับบุคลากรใหม่จะได้รับ การปฐมนิเทศทุกคนเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ การจ่ายค่าตอบแทนพิจารณาตามวุฒิการศึกษา ควบคู่กับประสิทธิภาพการทำงาน มีระเบียบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระเบียบการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมได้แก่ อาหารกลางวัน กองทุนกู้ยืม เครื่องแบบ การทำงาน ค่าประกันอุบัติเหตุ ทัศนศึกษา และการช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ มีโครงการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 อบรมคุณธรรม จริยธรรม การผลิตสื่อ การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาทักษะสำคัญที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบ ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ มีการนิเทศติดตามโดยใช้วิธีการประชุม เพื่อติดตาม ปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานมีการประเมินบุคลากรตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยหัวหน้างาน ตามโครงสร้าง

4. **ด้านบริหารทั่วไป** โรงเรียนมีนโยบายจัดการศึกษาชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และขอบข่ายงานชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพการทำงานของบุคลากร มีระบบประกันคุณภาพภายใน บริหารจัดการตามมาตรฐานของโรงเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และตัวบ่งชี้ ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย บริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล มีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัด และจากหน่วยงานภายนอก งานอาคารสถานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการดูแลรักษาให้มีความสวยงามและปลอดภัย การประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้สื่อหลากหลายรูปแบบ สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายกับชุมชน ท้องถิ่น ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

#### สรุปปัญหาบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

1. **ด้านวิชาการ** การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนมีน้อย ครูมีความเข้าใจไม่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง เนื่องจากภาระงานของครูมีมากจึงไม่สามารถผลิตสื่อด้วยตัวเองได้ อีกทั้งสื่อสำเร็จรูปมีราคาแพง นักเรียนให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอบ O-NET โรงเรียนเอกชนได้รับการตอบรับในการร่วมกิจกรรมกับภาครัฐ และเอกชนไม่เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐและได้รับการนิเทศ ติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่มากเท่าที่ควร

2. **ด้านงบประมาณ** โรงเรียนได้งบประมาณที่รับจากการช่วยเหลือจากรัฐไม่เพียงพอ รายได้งบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากค่าเล่าเรียนของนักเรียนซึ่งในแต่ละปีมีนักเรียนที่ค้างค่าเล่าเรียนจำนวนมาก จึงทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร งบประมาณมีข้อจำกัดเรื่องรายรับ รายจ่ายแต่ถ้ามีการใช้งบประมาณเกินตามที่กำหนดต้องมีการทำบันทึกชี้แจงเพื่อการของบประมาณเพิ่ม

3. **ด้านบุคคล** ครูขาดความกระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรอาวุโสก็ไม่ยอมปรับตัวเองให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย บุคลากรต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ เช่น มีชั่วโมงสอนและปฏิบัติงานธุรการควบคู่กัน ค่าตอบแทนหรือรายได้ของครูเอกชนที่ไม่เท่าเทียมกับโรงเรียนของรัฐ ทำให้เกิดการโยกย้ายของครูผู้สอนระหว่างปีเป็นเหตุให้การจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง



4. ด้านบริหารทั่วไป นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงไป ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง ภาครัฐให้การช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนน้อยมาก โรงเรียนบางแห่งไม่สามารถจัดสถานที่ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและการจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมได้ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้อย ส่วนใหญ่เป็นการพิจารณา รับทราบ และอนุมัติเท่านั้น ผู้ปกครองให้ความร่วมมือและการสนับสนุนน้อยมาก

