



# ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Contributing Factors of Job Competency of Basic Educational Institution Board

· **ดร.พีรศักดิ์ รัตนะ**  
· รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
· สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 3  
· อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส  
· E-mail: peerasak\_\_2506@yahoo.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ โดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 4 แห่ง โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ 3 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ทั้งสองกลุ่มมีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแตกต่างกันโดยคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในทุกด้าน ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ระบบงบประมาณของโรงเรียน ระบบบริหารการดำเนินงานบุคคล นโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น แต่มีสมรรถนะด้านความรู้น้อยในส่วนของกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประกันคุณภาพการศึกษา ระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ มีสมรรถนะด้านทักษะมากในด้านการรวบรวมข้อมูลและ

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการให้คำปรึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ มีสมรรถนะด้านทักษะน้อยในด้านการมีอิทธิพลต่อคนอื่น การสร้างความสัมพันธ์ การรับฟัง การประสานงานและการรวมตัว การให้ความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้ง การสร้างความผูกพัน การตัดสินใจร่วม การพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกัน และมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยเงื่อนไข คือ 1) ปัจจัยด้านบริบทของโรงเรียน เช่น บุคลากรของโรงเรียน วิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนและผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านภูมิหลังของคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทในชุมชน และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น การสร้างทีมงาน การถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ บริบทเชิงบริหาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา จึงมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกันโดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** ปัจจัย สมรรถนะการปฏิบัติงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Abstract

This descriptive research aimed 1) to study the job competency of Basic Educational Institution Boards (BEIBs) in schools with different performances, 2) to study factors relating to BEIBs work competency, and to 3) propose guidelines to improve their work competency. This research used group interviews in four BEIBs with high performance and three BEIBs with low performance. Meetings and other related functions of the BEIBs were observed to find features of their real performances. Documents such as meeting reports, plans and school projects were collected. The study found that the BEIBs with high performance had high competency in every issue, and the BEIBs with low performance had competency in knowledge of curriculums, school budgeting systems, personnel administration systems, educational policies and plans, promotion of community strengths and building relations with other institutions. However, the low performance BEIBs were poorly equipped with knowledge of organizing the learning process, especially on the learning-centered approach, educational quality assurance, financial administration systems and fund raising, accounting, materials and property. For work competency of skill, they were well

equipped with skills related to data collection and analysis, counseling, creativity, and analytical thinking, but they had little competency in work skills related to influencing others, building relations, listening, coordination and association, cooperation, handling conflicts, bonding, common decision-making, and improving their intuition together. For work competency of attitude, they had good attitudes the same as the high performance group. The results were related to three factors: 1) school contexts i.e. school personnel, school functions and school performance; 2) the BEIBs backgrounds, i.e. education, work experience and roles in the community; and 3) the BEIBs working process, i.e. team building. knowledge, skills and attitudes transferred, administrative context and continuous learning culture. Therefore, the proposed guidelines for improving the functional competencies of the BEIBs must be the learning processes that involve working together to improve the BEIBs competencies and determination in transferring work knowledge, skills and experiences through an action learning approach.

**Keywords:** Contributing Factors, Job Competency, Basic Educational Institution Board

## บทนำ

การสร้างหรือการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพนั้น มีความเกี่ยวข้องกับหลายมิติหรือหลายสถาบัน ทั้งทางด้านการศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทางการศึกษาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่ง (เจ็จันท์ จงสถิตอยู่, 2540: 1) หลายประเทศมุ่งความสนใจมาที่บทบาทของการศึกษา เนื่องจากเชื่อว่าระบบการศึกษาที่เข้มแข็งจะผลักดันให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติให้ก้าวหน้าได้ เพราะการศึกษาช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเต็มตามศักยภาพ และหล่อหลอมค่านิยม ขนบธรรมเนียม ภาษาวัฒนธรรม เอกลักษณ์ ความเป็นท้องถิ่น ความเป็นภูมิภาคและเผ่าพันธุ์ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะเป็นบันไดขั้นแรกของ

การศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ความเจริญของบุคคลโดยมุ่งเน้นให้นักเรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน เขียน การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจความสามารถ ความถนัด ให้รู้จักการพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการถ่ายทอดความรู้ การฝึกหัดจากสถานศึกษาอันเป็นสถานที่จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักเรียนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสถานศึกษาจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนว่าจะสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ระบบการศึกษาที่รวมศูนย์อำนาจมักจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น ไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วันชัย

दनัยตโมนุท และไกร เกษทัน, 2543: 1; Fiske, 1996: 12) หลายประเทศจึงได้พยายามหาแนวทางที่จะสามารถทำให้การศึกษามีประสิทธิผลมากกว่าที่เป็นอยู่ การกระจายอำนาจทางการศึกษา จึงเป็นทางเลือกและเป็นจุดเปลี่ยนทางความคิดที่สำคัญอันนำมาสู่การปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยรูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่ได้รับคความนิยมและนำมาใช้กว้างขวางมากที่สุด คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ฟิสค์ (Fiske, 1996: 18) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาถือเป็นสิ่งจำเป็นแต่อาจไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ถ้าหากไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขด้านอื่นที่จำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน อันประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน พฤติกรรมการสอนและการพัฒนานักเรียนของครู พฤติกรรมการบริหาร และบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา (ซึ่งมีอิทธิพลผ่านพฤติกรรมกรรมการสอนและการพัฒนาผู้เรียนของครู พฤติกรรมการบริหาร โดยเฉพาะด้านวิชาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) ซึ่งอย่างน้อยที่สุดที่จะทำให้การกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีคนท้องถิ่นที่ “เก่ง” เพียงพอในการจัดการหรือการบริหาร เอาจริงเอาจังกับภาระหน้าที่และมีเวลาที่เพียงพอ อันสามารถทำให้เกิดสภาวะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการบริหารได้ สำหรับประเทศไทยมีแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความตระหนักต่อความสำคัญของการกระจายอำนาจให้ชุมชน หรือท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาโดยตลอด แต่ความมุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาดังกล่าว ก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการที่สมบูรณ์ได้ เนื่องจากการกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่

มีนัยยะทางการเมืองสูง มีผลกระทบต่อหลายฝ่าย ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจให้ชัดเจนและเตรียมความพร้อมในทุกด้าน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 114-117)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือตัวแทนของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาอันเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาอย่างแท้จริงในลักษณะเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนของสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งต้องทำหน้าที่แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทุกคน จึงต้องคำนึงถึงการจัดการศึกษาที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชน ขณะเดียวกันก็ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โดยตระหนักถึงความเป็น “เจ้าของร่วมกัน” จึงอาศัยกระบวนการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจมีส่วนร่วมและความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา พร้อมกับยึดถือหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการจัดการศึกษา

จากการศึกษาของเดวิด (David, 1996: 4-9) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น คือ คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรับผิดชอบมาก แต่ขาดความพร้อมในการทำงาน เนื่องจาก 1) ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ขาดทักษะเกี่ยวกับการกระบวนกรกลุ่ม 3) ขาดทักษะและความเข้าใจในบทบาทตนเอง ซึ่งจากผลการศึกษาของฟิสก์ (Fiske) และเดวิด (David) สอดคล้องกับสภาพปัญหาของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในประเทศไทย กล่าวคือ มีรายงานการศึกษาหลายชิ้นที่พบตรงกันว่า บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ผ่านมามีส่วนร่วมในเชิงการบริหารจัดการศึกษาน้อย มักมีบทบาทสนับสนุนในรูปแบบของการให้ความร่วมมือเสียเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากผู้บริหารและครูหรือแม้แต่ชุมชนเองคิดว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่มีความสามารถในเรื่องการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนอย่างลึกซึ้งเพียงพอ อีกทั้งงานวิชาการเป็นเรื่องที่ยุ้งยากซับซ้อนเกินความสามารถของชุมชนจะทำได้ ตลอดจนถึงการไม่มีเวลาว่างของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น (ชัยญา อภิบาลกุล, 2545: 8; นภาพรณี หะวานนท์ และคณะ, 2543: 9-10) จากข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ ความสามารถ (ทักษะ) ที่เพียงพอในการบริหารและจัดการศึกษาว่า เป็นเงื่อนไขหลักอย่างหนึ่งที่จะทำให้การกระจายอำนาจให้ชุมชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จากลักษณะของงานที่คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมสนับสนุน ด้วยการให้คำปรึกษา ให้ความเห็นและ

ข้อเสนอแนะ ซึ่งถือเป็นงานด้านการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน เป็นลักษณะงานของวิชาชีพชั้นสูง ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การที่คณะกรรมการสถานศึกษา จะให้คำปรึกษา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและการให้การสนับสนุนได้นั้น คณะกรรมการสถานศึกษา จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ในงานแต่ละด้านลึกซึ้งมากพอสมควร ซึ่งความรู้ (Knowledge) ความสามารถที่แสดงออกหรือทักษะ (Skill) นี้ ก็คือ องค์ประกอบภายนอกของสมรรถนะ (Competency) โดยมีทัศนคติ (Attitude) เป็นองค์ประกอบภายในซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าอย่างอื่นนั่นเอง (Spencer and Spencer, 1993 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546: 35) ซึ่งสมรรถนะนั้นจะมีทั้งสมรรถนะที่เป็นระดับปัจเจกบุคคลและสมรรถนะในระดับของทีม กล่าวคือ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นสมรรถนะที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ถือเป็นสมรรถนะระดับปัจเจกบุคคล แต่เมื่อปัจเจกบุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นทีม สมรรถนะของปัจเจกบุคคลก็จะยกระดับเป็นสมรรถนะของทีม เพราะปัจเจกบุคคลนั้นทำงานในรูปแบบของทีม มีการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์และช่วยกันทำงานภายใต้ระบบหรือแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่จะต้องอาศัยพลังร่วม (Synergy) ให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานมากกว่าการทำงานของปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติของระดับปัจเจกบุคคลก็จะถูกดึงออกมาใช้ร่วมกัน ทำให้สมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ถูกยกระดับให้เป็นสมรรถนะของทีมได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ถือว่าอยู่ในรูปของ

การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงมากน้อยแค่ไหนนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะทั้งในระดับปัจเจกและระดับทีมด้วยเช่นกัน ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะในรูปแบบของ “ทีม” เป็นสำคัญ จากความสำคัญของสมรรถนะที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจว่าในปัจจุบันคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ทำงานร่วมกันในรูปแบบของ “ทีม” มีสมรรถนะในด้านต่างๆ เป็นอย่างไร และมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนค้นหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมด้วย

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
2. ศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

สถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

**1. พื้นที่เป้าหมาย** คือ เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสงขลา

**2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบแรกจำนวน 392 แห่ง โดยนำคะแนนของทุกโรงเรียนมาจัดลำดับจากมากไปหาน้อยทั้งคะแนนในภาพรวมและคะแนนในมาตรฐานที่ 11 ที่ระบุว่าสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมพัฒนาโรงเรียน สำหรับกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะพิจารณาเลือกโรงเรียนที่ได้คะแนนในมาตรฐานที่ 11 เท่ากับ 3 สำหรับกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำจะพิจารณาเลือกโรงเรียนที่ได้คะแนนในมาตรฐานที่ 11 เท่ากับ 1 ซึ่งจำนวนของกลุ่มตัวอย่างขึ้นอยู่กับความอัมตัมของข้อมูล โดยที่ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พูดคุยกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งสองกลุ่มจนกระทั่งข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์และครอบคลุมมากเพียงพอสำหรับการตอบคำถามวิจัยจึงจะยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ข้อมูลอัมตัมตัวเมื่อสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งหมด 7 แห่ง (คณะกรรมการสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง 4 แห่ง คณะ



กรรมการสถานศึกษาฯ ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ 3 แห่ง)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 การสัมภาษณ์ (Interview)

3.1.1 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มเป็นหลัก เพราะการตัดสินใจโดยกลุ่มจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากหน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ “คณะกรรมการ” ดังนั้นในการรวบรวมข้อมูลจึงจะต้องหาคำตอบในแต่ละข้อคำถามในลักษณะข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งแนวทางในการพูดคุยและสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคำถามไว้ 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคยและสอบถามข้อมูลเบื้องต้น เช่น สภาพโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ประสบการณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษา การทำงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นต้น

ตอนที่ 2 คำถามเฉพาะที่เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้าน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการทำหน้าที่ กำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะ

กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 คำถามเฉพาะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.2 การสัมภาษณ์เฉพาะบุคคล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในประเด็นที่ยังไม่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อเป็นการเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ และเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

3.2 การสังเกต (Observation) ขณะการปฏิบัติงาน เช่น การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.3 การศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ บันทึกรายงานการประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษา แผนงาน โครงการของโรงเรียน

### 4. การรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียน ทั้งการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสนทนาแบบไม่เป็นทางการกับบุคคลสำคัญในชุมชน เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างของชุมชน วิถีชีวิตของคนในชุมชน รวมทั้งองค์ประกอบพื้นฐานของชุมชนและโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้เวลาไปพบปะกับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ เพื่อสร้างความเข้าใจก่อน หลังจากนั้น จึงเริ่มการสัมภาษณ์กลุ่มกับคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ของโรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยใช้แนวคำถามที่ได้เตรียมไว้ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์พูดคุยในกลุ่มครั้งละประมาณ 60-90

นาที่ ระหว่างการสนทนาผู้วิจัยจับประเด็นของข้อมูล และจดบันทึกสรุปลึ้นๆ พร้อมกับการบันทึกเทปการสนทนาผสมผสานกับการสังเกต และสอบถาม ลักษณะการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงการอาศัย ข้อมูลเชิงเอกสาร และทำการตรวจสอบข้อมูลแบบ สสามเส้า คือ ข้อมูลที่ได้จากการพูดคุยกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร/ครูในโรงเรียน และคนในชุมชน เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ และได้ลงพื้นที่อีกภายหลังจากการประชุมกลุ่ม เพื่อสังเกตการปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการสถานศึกษา ภายหลังจากสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยถอดเทปและพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษรแบบ คำต่อคำ แล้วอ่านทำความเข้าใจความหมายต่างๆ หากประโยคใดมีความหมายไม่ชัดเจน จะนำกลับไปถามคณะกรรมการสถานศึกษา อีกครั้งในการ สัมภาษณ์ครั้งต่อไป จนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มี ข้อมูลใหม่ตลอดจนพูดคุยกับคณะกรรมการสถาน ศึกษา เป็นรายบุคคล และสอบถามข้อมูลจาก ผู้บริหารครูและชาวบ้าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และเติมเต็มความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ ซึ่งถือว่า ข้อมูลอิ่มตัวแล้วจึงยุติการสัมภาษณ์ซึ่งจำนวนครั้ง ของการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา แต่ละ กลุ่มประมาณ 2-4 ครั้ง

**5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้** ผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยดำเนินการ ดังนี้ คือ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง สมรรถนะการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาฯ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ เชิงตรรกะ (Logical Analysis) โดยใช้เหตุผลตาม หลักตรรกวิทยาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์

ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ จากการรวบรวม ข้อเท็จจริงและความเห็นต่างๆ จากคณะกรรมการ สถานศึกษาฯ แล้วนำมาตีความสร้างข้อสรุป และ เปรียบเทียบลักษณะของข้อมูลเพื่อหาความเกี่ยวโยง ของบริบท ปรากฏการณ์ต่างๆ ตลอดจนหาคำอธิบาย และข้อสรุปทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจกับปรากฏ การณ์นั้นๆ และใช้การวิเคราะห์ข้อความ (Domain Analysis) จากการอ่านเนื้อหาในบทสัมภาษณ์และ บันทึกภาคสนาม แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหาพิจารณา ความเหมือน/ความแตกต่างของข้อความทั้งหมด

## ผลการวิจัย

สภาพโดยทั่วไปของชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย พบว่า คนในชุมชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มี อาชีพ ทำนา ทำสวนยางพารา ทำสวนผลไม้ ค้าขาย มีอาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้างทั่วไป เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ในแต่ละชุมชนมีกลุ่มกิจกรรมทางสังคมที่น่าสนใจ อยู่หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่ม สหกรณ์ กลุ่มอาชีพต่างๆ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรี อาสาพัฒนาหมู่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มตามโครงการ แก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น อีกทั้งมีวัฒนธรรม ประเพณีที่สืบทอดกันมา เช่น งานประเพณีชักพระ ประเพณีลอยกระทง ประเพณีวันสงกรานต์ ประเพณี วันขึ้นปีใหม่ มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการอนุรักษ์มา จนถึงปัจจุบัน คือ รำโนราห์ การแสดงหนังตะลุง กาทล่อ เป็นต้น ในด้านของกีฬาและนันทนาการ ใน ชุมชนมีสนามกีฬาเนกประสงค์และสวนสาธารณะ ให้คนในชุมชนได้เล่นกีฬาและออกกำลังกาย สำหรับ ด้านการศึกษามีทั้งโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียน มัธยมศึกษา ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน มี



ห้องสมุดสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่คนในชุมชน มี ศูนย์พัฒนาเด็ก ระดับการศึกษาของคนในชุมชนมี ตั้งแต่จบชั้นประถมศึกษาจนถึงระดับปริญญา ส่วนใหญ่แล้วชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา พยายามให้บุตรหลานของตนได้เรียนในระดับที่สูง เพิ่มขึ้นถึงแม้จะมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ค่อยดีก็ตาม ทั้งนี้เหตุผลสำคัญ ก็คือ การที่คนในชุมชนยังมี ค่านิยมที่ต้องการให้บุตรหลานได้เรียนสูงๆ จะได้มีโอกาสรับราชการมากกว่าการทำเกษตรกรรม

จากการรวบรวมข้อมูลของคณะกรรมการ สถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยใช้การสนทนา กลุ่ม ร่วมกับการสังเกตการปฏิบัติงานจริง พบว่า ลักษณะภูมิหลังของคณะกรรมการสถานศึกษา ของ โรงเรียนทั้ง 7 แห่ง มีจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษา ตั้งแต่ 9 คนถึง 15 คน มีทั้งเพศชายและ เพศหญิง ระดับการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จนถึงระดับปริญญาเอก สถานะทางเศรษฐกิจมี ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงดี สำหรับประสบการณ์ ในการทำงานด้านการศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 4 แห่ง ที่มีประสบการณ์การทำงาน ทางด้านการศึกษา เช่น เคยเป็นครูสายผู้สอนและ สายผู้บริหาร ในขณะที่ยัง 3 แห่งมิได้มีประสบการณ์ ด้านการศึกษามาก่อน สำหรับการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา แต่ละแห่ง โรงเรียนดูจาก องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ควร มาจากองค์กรทางสังคมและบุคลากรหลายๆ ฝ่าย ที่มีบทบาทสำคัญในชุมชนเพื่อมาทำงานร่วมกัน โคร่งสร้างของคณะกรรมการสถานศึกษา จึงมีทั้ง ผู้บริหารข้าราชการครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน/ ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และสมาชิกในชุมชน ซึ่งมีการทำงานร่วมกันในรูปแบบขององค์คณะบุคคล โดยทำ

หน้าที่กำกับ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ด้วยวิธีการให้คำปรึกษา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียนจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีแนวคำถาม ที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนคำถาม เฉพาะที่จะนำไปสู่การประเมินสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกับการ สังเกตการปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการ สถานศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตีความ สร้าง ข้อสรุป และเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูลเพื่อหา ความเชื่อมโยงของบริบท ปรากฏการณ์ต่างๆ ใน ลักษณะของการบูรณาการ เพื่อสืบค้นเข้าไปถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ สถานศึกษา ทั้งการสัมภาษณ์และจากการสังเกต การปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง จนกระทั่ง ได้ข้อมูลที่แสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษา เป็น 2 ลักษณะ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานสูง 4 แห่ง และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำ 3 แห่ง ดังนี้คือ

**1. สมรรถนะด้านความรู้** คณะกรรมการ สถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงจะมีความรู้ในทุกประเด็น โดยมองว่า**หลักสูตรสถานศึกษา** มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนา ผู้เรียนจึงต้องวางหลักสูตรให้เหมาะสมกับยุคสมัย ดังเช่นที่คณะกรรมการสถานศึกษา กล่าวว่า “..... *เดี๋ยวนี้บ้านเมืองมันเปลี่ยนไป สิ่งที่เด็กเรียนก็ต้อง เข้ากับยุค เข้ากับสมัยด้วย.....*” (อดีตครู, 12 มกราคม 2549) ให้เด็กเรียนอย่างมีความสุข เป็นคนดี และ

เก่งด้านวิชาการ **กระบวนการจัดการเรียนรู้**จะต้องให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนทั้งความสนใจและความถนัด ให้เรียนรู้และฝึกทักษะจากประสบการณ์ มีบรรยากาศการเรียนที่กระตุ้นให้เด็กใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่ม เพื่อเด็กจะได้เรียนอย่างมีความสุข ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากสิ่งที่คณะกรรมการสถานศึกษา กล่าวว่า “.....เราต้องมีแหล่งเรียนรู้ให้เด็ก ให้เด็กได้เรียนรู้สิ่งที่ตัวเองมี ของดีที่มีอยู่ในบ้านเรา อย่างโนราห์นี้ถ้าไม่อนุรักษ์ไว้ ไม่ได้ให้เด็กได้รู้ ก็มีแต่จะหายไป.....” (พระสงฆ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549) หรือ “...จะต้องให้เด็กได้มีการฝึกปฏิบัติจริง อย่างคอมพิวเตอร์นี้ ถ้ามีไม่พอก็ต้องช่วยกันหามาเพิ่ม.....” (ศิษย์เก่า, 20 กุมภาพันธ์ 2549) นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ในเรื่องของ**การประกันคุณภาพการศึกษา**ร่วมด้วยโดยคณะกรรมการสถานศึกษา กล่าวว่า**การประกันคุณภาพการศึกษา**มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น “.....การประกันคุณภาพทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองมีความมั่นใจว่าโรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ...เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ.....” (ผู้ปกครอง, 12 มกราคม 2549) ยิ่งไปกว่านั้นคณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้มีความเข้าใจในเรื่องของ**การจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณ**เป็นอย่างดี เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษา บางส่วนเคยมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องของงบประมาณ เช่น สมาชิกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารของโรงเรียน เป็นต้น ประกอบกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการจัดหาเงินมาสนับสนุนงบประมาณดำเนินการแก่โรงเรียน ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา รู้และเข้าใจในเรื่องของ

งบประมาณ และเห็นว่าการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณมีความจำเป็นมาก เพราะเรื่องงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการเงินนั้นถ้าหากไม่โปร่งใส จะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความเสื่อมศรัทธาที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนได้ “.....การจัดซื้อจัดจ้างต้องโปร่งใส ที่โรงเรียนคณะกรรมการจะมีส่วนร่วมเข้ามาเป็นคณะกรรมการทั้งในด้านการตรวจรับหรือเปิดซอง.....” (สมาชิกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น, 24 มกราคม 2549) สำหรับ**ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์**นั้น คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้และเข้าใจในเรื่องของระบบการบริหารการเงิน และการหารายได้ โดยเข้าใจว่าที่มาของรายได้ของโรงเรียนมีจำกัด เช่น มีรายได้จากเงินค่าอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐบาลเท่านั้นไม่ได้มีรายได้จากส่วนอื่น ดังนั้นในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าจึงจำเป็นต้องหารายได้จากทางอื่น มาสนับสนุน เช่น การอุดหนุนจากเทศบาล องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หรือผู้ปกครองนักเรียน สำหรับ**ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล** คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี อาทิในเรื่องการปฏิบัติงานของครูจะต้องรู้ว่าครูควรมาปฏิบัติหน้าที่ในเวลาใด ครูตั้งใจสอนเด็กดีหรือไม่ ในหัวข้อของ**ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา** **การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี** คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ในการจัดทำนโยบายและแผนว่า การจัดทำแผนจะต้องทำให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่โรงเรียนและชุมชนต้องการ จะต้องมีแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและธรรมนูญโรงเรียน ดังเช่นที่กล่าวว่า “...แผนของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับ

ความต้องการของชุมชน....” (อดีตครู, 9 กุมภาพันธ์ 2549) หรือ “....แผนของโรงเรียนต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน....” (ศิษย์เก่า, 13 กุมภาพันธ์ 2549) นอกจากนี้แล้วคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่พิจารณาและอนุมัติแผนปฏิบัติงาน ประจำปีของโรงเรียนก่อน หลังจากนั้นโรงเรียนจึง จะดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ตลอดทั้งรายงาน ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ สำหรับ **ความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของ ชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น** คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความรู้และความ เข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน คือ รู้ว่าจะส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนได้ โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยการรวมคนมาร่วมคิด ร่วมทำเพื่อแสวงหาการจัดการกับสิ่งต่างๆ ในการ ดำเนินชีวิต จะช่วยพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน ได้ “กระบวนการเรียนรู้” และ “กระบวนการมีส่วนร่วม” จะนำไปสู่ “การคิดเอง-ทำเอง-พึ่งตนเองได้” “...ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีเยอะคนในชุมชนที่เก่งในเรื่อง ต่างๆ มีหลายคน ถ้าโรงเรียนมีการเชื่อมประสานก็ ทำให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน เช่น อย่าง การสร้างถังเก็บน้ำ ก็ให้ผู้รู้ในชุมชนมาร่วมด้วย สร้างถังน้ำโดยใช้ไม้ไผ่ขัดตะอย่างนี้ นอกจาก จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมด้วยแล้วยังประหยัดงบประมาณ ในการก่อสร้างอีกด้วย....” (พระสงฆ์, 28 กุมภาพันธ์ 2549)

ในขณะที่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มี สมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำจะมีความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ความรู้ เกี่ยวกับระบบงบประมาณของโรงเรียน ความรู้ เกี่ยวกับระบบบริหารการบริหรงานบุคคล ความรู้

เกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับ การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน และการสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น แต่ไม่สามารถให้ข้อมูล ที่ชัดเจนได้ในส่วนของความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ จัดการเรียนรู้โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและ การหารายได้ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการสถาน ศึกษาฯ ของทั้งสองกลุ่มมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดย ในกลุ่มที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง จะมีคณะ กรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีประสบการณ์ด้านกา รทำงานที่หลากหลาย เช่น อดีตผู้อำนวยการสถาน- ศึกษา อดีตครูสายผู้สอน หัวหน้าส่วนราชการ เทศมนตรี นายองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำรวจ กำนัน ผู้ใหญ่ บ้าน เอ็นจีโอ นักธุรกิจ เกษตรกร ทำสวน ทำฟาร์มกุ้ง เป็นต้น และมีระดับการศึกษาที่หลากหลายตั้งแต่ ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับปริญญาเอก ในขณะที่ คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานต่ำ มีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยหลากหลาย ส่วนใหญ่มักมีอาชีพเกษตรกร ทำสวน ทำนา ทำประมง ค้าขายผลิตภัณฑ์จากทะเล และเป็น สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษา

นอกจากนี้ยังพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ได้มี การมาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ อยู่อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการประชุมที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการหลายครั้ง จึงทำให้คณะ กรรมการสถานศึกษาฯ มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการ

จัดการศึกษา จากการที่คณะกรรมการสถานศึกษา มีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายทำให้มีการสั่งสมความรู้ โดยเฉพาะการที่มีผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษาอยู่ด้วยนั้น ถือเป็นทุนที่เสริมให้มีความรู้หรือสามารถทำความเข้าใจกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังนั้นหากมีการดึงเอาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา ออกมาแบ่งปันและถ่ายทอดให้กัน มีเวทีสำหรับการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สภาภาพ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ฯลฯ คณะกรรมการสถานศึกษาก็จะสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง นำมาสู่สมรรถนะในการปฏิบัติงาน การที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีโอกาสทำงานร่วมกับโรงเรียน การได้รับโอกาสในการไปสัมมนาความรู้ทางวิชาการ และมีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจากแหล่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง และมีความพยายามพัฒนาสมรรถนะของตนอยู่เสมอ ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้หรือเข้าใจเพื่อใช้แก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ในกลุ่มนี้จะมีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า รวมทั้งมีลักษณะเชิงองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ไม่หลากหลาย แต่พบว่ามีสมรรถนะด้านความรู้ในประเด็นต่างๆ หลายประเด็น เช่น มี

ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ระบบงบประมาณของโรงเรียน ระบบบริหาร การบริหารงานบุคคล นโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและการสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ซึ่งทั้งนี้เป็นเพราะว่า ความรู้ในกลุ่มนี้ไม่ใช่ประเด็นใหม่ทางการศึกษาและเป็นความรู้ในระดับจุดมุ่งหมายหลักการ มิใช่เรื่องของรายละเอียดหรือมีลักษณะเฉพาะ คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถเรียนรู้ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ทางสังคม ตลอดจนการได้รับการชี้แจงบ้างเป็นครั้งคราว จากการประชุมร่วมกับโรงเรียน อย่างไรก็ตาม พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ไม่มีสมรรถนะด้านความรู้ในด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะความรู้ในประเด็นดังกล่าว ถือเป็นประเด็นใหม่ในแวดวงการศึกษาที่เพิ่งได้รับการกล่าวถึงมาในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา ที่จะต้องอาศัยการชี้แจงทำความเข้าใจ หรือสนใจใฝ่รู้ทำการค้นคว้าพูดคุยที่มากขึ้น ซึ่งผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาก็จะสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายมากกว่า นอกจากแล้วคณะกรรมการสถานศึกษา ในกลุ่มนี้ไม่มีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารการเงินและการหารายได้ การบัญชีการพัสดุและสินทรัพย์ เพราะถือเป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะค่อนข้างมากที่ต้องทำความเข้าใจ ผู้ที่มีความสนใจจริงๆ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุ้นเคยในการปฏิบัติงานเหล่านี้เท่านั้นที่สามารถรู้และเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งหากปราศจากการพูดคุยชี้แจงทำความเข้าใจให้ละเอียดสม่ำเสมอแล้ว ก็จะทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ด้วยเหตุอันเนื่องมาจากการที่คณะกรรมการสถานศึกษา

ไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนนอกเหนือไปจากการรับรู้ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบางส่วนเท่านั้น ไม่ได้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ไม่ได้มีการคิดหรือวางแผนร่วมกัน นอกจากพบกันในการประชุมตามวาระ อีกทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่ค่อยได้มีกิจกรรมร่วมกัน ไม่ค่อยได้พบปะกันจึงทำให้ไม่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน

**2. สมรรถนะด้านทักษะ** จากการสัมภาษณ์กลุ่มและการสังเกตการปฏิบัติงาน คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จะมีสมรรถนะด้านทักษะทุกด้าน กล่าวคือ **มีทักษะด้านการรวบรวมข้อมูล** โดยมีการติดตามข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน เช่น การจัดการเรียนการสอน พฤติกรรมของเด็กนักเรียน โดยการสังเกต การสอบถามจากเด็กนักเรียน ครู ผู้บริหาร หรือผู้ปกครองเป็นระยะ ทำให้มีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนเพื่อนำมาปรึกษาหารือกันเพื่อหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมร่วมกับโรงเรียน “.....เราได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่นี้ก็ต้องทำให้เต็มที่ ต้องถามต้องไต่ถามจากทั้งครู เด็กนักเรียน และพ่อแม่ ถ้าสังเกตได้ก็สังเกต ติดตามในทุกเรื่องของโรงเรียนให้ใกล้ชิดที่สุด....” (ตำรวจ, 27 กุมภาพันธ์ 2549) นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษา มี **ทักษะด้านการให้คำปรึกษา** โดยสามารถนำเสนอแนวทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนได้เป็นอย่างดี “.....กรรมการแต่ละคน

มีประสบการณ์เยอะ ให้คำปรึกษาได้มาก ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องการรับนักเรียน การระดมทุน การหาครูมาสอนภาษาอังกฤษ สอนคอมพิวเตอร์ กรณีที่เด็กอ่อนภาษาอังกฤษ หรือต้องการให้เด็กมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ กรรมการก็ช่วยกัน....” (สมาชิกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, 12 มกราคม 2549) สำหรับ **ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์** พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษา มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนางานของโรงเรียนอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผ่านทางการพูดคุยอย่างเป็นทางการในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยมีการนำเสนอโครงการต่างๆ เช่น การสร้างถนน สร้างหอประชุม สร้างอาคารเรียน การหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เด็กนักเรียน

“.....ต้องการสืบสานศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ก็จัดทำแผนงานโครงการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับศิลปะท้องถิ่น เช่น มโนราห์ หนังตะลุงให้กับนักเรียน....” (ผู้ปกครอง, 24 มกราคม 2549)

“.....กรรมการเสนอให้มีการเข้าค่ายสำหรับเด็กที่เข้าใหม่ทุกคน เพื่อให้เด็กนักเรียนได้เป็นคนดี มีศีลธรรม....” (พระสงฆ์, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษา มี **ทักษะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์** โดยสามารถระบุแนวทางเลือกและวิเคราะห์หาแนวทางเลือกที่เหมาะสมได้ถูกต้อง เช่น การหาวิธีการให้โรงเรียนสามารถรับนักเรียนได้เพิ่มขึ้นโดยเตรียมการรองรับด้านครูผู้สอน อาคารสถานที่ และงบประมาณที่จำเป็นให้พร้อม อีกทั้งเรื่องของการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่มองว่า พื้นที่การเกษตรมีอยู่เท่าเดิมไม่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ครอบครัวและจำนวน



คนก็มีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจำเป็นจะต้องจัดการศึกษาให้เด็กได้มีความรู้เพื่อการประกอบอาชีพอื่นๆได้นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร มีการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตลอดเวลา สามารถให้แง่คิดแก่ทางโรงเรียนและระหว่างคณะกรรมการด้วยกันได้ เสนอความคิดเห็นและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกันอย่างทั่วถึงทุกคน

“...เวลาที่มีการประชุมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการสถานศึกษา จะมากันทุกครั้งไม่เคยขาด เวลาประชุมกันเป็นทางการแล้วยังได้ข้อสรุปที่ไม่ชัดเจน อาจจะนำมาเป็นหัวข้อในการสนทนาต่อในศาลากาแฟยามเช้า นั่งคุยแบบสัพเพเหระหลายเรื่อง.....เวลาประชุมส่วนใหญ่ก็จะมีข้อสรุปได้ลงตัวทุกครั้ง ไม่เคยมีปัญหาที่ขัดแย้งตามมา...” (รองนายกเทศมนตรี, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

สำหรับทักษะด้านการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นนั้น คณะกรรมการสถานศึกษา มีความสามารถที่จะโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมและคนอื่นๆ ตลอดจนหน่วยงานภายนอกให้เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ และใช้เทคนิค วิธีการ เหตุผล คุณค่า ความรู้สึกกระตุ้นให้ผู้อื่นอยากมีส่วนร่วมทั้งในการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนและการติดต่อประสานงานกับชุมชน

“.....กรรมการสามารถเสนอของบประมาณจากเทศบาลได้ทุกปี ปีละไม่ต่ำกว่าห้าหมื่นบาท...” (ผู้ปกครอง, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

“.....ถ้าโรงเรียนขออะไรเกี่ยวกับการศึกษาไป

เทศบาลจะไม่ขัดข้อง เทศบาลพร้อมทุกอย่างที่จะสนับสนุนทั้งงบประมาณ ทรัพยากร ถ้าทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญของการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ก็จะทำให้คุณภาพการศึกษาของเด็กมีมากขึ้น....” (พระสงฆ์, 24 มกราคม 2549)

“...อย่างเวลาเด็กเข้าค่ายพุทธบุตร กรรมการก็จะประสานกับชาวบ้าน กลุ่ม อสม. มาช่วยทำอาหารเพื่อเลี้ยงเด็ก....” (สมาชิกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, 13 กุมภาพันธ์ 2549)

นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีชุมชนรู้จักเป็นอย่างดี เป็นระดับแกนนำในชุมชน จึงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ และมีการสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นได้ ทั้งนี้เนื่องจากการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา นั้น โรงเรียนได้พิจารณาจากผู้ที่ เป็นระดับแกนนำในชุมชน เป็นบุคคลที่เป็นที่นับหน้าถือตาของชุมชน “.....กรรมการของที่นี่เป็นที่นับถือของชาวบ้าน เวลาจะติดต่ออะไร ประสานกับใครก็ง่าย...” (ผู้ปกครอง, 27 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะด้านการรับฟัง สามารถเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ ที่มีมุมมองต่างไปจากตนเองได้ ถึงแม้ว่าบางครั้งจะมีความเห็นต่างกันออกไปบ้างแต่ก็สามารถตกลงร่วมกันได้หลังจากมีการชี้แจงเหตุผลร่วมกัน

“....กรรมการคุยกันได้ คนบ้านเดียวกัน มีอะไรก็มาพูดคุยกัน ไม่มีปัญหา.....” (ศิษย์เก่า, 12 มกราคม 2549)



“...ฟังดูว่าใครมีเหตุผลยังไง ของใครเป็นไป得更ง่าย...” (อดีตครู, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มี**ทักษะในการประสานงานและการรวมตัว** โดยมีการประสานงานและการรวมตัวทั้งระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน ระหว่างโรงเรียน และชุมชน คณะกรรมการสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนต่างๆ และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเชื่อถือที่ทุกฝ่ายมีให้กับผู้ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา

“...เวลาทำถนน หรือสร้างรั้วในโรงเรียน ชาวบ้าน ครู นักเรียนก็ช่วยกันทำ...” (พระสงฆ์, 12 มกราคม 2549)

“...การจัดงานวันภูมิปัญญา กรรมการก็ไปติดต่อคนในชุมชนให้ทำข้าวหม้อแกงหม้อมากินข้าวด้วยกันทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน แล้วก็ดูการแสดงของเด็กๆ ด้วยกัน...” (อดีตผู้บริหารสถานศึกษา, 24 มกราคม 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มี**ทักษะด้านการให้ความร่วมมือ** ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเต็มใจเป็นอย่างยิ่งในการดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสถานศึกษา สืบเนื่องมาจากคณะกรรมการสถานศึกษา สามารถทำตามบทบาทหน้าที่ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้ และเห็นความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่จะช่วยพัฒนากิจการของโรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานทั้งในการพัฒนาชุมชนและพัฒนาโรงเรียน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในทุกเรื่อง คณะกรรมการ

สถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นและมีความศรัทธาต่อโรงเรียน พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างให้การจัดการเรียนการสอนพัฒนาอย่างเต็มที่ มีการหาแนวทางในหลายๆ วิธีเพื่อเป็นกิจกรรมร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแบบแผนการมีส่วนร่วมเป็นในลักษณะของการให้ความร่วมมือ ร่วมงาน และร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในฐานะผู้ดำเนินการมิใช่เพียงผู้มาร่วมงานเท่านั้น หากแต่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับโรงเรียนในทุกเรื่องด้วย

“...ทุกโอกาส ทุกครั้งที่โรงเรียนมีกิจกรรม คณะกรรมการทุกคนจะมีส่วนร่วม คณะกรรมการเป็นตัวตั้งตัวตีในการดำเนินงาน แบ่งบทบาทหน้าที่กันรับผิดชอบ...” (สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

“...ทุกครั้งที่โรงเรียนนัดประชุมหรือมีการจัดกิจกรรม คณะกรรมการต้องมาร่วมทุกครั้ง...” (ศิษย์เก่า, 12 มกราคม 2549)

“...กรรมการร่วมกันคิดร่วมกันตัดสินใจกับโรงเรียน...โรงเรียนให้เกียรติ...” (ผู้ปกครอง, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มี**ทักษะด้านการสร้างความผูกพัน** โดยมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานว่าทุกคนจะทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของทุกคนในทีม มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการสร้างศรัทธาร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ คือ เด็กของชุมชน เป็นเด็กที่ เก่ง ดี และมีสุข ตลอดจนเด็กมีคุณภาพทางการศึกษา ทัดเทียมกับที่อื่นๆ อีกทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

เป็นคนในชุมชน อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน และโรงเรียน คณะครูกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างใกล้ชิด ทำให้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา และโรงเรียน มีความผูกพันกันสูง มีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่คิดจะลาออก เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

“.....ทุกคนคือส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ.....ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันว่าต้องการให้เด็กในชุมชนมีคุณภาพ ได้เรียนหนังสือทัดเทียมกับที่อื่น....” (ศิษย์เก่า, 24 มกราคม 2549)

“.....เราทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเต็มที่เพราะโรงเรียนเป็นของพวกเขาทุกคน ต้องทำให้ดีเพื่อลูกหลานของเรา....” (สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะในด้านการตัดสินใจร่วม โดยที่เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษา มีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจร่วมกันก็จะช่วยกันวิเคราะห์หาข้อดีข้อเสียและหาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อลงมติเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งบนความเห็นที่พ้องกัน

“.....เวลามีเรื่องสำคัญๆ ก็จะประชุมลงความเห็นกัน อย่างเช่น เด็กมาสมัครเกินจำนวนที่รับไหว พวกเราก็ต้องมาคุยกันว่า จะเอาอย่างไร พอตกลงว่าจะรับก็ต้องหาทางแก้ ทำห้องเพิ่ม.....” (ผู้ปกครอง, 30 มกราคม 2549)

“.....อันนี้สำคัญ เวลาจะทำอะไร ต้องคิดร่วมกัน ทำร่วมกัน ช่วยกันวิเคราะห์ช่วยกันแก้ไข....ทุกคนทำเต็มที่ ท่วมเทด้วย.....” (ตำรวจ, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง โดยยึดหลักของการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถพูดในสิ่งที่ตนเองคิดได้อย่างอิสระ และใช้หลักของประชาธิปไตยในการหาข้อตกลงร่วมกัน ยังไม่เคยมีข้อขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรง ทั้งนี้เพราะทุกคนมุ่งเน้นความสามัคคีกันในการทำงาน รับฟังเหตุผลของคนอื่นมีแนวคิดที่ค่อนข้างเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีศรัทธาและมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน ถึงแม้จะมีความเห็นต่างในเชิงความคิดเกิดขึ้นบ้าง แต่ก็สามารถหาข้อยุติได้ทุกครั้ง

“.....ยึดหลักของการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถพูดในสิ่งที่ตนเองคิดได้อย่างอิสระ และใช้หลักของประชาธิปไตยในการหาข้อตกลงร่วมกัน แต่เท่าที่ประชุมหรือพูดคุยกันมา ยังไม่มีข้อขัดแย้งอะไรที่รุนแรง เพราะส่วนใหญ่คิดคล้ายๆ กัน.....” (ผู้จัดการโรงเรียน, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

คณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะด้านการพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกัน มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์การทั้งโครงสร้าง เป้าหมายและบริบทแวดล้อม รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ต้องปฏิบัติ ทุกคนร่วมกันรับรู้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ละคนถนัดและมีประสบการณ์กันคนละด้าน แต่ในการทำงานร่วมกัน ทุกคนสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างประสานสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ ด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ความรู้และประสบการณ์มีการแพร่กระจายระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา เพิ่มขึ้น

เรื่อยๆ นอกจากนี้แล้วคณะกรรมการสถานศึกษา ยังมีการพัฒนาตนเอง โดยการติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในด้านการจัดการศึกษาจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้เข้าร่วมการประชุม กับโรงเรียน หรือการสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆ จัดให้อย่างต่อเนื่อง

“.....กรรมการบางท่านเป็นทั้งครู เป็นทั้งช่าง บางท่านเคยเป็นสมาชิก อบต. จึงมีความรู้เรื่องงบประมาณและการเงินดี หลายท่านเป็นสมาชิกของกลุ่มและองค์กรต่างๆ เช่น สัจจะออมทรัพย์ สหกรณ์ อสม .....” (พระสงฆ์, 30 มกราคม 2549)

“....ใครรู้อะไรก็เอามาพูดคุยกันแลกเปลี่ยนกัน ยิ่งคุยกันมากก็ยิ่งรู้มาก.....” (ผู้ปกครอง, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

“....ก็ติดตามข่าวสารการศึกษาเสมอ ถ้าอ่านหนังสือพิมพ์ก็ดูหน้าการศึกษาก่อน ในทีวีถ้ามีประเด็นการศึกษาก็จะฟังรายละเอียด....ได้ความรู้มาใช้เยอะ....” (ศิษย์เก่า, 20 กุมภาพันธ์ 2549)

ทั้งนี้เนื่องมาจากคณะกรรมการสถานศึกษา ผ่านกระบวนการฝึกฝนจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ตลอดจนการได้ทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากขึ้นเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับการฝึกฝน ถ้ามีการกระทำหรือการฝึกฝนอยู่บ่อยๆ มีสังคมที่สนับสนุนและให้โอกาส มีการจัดตั้งระบบการทำงานที่มีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกฝน การพัฒนาทักษะและหลักการในการเรียนรู้ ก็จะทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้นตาม

ไปด้วย การที่คณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนมาทำงานด้วยกันอย่างมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่นจะทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) โดยการร่วมมือในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อเป้าหมาย เพื่อนำพากลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จในการทำงาน คณะกรรมการสถานศึกษา สามารถสื่อสารความคิดและความรู้สึกระหว่างกันได้อย่างชัดเจน มีการสร้างภาวะผู้นำร่วมและกระจายอำนาจแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมใช้หลักความเห็นพ้องกัน ก่อให้เกิดการกระจายการมีส่วนร่วม การถ่วงดุลอำนาจ การโต้แย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความผูกพันในทีม

ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ มีสมรรถนะด้านทักษะในด้านการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูล ด้านการให้คำปรึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ทั้งนี้เป็นเพราะคณะกรรมการสถานศึกษา มีทักษะดังกล่าวโดยผ่านประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาตั้งแต่ต้น อีกทั้งการมีประสบการณ์การทำงานเพื่อชุมชนที่ต้องมีการทำงานกับผู้อื่น ทั้งการให้คำปรึกษา การใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงสร้างสรรค์มาก่อน อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในกลุ่มต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มีทักษะความสามารถในการเติมเต็มซึ่งกันและกัน ดังนั้นการที่คณะกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำไม่ได้มีการรวมตัวกันอย่าง

ชัดเจน ไม่มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพื่อฝึกฝนทักษะอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะต่ำในด้านการมีอิทธิพลต่อคนอื่น การสร้างความสัมพันธ์ การรับฟัง การประสานงาน และการรวมตัว การให้ความร่วมมือ การจัดการความขัดแย้ง การสร้างความผูกพัน การตัดสินใจร่วม และการพัฒนาความรู้ความเข้าใจร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมจะไม่ประสบผลสำเร็จหากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ขาดทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะทักษะดังกล่าวต้องอาศัยกระบวนการฝึกฝนหรือการทำงานร่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

**3. สมรรถนะด้านทัศนคติ** คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยว่าการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และเห็นด้วยที่ว่าการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมกิจการสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ จะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น แต่ในผลการศึกษามีประเด็นที่ชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำจะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และการทำงานเป็นทีม ที่ไม่แตกต่างจากทัศนคติของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ถ้าหากคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ขาดศรัทธาที่มีต่อโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ครู ภารโรง ที่ไม่มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานที่มากพอ รวมทั้งการมีปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างกัน

จะส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จนกระทั่งทำให้การมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันมีน้อยลงไปเรื่อยๆ

**4. ปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ** สมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความแตกต่างกันนั้นมีความเกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กับปัจจัยเงื่อนไข คือ ปัจจัยด้านบริบทของโรงเรียน ปัจจัยด้านภูมิหลังของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ กล่าวคือ การที่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เป็นเพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเนื่องสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อบริบทและการดำเนินงานของโรงเรียนดี คณะกรรมการสถานศึกษาฯ และโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความศรัทธาต่อโรงเรียน นำมาซึ่งการมีแรงจูงใจร่วมกันที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน รู้สึกว่างานในหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความสำคัญสำหรับตนเอง ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีการวางเป้าหมายและวางอนาคตของการทำงานร่วมกัน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน อีกทั้งการที่คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีความหลากหลายในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้การทำงานในรูปแบบของทีมงานมีความหลากหลาย คณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และทัศนคติระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาฯ ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารที่

เกี่ยวกับโรงเรียนและการจัดการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้ตัดสินใจอย่างอิสระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน อีกทั้งการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสาร แก่กันระหว่างสมาชิก เป็นสิ่งที่ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ทำงานได้ตรงกับทักษะความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ประกอบกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นชวนช่วยหาความรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตระหนักในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของงานต่างๆ การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการทุกคนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่ดีหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขาดศรัทธาที่ติดต่อโรงเรียน ทำให้ไม่มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกับโรงเรียน ไม่ได้รู้สึกว่างานตามบทบาทหน้าที่นั้นไม่ได้มีความสำคัญแก่ตน ทำให้การรวมตัวกันของคณะกรรมการสถานศึกษา เกิดขึ้นน้อย เป็นผลให้คณะกรรมการสถานศึกษา มิได้มีการวางแผนเป้าหมายและอนาคตของการ

ทำงานร่วมกัน นอกจากนี้แล้วจากการที่โครงสร้างของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ขาดความหลากหลาย และไม่ได้มีการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และทัศนคติระหว่างกัน อีกทั้งโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของโรงเรียนอย่างจริงจัง จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำไม่มีการรวมตัวเพื่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

**5. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา** ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษา ถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ที่ต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกันโดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน อันถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองต่อเป้าหมาย สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ทีมงาน



จากผลการศึกษาก็สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าการที่คณะกรรมการสถานศึกษา จะบรรลุถึงสมรรถนะของตนต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาปลูกสร้างคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดให้เริ่มขึ้นในตนเอง และอาศัยแรงจูงใจ ความศรัทธาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะมุ่งอนาคต เห็นความสำคัญของการทำงาน รู้สึกผูกพันกับงาน พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการทำงานกับผู้อื่น ขยายออกไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีการสร้างทีมที่ดี มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีโครงสร้างการทำงาน (Task Structure) ที่เอื้อให้ทีมมีอำนาจในการทำงาน มีบริบทเชิงบริหาร มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีความมั่นคงในสมาชิกภาพ (Membership Stability) มีการพัฒนาตนเองและทีมในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญจะต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ร่วมกับมีกระบวนการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ จึงจะทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงสามารถปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการได้

### ข้อเสนอแนะ

1. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ในรูปแบบของทีม มีความสำคัญที่จะต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละคนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงทัศนะ ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เป็นผู้นำ เพื่อสามารถบริหารหรือจัดการกับงานที่ตนเองรับผิดชอบจน

ประสบความสำเร็จ

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นกระบวนการแก้ปัญหา การพัฒนางาน ที่เกิดจากรวมตัวเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากกันและกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาสำคัญบางอย่างที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมุมมองระหว่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะต้องใช้ความสามารถในการสังเกต และทบทวนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ และทำการวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะถือเป็นบทเรียนของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกันไปทดลองแก้ปัญหาและพัฒนางานจริง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีม และถือเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

### บรรณานุกรม

#### ภาษาไทย

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. 2540. การปฏิรูปการศึกษา: ทางออกเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ชัยญา อภิบาลกุล. 2545. “รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหาร และจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา: สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ตำรวจ. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
ตำรวจ. 27 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
นภาพรณี หะวานนท์ และคณะ. 2543. **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา).  
ผู้จัดการโรงงาน. 20 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 12 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 24 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 30 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 20 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
ผู้ปกครอง. 27 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 12 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 24 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 30 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 20 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
พระสงฆ์. 28 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
รองนายกเทศมนตรี. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน. 2543. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.  
ศิษย์เก่า. 12 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
ศิษย์เก่า. 13 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
ศิษย์เก่า. 20 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.

ศุภชัย ยาวะประภา. 2546. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 12 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 24 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 13 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
อดีตครู. 12 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
อดีตครู. 9 กุมภาพันธ์ 2549. สัมภาษณ์.  
อดีตผู้บริหารสถานศึกษา. 24 มกราคม 2549. สัมภาษณ์.  
อุทัย บุญประเสริฐ. 2545. **การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.

#### ภาษาอังกฤษ

David, J.L. 1996. "The Who, What, and Why of Site-Based Management." **Educational Leadership.** 53, 4: 4-9.  
Fiske, E. 1996. **Decentralization of Education: Politics and Consensus.** Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development.



**Dr. Peerasak Rattana** received his Master of Education Degree in Health Education from Srinakharinwirot University and Doctor of Philosophy in Population Education from Mahidol University. He is currently the Deputy Director of Narathiwat Educational Service Area Office 3, Narathiwat. His main interests are education teaching strategies and community participation in education.