บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามในการวิจัย

1. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เหมาะสม และนำไปสู่ประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดโครงสร้างองค์การ ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปผลเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถาม

2. ผลการศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์

4. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสารและแบบสอบถาม

จากคำถามในการวิจัย คือ การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันเป็นอย่างไร และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อตอบคำถามในการวิจัยดังกล่าว สรุปผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์และสำรวจความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ พบว่า

การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันมี 4 กลุ่มงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป และมีการเพิ่มเติมกลุ่มงานอื่นๆในสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มกิจการนักเรียน กลุ่มส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น สำหรับปัญหาจากการจัดแผนกงานในโครงสร้าง พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหา

การจัดแผนกงานหลายแผนก ต้องจัดหาบุคลากรมารับผิดชอบและพบปัญหาการกำหนดหน้าที่ในงานของแผนกงาน ส่วนในสถานศึกษาขนาดอื่นๆ พบปัญหา งานแต่ละแผนกมากน้อยต่างกัน ทำให้เกิดภาวะคนล้นงาน งานล้นคน และเกิดความขัดแย้งในเรื่องความไม่เสมอภาค

การแบ่งงานของสถานศึกษายึดลักษณะงานเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษา และมีการแบ่งงานโดยยึดความรู้ความสามารถของครูเป็นเกณฑ์ ส่วนปัญหาจากการแบ่งงาน พบว่า สถานศึกษาพบปัญหาภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามโครงสร้างหลายตำแหน่งและบุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ซึ่งมากกว่าการสอน ทำให้ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน

การกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดตามความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง จัดสายการบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนหนึ่งจัดเป็นกลุ่มโดยไม่เน้นสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปในสถานศึกษามีการจัดกลุ่มเป็นลักษณะทีมงานและคณะกรรมการ สายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาส่งเสริมการกำกับดูแลการทำงานของครู การให้ความดีความชอบในการทำงานแก่ครู แสดงสายการรับคำสั่งและการรายงานผลการปฏิบัติงานของครูให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ ส่วนปัญหาที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา พบว่า การรายงานตามสายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ทำให้งานล่าช้า ไม่คล่องตัว เมื่อมีการรายงานข้ามขั้นตอน จะทำให้เกิดการย้อนไปย้อนมา

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่และขนาดกลางมอบหมายหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา และให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการมอบหมาย สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา และให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน วิธีการมอบหมายงานในสถานศึกษาจะพิจารณามอบหมายงานไปตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบโดยมีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป ส่วนปัญหาการมอบหมายงานในสถานศึกษา พบว่า มีการสั่งการด้วยความรีบเร่งไม่ได้ให้รายละเอียดการปฏิบัติ และผู้รับมอบหมายงาน มีภาระงานมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่อยากทำงานมีการปฏิเสธการทำงานหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน หรือรับไปแล้วไม่ได้ดำเนินการต่อ

การตัดสินใจในสถานศึกษา ได้ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมแสดงความคิดเห็น ผลการตัดสินใจมาจากเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม มีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ และมีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ ส่วนปัญหาการตัดสินใจ พบว่า กฎระเบียบทางราชการไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่สามารถตัดสินใจเองได้

การสื่อสารในสถานศึกษา เป็นการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน และเป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา มีการสื่อสารให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ส่วนปัญหาการสื่อสาร พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรับรู้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน และสื่อสารด้วยข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารกับกับผู้รับสาร

การประสานงานในสถานศึกษาเป็นการสั่งการตามสายงานการบังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ มีการมอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่กำกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจและร่วมกันทำงานให้สำเร็จ และประสานโดยการขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ส่วนปัญหาการประสานงาน พบว่า ประสานงานล่าช้า ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีเวลาเตรียมการปฏิบัติงานและประสานงานโดยขาดข้อมูลที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด

การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาเป็นการทำให้ครูในโรงเรียนรับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน กระตุ้นให้ครูและบุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แม้เป็นปัญหาเล็กน้อย จะไม่ปล่อยทิ้งไว้ สร้างบรรยากาศที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจ ทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ส่วนปัญหาความเอาใจใส่ในสถานศึกษา พบว่า บุคลากรบางคนเลี่ยงงาน เกี่ยงความรับผิดชอบ และมีการปล่อยปละละเลย ทำให้งานขาดระบบขั้นตอนที่เหมาะสม

การสร้างความไว้วางใจภายในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารและครูต่างยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน บริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสร้างความศรัทธา การยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นโดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ผู้บริหารและครูแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ และสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดความเข้าใจตรงกัน พบปัญหาความไม่ไว้วางใจบ้างในสถานศึกษาที่มีบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการตำหนิติเตียนการทำงาน

2. ผลการศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ผลการศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพที่พึงประสงค์ ทดสอบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยการทดสอบ ค่า t-test พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริง

ในปัจจุบันมีความแตกต่างกับสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนี้ ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นเอกภาพ ไม่ก้าวก่ายงาน เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษาตามสภาพในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43)

การแบ่งงานในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.49) การจัดแผนกงานในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41) การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47)

การจัดสายการบังคับบัญชา ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.82) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50) กฎและแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน มีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก $\overline{X}$ = 3.76 สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44) การตัดสินใจ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51) การสื่อสารและประสานงาน ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.49) การสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.81) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51) และการสร้างความไว้วางใจในองค์การ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.97) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.57)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ โดยการแจกแจงความถี่ พบว่า

1. จุดอ่อนของโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน พบว่า มีภาระงานมากกว่าจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานและหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับสายงานได้ยาก ขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญและมีความรู้เฉพาะด้าน บุคลากรต้องรับผิดชอบภาระงานหลายอย่างทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่และประสิทธิภาพในการสอนลดลง การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานทำได้ไม่ชัดเจน เพราะมีบุคลากรน้อย ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง เป็นต้น

2. การจัดโครงสร้างองค์การและกลไกทางโครงสร้างที่พึงประสงค์ พบว่า ควรให้สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างองค์การของโรงเรียนเองตามบริบทตามภาระงานจัดการศึกษา เช่น ในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย มีงบประมาณน้อย และต้องอาศัยชุมชนมาร่วมพัฒนา ควรจัดเฉพาะงานวิชาการ งานบุคคล งานสัมพันธ์ชุมชน จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สำหรับการตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายในงานต่างๆ มีการเชื่อมประสานสัมพันธ์ที่ดี จัดโครงสร้างตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความสามารถของบุคลากร จัดโครงสร้างแบบผสมผสานบูรณาการทุกกลุ่มงานเข้าด้วยกัน จัดหาผู้มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นทีมช่วยพัฒนางาน การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การ ควรให้เป็นไปตามแนวทางของการบูรณาการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ และผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การโดยกระบวนการร่วมคิดวิเคราะห์งานขององค์การให้ชัดเจน จัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อดำเนินการในภาระงานที่นอกเหนือจากการสอน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้สูงตามสภาพปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยให้โรงเรียนจัดโครงสร้างตามความเหมาะสมของโรงเรียนทั้งนี้เพราะองค์การเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ถ้าองค์การใดมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ในการนำทีมงานการบริหารโดยหลักการกระจายอำนาจจะทำให้งานในชาติได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ และผลประโยชน์ของการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ คือ การทำให้องค์การมีความทันสมัย ได้แก่ การตระหนักในหน้าที่ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้คนในองค์การร่วมสร้างฝันร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และร่วมกันคิดเป็นระบบ เป็นต้น

4. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากคำถามในการวิจัย คือ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เหมาะสม และนำไปสู่ประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาแล้วนำผลวิจัยที่ได้มาพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและประเมินความ

เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยได้โครงสร้างองค์การ 3 รูปแบบ ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ มีลักษณะ คือ

รูปแบบที่ 1 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดเล็ก จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลัก บูรณาการงานสนับสนุนการบริหาร และบูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคลและทีมงานและคณะครู ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงานหรือคณะครู เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างบุคคล ทีมงาน หรือคณะครู

รูปแบบที่ 2 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดกลาง จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลัก บูรณาการงานสนับสนุนการบริหาร และบูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน หรือคณะกรรมการ เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ

รูปแบบที่ 3 โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จัดโครงสร้างแบบแบ่งงานหลักและแบ่งงานสนับสนุนการบริหาร บูรณาการงานจากหน่วยงานภายนอก สร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคคล ทีมงาน กลุ่มงานและคณะกรรมการ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน หรือคณะกรรมการ เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการประสานงานระหว่างทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ

4.1 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ที่มาของรูปแบบเป็นการอธิบายถึงหลักการและเหตุผลที่มีการพัฒนารูปแบบ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบ หลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การเหมือนกับเป็นการจัดทัพ เป็นการทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้หน้าที่และทำหน้าที่ของตน หน้าที่หลักสำคัญของสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน จึงต้องมีการจัดแบ่งงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งในเรื่องของงานหลัก และงานสนับสนุนต่างๆที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่นักเรียน ดังนั้นความสำคัญของโครงสร้างจึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมคุณภาพของครูและนักเรียน การจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะพัฒนาบรรยากาศความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของครู โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงานจะสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจจึงเป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่ทำให้กลไกต่างๆ ได้แก่ การจัดแบ่งงาน การจัดแผนกงาน การมอบอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา กฎและแนวทางปฏิบัติ การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจของบุคลากรไปขับเคลื่อนให้บุคลากรทำงานประสานสัมพันธ์กัน เรียนรู้ร่วมกันในการทำงานและการตัดสินใจ

2. แนวคิดและหลักการในการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบ

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 การกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล และการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป

2. แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบในการจัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนกงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่ และกลไกการจัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบและแนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่ในองค์การและการสร้างความไว้วางใจในองค์การ

3. โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยและโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

4. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ ว่าด้วยการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ การร่างรูปแบบ การประเมินรูปแบบ การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการ ดังนี้

1. หลักการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และสังคม

2. หลักคุณภาพ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

3. หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา

4. หลักบูรณาการงานและบุคคลในการทำงานให้เกิดความสมดุล และเชื่อมโยงทั้งด้านวิธีการ การใช้ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน

5. หลักบริหารจัดการที่ดี โดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่

5.1 หลักกฎหมาย การกำหนด กฎ กติกา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดความถูกต้อง

5.2 หลักคุณธรรม การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู บุคลากรและนักเรียนประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องดีงาม

5.3 หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การโดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส

5.4 หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้ครู บุคลากรและบุคคลในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา

5.5 หลักความรับผิดชอบ การสร้างให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์การการใส่ใจต่อปัญหาส่วนรวมของสถานศึกษา และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

5.6 หลักความคุ้มค่า การและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการศึกษา

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่บรรยากาศองค์การที่บุคลากรมีความเอาใจใส่ต่องานและมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การ

องค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจ โดยกำหนดเป็นมิติ 3 มิติ คือ

มิติด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนทางโครงสร้าง ซึ่งอธิบายถึงหลักการพื้นฐานที่ต้องใช้ในการจัดโครงสร้าง และอธิบายถึงกลไกที่จะนำมาใช้ในการประสานงานขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษาที่อธิบายถึงภารกิจการกระจายอำนาจการบริหารด้านวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ เป็นการอธิบายถึงการกำหนดผู้รับมอบการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 ด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนทางโครงสร้าง ประกอบด้วย

1) การแบ่งงานและบูรณาการ เป็นการแบ่งงานโดยพิจารณาจากหน้าที่ของสถานศึกษา กิจกรรมที่มีความจำเป็นของสถานศึกษา การวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง โครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ วิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการ เพื่อนำมาจัดงานให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในสถานศึกษา เพื่อสามารถบูรณาการการดำเนินงานไปพร้อมกันได้ ตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา หรือวิเคราะห์จากภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษา

มีการพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร ในเรื่องคุณวุฒิ ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ หรือความสนใจของบุคลากรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ พิจารณาความรู้ความสามารถให้เหมาะกับลักษณะงาน จัดบุคลากรรับผิดชอบหน้าที่หรือจัดทีมงานขึ้นมารับผิดชอบโดยจัดแบ่งงานให้กับบุคลากรอย่างเสมอภาค เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ดำเนินการจัดแผนกงานในงานหลักที่มีความจำเป็นต่อสถานศึกษา ตามบริบทความจำเป็นและขนาดของสถานศึกษาแต่ให้ครอบคลุมภารกิจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยจัดการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้สอดรับกับการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้าน หรือจัดแผนกงานเพิ่มจากที่กำหนดไว้หากสถานศึกษาต้องการทำงานเชิงรุกในงานด้านนั้น

2) การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่มอบอำนาจหน้าที่และให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการมอบหมาย หรือมอบอำนาจการตัดสินใจในรูปคณะบุคคล เช่น คณะกรรมการ ตลอดจนการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป วิเคราะห์ความยากง่ายของงานและความสามารถของผู้รับมอบหมายก่อนที่จะมอบหมาย กำหนดขอบเขตของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งงาน และสร้างความเข้าใจในเนื้อหาของงานและกำหนดเป้าหมายของงานร่วมกันตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ มีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ และเตรียมทางออกไว้สำหรับการตัดสินใจ

3) การสื่อสารและการประสานงาน เป็นการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย จัดให้มีการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างกลุ่มงาน ใช้การสื่อสารหลายช่องทาง มีการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ มีการประสานงานไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ และประสานความร่วมมือของบุคลากรในระดับปฏิบัติด้วยกัน

4) การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา เป็นการทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา พยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสร้างวัฒนธรรมการไม่ปล่อยปละละเลย การใส่ใจต่อปัญหา การสร้างบรรยากาศที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจ ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ตลอดจนสร้างบรรยากาศการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งการปลูกฝังบุคลากรให้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน การบริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5) การกำกับติดตาม เป็นการกำกับติดตามการปฏิบัติงานโดยกำกับไปยังทีมปฏิบัติหรือคณะกรรมการหรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีมหรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม เช่น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น

มิติที่ 2 ด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการจัดแบ่งงานและจัดแผนกงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การเสนอขอและการจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย

4) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา และงานประสานสัมพันธ์ชุมชน

มิติที่ 3 ด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ ประกอบด้วย ผู้รับมอบอำนาจภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดรูปแบบของผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ทีมงาน หรือคณะกรรมการ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับผู้รับมอบอำนาจ ด้วยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเป็นผู้นำและผู้ตาม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ มีการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการมอบหมายบุคลากรรับมอบอำนาจการตัดสินใจ

ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ

วิธีการจัดโครงสร้างองค์การเป็นการอธิบายถึงวิธีการและขั้นตอนในการจัดโครงสร้างองค์การตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การแบ่งงานย่อย การรวมงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงาน การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่ และกำหนดขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ และอธิบายถึงวิธีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจในองค์การโดยการจัดกลไกส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน

วิธีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาเพื่อพิจารณาความสำคัญของงานที่สถานศึกษาต้องจัดดำเนินการตามบริบทภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการต่างๆที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานอื่นๆ ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น นำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการกำหนดเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา หรือวิเคราะห์ภารกิจปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งวิเคราะห์บริบทภายในของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ทรัพยากร สภาพนักเรียน เป็นต้น

จากนั้นวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา หรือวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์ประเภทของงาน ลักษณะของงาน เช่น ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของงาน วิเคราะห์เนื้องาน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่างๆ ตลอดจนโครงการต่างๆที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย แล้วจัดรวมงาน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาบูรณาการงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน ดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร ในเรื่อง คุณวุฒิของบุคลากร ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร ความสนใจของบุคลากร วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบแล้วจัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ จัดแบ่งงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม และจัดรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวตามความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น จัดบุคลากรเป็นคู่ จัดเป็นทีมงาน จัดเป็นคณะกรรมการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ เป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยให้แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักการในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า พรรณนางาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบ หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ พร้อมทั้งกำหนดข้อตกลงในการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้างเป็นการกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติมีทิศทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดช่องทางการสื่อสารและการประสานงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากร เช่น การประชุม การปรึกษาหารือ เป็นต้น จัดบรรยากาศส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเอาใจใส่ ความจริงใจ การดูแลอำนวยความสะดวกในการทำงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันภายในสถานศึกษาด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ให้เกียรติ ยอมรับในตัวบุคลากร ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเชื่อถือในความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1) การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) การสื่อสารและการแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและด้วยความจริงใจ

3) การมีทักษะในการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การหลอมรวมความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ

4) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการบริหารงานอย่างโปร่งใส

5) ผู้นำควรปรับเปลี่ยนบทบาทการบังคับบัญชาจากสายการสั่งการและการใช้อำนาจตามตำแหน่งมาเป็นการประสานงานในลักษณะของทีม โดยบทบาทของผู้นำคือหัวหน้าทีม

1.2 ด้านบุคลากร

1) การสร้างความตระหนักในบทบาทความร่วมมือกันในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกัน ของบุคลากร

2) การสร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับคณะกรรมการต่างๆ ทั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจภายในสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการส่งเสริมการร่วมคิดร่วมทำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนทักษะการทำงานเป็นทีม

1.3 ด้านการบริหารจัดการ

1) การกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆ นั้น ต้องมีการกำกับ ติดตาม และรายงานอย่างสม่ำเสมอ

2) การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมและระบบการประสานงานที่ประสานเชื่อมโยงให้บุคลากรรู้หน้าที่และทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3) สร้างบรรยากาศความความใกล้ชิด เป็นกันเองให้กับบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจกัน

4) การสร้างทีมงานโดยการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมกันทำงาน

2. ข้อแนะนำสำหรับการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีดังนี้

2.1 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาที่นำเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษามีรายละเอียดในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างคือลักษณะการบูรณาการงานหรือจัดกลุ่มงาน

2.2 การจัดหาบุคลากรปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน พัสดุ ในสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาทุกขนาด เพื่อเป็นการช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร

2.3 สถานศึกษาควรทำความเข้าใจในการบูรณาการเชื่อมโยงงานภายในสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานให้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อน

2.4 การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ควรนำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมขยายโอกาส และระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากลักษณะงานที่เกี่ยวกับดูแลพัฒนาการทางเพศและวัยที่แตกต่างกันของระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งพัฒนาการในช่วงวัยประถมศึกษาจะอยู่ในช่วงวัยเด็กแต่พัฒนาการในช่วงมัธยมศึกษาจะเป็นช่วงวัยรุ่น การจัดโครงสร้างในด้านการดูแลนักเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.5 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาควรจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน โดยการทำความเข้าใจแนวคิดการกระจายอำนาจ

กฎระเบียบกฎหมายต่างๆ สร้างทีมบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งพร้อมรับการกระจายอำนาจได้

2.6 สถานศึกษาควรทำความเข้าใจ ในวิธีการจัดโครงสร้างองค์การในขั้นตอนต่างๆ ซึ่งตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอน สถานศึกษาแต่ละขนาดนำไปปรับใช้ให้ยืดหยุ่นได้ตามความความเหมาะสม

4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานขั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสาระของการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การในด้านที่มาของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ และการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75-4.43) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.91-4.25)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นหลักที่ควรนำมาอภิปรายมี 2 ประเด็น คือ 1) สภาพปัญหาและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 จากผลการศึกษาสภาพและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมสถานศึกษาขนาดเล็กจะจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาเป็น 4 กลุ่มงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีการเพิ่มเติมกลุ่มงานอื่นๆ ได้แก่ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มกิจการนักเรียน กลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น

หากพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาแล้วสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้เพราะมีความพร้อมด้านบุคลากรและองค์ประกอบอื่นๆ ในการกระจายอำนาจตาม

ภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ในสถานศึกษาขนาดเล็กมีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นครู หัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย ในขณะที่สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจจากผู้อำนวยการไปยังรองผู้อำนวยการ ไปยังหัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน/หัวหน้าระดับ/หัวหน้าสายชั้น

สถานศึกษาทุกขนาดมีการมอบอำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือมอบให้คณะกรรมการเฉพาะกิจ ตลอดจนบุคคลที่รับผิดชอบโดยผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงบประมาณและการบริหารบุคคล สำหรับการบริหารวิชาการและการบริหารทั่วไป จะมีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตามขนาดสถานศึกษาแล้ว พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กจะมีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในการบริหารงานทุกด้านมากกว่าสถานศึกษาขนาดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สถานภาพทางตำแหน่งของบุคลากร ความสามารถของบุคลากร และจำนวนบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (2004:364) ที่ว่า โดยปกติสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีผู้อำนวยการ 1 คน ในสถานศึกษาขนาดเล็กผู้อำนวยการอาจต้องใช้เวลาบางส่วนสอนหนังสือด้วย ขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีรองผู้อำนวยการอีก 1 คนหรือมากกว่านั้น ช่วยงานผู้อำนวยการ สายการบังคับบัญชาทางการบริหารจะประกอบด้วยหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าฝ่ายวินัยนักเรียน หัวหน้าฝ่ายแนะแนว และอื่นๆ หน้าที่ในสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามขนาดของสถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่นของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการต้องรับผิดชอบในการบริหารงานทุกด้านของสถานศึกษาและต้องประสานสัมพันธ์ทำงานร่วมกับคณะกรรมการจากท้องถิ่น เพื่อพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพของการจัดการศึกษาอีกแนวทางหนึ่ง จึงเป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับครูและขับเคลื่อนไปสู่การให้อำนาจ ครูได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร นอกจากนี้ สภาพการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาในปัจจุบัน ยังมีปัจจัยในการกระจายอำนาจสอดคล้องกับแนวคิดของ Koontz and O'Donnell (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 296-298) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขนาดความมากน้อยของการกระจายอำนาจ ได้แก่

1) ความสำคัญของปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ ถ้าปัญหานั้นมีความสำคัญและมีค่าต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารจะรวบอำนาจการตัดสินใจไว้เอง เช่น ชื่อเสียงของโรงเรียน การใช้จ่ายเงินจำนวนมากตามที่กฎหมายกำหนด

2) ความต้องการที่จะให้เป็นแบบเดียวกันทางนโยบาย ในกรณีที่ผู้บริหาร

ต้องการจะให้มีนโยบายแบบเดียวกัน ผู้บริหารมักจะรวบอำนาจสั่งการไว้ แต่ถ้าไม่มีนโยบายและต้องการให้เกิดความหลากหลาย ผู้บริหารจะกระจายอำนาจให้ดำเนินการเอง

3) ขนาดขององค์การถ้าองค์การมีขนาดใหญ่มาก การตัดสินใจอาจทำได้ล่าช้า สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

4) ประวัติความเป็นมาขององค์การ ถ้าองค์การมีการขยายตัวจากขนาดเล็กไปสู่ขนาดใหญ่มักจะมีการรวมอำนาจ แต่ถ้าองค์การเกิดใหม่ที่มีขนาดใหญ่มีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นระบบจะมีการกระจายอำนาจมากกว่า

5) ปรัชญาของฝ่ายบริหาร ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจได้ ผู้บริหารจะกระจายอำนาจให้

6) จำนวนของผู้บริหารที่มีอยู่ ถ้ามีผู้บริหารระดับรองลงมาก็ทำให้การกระจายอำนาจเกิดขึ้นได้ง่าย

7) เทคนิคการควบคุม ถ้ามีระบบการควบคุมดีพอ เช่น มีเครื่องมือ เทคนิคดีพร้อม จะทำให้ผู้บริหารวางใจ การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้นการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษาจะสำเร็จได้จึงต้องมีการเตรียมพร้อมด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานและต้องอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจ การกระจายอำนาจจะเกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การแบ่งงานของสถานศึกษายึดลักษณะงานเป็นเกณฑ์โดยแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้มีการแบ่งงานโดยยึดความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาทั้งคุณวุฒิและความสามารถและความถนัดของบุคลากร ตลอดจนมีการแบ่งตามกิจกรรมที่มีความจำเป็นของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาประเด็นของการจัดแบ่งงานตามโครงสร้างที่กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษา มีรายงานการวิจัยของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2549: 84) ที่พบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียนของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน ขาดเอกภาพทำให้เกิดความสับสน และในบางเขตพื้นที่ยังไม่มีการจัดทำกรอบโครงสร้างภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2539: 180) ที่พบว่าสถานศึกษามีการจัดงานเพิ่มเข้าไปในฝ่ายหรือจัดเป็นงานเพิ่มเข้ามามีฐานะเท่ากับฝ่าย โดยการจัดกลุ่มงานภายในสถานศึกษา กำหนดตามงานโดยไม่ได้คำนึงถึงตำแหน่งและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร จึงเป็นการไม่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาขนาดใหญ่จะเพิ่มกลุ่มงานแผนงาน และงานประกันคุณภาพการศึกษาเป็นต้น

การกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดตามความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง จัดสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนหนึ่งจัดเป็นกลุ่มโดยไม่เน้นสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปในสถานศึกษามีการจัดกลุ่มเป็นลักษณะทีมงานและคณะกรรมการ สายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาส่งเสริมการกำกับดูแลการทำงานของครู การให้ความดีความชอบในการทำงานแก่ครู แสดงสายการรับคำสั่งและการรายงานผลการปฏิบัติงานของครูให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ มีข้อน่าสังเกตว่าในเรื่องการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ยังไม่มีหลักการใดที่กำหนดว่าขนาดเท่าใดจึงจะเหมาะสม หากต้องการความใกล้ชิดและการดูแลกำกับติดตามอย่างทั่วถึง จะมีการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ซึ่งสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่จะกำหนดไปตามจำนวนภาระงานที่มีในกลุ่มงานนั้นๆ ส่วนในกลุ่มสาระการเรียนรู้จะไม่มีการกำหนด

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ วิธีการมอบหมายงานในสถานศึกษาพิจารณามอบหมายงานไปตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Hanson (1998) ที่กล่าวว่า ลักษณะหนึ่งของการกระจายอำนาจคือการกระจายอำนาจตามระดับการบังคับบัญชา (Hierarchical Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจทางด้านบริหารอยู่ในรูปของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation) ตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์การ

ในส่วนของการจัดสายการบังคับบัญชาสถานศึกษาขนาดใหญ่และกลางจะมีสายการบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีลำดับชั้นน้อย ซึ่งสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาทุกขนาดใช้ส่งเสริมการกำกับดูแลการทำงานของครู ส่งเสริมการให้ความดีความชอบและแสดงสายการรับคำสั่ง และการรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษา จึงมีลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาในการควบคุมสั่งการ การให้คุณให้โทษ ให้ความดีความชอบ และอาจนำไปสู่การเป็นสายการบังคับบัญชาที่เป็นอุปสรรคจะทำให้การทำงานติดขัด ล่าช้า ตามข้อค้นพบของ Hoy และ Sweetland (2001) ที่กล่าวถึงลักษณะสายการบังคับบัญชาที่เป็นอุปสรรคว่า ส่งเสริมการควบคุมสร้างความคับข้องใจในการแก้ปัญหา และเน้นการสร้างวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนการตัดสินใจใน

สถานศึกษาทุกขนาดได้เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการตัดสินใจมาจากมติกลุ่ม ทั้งนี้ภายในสถานศึกษาจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ และมีการถาม ความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่าการจัดสายการบังคับบัญชา ในปัจจุบันมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก แต่ในสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้มีการจัดสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงเป็นข้อสังเกตประการหนึ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

การสื่อสารในสถานศึกษา เป็นการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ในลักษณะการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ มีการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการประสานงานในสถานศึกษาเป็นการสั่งการตามสายงานการบังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ โดยอาจมีการมอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่กำกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และประสานโดยการขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ในประเด็นนี้ลักษณะของการสื่อสารและประสานงานในสถานศึกษาจึงมีลักษณะของสั่งการ การให้ข้อมูลจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ซึ่งจะพบมากที่สุดในสถานศึกษาขนาดใหญ่และกลาง ส่วนในสถานศึกษาขนาดเล็กการสื่อสารและการประสานงานจะติดต่อโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ สอดคล้องกับที่ Sinden, Hoy and Sweetland (2004) กล่าวว่า โครงสร้างขนาดเล็กที่มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนำไปสู่การร่วมกันตัดสินใจของบุคลากรและเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมอบการตัดสินใจให้กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีเส้นทางการสื่อสารสั้นทำให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเกิดขึ้นทันที

ในส่วนของการสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจภายในสถานศึกษานั้น มีการทำให้ครูในโรงเรียนรับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน กระตุ้นให้ครูและบุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แม้เป็นปัญหาเล็กน้อยพยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา จะไม่ปล่อยทิ้งไว้ สร้างบรรยากาศที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจ ทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ผู้บริหารและครูต่างยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน บริหารงานอย่างโปร่งใส ในประเด็นนี้ไม่พบว่าขนาดองค์การของสถานศึกษาทำให้เกิดความรู้สึกและบรรยากาศเหล่านี้มากน้อยต่างกัน แต่พฤติกรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับที่ Sinden, Hoy and Sweetland (2004) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารสนับสนุนครูและเคารพความเป็นวิชาชีพและความเชี่ยวชาญของครู ครูมักจะไว้วางใจและเคารพต่อผู้บริหาร ครูปรารถนาให้ผู้บริหารดูแลในฐานะเป็นนักวิชาชีพ ต้องการอิสระในการทำงาน และชอบให้ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะนำไปสู่

ความเอาใจใส่และความไว้วางใจต่อผู้บริหารด้วย นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การ และการสร้างความไว้วางใจในองค์การในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ในสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้มีการสร้างความเอาใจใส่ และมีการสร้างความไว้วางใจในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน จึงเป็นข้อสังเกตที่ควรคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gage (2003) ความเอาใจใส่ต่อองค์การ สัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การ ความเป็นหมู่คณะในองค์การ และโครงสร้างองค์การโรงเรียนที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมาย ความไว้วางใจต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะเกิดขึ้นจากโครงสร้างองค์การที่เอื้อให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 จากผลการศึกษาปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เมื่อพิจารณาปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบประเด็นปัญหาต่างๆ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการจัดแผนกงานในโครงสร้าง พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหาการจัดแผนกงานหลายแผนก ต้องจัดหาบุคลากรมารับผิดชอบและพบปัญหาการกำหนดหน้าที่ในงานของแผนกงาน ส่วนในสถานศึกษาขนาดอื่นๆ พบปัญหาปริมาณงานในแต่ละแผนกมากน้อยต่างกัน ทำให้เกิดภาวะคนล้นงาน หรืองานล้นคน และเกิดความขัดแย้งในเรื่องความไม่เสมอภาค

ในส่วนปัญหาจากการแบ่งงาน พบว่า สถานศึกษาพบปัญหาภาระงานมีมากกว่าจำนวนครู ทำให้ครูรับผิดชอบงานตามโครงสร้างหลายตำแหน่งและต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ซึ่งมีมากกว่าการสอน ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน ประเด็นปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเขียนของ Takakura and Murata (1997: 68-69) ที่เขียนถึงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในประเทศญี่ปุ่นว่า ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารจะมีครูส่วนหนึ่งจัดการแผนกและจะมีครูรับผิดชอบภาระหน้าที่อยู่ในหลายกลุ่มงานตามแผนกนั้นๆ เมื่อจำนวนกลุ่มงานมีมากกว่าจำนวนครู ครูหนึ่งคนอาจจะต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลายๆงานพร้อมกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อครูในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson et al (2000) ที่ว่าโดยแท้จริงแล้วบุคลากรต้องใช้ความพยายามของตน ในการเชื่อมโยงความสามารถเข้ากับงานที่แตกต่างกันหลายๆ งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ไม่ตรงกับความสามารถหรือความถนัด ซึ่งไม่ค่อยมีใครได้สังเกตถึงผลของการจัดแบ่งงานที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานนั้นและในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มงานในองค์การ บุคลากรจึงต้องอดทนกับข้อกำหนด นโยบาย และกฎที่ต้องถือปฏิบัติต่างๆ ด้วยเช่นกัน

ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา พบว่า การรายงานตามสายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ทำให้งานล่าช้า ไม่คล่องตัว เมื่อมีการรายงานข้ามขั้นตอน จะทำให้เกิดการย้อนไปย้อนมา ซึ่งจะเกิดในในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก หากพิจารณาในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากภายในสถานศึกษาจะมีตำแหน่งผู้อำนวยการ

รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้ากลุ่มงาน และครู จึงทำให้ลำดับชั้นในการบังคับบัญชามีหลายชั้น การจะทำให้โครงสร้างองค์การส่งเสริมการทำงาน จึงต้องมีการจัดให้สายการบังคับบัญชานั้นอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวไม่ติดขัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoy and Sweetland (2001) ที่ศึกษาพบว่า โครงสร้างที่เอื้อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายจะมีโครงสร้างแบบราบ คือมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย มีระบบการบังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมและสามารถเข้าถึงผู้มีอำนาจบังคับบัญชาได้สะดวก

จากผลการศึกษาโครงสร้างสถานศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีตัวอย่างโรงเรียนแห่งหนึ่ง คือ โรงเรียน Walnut high School เป็นโรงเรียนในเมือง Walnut รัฐ California ได้จัดโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะเป็นหน่วยเดียว คือ มีสายการบังคับบัญชาสั้น ประกอบด้วย ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ดูแลการสอน ผู้ประสานงานระดับชั้น ผู้ดูแลด้านกีฬา ผู้จัดการทั่วไป และผู้ดูแลคณะกรรมการนักเรียน สถานศึกษาแห่งนี้จะไม่มีหัวหน้าแผนก ผู้ดูแลการสอนรับผิดชอบในเรื่องของการางแผนการจัดการเรียนการสอน สื่อ อุปกรณ์ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงาน ส่วนผู้ช่วยครูใหญ่จะดูแลประสานงานกับผู้ประสานงานระดับชั้นในเรื่องของกิจกรรมเสริมทักษะ การให้คำปรึกษา วินัยนักเรียนและประสานงานกับชุมชนด้วย

เมื่อพิจารณาปัญหาการตัดสินใจ พบว่า กฎระเบียบทางราชการไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่สั่งสมมาทำให้ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเกิดความละล้าละลัง กลัวถูกตำหนิ ตลอดจนกลัวตัดสินใจผิดพลาด การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจได้ ตามแนวคิดของ Hoy and Sweetland (2001) Hoy and Sweetland (2001) Sinden and Tarter (2004) ที่เสนอแนะไว้ว่า การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการตัดสินใจ คือ การสนับสนุนครูให้ใช้แนวคิดที่หลากหลายในการตัดสินใจและร่วมกันตัดสินใจโดยจัดสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกเพื่อการมอบอำนาจให้แก่ครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เขาเชี่ยวชาญ มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎและแนวการปฏิบัติที่สำคัญและกำหนดแนวปฏิบัติในสถานศึกษาให้เป็นแนวทางที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจทางวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาปัญหาการสื่อสารและการประสานงาน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรับรู้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน และสื่อสารด้วยข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การประสานงานล่าช้า ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีเวลาเตรียมการปฏิบัติงานและประสานงาน โดยขาดข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด เมื่อพิจารณาประเด็นดังกล่าวแล้วโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีผลกระทบต่อการสื่อสารและการประสานงาน

2. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย มีประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยจะนำมาอภิปราย ดังนี้

ประเด็นแรก คือ แนวคิดและหลักการของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การเป็นแนวคิดของการจัดโครงสร้างตามแนวการกระจายอำนาจที่ประกอบด้วยหลักการจัดโครงสร้างองค์การที่เป็นหลักการพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การจัดแบ่งงาน การจัดแผนกงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา และ การมอบอำนาจหน้าที่ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีลักษณะที่แตกต่างจากเดิม คือ มุ่งเน้นในเรื่องของการจัดกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง ได้แก่ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในองค์การ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้มีการประสานสัมพันธ์ เรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน ความสำคัญของกลไกทางโครงสร้างสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Sweetland (2001) Tarter and Hoy (2004) ที่ว่า ประเภทของโครงสร้างเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน โรงเรียนจำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยมากกว่าเป็นโครงสร้างที่เป็นอุปสรรค กล่าวคือ โครงสร้างมีลักษณะยืดหยุ่น คือ จัดสายบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการทำงาน กำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นข้อแนะนำมากกว่าการลงโทษ โครงสร้างที่เอื้ออำนวยนี้จะส่งเสริมสัมพันธภาพ ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นของครูต่อภารกิจของโรงเรียน

ในส่วนของหลักการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอานาจใช้หลักการจัดการศึกษา หลักคุณภาพ หลักการระดมทรัพยากร หลักบูรณาการ หลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย หลักกฎหมาย หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งเป็นการสร้างระบบการบริหารแนวใหม่ในภาครัฐที่ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของประเทศ จึงมีเรื่องของสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้มอบอำนาจหน้าที่ไปยังบุคลากร ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีลักษณะขององค์การระบบราชการ จึงมีลักษณะโดยทั่วไปที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoy and Miskel (2005) ที่กล่าวว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการที่มีลักษณะการให้อำนาจหน้าที่ผ่านทางกฎ กติกา

สายการบังคับบัญชา และการแบ่งงาน ซึ่งการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านจะทำให้เกิดผู้ชำนาญการที่ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และสายการบังคับบัญชานำไปสู่การสร้างวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องทำให้สายการบังคับบัญชานั้น ส่งเสริมการทำงานไม่ทำให้เรื่องของอำนาจตามสายการบังคับบัญชามาเป็นอุปสรรคในการทำงาน สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่บูรณาการงานต่างๆ มีทักษะในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการจูงใจเอาใจใส่ ให้บุคลากรมีความเต็มใจและกระตือรือล้นในการทำงาน และบริหารงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส แสดงศักยภาพในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร สำหรับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายรายว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะกับองค์การทางการศึกษา (สนานจิตร สุคนธทรัพย์,2546)

สำหรับวัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาให้มีกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีความคล่องตัว เกิดการมีส่วนร่วม และนำไปสู่บรรยากาศที่บุคลากรมีความเอาใจใส่และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นทิศทางของการจัดโครงสร้างองค์การให้เกิดกลไกดังกล่าว และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ซึ่งการจัดโครงสร้างที่ดีเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในการประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้การกระจายอำนาจในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่สอง องค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การมี 3 มิติ คือ มิติด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง ที่ประกอบด้วย การแบ่งงานและบูรณาการงาน การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา และการกำกับติดตาม มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา และมิติด้านผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ จากผลการวิจัย โดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ควรมีการเพิ่มเติมในเรื่องของการจัดโครงสร้างเป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เป้าหมายการจัดการศึกษาการจัดการศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและวิเคราะห์นโยบายและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและวิเคราะห์ภารกิจ เป้าหมายที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่ โดยสถานศึกษา

เป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงประสานความต้องการของชุมชน และนโยบายนั้นออกมาในรูปของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เสนอเป็นแผนงานและโครงการรองรับ แล้วจัดแบ่งหน้าที่ กำหนดผู้รับผิดชอบเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเช่นเดียวกับลักษณะที่ 1 และวิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา หากเหมาะสมหรือมีสิ่งใดควรเพิ่ม สถานศึกษาดำเนินการต่อโดยเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะอยู่ในขั้นตอนการแบ่งงานและบูรณาการงาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Schlechty (1991 อ้างถึงใน พรชุลี อาชวอำรุง, 2538: 37) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์วางรูปร่างและแนวทางของวิสัยทัศน์ ส่วนวิสัยทัศน์นั้นก่อให้เกิดโครงสร้าง ดังนั้น การที่จะปรับปรุงโครงสร้างของการศึกษาในโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์การศึกษาก่อน วัตถุประสงค์ทางการศึกษาของโรงเรียนนั้นจำเป็นที่จะต้องคงเส้นคงวา และเป็นไปได้กับเงื่อนไขหรือบริบทของสังคม ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลและสังคมหลังอุตสาหกรรม ลักษณะของผู้นำการศึกษาย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งรู้รอบและสามารถประสานกับภาคอุตสาหกรรม ภาคเทคโนโลยี และภาคเอกชนได้อย่างดี และในมิติของผู้รับอำนาจการตัดสินใจจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคคลอื่นๆ ในสังคม

ในการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจที่จะบรรลุผลได้ ต้องมีการจัดเครือข่ายทางโครงสร้างให้มีขนาดเล็ก หมายถึง การติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกันเอง มีการสร้างบรรยากาศที่สร้างให้เกิดความเอาใจใส่และความไว้วางใจ มีการทำงานในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ กล่าวคือ เป็นการสร้างบรรยากาศองค์การแบบไม่เป็นทางการให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นพลังความร่วมมือร่วมใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sinden, Hoy and Sweetland (2004) ที่พบว่า โครงสร้างองค์การและพฤติกรรมทางการบริหารที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายจะเป็นโครงสร้างที่มีขนาดเล็ก แบบราบ เปิดเผย และมีส่วนร่วม โครงสร้างขนาดเล็กที่มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ จะนำไปสู่การร่วมกันตัดสินใจของบุคลากร และเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารมอบการตัดสินใจให้กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wendler (2004) ที่ศึกษาโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนความร่วมมือภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาระหว่างการจัดทีมงานครูที่รวมหลายสาขาวิชากับทีมงานครูที่อยู่ในแผนกเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่าทีมงานครูหลายสาขาวิชามีระดับการประสานงาน การมอบงานนักเรียนและปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองสูง ส่วนทีมแบบแผนกจะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและในนโยบายของโรงเรียนสูง

ขนาดโครงสร้างองค์การที่มีเส้นทางการสื่อสารสั้น ทำให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับทันที การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการทำให้ผู้บริหารรับรู้ความคิดของครู รับฟังปัญหาและการให้คำแนะนำแก่ครูได้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Telford (1996 อ้างถึงใน พรชุลี อาชวอำรุง, 2538: 49) ที่พบว่า การเป็นผู้นำของโรงเรียนทุกๆประเภท ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเล็ก โรงเรียนใหญ่ โรงเรียนในชุมชนเมือง หรือในชนบท ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ใหม่หรือเก่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ 1) การรับคำปรึกษาจากผู้ชำนาญการ (consultation) 2) เน้นคน (a people focus) 3) ก่อให้เกิดอำนาจในเอกัตบุคคล (empowerment) และ4) การร่วมมือร่วมใจกัน (collaboration) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาลักษณะโครงสร้างดังกล่าวจะมีลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดของธิติภพ ชยธวัช (2548) ที่กล่าวถึงโครงสร้างแบบมีชีวิตว่า เป็นรูปแบบองค์การซึ่งมุ่งที่ความยืดหยุ่นกล่าวคือ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความคล่องตัว มีกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับน้อย มีการส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มโดยให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติ มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน และจะเน้นพฤติกรรมการร่วมมือกันทำงานของสมาชิก ทำให้มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารเมื่อมีการสั่งการ

ประเด็นที่สาม วิธีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา เป็นการแบ่งงานตามหน้าที่และกิจกรรมที่มีความจำเป็นในสถานศึกษา ในขั้นตอนนี้สถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็น วิเคราะห์งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อที่จะจัดแบ่งงานให้เกิดความเชื่อมโยงในการบูรณาการงาน เนื่องจากงานของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมายหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกมีมาก

การจัดโครงสร้างองค์การในขั้นตอนที่ 1 จะสอดคล้องกับหลักการจัดโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ Gibson et al (2000) ที่กล่าวถึงความต้องการงานจะนำไปสู่การออกแบบงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย การแบ่งงาน การแบ่งแผนก ขนาดของแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ และสอดคล้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขของพูลสุข หิงคานนท์ (2540: 198) ที่เริ่มต้นการจัดองค์การด้วยการจำแนกงานออกเป็นงานหน้าที่หลัก จากนั้นจึงนำมาจัดกลุ่มงานโดยจัดกลุ่มงานตามหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงานในงานต่างๆที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน และพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในกลุ่มงาน

ในส่วนของขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา จากการวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะรับผิดชอบงานโดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร เพื่อให้เกิดการจัดงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร งานบางหน้าที่อาจจัดบุคลากรรับผิดชอบเป็นรายบุคคล แต่ในงานบางหน้าที่ต้องจัดเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และจะสอดคล้องกับแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของ Brown (1994) ที่ว่าการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆขององค์การหรือตามลำดับขั้นขององค์การโดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น

ในขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยให้แนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้และกำหนดข้อตกลงในการตัดสินใจ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงถือเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีส่วนร่วม โดยเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจและการกระจายภาระหน้าที่รับผิดชอบไปยังผู้รับอำนาจ โดยมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ พร้อมทั้งตระเตรียมขั้นตอนต่างๆที่เป็นระบบ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burack and Mathys (1983:569) เกี่ยวกับการกระจายอำนาจว่ามี 2 กรณี คือ การกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในโครงสร้างขององค์การ และการกระจายการทำงาน คือ การกระจายหรือแบ่งหน้าที่และอำนาจจากผู้มีอำนาจส่วนกลางไปยังเจ้าหน้าที่หรือผู้มีอำนาจในส่วนภูมิภาค

และในขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การกำหนดช่องทางการสื่อสารและการประสานงาน การจัดบรรยากาศส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยการสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่ดำเนินงานได้บรรลุผลและบุคลากรภายในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศภายในองค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไต่ถามทุกข์สุขเดินเยี่ยมเยียน ยอมรับในความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรรับรู้ความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Sinden , Hoy and Sweetland (2004) ที่พบว่า ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้อให้บรรลุผล คือ เป็นผู้ฟังที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนครูร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกัน เข้าถึงได้ง่าย เปิดเผยและเป็นกันเอง มีการให้กำลังใจโดยการสื่อสารอย่าง

เป็นกันเอง ยอมรับในความเป็นนักวิชาชีพและความเชี่ยวชาญของครู ยืดหยุ่นในการตัดสินใจ มอบอำนาจให้ครูและร่วมกันตัดสินใจ และใช้แนวคิดที่หลากหลายในการตัดสินใจ ส่วนพฤติกรรมของครูจะมีลักษณะต้องการให้ผู้บริหารดูแล ไต่ถามทุกข์สุข จะไว้วางใจและสนับสนุนผู้บริหารที่ได้แสดงศักยภาพในการบริหาร แสดงความรู้ความเชี่ยวชาญ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Megan (2001) ที่พบว่า ความร่วมมือร่วมใจกับความไว้วางใจเป็นกระบวนการที่เกิดร่วมกัน ความไว้วางใจเกิดจากการที่ผู้บริหารเต็มใจที่จะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจะมีคุณค่าเพราะเป็นสิ่งที่มาจากแนวคิด มุมมองและสติปัญญาของผู้มีส่วนร่วม ความไว้วางใจที่มีประสิทธิผลจะพบในการทำงานกลุ่ม โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มนั้นอยู่ในการทำงานที่เผชิญปัญหา ถ้าเป็นกลุ่มที่มีสัมพันธภาพที่ไว้วางใจกันน้อย จะแก้ปัญหาได้ยาก แต่ถ้าเป็นกลุ่มที่มีสัมพันธภาพไว้วางใจกันสูง การแก้ปัญหาจะเกิดประสิทธิผลมากกว่า

ประเด็นสุดท้าย การนำรูปแบบไปใช้ จากผลการวิจัย โดยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถที่จะนำไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขนาดของสถานศึกษาที่จำแนกไว้ได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรบอกคนอ่านให้ทราบก่อนว่าสิ่งที่ได้นำเสนอในรูปแบบนั้นได้พิจารณาอะไรบ้าง และโดยทั่วไปมีปัจจัยอะไรบ้างที่ต้องพิจารณาในการกำหนดรูปแบบ ซึ่งในผลการวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้นำขนาดของสถานศึกษาที่จำแนกออกเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และระดับช่วงชั้นที่จัดการเรียนการสอน คือ ประถมศึกษา ประถมศึกษาขยายโอกาส และมัธยมศึกษาเป็นปัจจัยในการพิจารณาการนำรูปแบบไปใช้

ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเห็นว่ารูปแบบยังไม่ต่างไปจากของเดิม แต่เป็นการทำให้เห็นชัดเจนขึ้น เสนอแนะให้แสดงถึงรูปแบบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นำมาจัดทำแผน/โครงการ แล้วจัดโครงสร้างการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยเสนอขอความเห็นชอบเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การที่จัดต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หรืออาจให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวอธิบายไว้ในส่วนของวิธีการจัดโครงสร้างองค์การในขั้นตอนการแบ่งงานและบูรณาการงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Wohlstetter (1994) ที่ว่าโครงสร้างองค์การของสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับครู ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างยิ่ง การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรม ค่านิยมของสถานศึกษา วิถีการเรียนรู้ของนักเรียน บทบาทของครู ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับ ผู้ปกครอง และชุมชน และเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

ในประเด็นของความแตกต่างระหว่างรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงกลไกการปฏิบัติงานตามโครงสร้างที่เด่นชัดขึ้น พร้อมทั้งมีรายละเอียดสาระเป็นคู่มือในการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความร่วมมือร่วมใจ โดยเป็นกลไกการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจที่จะนำไปสู่บรรยากาศองค์การที่มีลักษณะองค์การมีชีวิต (Organic structure) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang and Ahmed (2003) ที่ว่า โครงสร้างองค์การที่มีชีวิตมีลักษณะ คือ โครงสร้างแบบราบและอยู่บนพื้นฐานการทำงานเป็นทีม มีการปรับเปลี่ยนจากการตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่งเป็นการตัดสินใจในระดับปฏิบัติในแนวนอน ด้านส่วนประกอบขององค์การจะแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง กลุ่มวางแผนกลยุทธ์และทีมปฏิบัติ การแบ่งงานแบ่งทีมงานที่มาจากหลายสาขาและจัดกลุ่มรวมเฉพาะผู้ที่มีรู้ความสามารถเฉพาะด้าน กระจายอำนาจและการควบคุมกำกับติดตามให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศความเปิดเผยและความไว้วางใจ และมีบรรยากาศองค์การที่เป็นกันเอง อิสระจากกฎ สื่อสารพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง มีการสื่อสารจากบนลงสู่ล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน มีการบริหารจัดการคน เทคโนโลยี ความรู้และกระบวนการ มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ซึ่งจะเป็นกลไกหลักสำคัญในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

ทั้งนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญของการสนับสนุนให้กลไกด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารจัดการทำให้กลไกทางโครงสร้างองค์การทั้งส่งเสริมการทำงาน และกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใดก็ตาม และพบว่าในสถานศึกษาขนาดเล็ก การทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศความเป็นทางการสูง เช่น สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ กติกา ที่เข้มงวด เต็มไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชาทั้งที่เป็นองค์การขนาดเล็ก หรือการสั่งการโดยไม่ได้พิจารณาถึงภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ จะนำไปสู่การต่อต้าน ปฏิเสธงานและความขัดแย้งในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sinden , Hoy and Sweetland (2004) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน พฤติกรรมของผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดความผูกพันและความแตกแยก ความเอาใจใส่และความปล่อยปละละเลย ตลอดจนความไว้วางใจและไม่ไว้วางใจให้กับบุคคลและกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาได้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ

ที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่ผสมผสานระหว่างการจัดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เพื่อให้ขับเคลื่อนคนไปสู่งาน เน้นกลไกส่งเสริมให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้บรรยากาศของการได้รับความเอาใจใส่และความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างความเข้มแข็งในการทำงาน ซึ่งแม้จะมีบุคลากรน้อย หรือบุคลากรมีความสามารถไม่ตรงกับงาน แต่ความร่วมมือร่วมใจจากทีมงานการร่วมคิด ร่วมทำ จะนำบุคคลไปสู่การเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ ยังมีรายละเอียดสาระที่จะเป็นคู่มือให้สถานศึกษาได้ศึกษาแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาได้อย่างมีระบบขั้นตอน ไม่ใช่เพียงนำงานตามกรอบที่หน่วยนโยบายกำหนดให้มาจัดผังโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ควรคำนึงด้วยว่าเป้าหมายของสถานศึกษามุ่งเน้นหรือควรมุ่งเน้นสิ่งใด และมีภารกิจใดบ้างที่สถานศึกษาจัดขึ้นมาเพื่อส่งเสริมจุดเน้นและเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่าการจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนในเรื่องภาระงานมาก งานทับซ้อน ไม่สามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจได้อย่างแท้จริงภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะยังขาดความไว้เนื้อเชื่อใจในความสามารถของบุคลากร ตลอดจนขาดแคลนทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางที่ขาดความพร้อมในหลายๆ ด้าน แต่มีภาระงานเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และจากข้อค้นพบจากการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัย สถานศึกษาพบปัญหาขาดบุคลากรในการทำงานสนับสนุนที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ งานที่เกี่ยวกับเอกสารงานธุรการ บัญชี พัสดุ เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะ การปฏิบัติงานในหน้าที่เหล่านี้ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้ และเป็นงานที่ไม่เสร็จสิ้น บุคลากรที่ปฏิบัติงานเมื่อขาดทักษะจะใช้เวลามาก และมีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน หน่วยงานในระดับนโยบายจึงควรมีการเร่งรัดนโยบายการกำหนดตำแหน่งสายงาน

บุคลากรทางการศึกษาสนับสนุนงานด้านธุรการ บัญชีการเงิน เพื่อลดภาระงานด้านธุรการของครู พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความก้าวหน้าของบุคลากรในสายงานสนับสนุน เพื่อให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น

1.2 สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทางด้านครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ ควรมีการพัฒนาทักษะทางงานธุรการ บัญชีและพัสดุ ให้กับผู้ที่จะประกอบวิชาชีพครูในอนาคต โดยมีการพิจารณาจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนรายวิชาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการงานด้านธุรการ พัสดุและบัญชี เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ให้กับนักศึกษาและเป็นการเตรียมความรู้และประสบการณ์ก่อนก้าวเข้าสู่วิชาชีพครู

1.3 ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความแตกต่างทางด้านเป้าหมายของการจัดการศึกษา หลักการจัดการศึกษา และหลักจิตวิทยาพัฒนาการของการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีความแตกต่างกัน ในการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การไปใช้ในสถานศึกษา หน่วยนโยบายควรให้นโยบายแก่สถานศึกษาในการจัดแบ่งงานเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนในระดับช่วงชั้นต่างๆให้เกิดความชัดเจน และสามารถกำหนดงานใหม่ที่สถานศึกษาเห็นความสำคัญว่า ควรดำเนินการขึ้นมาได้ เช่น งานปลูกฝังปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต งานเสริมสร้างความเข้าใจในพัฒนาการทางเพศและวัยของนักเรียน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาควรดำเนินการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การ มีกระบวนการร่วมคิดวิเคราะห์งานของสถานศึกษาให้ชัดเจน และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากรในโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่น ในการร่วมกันจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสภาพชุมชนและท้องถิ่น

2.2 สถานศึกษาควรส่งเสริมการบริหารงานในรูปคณะกรรมการให้มีความเข้มแข็ง การสร้างทีมงานในการทำงานและสร้างทีมงานรองรับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดโครงสร้างองค์การอย่างจริงจังให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดโครงสร้างองค์การให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษาของตน และเป็นโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาที่ได้จากการมีส่วนร่วม จะช่วยให้ทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบในภารกิจต่างๆ ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

2.4 สถานศึกษาควรสร้างความตระหนักในภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบตามที่จัดแบ่งไว้ในโครงสร้างองค์การให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในภาระหน้าที่การจัดการศึกษาของบุคลากรครูทุกคน

2.5 จากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษามีภาระงานมาก สถานศึกษาควรวางระบบการเชื่อมโยงด้านข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในภารกิจต่างๆ ที่ได้จัดแบ่งไว้ตามโครงสร้างและโครงการพิเศษต่างๆ โดยแยกเป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ทุกงานใช้ร่วมกันได้ และข้อมูลสารสนเทศเฉพาะด้าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการและการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างและส่งเสริมกลไกต่างๆเหล่านั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษาหรือวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะนำไปสู่การกระจายอำนาจบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และพลังการทำงานที่เข้มแข็งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้รับมอบอำนาจ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 เมื่อมีการนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งคู่มือการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในสภาพจริงแล้ว ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ และคู่มือการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งผลการวิจัยจะช่วยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่นและทันสมัย ควรมีการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ การจัดโครงสร้างแบบบูรณาการ โครงสร้างรูปตาข่ายที่สามารถติดต่อประสานงานหรือสื่อสารได้ในทุกกลุ่มงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเทคโนโลยีต่างๆ

3.3 ควรมีการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กโดยเฉพาะ เช่น การลดกลุ่มงานต่างๆลง มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มที่สำคัญ คือ งานวิชาการ แล้วกำหนดรูปแบบการจัดโครงสร้างที่จะพัฒนา ได้แก่ จัดโครงสร้างแบบคละชั้น (Multi-grade) โครงสร้างแบบแบ่งช่วงพัฒนาการตามวัยเด็ก (Developmental ungrade wings) โดยไม่มีชั้นเรียนแต่มุ่งเน้นด้านทักษะภาษา ศิลปะ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โครงสร้างแบบสอนเป็นทีม (Team Teaching) เป็นต้น เพื่อนำมาแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน