

บทที่ 5

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิจัยนี้ เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ และแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้ ผู้วิจัย นำเสนอ รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาโดยมีส่วนประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ คือ

1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ เป็นการกำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมมือกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การ ที่ซึ่งเป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จของโรงเรียนนั้น จะถูกกำหนดไว้ในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลทุกคนในโรงเรียนได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน บริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ โดยภาพรวมแล้วเป้าหมายปลายทางของโรงเรียนก็คือ คุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา

2) ความร่วมมือ เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมหรือการร่วมมือกันของบุคคลในองค์การใน การที่จะทำงานหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ที่ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในโรงเรียนก็คือการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่บริหาร หรือภาระงาน 4 ด้าน หรือภาระงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้จนบรรลุผลสำเร็จ

3) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นการแสดงออกทางความคิดอย่างเป็นอิสระ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจร่วมกัน และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงที่ได้ลงมติไว้ร่วมกัน สำหรับหลักการความประชาธิปไตยภายในโรงเรียนสามารถกระทำได้โดยการให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะ พิจารณาหาข้อตกลงร่วมกันได้อย่างเสรีแต่เป็นไปตามหลักนิติธรรม

4) การกระจายอำนาจ และความมีอิสระในตนเอง เป็นการยินยอมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมอบอำนาจหรือลดอำนาจของตนที่อยู่ไปให้กับบุคคลอื่น หรือการยอมรับใน

อำนาจของผู้อื่น ในระบบโรงเรียนนั้นเป็นการให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

5) การทำงานเป็นทีม เป็นความร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลภายในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีความเห็นพ้องต้องกัน และพร้อมต่อการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

6) ข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of understanding) เป็นการยินยอม ยอมรับที่จะยึดถือ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ที่ตกลงร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่เกิดจากผู้ร่วมงานในองค์กรยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ หรือยอมรับจะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และยอมรับในผลที่ได้เกิดจากการกระทำหรือการปฏิบัติของตนเอง ที่ซึ่งในระบบโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน คือ (บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป) หรือภาระงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายตามความเหมาะสมให้กับผู้ร่วมงาน

8) ความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นที่เป็นไปในทิศทางที่ดี เช่น มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ห่วงใยกัน ยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งความรัก ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดพลังร่วมในการดำเนินการให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั่วทั้งองค์กร

9) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสื่อสารสองทาง ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงานด้วยกันเอง อย่างชัดเจน ทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทางตรง และการสื่อสารทางอ้อมและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องเดียวกันและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10) การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ เป็นการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคคลภายในองค์กร ให้เกิดมีความรู้สึกที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ในการที่จะปฏิบัติงานหรือดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทั้งตนเองและองค์กรได้

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในงานวิจัยนี้ ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ศึกษาใน 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย ได้แก่ (1) ระบบย่อยด้านคน (2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (3) ระบบย่อยด้านงาน (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยแต่ละระบบย่อยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **ระบบย่อยด้านคน** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน ส่วนต่างๆ ดังนี้

ทักษะ ทักษะของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาจำเป็นต้องมี คือ ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เช่นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทักษะกระบวนการคิด วิเคราะห์ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เช่นทักษะของ กระบวนการทำงานกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะในการปฏิบัติงาน (Technician skill) เช่นทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางด้านงบประมาณและระบบบัญชี

สถานภาพ สถานะภาพของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติบทบาทหน้าที่ตามสถานภาพของตนที่ดำรงอยู่ให้เกิดความเหมาะสม เกื้อกูลซึ่งกันและกันทำให้การบริหารจัดการ การดำเนินงานภายในโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เช่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงสถานภาพของการเป็นผู้นำองค์การ บริหารจัดการองค์การ บริหารจัดการการเรียนรู้ ให้เกิดการพัฒนาไปตามเป้าหมายขององค์การที่ ได้กำหนดไว้ ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรักษาสถานภาพของตนเองในการเป็นผู้ประสาน สัมพันธ์ กำกับติดตาม ประเมินผล และรวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนผู้ร่วมงาน ได้แก่ครู จำเป็นต้องแสดงสถานภาพหรือบทบาทของความเป็นครู ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และอบรม คุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงสถานภาพของการเป็นผู้ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาหารือ และผู้รับรองหรือผู้อนุมัติ เป็นต้น

ค่านิยม ค่านิยมที่บุคลากรของโรงเรียนต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน คือ 1) หลักธรรมาภิบาล (หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลัก ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ หลักความคุ้มค่า) 2) ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทย 4) ความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) การทำงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ 6) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจหรือการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้จน บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ที่ซึ่งอำนาจของผู้นำมาจากอำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ อำนาจเชิงอ้างอิง และหรือ อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ แต่รูปแบบของภาวะผู้นำที่เชื่อกันว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานมากที่สุด คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถ

แสดงออกทางความคิดเห็น การตัดสินใจ และการปฏิบัติได้อย่างเสรี จนบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยแสดงบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทของผู้ร่วมสร้างร่วมกำหนด โดยร่วมกับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน 2) บทบาทผู้วางแผน โดยร่วมกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน(แผน 5 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปี แผนขอใช้งบประมาณและการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน3) บทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานและปัญหาของโรงเรียน4) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ 5) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน 6) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน (กำกับ ติดตาม และร่วมประเมินผล) และโดยพิจารณาร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการฯ 7)บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และ 8) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงบทบาทของการมีส่วนร่วม ดังนี้1) บทบาทของผู้ร่วมสร้าง2) บทบาทของผู้ร่วมวางแผน 3)บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงาน 4)บทบาทของผู้ร่วมสนับสนุนทรัพยากร 5)บทบาทผู้ร่วมในการกำกับ ติดตามและ 6) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์ของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

(2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายเป็นการเฉพาะ ให้กับผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้งนำไปปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้และเป็นไปตามหลักนิติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษาเพื่อคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนตามความเหมาะสม

การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ แต่ต้องไม่ขัดต่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ ที่มีความคิดเห็นหรือมติที่เห็นพ้องต้องกัน ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจร่วม

กฎระเบียบ ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตาม กฎหมาย พระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบที่ได้กำหนดไว้ อย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ 2) เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน(ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์) ในส่วนที่เป็นกฎระเบียบของโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลต่อการ พิจารณาความดีความชอบ และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติตามกฎหมาย และ กฎระเบียบของโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดีเงินหรือไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมอีก

การสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การ เป็นการ สื่อสารสองทาง ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน ด้วยวิธีการ สื่อสาร 2 วิธี คือ 1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยการสื่อสารผ่านตัวแทน และการสื่อสาร โดยตรงไปยังผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล กลุ่มบุคคล หรือทั้งโรงเรียน 2) การสื่อสารอย่างไม่เป็น ทางการ นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะพูดคุย สอบถามโดยทั่วๆไปกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้รับบริการ คือนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียน หรือสถานนักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบ หรือ แจ้งให้ทราบด้วย วาจาเพื่อขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง แจ้งให้ทราบ บริรักษารหรือ หรือขอความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ และในส่วนของ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะพบปะพูดคุยกับบุคคล เหล่านั้นด้วยตนเองทั้งที่มาติดต่อราชการที่โรงเรียนหรือบางครั้งก็ไปพบที่บ้านหรือทำงานงานของ บุคคลเหล่านั้นเอง ตามความเหมาะสม

(3) ระบบย่อยด้านงาน

ในระบบของโรงเรียน โรงเรียนมีภาระงานที่ต้องดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่หน้าที่บริหาร และภาระงานหรืออำนาจหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) หน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 หน้าที่ ดังนี้

การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ได้รับมอบอำนาจในส่วนของแผน หัวหน้าฝ่ายแผน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการ เรียนรู้รวมทั้งคณะครูของโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้ง ร่วมกันกำหนดและพิจารณาแผนพัฒนา โรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในส่วนคณะครูทั้งโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมใน การวางแผนเฉพาะในกลุ่มงานหรือสาระการเรียนรู้ที่ตนเองสังกัดก่อนที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้า สาระการเรียนรู้จะนำแผนของกลุ่มตนมาพิจารณาร่วมกับคณะผู้บริหารสถานศึกษา และคณะ

ทำงานของโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพิจารณารับรองและอนุมัติขอใช้งบประมาณตามแผน

การจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็น 4 ด้าน โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องสังกัดกลุ่มงานอย่างน้อย 1 กลุ่มงาน มีการจัดช่วงของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นไปในแนวนอน คือ มีการควบคุม การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็น 3 หรือ 4 ช่วง ตามความเหมาะสม ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น และคณะครูทั่วทั้งโรงเรียน ในส่วนของการจัดองค์การ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การโครงสร้างงาน คำพรรณนางาน (Job description) สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม และอื่นๆ การจัดคนเข้าสู่งานหรือกลุ่มงานตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้มามีส่วนร่วมในการจัดองค์การ

การนำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในด้านต่างๆ เพื่อองค์การเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) การนำทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยี 2) การนำทางการเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การนำทางการส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน นักเรียนและสถานศึกษา ในส่วนของผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการนำในเรื่อง วิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการนำ โดยการเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ การงานอาชีพ การนำในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

การควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ 1)การนิเทศ กำกับ ติดตามการเรียนการสอนและการดำเนินงานตามโครงการ 2) การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ กิจกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน และ3) การร่วมรายงานผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการได้ทราบ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมใน 1) การกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามโครงการ ควบคุมคุณภาพของผู้เรียน และ2) รับรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การบริหารสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารสารสนเทศ ในทุกขั้นตอน คือ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน 2) การจัดทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ 3) การประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ(Information) ที่พร้อมต่อการนำไปใช้และเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ4) มีส่วนร่วมในขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล และแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนได้รับรู้

(2) ภาระงาน ประกอบด้วย ภาระงาน 4 ด้าน ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และหรือสร้างรายวิชาเลือกเสรี พัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) การสร้างสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผลเรียนรู้ 4) การแนะแนวการศึกษาต่อ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนการนิเทศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา7)ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพ และ8) ร่วมพัฒนาคุณภาพวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง 1) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มงานอาชีพและเทคโนโลยี 2) แนะนำอาชีพ 3) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ 4) เป็นวิทยากร 5) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และ6) คณะกรรมการสถานศึกษาต้องรับรองหลักสูตรที่เปิดสอนในโรงเรียนของผู้เรียนตามศักยภาพ

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคล โดยให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่เรียกชื่อแตกต่างกันไป หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1)ร่วมกันจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษา2)สรรหาบุคลากรที่ต้องการและจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลายเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และร่วมเสริมสร้างสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย และ 5) ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมใน การรับทราบผลการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา ในบางโรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดจ้างครูอัตราจ้างให้กับโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีครูสอน

อย่างเพียงพอกับจำนวนนักเรียน หรืออาจได้รับเป็นงบประมาณในการจัดจ้างเองตามความต้องการของโรงเรียน

การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ โดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานในฝ่ายงบประมาณ ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่น และหน้ากลุ่มงานต่างๆที่เรียกชื่อต่างๆกันไปของแต่ละโรงเรียน เข้ามาร่วมวางแผนขอใช้เงินงบประมาณ (แผนขอใช้งบประมาณโรงเรียน ร่วมบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ขอใช้งบประมาณ) และร่วมระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และร่วมควบคุมการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน วัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียน ในส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและรับรายงานผลการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆให้กับทางโรงเรียน

การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) จัดทำงานธุรการ 2) จัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 3) จัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 4) จัดสภาพแวดล้อมและงานอาคารสถานที่ 5) จัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน 6) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 7) ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน 8) จัดระบบงานควบคุมภายใน 9) จัดบริการสาธารณสุข 10) ดำเนินงานงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือคณะกรรมการสถานศึกษาและหรือสภานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการ 1) ร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2) ร่วมงานกิจการนักเรียน และ 3) ร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆได้ทราบ

(4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในรายวิชาที่ตนเองสอนอย่างอิสระโดยมีเนื้อหาสาระเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของช่วงชั้น 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน 3) การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการใช้กระบวนการวิจัย 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับผู้เรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่นคณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน เป็นวิทยากรให้ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการความรู้ให้กับทางโรงเรียน

หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หรือสร้างรายวิชาเลือกเสรีขึ้นเพื่อให้นักเรียนได้เลือกเรียนอย่างเสรีตามความต้องการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยีในรายวิชาคอมพิวเตอร์และงานบ้าน งานประดิษฐ์ เท่านั้น ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรของสถานศึกษาที่เปิดใช้

วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ร่วมพิจารณาจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ตามงบประมาณที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กลุ่มได้รับการจัดสรร 2) จัดสร้างขึ้นมาใช้เองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุนภายนอกโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธา ผู้ปกครองนักเรียน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนให้กับทางโรงเรียนตามความต้องการ

มติที่ 2 มติการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการนำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม การขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะทำให้การดำเนินงานนั้นไม่เป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ คือ

(1) **บุคคลที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ และหรือหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาระการเรียนรู้ 2) กลุ่มปฏิบัติการประกอบด้วยบุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด 3) กลุ่มผู้รับบริการประกอบด้วยนักเรียนในรูปของคณะกรรมการนักเรียนหรือสภานักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน และ 4) กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

(2) **เรื่องที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) หน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ 2) ภาระหน้าที่ เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป และ 3) ภาระงานตามที่ได้รับมอบหมายตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา

(3) **วิธีการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เป็น 2 แนวทาง คือ 1) การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยผู้บริหารสถานศึกษาขอเชิญผู้ร่วมงานทุกคน หรือที่ได้รับการแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆ ให้ทราบ หรือให้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิดร่วมกำหนด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบหรือร่วมรับผลประโยชน์) และ 2) การเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนในรูปของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการโครงการต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมต่างๆ และคณะกรรมการนักเรียน หรือสภานักเรียน ฯลฯ

(4) **ขั้นตอนการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ร่วมคิดร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือการดำเนินงาน 2) ร่วมพิจารณาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 3) ร่วมปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา 4) ร่วมประเมินผลการดำเนินงานพร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 5) ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์จากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยอาจเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วมหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเป็นไปตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์ในขณะนั้น

(5) **ระดับของการมีส่วนร่วม** การวัดระดับของการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ได้ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา 2) การมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมจนการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน และ 3) การมีส่วนร่วมตามความเข้มของการมีส่วนร่วม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยดูจากความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นรายบุคคลหรือในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการในรูปแบบอื่นๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้แต่งตั้งขึ้น

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ในส่วนของแนวทางการนำรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การเตรียมความพร้อม
- 2) การดำเนินการตามแนวทาง

- 3) การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้
- 4) การรายงานผล

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบเป้าหมายดังกล่าวอย่างทั่วถึง
- 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นและสร้างความตระหนักให้แก่ ผู้บริการ ผู้ร่วมปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน โดยจัดทำเป็นขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่หรือ คำพรรณนางาน (Job description)
- 4) จัดทำให้อยู่ในรูปของเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปในอนาคต
- 5) อบรมให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจในทุกขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อการขยายผลการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อไป
- 6) ควรมีการดำเนินการในรูปของโครงการนำร่องควบคู่กับการดำเนินการวิจัย อาจจะเป็นการดำเนินการในลักษณะของโรงเรียนนำร่องหรือโรงเรียนต้นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 7) มีการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษามากน้อยเพียงใด
- 8) กระจายอำนาจอย่างแท้จริงให้กับสถานศึกษาในทุกด้าน ให้เป็นไปตามหลักการของโรงเรียนนิติบุคคล โดยทางหน่วยงานต้นสังกัดต้องออกเป็นกฎหมาย หรือระเบียบให้ชัดเจนถูกต้องตามหลักนิติธรรม
- 9) รัฐบาลต้องกำหนดให้เป็นนโยบาย และหรือกฎหมายให้องค์กรเอกชน ชุมชน รวมทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบลต้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในส่วนต่างๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 10) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้เป็นนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางการดำเนินงาน หรือโครงการที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติตาม โดยมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมชัดเจน

ส่วนที่ 4 เจเนอรัลของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เป็นการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ไว้ให้ชัดเจน และมีมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้จริง
- 2) การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียน และองค์กรเป็นหลัก
- 3) ความสัมพันธ์เชิงบวก (ความจริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรักใคร่กลมเกลียวกัน)
- 4) ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 5) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ
- 6) การปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มหรือขององค์กร
- 7) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน
- 8) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
- 9) กระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ คือ

- 1) ผู้มีส่วนร่วมไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ
- 2) ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
- 3) ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) มีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการชี้นำให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดมากกว่าแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
- 5) ความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้เข้ามามีส่วนร่วม
- 6) เวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่ตรงกัน
- 7) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามแผนหรืองานที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ ปรากฏตามแผนภาพที่ 16