

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา มีขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและ การศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 แห่ง (2).การสร้างรูปแบบ (3) การตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน และประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา 420 คน และ (4) การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบ

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติบรรยาย

#### สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นไปตามคำถามการวิจัย โดยมีสาระ ดังนี้

#### 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นการเสนอผลสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง และการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545 กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการ

สรรหา แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) ให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐ
- 2) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) ให้มีการระดมทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาตามความจำเป็นและความเหมาะสม
- 4) ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 5) ให้มีการกระจายอำนาจในการงาน 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป ให้กับสถานศึกษา เป็นต้น
- 6) การกำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ)
- 7) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาในระดับต่างๆของชาติที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า" สถานศึกษามีการร่วมมือกัน ระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาการศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่สนองตอบต่อสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน"

## 1.2 สภาพปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

### 1.2.1 สภาพปัญหาระดับองค์กร พบว่า

- 1) ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดนโยบาย งบประมาณ และบุคลากร
- 2) หน่วยงานระดับปฏิบัติขาดอำนาจการตัดสินใจ
- 3) ขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกันระหว่างหน่วยงานระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติ และหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ขาดความร่วมมือกันของการบริหารจัดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันระหว่างหน่วยระดับเดียวกัน ประชาชน ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 5) โรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนร่วมกัน จึงทำให้นโยบายของโรงเรียนไม่สนองตอบกับความต้องการของผู้ปกครอง
- 6) วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

7) นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานระดับสูงที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องดำเนินการและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน

8) หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานระดับสูงหรือสถานศึกษาขาดการสนับสนุน ส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วม

### 1.2.2 สภาพปัญหาระดับบุคคล พบว่า

1) ทศนคติของบุคคลต่อการมีส่วนร่วม เช่น ไม่ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเข้าไปมีส่วนร่วม เคารพและเชื่อฟังในระบบอาวุโส ความเชื่อว่าทำงานคนเดียวดีกว่าทำงานร่วมกันหรือการทำงานกลุ่ม

2) ขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่หรือบทบาทหน้าที่ เพราะสถานศึกษาไม่ได้จัดทำขอบเขตของบทบาทหน้าที่ไว้ให้ปฏิบัติผู้มีส่วนร่วมจึงแสดงบทบาทของผู้สนับสนุนทางการเงินเป็นหลัก

3) ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีสมัยใหม่เช่น การกระจายอำนาจ กระบวนการทำงานกลุ่ม หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

4) มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพด้านต่างๆยังไม่เพียงพอ

5) ไม่กล้าแสดงออกทางความคิด หรือร่วมระดมสมอง

6) ไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมหรือเวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่สัมพันธ์กัน ระหว่างสถานศึกษากับผู้เข้ามามีส่วนร่วม

7) ฐานะทางสังคมทำให้เกิดความกลัวที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม

8) ลักษณะนิสัยคอยฟังพาดูคนอื่น คอยฟังและปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า และคุ้นเคยกับการรับคำสั่ง เป็นผลมาจากระบบการปกครองดั้งเดิมของคนไทย เป็นระบบอุปถัมภ์ (paternalism)

9) ถิ่นฐานที่อยู่อาศัยและที่ทำงาน

10) ระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการเข้ามามีส่วนร่วม เช่นข้าราชการมีแนวโน้มชอบทำงานในสำนักงานมากกว่าติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน

11) คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตามวัฒนธรรมเดิม

12) บริหารสถานศึกษาหรือกลุ่มบุคคลชั้นนำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

13) บุคคลในองค์กรขาดความรัก ความสามัคคี การร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

14) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

### 1.2.3 สภาพปัญหาของการมีส่วนร่วม พบว่า

- 1) ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในภาระงาน 4 ด้าน มีดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงบประมาณ ระดับของการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ส่วนด้านการบริหารทั่วไปการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก
- 2) ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ระดับของการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นการเสนอผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง และการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

### 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ไว้ให้ชัดเจน และมีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้จริง
- 2) การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์การเป็นหลัก
- 3) ความสัมพันธ์เชิงบวก (ความจริงใจและไว้น้ำใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรักใคร่กลมเกลียวกัน)
- 4) ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 5) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ
- 6) การปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มหรือขององค์การ
- 7) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน
- 8) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
- 9) กระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม

### 2.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ คือ

- 1) ผู้มีส่วนร่วมไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ
- 2) ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
- 3) ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- 4) มีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการชี้ให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดมากกว่าแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ
- 5) ความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้เข้ามามีส่วนร่วม
- 6) เวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่ตรงกัน
- 7) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามแผนหรืองานที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 3.รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ได้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้
- ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- โดยมีรายละเอียดของรูปแบบ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นหลักการที่สำคัญและจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งสร้างให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นทั้งทั้งองค์กร ที่ซึ่งนำไปสู่การบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 10 หลักการ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2) ความร่วมมือ 3) การทำงานเป็นทีม 4) ความเป็นประชาธิปไตย 5) การกระจายอำนาจ หรืออิสระในตนเอง 6) ข้อตกลงความร่วมมือ 7) ความรับผิดชอบ 8) ความสัมพันธ์เชิงบวก 9) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 10) การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ

#### ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบทางสังคม (Social system) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารจัดการองค์การให้สัมพันธ์สอดคล้องระบบที่ใหญ่กว่า การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นการบริหารโรงเรียนในเชิงระบบ โดยการบริหารจัดการใน 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย ได้แก่ (1) ระบบย่อยด้านคน (2) ระบบ

ย่อยด้านโครงสร้าง (3) ระบบย่อยด้านงาน (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยแต่ละระบบย่อยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **ระบบย่อยด้านคน** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ในส่วนต่างๆ ดังนี้

**ทักษะ** ทักษะที่บุคคลในสถานศึกษาต้องมี คือ ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เช่นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เช่นทักษะของกระบวนการทำงานกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะในการปฏิบัติงาน (Technician skill) เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางด้านงบประมาณและระบบบัญชี

**สถานภาพ** สถานะภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ร่วมงานทุกคนในสถานศึกษา ต้องปฏิบัติบทบาทหน้าที่ตามสถานภาพของตนที่ดำรงอยู่ให้เกิดความเหมาะสม เกื้อกูลซึ่งกันและกันทำให้การบริหารจัดการ การดำเนินงานภายในโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ เช่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงสถานภาพของการเป็นผู้นำองค์กร บริหารจัดการองค์กร บริหารจัดการการเรียนรู้ ให้เกิดการพัฒนาไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรักษาสถานภาพของตนเองในการเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ กำกับติดตาม ประเมินผล และรวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนผู้ร่วมงาน ได้แก่ครู จำเป็นต้องแสดงสถานภาพหรือบทบาทของความเป็นครู ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ให้กับนักเรียน เป็นต้น

**ค่านิยม** ค่านิยมที่บุคลากรของโรงเรียนต้องยึดถือเป็นหลักการเพื่อใช้ในการปฏิบัติร่วมกัน คือ 1) หลักธรรมาภิบาล (หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ หลักความคุ้มค่า) 2) ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) รักชาติวัฒนธรรมประเพณีไทย 4) ความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 6) พร้อมความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

**ภาวะผู้นำ** บุคลากรของโรงเรียนแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบและผู้ตามที่ดี โดยการรับฟังแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การตัดสินใจของผู้อื่น และยอมปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน

**การปฏิบัติ** ผู้ร่วมงานที่เข้ามามีส่วน แสดงบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทของผู้ร่วมสร้างร่วม 2) บทบาทผู้วางแผน 3) บทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานและปัญหาของโรงเรียน 4) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ 5)

บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน 6) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน (กำกับ ติดตาม และร่วมประเมินผล 7) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และ 8) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงบทบาทของการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) บทบาทของผู้ร่วมสร้าง 2) 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 รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้งนำไปปฏิบัติงานไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้และเป็นไปตามหลักนิติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษา เพื่อคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนตามความเหมาะสม

**การตัดสินใจสั่งการ** ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ แต่ต้องไม่ขัดต่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมทั้งการให้อำนาจในการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ ที่มีความคิดเห็นหรือมติที่เห็นพ้องต้องกัน ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจร่วม

**กฎระเบียบ** ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตาม กฎหมาย พ.ร.บ กฎระเบียบตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ อย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ 2) เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์) ในส่วนที่เป็นกฎระเบียบของโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถาน

ศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติตามความเหมาะสม ของทั้งกฎระเบียบ ทางกฎหมาย และกฎระเบียบของโรงเรียน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดีหรือไม่ให้เข้ามา มีส่วนร่วมอีกเท่า นั้น

**การสื่อสาร** ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร 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 หรือสถานักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยจะมี หนังสือแจ้งให้ทราบ หรือแจ้งด้วยวาจา เพื่อขอเชิญประชุม ชี้แจง แจ้งให้ทราบ ปรีกษาหารือ หรือ ขอความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ และในส่วนของ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้น ผู้บริหาร สถานศึกษา จะพบปะพูดคุยกับบุคคลเหล่านั้นด้วยตนเองทั้งที่ มาติดต่อราชการที่โรงเรียนหรือ บางครั้งก็ไปพบที่บ้านหรือทำงานงานของบุคคลเหล่านั้นเอง ตามความเหมาะสม

### (3) ระบบย่อยดำเนินงาน

ในระบบของโรงเรียน โรงเรียนมีภาระงานที่ต้องดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่หน้าที่บริหาร และภาระงานหรืออำนาจหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

#### 1) หน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 หน้าที่ ดังนี้

**การวางแผน** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผน ดังนี้ 1) มอบอำนาจให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานฝ่ายแผน ไปดำเนินการ จัดทำ คัดเลือก แล้วนำเสนอเพื่อพิจารณาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการ วิทยาลัยฝ่ายแผน ร่วมกับหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระและคณะครูในการจัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการประจำปี 3) นำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาและอนุมัติการใช้แผน และอนุมัติงบประมาณ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ในขั้นตอนของการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญและ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน และ 2) มีส่วนร่วมในการพิจารณารับรองและอนุมัติขอใช้ งบประมาณ และรับรายงานผลการบริหารงบประมาณในรอบปีของโรงเรียน

**การจัดองค์กร** ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็น 4 ด้าน โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องสังกัดกลุ่มงานอย่างน้อย 1 กลุ่มงาน มีการจัดช่วงของการควบคุม

(Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นไปในแนวนอน คือ มีการควบคุม การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็น 3หรือ4 ช่วง ตามความเหมาะสม ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น และคณะครูทั่วทั้ง โรงเรียน ในส่วนของการจัดองค์การ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน คือ รอง ผู้อำนวยการ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การโครงสร้างงาน คำพรรณนางาน สายการบังคับ บัญชา ช่วงการควบคุม และอื่นๆ การจัดคนเข้าทำงานหรือกลุ่มงานตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้น ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้มามีส่วนร่วมในการจัดองค์การ

**การนำ** ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมกรเป็นผู้หน้าที่โดดเด่นในด้าน ต่างๆ เพื่อองค์การเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) การนำทางด้านวิชาการ และ เทคโนโลยี 2) การนำทางการเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การนำทางการพัฒนา ในส่วนของผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการนำในเรื่อง วิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ในส่วนของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการนำ โดยการเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเผยแพร่ความรู้ต่างๆเช่น คอมพิวเตอร์ การงานอาชีพ การนำในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

**การควบคุม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ 1)การนิเทศการเรียนการสอน 2) การกำกับ ติดตามการเรียนการสอนและการดำเนินงานตาม โครงการ 3) การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ กิจกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน และ4) การ ร่วมรายงานผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ ผู้รับบริการได้ทราบ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การกำกับ ติดตามการ ดำเนินงานตามโครงการ 2) ควบคุมคุณภาพของผู้เรียน และ3) รับรายงานผลการดำเนินงานของ โรงเรียน

**การบริหารสารสนเทศ** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้าไปมีส่วน ร่วมกับการบริหารสารสนเทศ ในทุกขั้นตอน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน การจัดกระทำ ข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ การประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ(Information) ที่พร้อมต่อ การนำไปใช้และเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีส่วนร่วมใน ขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลและแจ้งข้อมูล ให้โรงเรียนรับรู้

(2) ภาระงาน ประกอบด้วย ภาระงาน 4ด้าน ดังนี้

**การบริหารงานวิชาการ** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม

ในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และหรือสร้างรายวิชาเลือกเสรี 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ 3) การสร้างสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์ 4) การวัดและประเมินผลเรียนรู้ออนไลน์ 5) การแนะแนวการศึกษาต่อ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน 6) การนิเทศการเรียนการสอน 7) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน 8) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา 9) ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพ และร่วมพัฒนาคุณภาพวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มงานอาชีพและเทคโนโลยี แนะนำอาชีพ 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ 3) เป็นวิทยากร สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และ 4) คณะกรรมการสถานศึกษาต้องรับรองหลักสูตรที่เปิดสอนในโรงเรียนของผู้เรียนตามศักยภาพ

**การบริหารงานบุคคล** ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่เรียกชื่อแตกต่างกันไป เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ร่วมกันจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษา 2) สรรหาบุคลากรที่ต้องการและจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด 3) พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ 4) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ 5) ร่วมเสริมสร้างสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย และ 6) ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) รับทราบรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบ 2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดจ้างครูอัตราจ้าง หรือจัดจ้างมาให้ตามความต้องการ

**การบริหารงานงบประมาณ** ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณโดยให้ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบฝ่ายงบประมาณ ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่น และหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆที่เรียกชื่อต่างๆกันไปของแต่ละโรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) วางแผนขอใช้เงินงบประมาณ (แผนขอใช้เงินงบประมาณโรงเรียน ร่วมบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ขอใช้เงินงบประมาณ) 2) ร่วมระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 3) ร่วมควบคุมการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน วัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียน ในส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) รับทราบและรับรายงานผลการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และ 2) ร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆให้กับทางโรงเรียน

**การบริหารงานทั่วไป** ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) จัดทำงานธุรการ 2) จัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 3) จัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร 4) ประสานงานและพัฒนาเครือข่าย 7) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 8) ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน 9) จัดระบบงานควบคุมภายใน จัดบริการสาธารณะ 10) ดำเนินงานงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 11) งานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือคณะกรรมการสถานศึกษา หรือสถานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมดังนี้ 1) ร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2) ร่วมงานกิจการนักเรียน และ 3) ร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆได้ทราบ

#### (4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

**ความรู้** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในรายวิชาที่ตนเองสอนอย่างอิสระโดยเนื้อหาสาระเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของช่วงชั้น 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ 3) การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการใช้กระบวนการวิจัย 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับผู้เรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน และเป็นวิทยากรให้ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการความรู้ให้กับทางโรงเรียน

**หลักสูตร** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หรือสร้างรายวิชาเลือกเสรีขึ้นเพื่อให้นักเรียนได้เลือกเรียนอย่างเสรีตามความต้องการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยีในรายวิชาคอมพิวเตอร์และงานบ้าน งานประดิษฐ์ เท่านั้น ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรของสถานศึกษาที่เปิดใช้

**วัสดุอุปกรณ์** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ร่วมพิจารณาจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ตามงบประมาณที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กลุ่มได้รับการจัดสรร 2) จัดสร้างขึ้นมาใช้เองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุนภายนอกโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธา ผู้ปกครอง นักเรียน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนให้กับทางโรงเรียนตามความต้องการ

**มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม** เป็นการนำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม การขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะทำให้การดำเนินงานนั้นไม่เป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ คือ

(1) **บุคคลที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ และหรือหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาระการเรียนรู้ 2) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วยบุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด 3) กลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วยนักเรียนในรูปของคณะกรรมการนักเรียนหรือสภานักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน และ 4) กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

(2) **เรื่องที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 ส่วน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ ในส่วนของภาระหน้าที่ เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป และในส่วนของกรมอบหมายหน้าที่ตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา

(3) **วิธีการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เป็น 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยผู้บริหารสถานศึกษาขอเชิญผู้ร่วมงานทุกคน หรือที่ได้รับการแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆให้ทราบ หรือให้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนในรูปของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการโครงการต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมต่างๆ และคณะกรรมการนักเรียน หรือสภานักเรียนฯ

(4) **ขั้นตอนการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ ร่วมคิดร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือการดำเนินงาน ร่วมพิจารณาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ร่วมปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมประเมินผลการดำเนินงานพร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์จากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน

(5) **ระดับของการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของตน ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม เชิง

ปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา 2) การมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมจนการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน และ3)การมีส่วนร่วมตามความเข้มของการมีส่วนร่วม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยดูจากความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นรายบุคคล หรือในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หรือ คณะกรรมการในรูปแบบอื่นๆที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้แต่งตั้งขึ้น

### 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) สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นและสร้างความตระหนักให้แก่ ผู้บริการ ผู้ร่วมปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบเป้าหมายดังกล่าวอย่างทั่วถึง
- 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน โดยจัดทำเป็นขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่หรือ คำพรรณนางาน ( job description)
- 4) จัดทำให้อยู่ในรูปของเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปในอนาคต
- 5) อบรมให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจในทุกขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อการขยายผลการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อไป
- 6) ควรมีการดำเนินการในรูปของโครงการนำร่องควบคู่กับการดำเนินการวิจัย อาจจะเป็นการดำเนินการในลักษณะของโรงเรียนนำร่องหรือโรงเรียนต้นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

7) มีการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 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 เงื่อนไขของการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เป็นการนำเสนอปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ

##### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบ คือ

1) ความสัมพันธ์เชิงบวก (ความจริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรักใคร่กลมเกลียวกัน )

2) การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์การเป็นหลัก

3) ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

4) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

5) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ

6) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

7) การปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มหรือขององค์การ

8) กระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม

9) การกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ไว้ให้ชัดเจน และมีมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้จริง

## 2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อรูปแบบ คือ

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

### อภิปรายผล

จากรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ได้นำเสนอ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา โดยทำการศึกษาทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องชัดเจน สามารถนำมากำหนดเป็นตัวแปรไว้ในแต่ละองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องตามหลักทฤษฎี และสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves, 1988 ; พูลสุข หิงคานนท์, 2540; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ , 2548 กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ สรุปได้ดังนี้ "รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรที่ศึกษา สามารถใช้พยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน เป็นการสร้างความคิดรวบยอดใหม่ และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะทำ"

2) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในการวิจัยนี้ เป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีทางบริหารการศึกษาและการมีส่วนร่วมเพื่อให้เป็นรูปแบบที่เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินการ บริหารจัดการสถานศึกษาให้เหมาะกับบริบทของตนเองไปสู่การสร้างร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ และเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการ สรรหา แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นไปตามนโยบายการศึกษาของชาติ ที่ได้กำหนดไว้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ประชาชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการ และองค์กรภาครัฐ และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ 1)เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐ 2)เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ร่วมระดมทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา 4) ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการสรรหา และแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา 5) หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจในภาระงาน 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป ให้กับสถานศึกษา

3.องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบของรูปแบบที่เป็นไปตามหลักการของการสร้างรูปแบบ เพราะสามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรของสิ่งที่ศึกษาได้ชัดเจน สอดคล้องกับรูปแบบของ จินตนา คักดีภู่อราม ,2545; วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์,2548 ที่กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 คือส่วนนำ ( หลักการ แนวคิด สภาพบริบท) ส่วนที่ 2 รูปแบบหรือองค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 3การนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

4.ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อสถานศึกษาได้ก็คือหลักการ แนวคิด ค่านิยม หรือวัฒนธรรมของบุคคลในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างไร ดังเช่น ในงานวิจัยครั้งนี้ ต้องการให้สถานศึกษามีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องร่วมมือกันสร้างหลักการ แนวคิดนั้นๆให้เกิดในตัวของคุณคนภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดทั่วทั้งสถานศึกษา โดยให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความตระหนักรู้ จนถึงขั้นสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สถานศึกษาก็จะพัฒนาไปตามทิศทางที่ต้องการได้ ที่ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บุคลากรภายใน

สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมี พบว่า 1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วน 4) ความร่วมมือ 5) ความสัมพันธ์เชิงบวก 6) ความรับผิดชอบ 7) การสร้างแรงจูงใจหรือการเสริมพลังอำนาจ 8) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ข้อตกลงความร่วมมือ และ 10) การกระจายอำนาจหรืออิสระในตนเอง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกหลักการ ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังนี้ Likert (1961); House (1971); Yulk(1981); Swanberg (1996); ( Dittmer Dyck & Thurston, (1996) ; Riley, (1997) อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช และคณะ, ;2548)

5.สถานศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบทางสังคม ที่เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบที่ช่วยเสริมสร้างปัญญา จิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ที่ดีมีคุณธรรมให้กับเยาวชน เพื่อให้พวกเขาได้เจริญเติบโตไปเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติในอนาคตต่อไป ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการจัดระบบภายในของตนเองให้ดี มีคุณภาพต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจองค์การของตนเอง และมองให้ครอบคลุมทั้งระบบ ชัดเจนในระบบการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยการสร้างระบบการพัฒนาให้ครอบคลุมกระบวนการทำงาน พัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ถือได้ว่าเป็นสายพานสำคัญในการจะทำงานทุกส่วนในสถานศึกษาได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ยกเลิกระบบการคิดการพัฒนาสถานศึกษาแบบแยกส่วน หรือไม่เป็นระบบออกไปเพราะสิ่งเหล่านั้นจะไม่ส่งผลดีต่อสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนา การดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงให้ความสำคัญกับสถานศึกษาในเชิงระบบ โดยทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคคลทั้งภายในสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาใน 2 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา ที่ศึกษาใน 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่มีส่วนร่วม เรื่องที่มีส่วนร่วม วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วม และระดับการมีส่วนร่วม ที่ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดเชิงระบบของ Owens (2001) ; วิจิตร ศรีสอ้าน,2523; Likert(1961);House (1971);Yulk (1981); Swanberg (1996)

6.หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร เป็น ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ภาระหน้าที่ของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, (2542) ;Holt,(1993) ; Robbins & Mukeeji,(1994) ได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า "ภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ (Functions of Administration)

หรือกิจกรรมที่ส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร" และจากผลการวิจัยในส่วนของหน้าที่บริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก 4) การบริหารจัดการสารสนเทศ และ 5) การควบคุม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับหน้าที่บริหารเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ หน้าที่บริหารที่สังเคราะห์จากนักวิชาการต่างๆ เช่น Likert(1961); House(1976) ; Anthony(1978); Putti (1987) and Swanburg (1996) พบว่าหน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหารของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยประกอบด้วย 4 หน้าที่บริหารหลัก ดังนี้ 1.การวางแผน (Planning) 2.การจัดองค์การ (Organizing) 3. การนำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling)

7. ภาระงานหรืออำนาจหน้าที่ เป็นภาระงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติหรือบริหารจัดการโดยมอบหมาย มอบอำนาจผ่านผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ ให้นำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้กำหนดไว้ ที่ซึ่งผลจากงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระงานหรืออำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) การบริหารงานบุคคล 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารงานทั่วไป มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และ 4) การบริหารงานงบประมาณ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับภาระงานทั้ง 4 ด้าน ที่ซึ่งมีรายละเอียดหรือขอบเขตภาระงาน เป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการ เช่น Daniel E.Griffiths,1956 ; Campbell & others,1978 ; Sergiovanni,1980 ; Kimbrough & Nunnery,1988 ; นิพนธ์ กินาวงศ์, 2528 ; หวน พิณฑุพันธ์,2528 ; อุทัย ธรรมเดโช ,2531; กิติมา ปรีดีดิลก, 2532 ; นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540 ที่ได้กำหนดภาระงานหรืออำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ (1) บริหารงานวิชาการ (2) บริหารงานบุคคล (3) บริหารงานธุรการ – การเงิน – พัสดุ (4) บริหารงานกิจการนักเรียน(5) บริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน (6) บริหารงานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (7) การจัดโครงสร้างองค์การ (8) การประเมินผล

8. แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ที่พบจากการวิจัยนี้ คือ 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นและสร้างความตระหนักให้แก่ ผู้บริการ ผู้ร่วมปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบเป้าหมายดังกล่าวอย่างทั่วถึง 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้

อย่างชัดเจน โดยจัดทำเป็นขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่หรือ คำพรรณนางาน ( job description) 4) จัดทำให้อยู่ในรูปของเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปในอนาคต 5) อบรมให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจในทุกขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อการขยายผลการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อไป 6) ควรมีการดำเนินการในรูปของโครงการนำร่องควบคู่กับการดำเนินการจ้ย อาจจะเป็นการดำเนินการในลักษณะของโรงเรียนนำร่องหรือโรงเรียนต้นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 7) มีการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างน้อยเพียงใด 8) กระจายอำนาจอย่างแท้จริงให้กับสถานศึกษาในทุกด้านให้เป็นไปตามหลักการของโรงเรียนนิติบุคคลโดยทางหน่วยงานต้นสังกัดต้องออกเป็นกฎหมาย หรือระเบียบให้ชัดเจนถูกต้องตามหลักนิติธรรม 9) รัฐบาลต้องกำหนดให้เป็นนโยบาย และหรือกฎหมายให้องค์กรเอกชน ชุมชน รวมทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบลต้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในส่วนต่างๆเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 10) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้เป็นนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางการดำเนินงาน หรือโครงการที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติตาม โดยมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมชัดเจน สอดคล้องกับ จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม ,2545; วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณณ์,2548; รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ,2548

9. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวก (ความจริงใจและไว้นใจเชื่อใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรักใคร่กลมเกลียวกัน ) 2) การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์การเป็นหลัก 3) ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 4) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ 5) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ 6) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน 7) การปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มหรือขององค์การ 8) กระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม 9) การกำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ มีมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับ อำภา บุญช่วย, สุมลทิพย์ ณ นคร (2006) กล่าวไว้ว่า " ปัจจัยการมีส่วนร่วมสถานศึกษาควรที่จะบริหารจัดการ โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการในการที่จะทำงานตามโครงการให้สำเร็จ สมบูรณ์ ที่จำกัดด้วยเวลา งบประมาณ ได้สร้างพลังแห่งความร่วมมือ (Team Building) กำหนดจุดรวมพลังความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ ความเป็นเรา ทั้งภายในสถานศึกษาและให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

กำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของคนต่องานให้ชัดเจน การมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด สามารถนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลอย่างประจักษ์ชัดขึ้นในหน่วยงาน (Best Practice) ซึ่งความร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรทุกๆ ฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู นักการภารโรง นักเรียน ตลอดจนได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชน ผู้ปกครอง จะ ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความผูกพัน มีความรักและห่วงแหนต่อหน่วยงาน และพร้อมที่จะรักษาความดี ผลสัมฤทธิ์แห่งความพึงพอใจร่วมกันต่อไป

10. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้ 1) ผู้มีส่วนร่วมไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ 2) ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น 3) มีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการชี้แนะให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดมากกว่าแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ 4) เวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่ตรงกัน 5) ความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้เข้ามามีส่วนร่วม 6) ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 7) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรืองานที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวไว้ถึงปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ ดังนี้ 1) ขาดความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่และบทบาทหน้าที่ 2) ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน 3) ไม่กล้าแสดงออกทางความคิดเพราะไม่ชอบโต้เถียงกันหรือแสดงการเป็นศัตรูกันซึ่งหน้า 4) ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีสมัยใหม่เช่น การกระจายอำนาจ กระบวนการทำงานกลุ่ม เป็นต้น 5) ไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมเพราะต้องทำมาหากิน 6) ฐานะทางสังคมทำให้เกิดความกลัวที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม 7) มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพด้านต่างๆยังไม่เพียงพอ (สุพิชญา ธีระกุล, 2527:57-59; สุวัฒน์ มุทรมธธา, 2524:36-38; เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง, 2526:15-17; ธีระพล พงษ์ราชสีมา, 2527::242-246; กิตติโชติ ห้อยยี่ภู่, 2527; สุรินทร์ กิจนิตยชีวี, 2528:194-195; สายพิณ ชูชาติ, 2541; บุญเกิด ครุเจริญ, 2544; สำราญ หาญประเสริฐ, 2544; นเรศ หิ้นนุกูล, 2544; กรมสามัญศึกษา, 2545:ณ; ธีระ รุญเจริญ, 2547:17; Sukontasap, 1978: 126-128)

11. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากงานวิจัยนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ทำการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผลต่อสถานศึกษามาจาก กลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร การศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นั้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ

มาก ซึ่งผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้กำหนด ผู้จัดหา ผู้ดำเนินการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปในการบริหารจัดการให้องค์การเกิดการ พัฒนา ก้าวหน้าและอยู่รอด หรือองค์การเกิดการล้มเหลว ดังนั้นสถานศึกษาเป็นองค์การที่มีจุดหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่มีค่ายิ่ง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างความร่วมมือ ร่วมพลัง ระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา ดังที่ Welch (อ้างถึงใน วิทยา ด้านธำรงกุล (2546 : 23) กล่าวว่า " ในสภาวะที่การแข่งขันสูงและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยคน โดยที่องค์การจะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หากทำสำเร็จองค์การจะได้ความคิดที่ดีๆมากมายมหาศาลจากระดับล่างสุดไปจนถึงระดับบนสุดขององค์การ" และสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547: 1) กล่าวว่า " การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์การจึงมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคนในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประเทศพัฒนาต่างๆในโลกจึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรสอดคล้องกับ Owens (2001) กล่าวไว้ว่า " การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( Shared decision making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ บุคคลมีคุณภาพ จะคิดทำการสิ่งใดย่อมมีโอกาสพบกับความสำเร็จ"

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสภาพบริบทที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในระดับสูงควรใช้สารสนเทศเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบนี้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป็น

โครงการโรงเรียนนำร่องการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขยายผลในเชิงปฏิบัติต่อไป

3) หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในระดับสูงควรใช้สารสนเทศเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบนี้ ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย และขยายผลในเชิงปฏิบัติไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป เพราะเป็นไปตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้สถานศึกษาต้องดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1) ควรมีการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้ในสถานศึกษา และควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ควรมีการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับการศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นการยืนยันตัวแปรร่วมที่ค้นพบ แล้วนำไปกำหนดเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม