

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. การบริหาร
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การบริหารโรงเรียน
4. การบริหารโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหาร

##### 1. ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งความหมายเหล่านี้ต่างก็กล่าวไปในทำนองเดียวกัน โดยให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารว่าเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น การให้นิยามว่า “การบริหาร” อาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามแนวทางที่นักบริหารแต่ละคนได้ศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน(2521, หน้า14) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกัน ตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

สมบูรณ์ พรรณนาภพ (2521, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะ ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร

วิญญู สาธร (2523, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำให้กิจกรรมต่างๆได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการหรือกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 26) ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวตนและวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะจัดให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย การบริหารเป็นการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- (1) เป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น
- (2) มีจุดมุ่งหมายของการใช้ทรัพยากร
- (3) มีคณะบุคคลร่วมมือ ร่วมใจกันดำเนินงาน
- (4) เป็นกิจกรรมที่มีการวางแผน การจัดการองค์การ การควบคุม และการอำนวยความสะดวกต่างๆ
- (5) มีผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ และผู้จัดการมักไม่ใช่เจ้าของธุรกิจนั้นๆ
- (6) ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ มาดำเนินการ เช่น บุคคล เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ลูกค้า อุปกรณ์ ข้อมูลและข่าวสาร เป็นต้น

Drucker (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2540, หน้า 60) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ประพันธ์ สุริหาร (2542, หน้า 9) ให้ความหมายไว้ดังนี้ การบริหาร หมายถึง

- (1) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
- (2) กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม
- (3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- (4) โดยใช้ขบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

Simon (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 10) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึงศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว”

จากคำจำกัดความที่ได้ยกตัวอย่างมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ
- (2) ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงกลุ่มบุคคลในองค์การ
- (3) กลไกการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงานบางคนเห็นว่า การบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ บางคนให้ความหมายว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่า เรื่องของการบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากสลับซับซ้อนเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน ความรู้สึกลึกซึ้ง ทักษะ จุดม่งหมาย รวมทั้งกระบวนการในการบริหารเป็นต้น

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร

- (1) การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- (2) ต้องอาศัยปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ
- (3) ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- (4) ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
- (5) ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

สรุป การบริหารคือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งองค์กรอันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและบริบทขององค์การทรัพยากรการบริหาร

## 2. แนวคิดการบริหาร

วีระ บำรุงรักษา (2541, หน้า 118-119) กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารงานต้องอาศัยหลักประชาธิปไตยอย่างมีระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือผู้บริหารต้องยึดหลัก 3 ประการ คือ

(1) หลักการระชนธรรม (Respect individual) หลักที่ว่าด้วยมนุษย์ทุกคนมีคุณค่ามีศักดิ์ศรี มนุษย์ทุกคนมีเกณฑ์ของตนเอง และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้องดีงาม ตลอดทั้งมีพลังสร้างสรรค์ด้วยกันทุกคน ในหลักการนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงานและดำเนินการให้ผู้ร่วมงานทุกประเภทและทุกระดับมีความเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมซึ่งกันและกัน อย่างจริงจังและจริงใจ

(2) หลักสามัคคีธรรม (Sharing participating) คือ หลักที่ว่าการสร้างสรรคใดๆ จะมีพลังมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบและความร่วมมือกันของคนหมู่มาก สำหรับการบริหารใดๆ ถึงแม้ผู้บริหารจะมีความเก่งกาจสามารถเฉพาะตัวเพียงใด ถ้าสามารถดำเนินการให้ผู้ร่วมงานทุกคนเห็นชอบและร่วมมือกันอย่างแท้จริง สิ่งที่สร้างสรรคนั้น ไม่ควรค่าแห่งความภูมิใจและไม่มีความอมตะแต่ประการใด ดังนั้นสิ่งที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนนั้นคือผลงานที่ทุกคนและทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนของการบริหาร

(3) หลักปัญญาธรรม (Intelligence method) คือหลักที่ว่าด้วยความถูกต้องดีงามตามกฎของเหตุผลซึ่งเป็นของธรรมชาติและเป็นกระแสนพื้นฐานของการเจริญก้าวหน้าของสังคมมนุษย์และเป็นพื้นฐานวิชาการทุกประเภทและทุกระดับ หลักการนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเห็นว่าผลทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมย่อมมาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องนั้นขึ้นมาเสียก่อน และในทางกลับกันการสร้างเหตุปัจจัยเพื่อให้บรรลุผลนั้นจะต้องมีวิธีการ ซึ่งจะต้องเป็นวิธีการของเหตุและผล เช่นวิธีการวิทยาศาสตร์ วิธีการวิจัยและอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค)

### 3. กระบวนการบริหาร

ในการบริการ นอกเหนือจากจะอาศัยทรัพยากรแล้ว ยังต้องใช้กระบวนการในการบริหารอีกด้วย จึงจะทำให้ผลการบริหารสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารการศึกษาพัฒนาจากทฤษฎีการบริหารทั่วไป สำหรับ Fayol (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545 หน้า 20-21) นักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การสั่งการหรือการบังคับบัญชา (Commanding)
- (4) การประสานงาน (Coordinating)
- (5) การควบคุม (Controlling)

ในปี ค.ศ.1955 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน (The American Association of School Administrators) เรียกชื่อย่อว่า AASA (อ้างถึงใน พระวาระ คุณาบัณฑิตย์, 2550, หน้า 29) ได้มีการประชุมสัมมนาและสรุปกำหนดเป็นแนวภารกิจของการบริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocation)
- (3) การกระตุ้นหรือแรงเสริมการทำงาน (Stimulation)
- (4) การประสานงาน (Coordinating)
- (5) การประเมิน (Evaluation)

กระบวนการบริหารการศึกษาตามแนวความคิดของ Sears (อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 46) ได้นำออกเปิดเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ.1950 ซึ่งได้รับความสนใจเป็นอันมาก มี 5 ประการคือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
- (4) การประสานงาน (Co-Ordinating)
- (5) การควบคุม (Controlling)

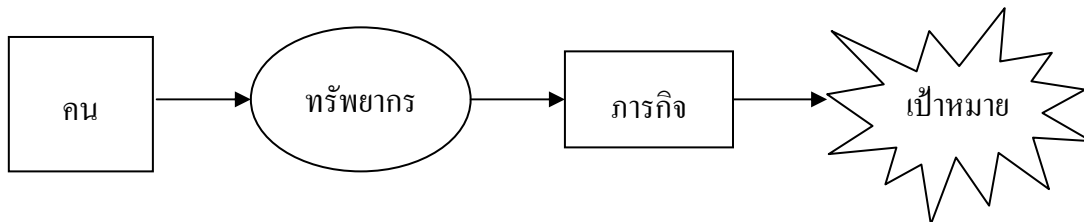
Gregg (1957 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 46) เสนอกระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอนดังนี้

- (1) การตัดสินใจ (Decision-Making)
- (2) การวางแผน (Planning)
- (3) การจัดองค์การ (Organizing)
- (4) การสื่อสาร (Communication)
- (5) การใช้อิทธิพล (Influencing)
- (6) การประสานงาน (Coordinating)
- (7) การประเมินผลงาน (Evaluation)

#### 4. ทรัพยากรการบริหาร

การบริหารใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกชน ถ้าปราศจากทรัพยากรองค์กรก็ไม่สามารถดำเนินการภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินงาน คือ

- (1) คน
- (2) ทรัพยากร
- (3) ภารกิจหรือกิจกรรม



ภาพที่ 2.1 ความสำคัญของทรัพยากร

ที่มา : เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 42

ทรัพยากรตามแนวคิดของ Bender (อ้างอิงใน ปรีชา คัมภีปกรณ, 2536, หน้า 8) มี 2 ด้าน

(1) แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ มีอยู่ด้วยกัน 4 ประเภท คือ

(1.1) ทรัพยากรมนุษย์

(1.2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย

- ที่ดิน (Land)
- สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)
- เครื่องมือ (Equipment)
- วัสดุอุปกรณ์และ/หรือพลังงาน (Materials and/or Energy)

(1.3) ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงิน และสิ่งอื่นๆ ที่สามารถแทนเงินได้

(1.4) ข้อเสนอพิเศษ ประกอบด้วย

- ข้อมูล (Data)
- ความรู้ (Knowledge)
- ละมุนภัณฑ์ (Software)
- อุปกรณ์ (Hardware)

(2) แนวคิดด้านการบริหารทั่วไป ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารมี 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีหรือการจัดการ (Method or Management) ซึ่งนิยมเรียกว่า 4 M's

ที่กล่าวว่าปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการบริหารก็เพราะว่าในการบริหารทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน จะต้องอาศัยปัจจัยดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการเห็นว่าปัจจัยนี้ยังไม่พอ จะต้องอาศัยปัจจัยด้านอื่นเข้ามาช่วยจึงจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ศาสตราจารย์ William T. Greenwood เห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมี 7 ปัจจัย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) โดยเน้นเรื่องอำนาจหน้าที่ กับเวลาว่าเป็นสิ่งสำคัญ และชี้ให้เห็นว่าถ้าปราศจากอำนาจหน้าที่ และการกำหนดเวลาที่เหมาะสมแล้ว จะไม่สามารถดำเนินการได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บางท่านเห็นว่าปัจจัยบริหารควรจะเป็น 6 M's ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ การตลาด และเครื่องจักร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่โดยพื้นฐานแล้วยังคงต้องอาศัยปัจจัย 4 ประการ ดังกล่าวข้างต้น

การจัดสรรทรัพยากร

การบริหารมิใช่เป็นเรื่องง่าย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนหรือสิ่งอื่นๆ คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ บางคนขยัน มีวินัยในตนเอง ตรงกันข้ามกับบางคนซึ่งเฉื่อยชา ทุจริต หย่อนสมรรถภาพ เป็นต้น ส่วนการบริหารเงินหรือวัสดุอุปกรณ์ก็เช่นกัน ถ้าหากมีจำกัดและไม่มีคุณภาพก็จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม

การบริหารทรัพยากรใดๆ หรือแม้แต่ทรัพยากรทางการศึกษามีหลักที่จะนำมาพิจารณาดังนี้

(1) ความพอเพียง (adequacy) ในด้านปริมาณของทรัพยากรจะต้องสมดุลหรือมีความพอเพียงกับภารกิจ ซึ่งในบางกรณีภารกิจจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร แต่ถ้าทรัพยากรมีจำกัดก็อาจจะเป็นตัวกำหนดภารกิจได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามในการใช้ทรัพยากร จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนกับผลผลิตด้วยว่าจะคุ้มค่าหรือไม่

(2) ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการดำเนินงานใดๆจะมีประสิทธิภาพหรือไม่พิจารณาได้จากเป้าหมายเป็นสำคัญ เช่น งานราชการมีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนมีความสุขความพอใจ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงวัดจากความพึงพอใจในงานด้านธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ที่กำไรเป็นสำคัญ เมื่อผลที่ได้มากกว่าที่ลงทุนไป กำไรก็จะเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของงาน เป็นต้น

(3) ประสิทธิภาพ (effectiveness) คำว่า ประสิทธิภาพกับประสิทธิผลมีความแตกต่างกันมักใช้กันอย่างสับสนเพราะความหมายนั้นใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ ประสิทธิภาพเป็นการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยยึดหลักประหยัดในการใช้ทรัพยากร

สำหรับประสิทธิผลที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์เช่นกัน แต่การปฏิบัติงานอาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะยึดเอาเป้าหมายของงานเป็นหลัก เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 บัญญัติไว้ว่า “การจัดการศึกษาของชาติเป็นไปอย่างมีคุณภาพภายในไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่รัฐธรรมนูญประกาศใช้....” ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายไว้ภายใน 5 ปี ดังนั้น ถ้ากรณีดังกล่าวสามารถดำเนินงานได้สำเร็จภายใน 5 ปี ถือว่ามีประสิทธิผล คือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าจะต้องสิ้นเปลืองงบประมาณไปมากเพียงใดก็ตาม เพราะเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

(4) คุณภาพ (quality) คุณภาพของทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร หากว่าทรัพยากรไม่มีคุณภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ รถยนต์ หรือเครื่องใช้อยู่ในสภาพเก่า ชำรุด ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน หรือแม้แต่บุคลากร ถ้าเป็นคนไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่มีประสบการณ์แล้ว ก็จะทำให้งานล่าช้าและเกิดความเสียหายได้

**สรุป** การบริหารใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิต ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือเอกชนถ้าปราศจากทรัพยากร องค์กรก็ไม่สามารถดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินงานคือ คน ทรัพยากร ภารกิจ หรือ กิจกรรม การบริหารมิใช่เป็นเรื่องง่ายไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนหรือสิ่งอื่นๆ คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ บางคนขยัน มีวินัย ในตนเอง บางคนเฉื่อยชา ส่วนการบริหารเงินหรือวัสดุอุปกรณ์ก็เช่นกันถ้าหากมีจำกัดและไม่มีคุณภาพก็จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม

## การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในการบริหารองค์กรนั้น นอกจากผู้บริหารซึ่งมีบทบาทสำคัญในองค์กรแล้ว สมาชิกหรือบุคคลในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปด้วยดี การบริหารในปัจจุบันจึงพยายามหาวิธีการที่จะให้มีการยอมรับและเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา แนวความคิดหนึ่งของการบริหารก็คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวความคิดของ Mc Gregor (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545) มีความเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเอง และการควบคุมตนเองจะช่วยให้ตนเองรู้จักพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการ



ตัดสินใจ การแสดงออก เทคนิคการควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

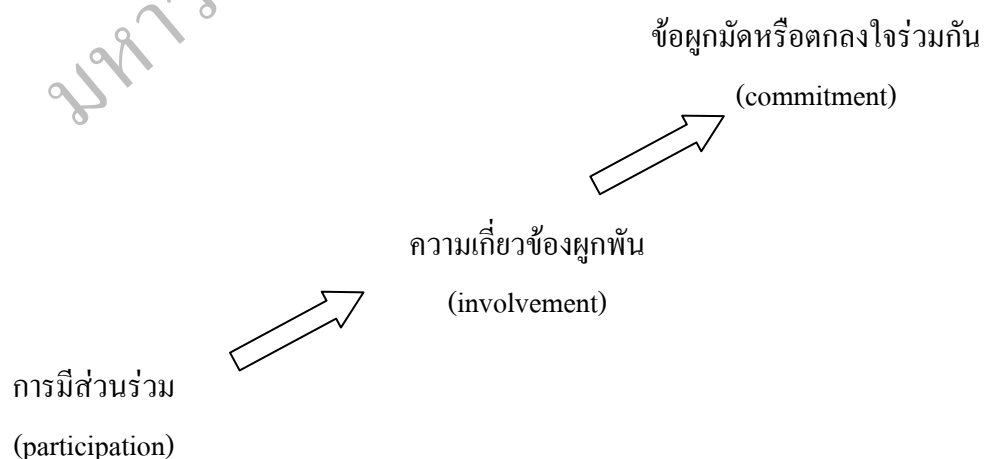
### 1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้มีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงหมายถึง “การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล”

การบริหารแบบมีส่วนร่วมหมายถึง การบริหารที่เน้นการระดมกำลังความคิด จิตใจให้เกิดพลังทางการบริหารและเป็นการบริหารที่จัดกิจกรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาในลักษณะของการแบ่งอำนาจหน้าที่เพื่อตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญขององค์การ ธรรมรส โชติคุณุชร (2536, หน้า 228)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 237) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าหมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุมหรือเพื่อตัดสินใจ และควบคุมการทำงานร่วมกัน ซึ่งระดับของความผูกพันดังกล่าวจะเห็นชัดเจนดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ระดับความผูกพัน

ที่มา : เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 13

จาร์ส นวลนัม (2540, หน้า 248-250) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า

- (1) ความร่วมมือการมีส่วนร่วมในบางสิ่งบางอย่าง รวมถึงการรับผิดชอบด้วย
- (2) การมีส่วนร่วมในการสังสรรค์ทางสังคมของบุคคลหรือกลุ่ม
- (3) ผลจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากพอจนเกิดการริเริ่ม โครงการปฏิบัติการและด้วยเหตุผลเบื้องต้นที่บุคคลต้องตระหนักคือปฏิบัติการหรือการกระทำในนามกลุ่มนั้นต้องกระทำผ่านองค์การ

สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือกระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของบุคคล เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของพวกเขา ในการแก้ปัญหของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่า ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขา ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาและเป็นการบริหารที่ผู้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ

โอเวน เอ็น ดี (Owen n.d., อ้างถึงใน แสวง จันทรชุษย์, 2542, หน้า 12) ให้ความหมายไว้ว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการให้ผู้ร่วมงานเข้ามาเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ (Mental) และอารมณ์ (Emotion) โดยให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐาน หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นการกระทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การมากขึ้น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และเป็นการสนองตอบ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคคลและเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการได้มีส่วนร่วม

## 2. ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

HaroId Koontz และคณะ (อ้างถึงใน แสวง จันทรชุษย์, 2542, หน้า 12) กล่าวว่า เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็ง อันมีผลมาจากการศึกษาและทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ที่ตระหนักถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมและการสร้างความยอมรับนับถือ

Hoy and Miskel, n.d. (อ้างถึงใน คำรณพล ดอกบัว, 2548, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายไว้ว่า มีหลักฐานอย่างเพียงพอที่จะยืนยันว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหานั้น แม้ว่าจะเพิ่มระดับของความยากไปบ้าง แต่เมื่อผู้ร่วมงานยอมรับแล้วจะทำให้ได้ผลงานที่สูงกว่าการกำหนดเป้าหมายที่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง

การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย เทคนิคการบริหารตามแนวคิดนี้ถือเป็นการรวมเอาเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (The integration of individual and organization goals) เหมือนกับหลักการของทฤษฎี Y ตามแนวคิดของ McGregor (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 173) โดยผู้บริหารจะจัดสภาพการบริหารและวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลในองค์การให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของเขา และควบคุมให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ ในการบริหารไม่ว่าองค์การใดต่างก็มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อที่จะให้งานสำเร็จ แม้ว่าจะแบ่งแยกการทำงาน ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การ ไปให้แต่ละบุคคลปฏิบัติแล้วก็ตาม แต่การที่จะให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การ ถ้าในการปฏิบัติงานมีความไม่เข้าใจหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และมีได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์การแล้ว การบริหารงานขององค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยยากหากจะเปรียบเทียบแนวความคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ที่การให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานกับทฤษฎี Z ที่ William G. Ouchi (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 173) เป็นผู้คิดขึ้นจะเห็นว่าหลักการของทฤษฎี Z ที่สำคัญประการหนึ่ง และตรงกับแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ก็คือ การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสังคมประชาธิปไตยจำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารองค์การจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันกับผู้บริหาร โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจะถือได้ว่าเป็นการใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และเป็นการสนองตอบ ความต้องการขั้นพื้นฐานของ

มนุษย์ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคคลและเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการได้มีส่วนร่วม

### 3. แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จัดได้ว่าเป็นวิธีการบริหารเป็นที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ซึ่ง ธรรมรส โชติคุณุช (2536, หน้า 220-227) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้ยุทธศาสตร์ในการระดมกำลังความคิดจิตใจให้เกิดพลังทางการบริหารโดยพฤติกรรม การบริหารที่องค์กรจะได้ทั้งมือ หัวใจและความคิดเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังทางการบริหาร การบริหารโดยการมีส่วนร่วมเป็นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้ปฏิบัติ ร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็กๆ จนกระทั่งเป็นความรับผิดชอบมากขึ้นและมีความหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร นิสัยความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในองค์กรเองเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการบริหารในปัจจุบันหรือเรียกว่าการบริหารงานสมัยใหม่ มุ่งบริหารที่จะได้ทั้งมือ หัวใจและความคิด โดยการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีความคิดเห็น มีเป้าหมายตรงกันในกิจกรรมที่ปฏิบัติ การร่วมมือจึงจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญและความพอใจในงานที่ทำของพนักงานได้อย่างไร ในการพิจารณาเรื่องนี้ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ก่อน เพราะเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม แนวคิดดังกล่าว จะเป็นแนวในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ปรับปรุงขวัญและความพอใจ ผู้บริหารในองค์กร แบบมีส่วนร่วม จะต้องสนองตอบต่อการต้องการด้านต่างๆ ดังนี้

การจูงใจเป็นพฤติกรรมพื้นฐานของมนุษย์ บุคคลจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อสนองความต้องการบางอย่าง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจและได้รับการยอมรับ เป็นที่แพร่หลายมากที่สุด ก็คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow คือ บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับความสำคัญ (สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 169) ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 ลำดับความต้องการของ Maslow

ที่มา : A.H. Maslow, 1943, p.169

ระดับแรก คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ การพักผ่อนเมื่อเพียงพอแล้วมนุษย์จะให้ความสำคัญในระดับต่อไปนี้ คือ ความปลอดภัย และความมั่นคง ความต้องการระดับที่ 3 คือ การมีส่วนร่วม และความรักเมื่อความต้องการด้านสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ต้องการความรักและการยอมรับ ความต้องการลำดับที่ 4 คือ เกียรติยศชื่อเสียง มนุษย์ต้องการ สถานภาพและการยกย่องจากคนอื่น ความต้องการลำดับสุดท้าย คือความสมหวังในชีวิต บุคคลแต่ละบุคคล ต้องการในสิ่งที่พวกเขาสามารถจะเป็นได้

จากลำดับความต้องการดังกล่าว สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะมองข้าม ซึ่งสิ่งนี้เป็นเครื่องตอบสนองความต้องการที่สำคัญก็คือ การมีส่วนร่วมเพราะบุคคลถ้ามีโอกาสร่วมงาน หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยให้นักงานตอบสนองความต้องการ ความสมหวังในชีวิต และความเชื่อถือในตนเอง

แนวคิดในการจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivation Hygiene Theory, 1959) ซึ่งถือว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจที่สำคัญ คือ

- (1) ความสำเร็จในการทำงาน
- (2) การได้รับการยอมรับ ยกย่องนับถือ
- (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- (4) ลักษณะของงานที่ทำ
- (5) ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- (6) ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล และพบว่าถ้าองค์กรสามารถจัดให้ตอบสนองได้ ความต้องการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้มีแรงจูงใจสูงมาก

บุคลิกภาพของมนุษย์บุคลิกภาพที่เจริญวัยจะเข้าไม่ได้กับองค์กรใหญ่ Chris Argyris (1957 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2545, หน้า 18) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่เจริญวัย (บรรลุนิติภาวะ) มีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเองต้องการควบคุมการทำงานของเขาเอง การแสดงออก และความเป็นอิสระ มองเหตุการณ์ในระยะยาว ต้องการใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่และต้องการความสำเร็จ แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีสภาพแวดล้อมดังนี้

- (1) ให้บุคคลควบคุมการทำงานของพวกเขาให้น้อยที่สุด
- (2) คาดหวังว่าพนักงานไม่ต้องการแสดงออก ไม่เป็นตัวของตัวเอง และจุดยืนที่ต่ำกว่า
- (3) คาดหวังว่าพนักงานมองเหตุการณ์ในระยะสั้น
- (4) ความขัดแย้งระหว่างความต้องการของบุคคล ที่มีบุคลิกภาพเจริญวัยและ

ข้อกำหนดขององค์กรที่เป็นทางการ อาจจะไปสู่ความขัดแย้งความเข้าใจในองค์กร นักทฤษฎีในองค์กรได้กล่าวว่ารากฐานบางอย่างที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็คือ ความเข้าใจในองค์กรของพวกเขา พวกเขาต้องให้ความสนใจว่า การพัฒนาองค์กรของพวกเขาจะสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ปัจจัยภายในที่มีผลต่อองค์กรมี 2 อย่าง คือ

- 1) ระดับความเหมือน- ความแตกต่าง (Homogeneity Heterogeneity) ถูกกำหนดขององค์กรจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน
- 2) ระดับความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมมีความแน่นอนมากน้อยแค่ไหน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงสามารถคาดคะเนได้

หรือไม่ความแน่นอน และความคล้ายคลึงกัน มีผลกระทบต่อองค์การสภาพแวดล้อมย่อมมีความไม่แน่นอน และความแตกต่างกันมากเท่าไร องค์การต้องกระจายอำนาจ การตัดสินใจขององค์การย่อมมากยิ่งขึ้นเท่านั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องถูกนำมาใช้ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าในกรณีที่สภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลง และความแตกต่างกันมากแล้ว องค์การต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว จึงจะทำให้้องค์การตอบสนองต่อโอกาสต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะโอกาสเหล่านี้จะหายไป ดังภาพ

มาก →	← น้อย				
↓ น้อย	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">           1 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับกฎ         </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">           2 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับกฎ         </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">           3 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับการวางแผน         </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">           4 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับการวางแผน         </td> </tr> </table>	1 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับกฎ	2 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับกฎ	3 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับการวางแผน	4 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับการวางแผน
1 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับกฎ	2 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับกฎ				
3 การรวบอำนาจ ให้ความสำคัญกับการวางแผน	4 การมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับการวางแผน				

ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและการบริหารองค์การ (ปรับจาก สมยศ นาวิการ) ที่มา : สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 20

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้นที่สุดในกลุ่มที่ใช้การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

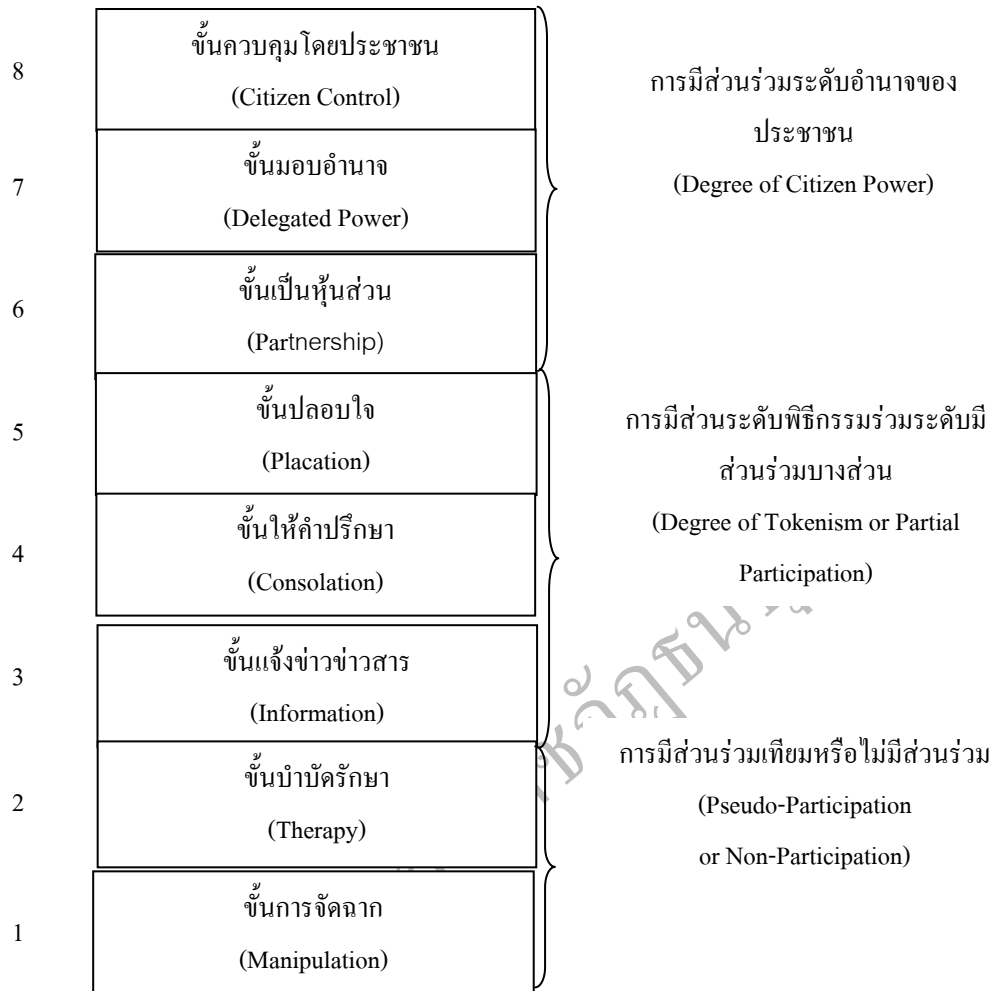
แนวคิดของสมาคมสาธารณสุขอเมริกา (America Pubic Health Association) เห็นว่าการมีส่วนร่วม ไม่ได้มีความแปรเปลี่ยนเฉพาะชนิด (kinds) และปริมาณกิจกรรมที่กระทำเท่านั้น แต่ยังมีความแปรเปลี่ยนในระดับความเข้ม (degree) ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการริเริ่ม และวางแผนกิจกรรมด้วย ตั้งแต่ระดับการยอมรับการบริการที่จัดไว้แล้วไป จนถึงการรวมกลุ่มเพื่อตัดสินใจ ซึ่งระดับความเข้มขึ้นของการมีส่วนร่วม หรือระดับการมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของสมาคมสาธารณสุขอเมริกานั้น จำแนกได้ 3 ระดับ คือ

(1) ระดับการตัดสินใจ (Decision-Making) ในระดับนี้ครูจะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดกิจกรรมพัฒนาด้วยตัวเองดังนั้น จึงถือว่าการมีส่วนร่วมในระดับนี้เป็นระดับความรับผิดชอบด้วยตนเอง

(2) ระดับการร่วมมือ (Cooperation) ในระดับนี้ ครูจะให้ความร่วมมือต่อแผนงานที่ริเริ่มโดยหน่วยงาน ซึ่งอาจต้องการความช่วยเหลือจากครู ในด้านเวลา ทรัพยากรและแรงงาน เพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่า เป็นการมีส่วนร่วมในระดับที่ยอมรับได้

(3) ระดับการใช้ประโยชน์ (Utilization) ในระดับนี้ครูจะยอมรับและใช้ประโยชน์จากบริการที่วางโครงการไว้ เป็นการมีส่วนร่วมในระดับการยอมรับบริการเท่านั้น เช่น การเข้าร่วมในการทำอาหารกลางวัน กิจกรรมสหกรณ์ การเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน เป็นต้น ซึ่งทางโครงการมีความพึงพอใจที่จะให้เข้ามามีส่วนร่วมในระดับนี้เท่านั้น ส่วนความคิดของ Arnstein n.d. (อ้างถึงใน ดำรงพล ดอกบัว, 2548, หน้า 27) เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นรูปของบันได การมีส่วนร่วม (Participative Ladder) 8 ขั้น ดังภาพ





ภาพที่ 2.5 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้นตอน ของ Arnstien

ที่มา : คำรงพล ดอกบัว, 2548, หน้า 28

จากภาพประกอบ ในขั้นต่ำของบันได คือ ขั้นถูกจัดกระทำและขั้นที่สอง คือ ขั้นบำรุงรักษานั้น เรียกว่า การมีส่วนร่วมเป็นขั้นที่ครูเข้าไม่ถึง การมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการตัดสินใจหรือทำการศึกษา (educate) ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม (cure)

บันไดขั้นที่ 3 ถึง 5 ก้าวหน้าระดับที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมแบบพิธีกรรมหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน ในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ความเห็นหรือความคิดเห็นของครู จะได้รับการยอมรับจากผู้กุมอำนาจมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนขั้นที่ 5 ขั้นปลอบใจ ในขั้นนี้ยอมให้ครูให้คำแนะนำได้ แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งสิทธิในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ

บันไดระดับสูงขึ้นไป เป็นระดับที่เรียกว่า อำนาจเป็นของครู ซึ่งเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขั้นที่ 6 ครูสามารถเข้าเป็นหุ้นส่วนสามารถเข้าเจรจาเพื่อผลได้เสีย (Trade Offs) ส่วนขั้นที่ 7 ขึ้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน และขั้นที่ 8 เป็นขั้นควบคุมโดยครูเป็นการใช้อำนาจผ่านตัวแทนหรือครูเป็นผู้ใช้อำนาจนั่นเอง

ความเข้มของการมีส่วนร่วมของ Padron n.d. (อ้างอิงใน คำรณพล ดอกบัว, 2548, หน้า 29) แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 การมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ (Passive Participation) ขั้นนี้เป็นขั้นแรก จึงถือว่า การมีส่วนร่วมในระดับเป็นการยอมรับ (accepting)

ประเภทที่ 2 การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนการถูกกระทำ (Passive Reflective Participation) การมีส่วนร่วมประเภทนี้ เป็นส่วนต่อเนื่องจากแบบที่ 1 โดยถือว่าการมีส่วนร่วมเป็นกิจกรรมทางการศึกษาบางประการหรือบางที่เรียกว่า การสร้างมโนสำนึก (Consciousness) หรือ การศึกษาแบบบูรณาการ (Integrate education)

ประเภทที่ 3 การมีส่วนร่วมแบบกระตือรือร้น (Active participation) การมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับองค์การของบุคคลระดับพื้นฐาน (grass root) ซึ่งเป็นผู้รับผลประโยชน์ จากองค์การการมีส่วนร่วมระดับนี้ คือการส่งเสริม (promote) หรือร่วมผลักดันให้องค์การของพวกเขาเข้าดำเนินการ หรือควบคุมติดตามผลของโครงการ

ประเภทที่ 4 การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนความกระตือรือร้น (Active/Reflective Participation) ในขั้นนี้จะเป็นรูปแบบที่ซับซ้อนเสริมต่อจากการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในขั้นนี้เป็นการสะท้อนหรือประเมินเกี่ยวกับข้อจำกัดและความหมายของโครงการภายใต้บริบทระดับชาติ เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมประเมินเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางเลือกของการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของโครงการและลักษณะของสังคมทั่วไปจะเห็นว่าแนวคิดของการมีส่วนร่วมของ (Padron n.d.) นี้มองความเข้มการมีส่วนร่วมว่ามีพิสัย ตั้งแต่เป็นฝ่ายถูกกระทำไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการกระทำโดยตนเอง

จากแนวคิดของการมีส่วนร่วม ที่เกี่ยวกับระดับความเข้ม ในการมีส่วนร่วมที่เสนอมาทั้งหมดนี้ เห็นว่า การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหาร โรงเรียน ครูผู้สอนก็ย่อมจะมีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่การยอมรับหรือเป็นผู้ถูกกระทำด้วยตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจการดำเนินการตามแผน การรับผลประโยชน์จากโครงการและการประเมินโครงการ

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2542, หน้า 8-11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาว่า การปฏิรูปการศึกษาจะต้องให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหารผู้ปกครองและชุมชนมีส่วน

ร่วมอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ การวางแผนการพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา และการติดตามประเมินผล โดยการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการให้มีเอกภาพและมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเน้นให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษาในท้องถิ่น เปิดโอกาสให้บุคคล ครอบครัวยุวมชนและองค์กรพัฒนาระบบการวางแผน ระดม จัดสรรทรัพยากร การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและเปิด โอกาสการมีส่วนร่วมให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรท้องถิ่น และผู้ประกอบการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกระดับ เพื่อสร้างแนวร่วม การปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นในสังคมและชุมชน

ธรรมรส โชติคุณุช (2536, หน้า 220-227) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้ยุทธศาสตร์ในการระดมกำลังความคิดจิตใจให้เกิดพลังทางการบริหารโดยพฤติกรรม การบริหารที่องค์กรจะได้ทั้งมือ หัวใจและความคิดเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังทางการบริหาร การบริหาร โดยการมีส่วนร่วมเป็นการจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็กๆ จนกระทั่งเป็นความรับผิดชอบมากขึ้นและมีความหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ผู้บริหาร บรรณาธิการขององค์กร นิสัยความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในองค์กรเองเป็นสำคัญ เพราะการบริหารในปัจจุบันหรือเรียกว่าการบริหารงานสมัยใหม่ มุ่งบริหารที่จะได้ทั้งมือ หัวใจ และความคิด โดยการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีความคิดเห็น มีเป้าหมายตรงกัน ในกิจกรรมที่ปฏิบัติ การร่วมมือจึงจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

#### 4. การมีส่วนร่วมกับกระบวนการบริหาร

ในระบบการบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผน การดำเนินงานการตามแผนและการประเมินผลการวางแผน ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและมาก่อนภารกิจด้านอื่น เพราะการวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การตัดสินใจที่ดี และถูกต้อง ย่อมส่งผลดีตามมา แผนที่ดีย่อมเกิดจากความเข้าใจรู้สาเหตุของปัญหาและมีข้อมูลที่ดีเพียงพอว่าในองค์กรมีสภาพปัญหาขององค์กรอย่างไร องค์กรต้องการอะไรเพื่อแก้ไขปัญหานั้น การวางแผนจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ และในการปฏิบัติตามแผนนั้น ถ้าหากผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ย่อมก่อให้เกิดความผูกพัน และให้ความร่วมมือด้วยดี การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ก็คือ การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำในอนาคต การตัดสินใจในนโยบายและในแผนงานที่สำคัญถ้าปราศจากข้อมูลเพียงพอ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และทำให้บุคคลมีขวัญต่ำ ดังนั้นจึงต้องมีระบบสารสนเทศที่ดีหน่วยงานต้องหาหนทางในการกำหนดนโยบายและแผน

วิธีการที่ดีที่สุด ก็คือการให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ถ้าบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนตามนโยบาย ย่อมจะทำให้เข้าใจมากกว่า เพียงให้นำไปปฏิบัติและการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ในการให้มีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานประจำ ต้องพิจารณาว่ามีข้อจำกัดอะไรในการให้มีส่วนร่วม อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

## 5. เทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เทคนิควิธีที่ใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอยู่มากมาย ในที่นี้จะใช้เทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมี 10 ขั้นตอน คือ (วีระ บำรุงรักษ์, 2541, หน้า 120-125)

(1) การปรับความฝันให้ตรงกัน ผู้บริหารจะต้องมีการสำรวจความเชื่อ ความคาดหวังของทุกฝ่ายและทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดทิศทางและจุดเน้นในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรวมเรียกว่า “ความฝันขององค์กร” โดยปกติความฝันขององค์กร โดยส่วนมากมักจะเป็นความฝันของผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือมักจะเป็นความฝันร่วมกันของบุคลากรในฝ่ายบริหารตามลำดับเท่านั้น บุคคลในองค์กรที่ไม่ใช่ระดับผู้บริหารจึงมองเห็นว่างานที่ทำนั้นเป็นงานของหัวหน้า คนเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารควรจะหลอมรวมความฝันของทุกประเภทและทุกระดับจากทุกคนที่เกี่ยวข้องให้เป็นความฝันร่วมกัน เป็นความฝันของทุกคนและในที่สุดทุกคนมีส่วนช่วยให้ความฝันเป็นจริงด้วย ความฝันดังกล่าวนี้มาจากความเชื่อ ปรัชญาอุดมการณ์และนโยบายของหน่วยเหนือเป็นสำคัญนอกนั้นมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ ประสบการณ์และความคาดหวังร่วมกันของทุกฝ่ายที่เป็นสมาชิกขององค์กรและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องหาทางหลอมรวมความฝันจากแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาประเทศ และแผนพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรมเจ้าสังกัด ตลอดจนนโยบายของทบวงและกรมที่ดูแลสถานศึกษานั้น นอกจากนั้นควรจะหลอมรวมความฝันที่มาจากครูบาอาจารย์ นักการภารโรง นักเรียนนักศึกษา และพ่อแม่ผู้ปกครองทั้งหลายและผลที่ได้รับจากการปรับความฝันให้ตรงกันนั้น ก็คือทิศทางและจุดเน้นของสถานศึกษานั้นเอง

(2) การสำรวจสภาพที่เป็นจริงทุกด้าน เมื่อผู้บริหารได้ทราบทิศทางและจุดเน้นหรือความฝันที่ตรงกันของการดำเนินงานร่วมกันแล้ว ในขั้นที่สองนี้ ผู้บริหารควรจะได้สำรวจสภาพที่เป็นจริงหรือสภาพปัจจุบันขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทิศทางหรือจุดเน้นเหล่านั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างเช่น หากสถานศึกษามีทิศทางในการทำงานว่าต่อไปนี้จะมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและต้องการที่จะเน้นการเรียนการสอนโดยยึด “ทักษะกระบวนการ” ก็จะต้องสำรวจในเชิงปริมาณว่ามีครู อาจารย์ จำนวนเท่าไรที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนการสอนโดย

ยึด “ทักษะกระบวนการ” และในเชิงคุณภาพผู้ที่มีความรู้ความสามารถนั้นดำเนินการได้ผลดีมากน้อยเพียงไร ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนการสอน บรรลุเป้าหมายหรือไม่ (ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้) การดำเนินการในลักษณะนี้ เพื่อให้ทราบสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับทิศทางและจุดเน้นเหล่านั้น ในเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมควรจะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันสำรวจ ร่วมกันคิด และร่วมกันพิจารณาและร่วมกันสรุปสภาพความเป็นจริง

(3) การระบุปัญหาที่ชัดเจน เมื่อผู้บริหารได้ทราบถึงทิศทางและจุดเน้น ตลอดจนสภาพที่เป็นจริงซึ่งถูกต้องดังกล่าวแล้ว ภารกิจในขั้นที่ 3 ก็คือการระบุปัญหาขององค์กรให้ชัดเจน ปัญหาที่ชัดเจนนั้นก็คือผลต่างของความฝันในขั้นที่ 1 และสภาพที่เป็นจริงในขั้นที่ 2 ในการระบุปัญหาอาจระบุเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าเรื่องนั้นระบุเป็นเชิงปริมาณได้หรือไม่ ถ้าระบุไม่ได้ก็ระบุเป็นเชิงคุณภาพก็ได้ แต่ต้องระบุให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายและทุกคน จึงกลายเป็นปัญหาของทุกคน

(4) การระบุสาเหตุของปัญหา เมื่อทุกคนทุกฝ่ายในองค์กรทราบ ปัญหาที่ชัดเจนแล้ว ซึ่งอาจจะมีปัญหาหลายประการและหลายระดับให้พิจารณา ผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นว่าปัญหาอะไรบ้างที่ทุกฝ่ายและทุกคนเห็นว่าเป็นปัญหาขององค์กรหรือสถานศึกษา เมื่อได้ปัญหานั้นจำนวนหนึ่งแล้ว ควรจะมอบให้บุคลากรกลุ่มหนึ่งมีจำนวนตามความเหมาะสมของแต่ละปัญหาแยกกัน ไปพิจารณา ระบุสาเหตุของปัญหา ในที่สุดผู้บริหารควรจะแนะนำปัญหาสาเหตุเหล่านั้น เข้าที่ประชุมโดยส่วนรวม เพื่อการอภิปราย

(5) กำหนดแผน แผนงาน และโครงการ เมื่อสถานศึกษาได้รับปัญหาต่างๆแล้ว สิ่งทีบุคลากรทุกคนจะต้องพิจารณาร่วมกันก็คือ สถานศึกษาที่จะแก้ไขปัญหานั้นหรือพัฒนาอะไรก่อนหรือหลังในช่วงเวลาหนึ่งปีที่จะแก้ปัญหานั้นหรือจะใช้เวลาที่ปีในการแก้ปัญหา ในการกำหนดแผนและแผนงาน โครงการ โดยเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งวิธีการที่จะสะดวกก็คือให้บุคลากรจำนวนหนึ่งไปจัดการร่างแผนงานและโครงการมานำเสนอที่ประชุม เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน คือในที่สุดก็เป็นแผนงาน และโครงการของทุกคนในองค์กร

(6) การกำหนดคณะทำงานรับผิดชอบ และผู้บริหารควรให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ร่างแผนงานรวม ผู้ใดร่างแต่ละแผนงานและผู้ใดเป็นคนเป็นผู้ร่างโครงการ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บริหารอาจจะมอบให้คณะบุคคลร่วมกันพิจารณาว่าใครก็ได้ ในการกำหนดคนทำงานและผู้รับผิดชอบควรจะมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนและโครงการรวมอยู่ด้วย และถ้าจำเป็นก็เชิญผู้รู้หรือผู้ชำนาญการในเรื่องนี้มาเป็นที่ปรึกษาในปีแรก หรือไม่ก็ในโอกาสต่อไปถ้ามีความจำเป็น นี่ก็คือเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในขั้นที่ 6

(7) การมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารควรพิจารณามอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับแผน แผนงาน และโครงการไปปฏิบัติ หรือดำเนินการให้บรรลุผล การมอบหมายที่ดีควรมีการตั้งการเป็นลายลักษณ์อักษรและให้ผู้รับมอบทุกคนทราบ

(8) การติดตามและประเมินผล เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินโครงการไปแล้วจะต้องวางแผนติดตามประเมินผลต่อไป ผู้บริหารจะต้องติดตามเองหรือมอบให้ผู้ช่วยผู้บริหารท่านหนึ่งท่านใดเป็นผู้ติดตาม แต่ถ้าโครงการใดมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินผล ก็ควรแต่งตั้งคณะบุคคลเพื่อทำการประเมินโครงการด้วย ควรจะมีการนำเสนอผลการติดตามผลในที่ประชุมและให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินการตลอดทั้งอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติและช่วยกันปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ทุกโครงการบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

(9) การสรุปและรายงาน เพื่อดำเนินการตามแผนงานและโครงการสำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้ เช่นเมื่อรอบปีหรือรอบสี่ปี ถ้าเป็นแผนระยะสี่ปีก็ควรจะให้ทุกคนทุกฝ่ายจัดทำสรุปผลการปฏิบัติเพื่อรายงานความสำเร็จตลอดทั้งอุปสรรคปัญหาที่เกี่ยวข้องเพื่อรายงานผู้บริหาร อย่างไรก็ตามผู้ที่ควรรับทราบร่วมมือกันก็คือบุคลากรทั่วไปขององค์กร ซึ่งผลของการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จดีเยี่ยมควรจะเป็นรางวัล เกียรติยศและอื่นๆ ที่เป็นสิ่งช่วยในการบำรุงขวัญกำลังใจบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งในขั้นนี้ถือว่าการจบสิ้นขั้นตอนของเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(10) เริ่มต้นวงจรต่อไป เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรเป็นงานที่ต่อเนื่องเมื่อดำเนินการครบวงจรที่หนึ่งแล้วก็ต้องเริ่มวงจรต่อไปตามขั้นตอนเดิมที่กล่าวแล้ว และหวังว่าในวงจรที่ 2 นี้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและความสามารถของบุคลากรจะสูงขึ้นตามลำดับ จึงถือได้ว่าการใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นกระบวนการพัฒนางานและพัฒนาคนไปพร้อมๆ กัน

วิธีการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการ 5 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2545 อ้างถึงใน ดำรงพล ดอกบัว, 2548, หน้า 23) คือ

(1) การชี้แนะและสอนวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ประโยชน์ในแง่ที่จะเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานและได้รับความอุ่นใจ รวมทั้งการที่จะแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

(2) การให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น วิธีการนี้จะช่วยสร้างความสามัคคีธรรมในกลุ่มและเป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ได้รับความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และลักษณะของกลุ่มจะทำให้มีส่วนร่วมในองค์การ

(3) การให้กลุ่มควบคุมตนเอง การควบคุมกันเองระหว่างกลุ่มย่อยก่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพมากกว่า ที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามควบคุม

(4) จัดให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

(5) เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การทุกคน แสดงความคิดเห็นในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นหรือตั้งกรรมการ คอยติดต่อสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ

## 6. ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายลักษณะของการมีส่วนร่วม ดังนี้

ทัศนาศาสตรจารย์ (2539, หน้า 25-26) ได้สรุปวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ 8 รูปแบบดังนี้

(1) การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่งเป็นการทำงานแบบทีมระหว่างคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

(2) เจ เค กรุป (Jishu Kanri-JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามจะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการคัดเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(3) การปรึกษาตามสายบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ภายในบริษัท

(4) ที กรุป (T-Group or Sensitivity) วิธีการนี้ใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายบริหารเทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่น และทำงานร่วมกับคนอื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

(5) การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดัต่างๆมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

(6) คิว ซี ซี (Quality Control Circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

(7) แนวทางในการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee Approach Participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราว เพื่อศึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

(8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีม มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะบุคคลในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม

## 7. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติมากมี 4 แบบดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547, หน้า 15-17)

(1) ระบบการปรึกษาหารือ เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการต่างๆ รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

(2) ระบบกลุ่มคุณภาพ เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในรูปกลุ่มทำงาน ระบบคุณภาพแบบนี้เหมาะสำหรับใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติหรือระดับหัวหน้างานเป็นการฝึกฝน และเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหาตลอดแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

(3) ระบบข้อเสนอแนะ หลักการปฏิบัติทุกคน ได้กรอกแบบแสดงความคิดเห็นตามที่กำหนดและมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะตามแบบฟอร์มที่กำหนดหากมีข้อเสนอแนะใดที่ดีและนำไปปฏิบัติจะได้รับรางวัลตอบแทนแก่ผู้เสนอความคิดเห็น

(4) ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการและรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

## 8. แบบของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในการบริหารอาจจะมีหลายแบบอันเกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์กรและองค์ประกอบในการบริหารอื่นๆ (สมยศ นาวิกาน, 2545 อ้างถึงใน ดำรงพล ดอกบัว, 2548, หน้า 23) ได้กล่าวถึงแบบการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 4 รูปแบบ คือ



(1) การมีส่วนร่วมแบบกลุ่มงาน กลุ่มงานประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นในองค์กรที่กลุ่มเกี่ยวข้องอยู่บ่อยครั้ง บุคคลเหล่านี้ทำงานร่วมกัน และประสานงานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำเป็นแบบประชาธิปไตย ภายใต้แหล่งความคิดของการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระและความท้าทายของงาน ให้มากขึ้น คือทำให้งานมีปัจจัยจูงใจ เมื่อกรณีของการเพิ่มและความรับผิดชอบเต็มที่แล้ว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเลือกผู้บริหารของพวกเขา นอกจากนั้นยังประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน แต่ละคนอีกด้วย ภายใต้แนวความคิดนี้การบริหารงานบางอย่างจะถูกโยกย้ายไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจที่มีความเป็นอิสระ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

(2) การมีส่วนร่วมแบบองค์กร หรือ แมทริก (Matrix or Project Management) การมีส่วนร่วมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรโดยส่วนรวมเสียใหม่ ผู้อำนวยการโครงการถูกแต่งตั้ง เพื่อประสานงานพนักงาน จากแผนกงานตามที่ตั้งต่างๆของบริษัท เพื่อทำงานร่วมกันในโครงการเฉพาะของบริษัทที่มีวันเริ่มต้นและมีวันสิ้นสุดอย่างแน่นอน พนักงานจากแผนกงานตามหน้าที่ต่างๆ ถูกมอบหมายไปยังผู้อำนวยการโครงการ เพื่อทำงานกับโครงการเฉพาะ ในขณะที่ทำงาน พนักงานต้องรายงานตัวต่อพวกเขาองค์กรแบบนี้สนับสนุนให้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมาก องค์กรจะผลักดันการตัดสินใจของผู้ข้างล่าง เพราะว่าผู้อำนวยการโครงการ ได้รับอำนาจหน้าที่วางแผนและดำเนินงานโครงการ ทำให้เกิดความคล่องตัวทางด้านองค์กรด้วยการโยกย้ายพนักงาน ไปยังที่ที่ต้องการ ตามความเชี่ยวชาญของพวกเขา นอกจากนั้น ยังขยายประสบการณ์ของพนักงาน ไปยังที่ที่ต้องการ ตามความเชี่ยวชาญของพวกเขา นอกจากนั้น ยังขยายประสบการณ์ของพนักงานที่แตกต่างกัน ภายใต้ผู้อำนวยการโครงการต่างๆ เนื่องจากการบริหารงานโครงการ ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญสูง พนักงานจะมีบทบาทค่อนข้างมาก ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร โดยเฉพาะกับองค์กรที่เผชิญกับโครงการที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา จะเห็นว่าการบริหารแบบ แมทริก หรือแบบโครงการขององค์กร มีความจำเป็นมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

(3) การมีส่วนร่วมแบบมีการเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) การร่วมเจรจาต่อรองเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอีกแบบหนึ่ง ผู้บริหารหลายคนมักไม่ยอมรับ การที่พนักงานเลือกสภาพแรงงานให้เป็นตัวแทนของพวกเขา ในการเจรจาทอรองกับฝ่ายบริหารแสดงว่าพวกเขา กำลังมีส่วนร่วมอาจจะเป็นค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การร่วมเจรจาต่อรองเป็นตัวแทนขอความต้องการ เพื่อให้มีข้อมูลบางอย่างในการตัดสินใจ แทนที่จะให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การร่วมเจรจาต่อรองเป็นตัวแทนขอความต้องการ เพื่อให้มีข้อมูลบางอย่างในการตัดสินใจ แทนที่จะให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานแต่เพียงฝ่ายเดียว

(4) การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย ในทางอุตสาหกรรม (Industrial Democratic) องค์การที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้ความสำคัญของพนักงานในการตัดสินใจมากกว่าหรือน้อยที่สุดเท่ากับความต้องการของเจ้าของกรรมการบริหารแทนที่จะถูกแต่งตั้งโดยเจ้าของคนงานอาจจะเลือกสมาชิกเป็นกรรมการของบริษัท ได้ผู้จัดการคณะกรรมการวางแผนและนโยบายอาจจะประกอบขึ้นด้วยคนงานที่แต่งตั้งโดยฝ่ายบริหารหรือถูกเลือกโดยคนงานอื่นๆ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากโดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตยในการบริหารงานของบริษัทการขายหุ้นให้พนักงานของบริษัททุกคน ทำให้พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเจ้าของสหกรณ์ต่างๆ ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของประชาธิปไตย ในทางอุตสาหกรรม มีวิจัยเป็นจำนวนมากสรุปว่าประสิทธิภาพในระบบอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า ประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะว่าประชาธิปไตยเป็นระบบเดียวเท่านั้น ที่สามารถรับมือกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของอารยธรรมในปัจจุบันได้สำเร็จ

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม (สมยศ นาวิกาน, 2545 อ้างถึงใน คำรองพล ดอกบัว, 2548, หน้า 25) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมดังนี้

(1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่า  
(2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารสภาพแรงงานมีความราบรื่นมากขึ้น

(3) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีเพิ่มมากขึ้น

(4) ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น

(5) การบริหารผู้ได้บังคับบัญชา มีความง่ายขึ้น

(6) การตัดสินใจทางการบริหาร มีคุณภาพดีขึ้น

(7) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนดีขึ้น

(8) ช่วยปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพในด้านการตัดสินใจ ถ้าหากครูปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ต้นแล้วจะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก และการมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน และความพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ลดความสูญเสียและขาดงานน้อยลง การมีส่วนร่วมทำให้การขาดงานมีน้อยกว่าการบริหารแบบเผด็จการมาก เพราะกลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมมีความรู้ และผูกพันต่อแผนงานมากกว่า และมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมาก

## 9. ประโยชน์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

โอกาสของการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญใน ด้านขวัญและกำลังใจ และความกระตือรือร้นของครูอาจารย์

(1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ในทางบวกกับความพึงพอใจของครู อาจารย์

(2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ เข้าไปมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ จะเป็นที่รักของครูอาจารย์

(3) ครูอาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป การเข้าร่วมมากเกินไป สามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้

(4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีลำดับขั้น และแตกต่างกันตามสถานการณ์

(5) บทบาทหน้าที่ของครูอาจารย์และผู้บริหาร ในการตัดสินใจ จำเป็น จะต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

(6) องค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อย ในการมีส่วนร่วมของครู อาจารย์

(7) เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานแบบเป็นพิธีการมากไป ส่งผลต่อการยอมรับของลูกน้อง และจำกัดคุณภาพของการตัดสินใจ

#### 10. ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

การจำแนกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ส่วนมากอาศัยหลักการของการมีส่วนร่วม คือ กิจกรรมที่มนุษย์ทำขึ้น เป็นกระบวนการที่แบ่งแยกออกได้เป็นหลายขั้นตอนซึ่งแบ่งไว้ ดังนี้ ดำรงพล ดอกบัว (2548, หน้า 26) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วม 6 แบบ คือ

(1) การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชนหรือกลุ่มชน

(2) การกำหนดแนวทางการดำเนินการ ให้บรรลุในการแก้ปัญหาหรือบรรลุเป้าหมาย

(3) การระดมทรัพยากรทั้งในและนอกชุมชน

(4) การปฏิบัติตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

(5) การปฏิบัติตามแผนการสอนและประเมินผล

(6) การจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม

การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารโรงเรียนออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ เป็นขั้นที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นขั้นที่ครูผู้สอน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน กำหนดวิธีการและ แนวทางดำเนินงาน กำหนดทรัพยากรและแหล่งของทรัพยากรที่จะใช้

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ เป็นขั้นที่ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำ ประโยชน์ให้แก่โครงการ โดยการร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน หรือโดย การบริหาร และประสานงาน ตลอดจนการดำเนินงานขอความช่วยเหลือจากภายนอก

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นรับผิดชอบที่เกิดจากโครงการ เป็นขั้นที่ครูผู้สอนเข้า มามีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากโครงการ หรือมีส่วนร่วมในการรับผลที่อาจจะ เกิดขึ้นจากโครงการ ซึ่งผลประโยชน์หรือผลเสียนี้อาจเป็นด้านวัสดุหรือด้านจิตใจที่มีผลต่อสังคม หรือบุคคลได้

ขั้นที่ 5 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผล เป็นขั้นที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ประเมินว่า โครงการที่พวกเขาดำเนินการเป็นการกระทำที่เป็นระยะหรือการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวมยอดของโครงการทั้งหมด

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543, หน้า 13) ได้สรุปกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชน เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนได้ร่วมกัน เรียนรู้สภาพของชุมชน การดำเนินชีวิต ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำงาน และร่วมกันค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนระดับความสำคัญของปัญหา

(2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยมีการรวมกลุ่มอภิปรายและมีการแสดง ความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวิธีการแนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่ จำเป็นต้องใช้

(3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา โดยการสนับสนุนอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุนหรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงาน และดำเนินการขอความช่วยเหลือ จากภายนอก

(4) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นการนำเอา กิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(5) การมีส่วนร่วมในการติดตามผลและประเมินผล เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้น

## 11. ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร

- (1) ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
- (2) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- (3) ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดีทุกคนมีงานทำ
- (4) สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
- (5) ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
- (6) ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## 12. ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้บริหารควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## 13. ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารและหน่วยงาน ซึ่งธรรมรส โชติคุณุชร (2536, หน้า 228-230) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตอบสนองความต้องการ ความสมหวัง ความเชื่อถือตัวเอง อันเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ได้ และประโยชน์ของการบริหารโดยการมีส่วนร่วมมีหลายประการ คือ

- (1) เมื่อมีผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานหรือโครงการ เขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- (2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความราบรื่นมากขึ้น ความไม่พอใจ-การร้องทุกข์น้อยลง
- (3) ความผูกพันของบุคคลกับองค์กรจะรู้สึกผูกพันมากยิ่งขึ้น
- (4) บุคลากรจะไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น เพราะบุคลากรรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร
- (5) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลง
- (6) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น

(7) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูงกับระดับต่ำดีขึ้น

(8) ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรด้วย ในการบริหารไม่ว่าองค์กรใดต่างก็มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จแม้ว่าจะแบ่ง แยกการทำงาน ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์กร ในสังคมประชาธิปไตย จำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นหมู่คณะผู้บริหารองค์กรจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจและการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันกับผู้บริหารและองค์กร โดยผู้บริหารต้องแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งด้านความคิด ด้านการปฏิบัติ แม้กระทั่งการแก้ปัญหาให้กระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติ

## การบริหารโรงเรียน

ตามหลักการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน คือ ระดับก่อนประถมศึกษา (การศึกษาระดับปฐมวัย) ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ถือได้ว่าเป็นสถานศึกษาที่เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยมีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาตอนต้นให้เด็กมีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด หากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมส่งผลไปถึงการพัฒนาคนในประเทศไทยให้มีคุณภาพอีกด้วย

### 1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

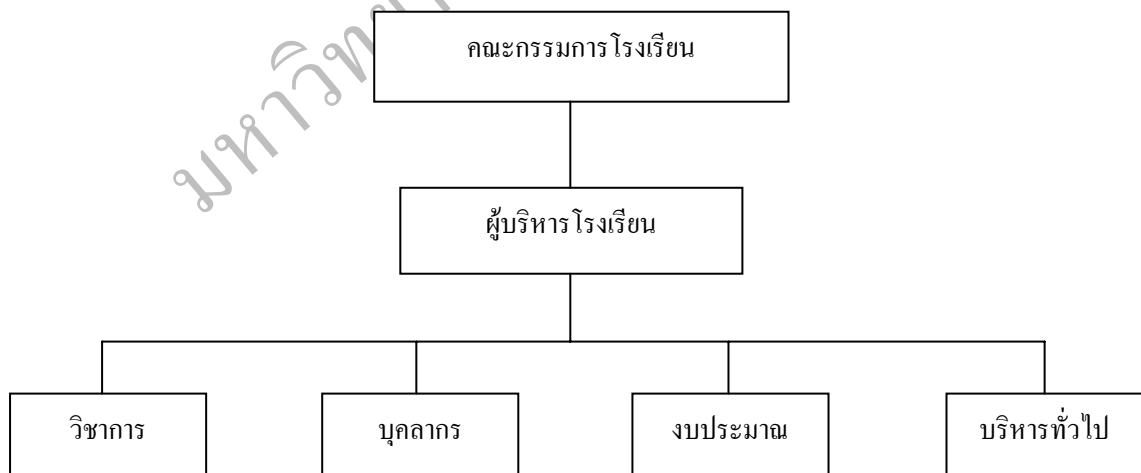
มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารงานโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน เช่น สมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ (2531, หน้า 43) อธิบาย การบริหารงานโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจสองประการ คือ อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (Format authority) โดยอาศัยระเบียบ กฎ และคำสั่งกับอำนาจของผู้ปกครอง ตำแหน่ง (Functional authority) หรืออำนาจที่เกิดมาจากความดีงามที่มีในตัวจัดองค์ประกอบในการบริหารให้เกิดประสานกันเพื่อจัดการศึกษาในโรงเรียน นอกจากนี้

รุ่งทิวา จักรกร (2526, หน้า 138) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนหมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 16) กล่าวว่าการบริหารโรงเรียน คือ พฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับเกิดสนใจสั่งการเพื่อให้กลุ่มคนซึ่งมาปฏิบัติงานร่วมกันได้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยที่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

การดำเนินงานขององค์การใดก็ตามจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในองค์การนั้นๆ จะต้องปฏิบัติงานได้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน โดยคำนึงถึงขั้นตอนกระบวนการแนวทางปฏิบัติและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายการบริหารงาน จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์การเกิดความเข้าใจ เกิดแนวคิดและรู้ทิศทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544, หน้า 173)

### โครงสร้างการบริหารโรงเรียน



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

ที่มา : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550, หน้า 49

โครงสร้างในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา และผู้อำนวยการสถานศึกษา

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการสถานศึกษาระดับ  
อุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญา และผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- (2) ส่งเสริมงานวิชาการของสถานศึกษา
- (3) ให้ความเห็นชอบการขอจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไป และเสนอแนะ  
การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา
- (4) ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ของสถานศึกษา
- (5) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และส่งเสริมให้มีการดูแล บำรุงรักษา พัฒนา  
ใช้ และจัดหาประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น
- (6) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา และประเมิน  
คุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา
- (7) ประสานและส่งเสริมความสัมพันธ์ในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา  
ชุมชน ท้องถิ่น
- (8) ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในกิจการที่เกี่ยวกับสถานศึกษา
- (9) มีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา
- (10) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาตามที่ได้รับ  
มอบหมาย จากปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ  
ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นๆ ที่กระทรวงมอบหมาย
- (11) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานใดๆ ตามที่  
คณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

## 2. ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน

ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน 4 งาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 อ้างถึงใน  
ฉันทวงศ์ พุดหาล้า, 2550, หน้า 46) คือ 1. งานวิชาการ 2. งานงบประมาณ 3. งานการบริหารงาน  
บุคคล 4. งานบริหารทั่วไป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. งานวิชาการ

เป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้มีการกระจายอำนาจในการ  
บริหารจัดการลงไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย



อิสระ เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน การวัดผล ประเมินผล รวมทั้งปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดงานวิชาการไว้ดังนี้

### 1.1 กลุ่มงานหลักสูตรและการสอน

#### 1.1.1 หลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร

#### 1.1.2 ระเบียบ และหมวดหมู่วิชา การสอน สอบ วัดผลประเมินผล

#### 1.1.3 สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา

#### 1.1.4 บริการเอกสารการสอน

#### 1.1.5 หลักสูตรพิเศษ

### 1.2 กลุ่มงานนิเทศการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการสอน

#### 1.2.1 นิเทศ และพัฒนาการเรียนการสอน

#### 1.2.2 การวิจัยการสอน

#### 1.2.3 การศึกษากับชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 1.3 กลุ่มงานกิจการและกิจกรรมนักเรียน

#### 1.3.1 กิจการนักเรียน และสวัสดิการ

#### 1.3.2 แนวแนะ

#### 1.3.3 ทุนการศึกษา

#### 1.3.4 กิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร

#### 1.3.5 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

### 1.4 กลุ่มงานสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีการศึกษา

#### 1.4.1 บริการสื่อ วัสดุทัศนูปกรณ์ สื่อผสม

#### 1.4.2 ห้องสมุดสถานศึกษา

#### 1.4.3 บริการเอกสาร และสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ

#### 1.4.4 นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา บริการไอทีเพื่อการเรียนการสอน (ถ้า

มี)

### 1.5 กลุ่มงานวัดผลประเมินผลและมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษา

#### 1.5.1 ระบบระเบียบ และทะเบียนนักเรียน

#### 1.5.2 การวัดผล การเทียบโอน และคลังข้อสอบ

## 1.6 กลุ่มงานการพัฒนาวิชาชีพครู

### 1.6.1 การวิจัยการเรียนการสอน

### 1.6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู

## 1.7 กลุ่มงานการศึกษาจากระบบ

### 1.7.1 การศึกษาตามอัธยาศัย และบริการทางวิชาการของสถานศึกษา (ถ้ามี)

### 1.7.2 กลุ่มงานวิชาการชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น (ถ้ามี)

### 1.7.3 กลุ่มงาน โครงการพิเศษทางวิชาการของสถานศึกษา (ถ้ามี)

### **ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ**

งานการบริหารวิชาการนับว่าเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียนจุดมุ่งหมายของงานวิชาการนั้นอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีความรู้มีคุณภาพสามารถประกอบอาชีพได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 อ้างถึงใน อุเทน บุญสือลา, 2550, หน้า 35) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญองงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐาน และคุณภาพมักจะได้รับการพิจารณาจากงานวิชาการเป็นสำคัญ

ระวีวรรณ เสวตาพร (2540 อ้างถึงใน อุเทน บุญสือลา, 2550, หน้า 35) ได้กล่าวว่า งานที่นับว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนก็คืองานวิชาการเพราะจุดมุ่งหมายของการมีโรงเรียนโดยส่วนรวมก็คือการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้ด้วยความสุขตามนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเน้นจุดมุ่งหมายแตกต่างกันตามแต่ละระดับชั้นดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะพยายามที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานวิชาการของโรงเรียนดำเนินไปด้วยวิธีการที่ถูกต้อง บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีความเป็นเลิศทางวิชาการเพราะบริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนธงชัยที่จะเข้ามาซึ่งความสำเร็จของโรงเรียน

### **หลักการและแนวคิด**

1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชน สังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพ การจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้ง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

#### ขอบข่ายภารกิจ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การประเมินคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 5) การพัฒนาการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาและการส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

#### 2. งานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดงานงบประมาณไว้ดังนี้

##### 2.1 กลุ่มงานนโยบายและแผน

- 2.1.1 นโยบาย แผน โครงการ
- 2.1.2 สารสนเทศ และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
- 2.1.3 การติดตาม และการรายงาน

##### 2.2 กลุ่มงานการงบประมาณ

- 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.2.2 การติดตาม และรายงานการงบประมาณ

##### 2.3 กลุ่มงานจัดหารายได้และกองทุนสถานศึกษา

- 2.3.1 การจัดหารายได้
- 2.3.2 งานบริหารกองทุนสถานศึกษา

## 2.4 กลุ่มงานการบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ (ถ้ามี)

### 2.4.1 การบริหารทรัพย์สิน และผลประโยชน์

### 2.4.2 การประกอบกิจการพิเศษ และการลงทุน (ถ้ามี)

#### ความสำคัญของการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณเป็นการบริหารเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้งานอื่นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การบริหารงานงบประมาณนับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่ผู้บริหารเป็นฝ่ายให้บริการความสะดวกและในการที่จะประกอบธุรกิจอื่นๆของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษาบางแห่งประสบผลสำเร็จในการบริหารการศึกษาเพราะเขาเหล่านั้นสำนึกในบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานงบประมาณ ถ้าจัดระบบมีระเบียบขึ้นภายในหน่วยงานแล้วย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าการดำเนินงานตามแผนงานอื่นๆของสถาบันการศึกษาจะต้องเป็นไปตามกำหนดและประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (อุเทน บุญสีลา, 2550, หน้า 40)

ปัญญา แก้วกัญญา และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545, อ้างถึงใน อุเทน บุญสีลา, 2550, หน้า 40) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณและการเงินว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยบริหารการเงินที่สามารถกำหนดความต้องการ งบประมาณของตนเองมีความเป็นอิสระและคล่องตัวควบคู่กับระบบการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลกำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงินโดยมีการคำนวณต้นทุนของกิจกรรมการบริหารสินทรัพย์ การจัดทำระบบบัญชีรายรับ-รายจ่าย เพื่อให้เกิดความรวดเร็วมีขั้นตอนที่ไม่ต้องผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอนเกินความจำเป็น ทั้งนี้การตัดสินใจในทางงบประมาณและแนวทางการเงินจะอยู่ในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด

ภารดร พวงดี (2546, หน้า25) กล่าวว่าการบริหารงานการเงินเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้อย่างเรียบร้อยราบรื่นซึ่งในการจัดการเกี่ยวกับงานงบประมาณจัดเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานในโรงเรียน

#### หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคล สำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกันและจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

2) มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของระบบการจัดการงบประมาณ โดยให้เขตการศึกษา สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

3) ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณโดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4) มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ ตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้านคือ

- การวางแผนงบประมาณ
- การคำนวณต้นทุนการผลิต
- การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ
- การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
- การบริหารสินทรัพย์
- การตรวจสอบภายใน

5) มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

#### ขอบข่ายภารกิจ

1) การจัดตั้งงบประมาณ  
2) การจัดสรรงบประมาณ การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอน และการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล

3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต

4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การจัดทรัพยากร การส่งเสริมการบริหาร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

5) การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำเงิน

6) การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำทะเบียนทางการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การวางแผนจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบ  
รูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหา  
พัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์  
สินทรัพย์

### 3. งานการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา  
สามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล  
ให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง  
เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดงานการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. กลุ่มงานการวางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก
2. กลุ่มงานการบรรจุ แต่งตั้ง และระบบทะเบียนบุคคล
3. กลุ่มงานการประเมิน การพัฒนาบุคคล และงานวิจัย
4. กลุ่มงานสวัสดิการ และกองทุนบุคลากร

#### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารองค์การเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุดทั้งนี้  
เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอมีการจัดองค์การ  
และการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์และวัสดุต่างๆพร้อมมูลเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ไร้สมรรถภาพ  
ขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นการทำงานที่  
จะบรรลุผลดีสมความมุ่งหมายแต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ  
ปัญหาอื่นๆก็จะลดน้อยลง ส่วนสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลยุ่งยากนั้นก็น่าจะเป็นเพราะเป็น  
เรื่องเกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อสิ่งมีชีวิตจิตใจซึ่งเป็นมนุษย์ปัญหานั้นปัญหาที่เกิดขึ้นแทบจะกล่าวได้  
ว่าไม่มีที่สิ้นสุด (อุเทน บุญสีลา, 2550, หน้า 43)

#### หลักการและแนวคิด

- 1) ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง
- 2) ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา  
และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 3) ยึดหลักธรรมาภิบาล

### ขอบข่ายภารกิจ

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 4) การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง

### 4. งานบริหารทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรและให้บริการงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นหลักโดยเน้นถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดงานการบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

- 1) กลุ่มงานธุรการ และสารบรรณ
- 2) กลุ่มงานเลขานุการกิจ และกรรมการสถานศึกษา
- 3) กลุ่มงานการเงิน และการบัญชี
- 4) กลุ่มงานพัสดุ และการจัดจ้างบริการ
- 5) กลุ่มงานอาคารสถานที่ การพัฒนาพื้นที่ และสิ่งแวดล้อม
- 6) กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย และระบบสัญญาณ
- 7) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
- 8) กลุ่มงานบริการพิเศษ (ถ้ามี)
- 9) กลุ่มงานบริการอนามัย และโภชนาการ
- 10) กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงาน และการเงิน (Audit system) (ถ้ามี)
11. กลุ่มงาน โครงการชุมชน

### ความสำคัญของงานการบริหารทั่วไป

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 57 อ้างถึงใน อุเทน บุญสีลา, 2550, หน้า 46) ได้กล่าวถึงการบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสถานศึกษา

ตลอดจนการจัดและให้บริการทางการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นๆ

ภราดร พวงดี (2546, หน้า 24) กล่าวว่าการบริหารงานธุรการเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพราะงานธุรการมีส่วนช่วยให้ฝ่ายการเรียนการสอนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ

#### หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักในสถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2) มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหาร และจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3) มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีการใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักการในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

#### ขอบข่ายภารกิจ

- 1) การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงาน และพัฒนาพื้นที่
- 3) การวางแผนการศึกษาหรือ
  - 3.1) แผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนกลยุทธ์
  - 3.2) แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน



- 5) การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
- 9) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 10) การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 11) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 12) การรับนักเรียน
- 13) การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 14) การอำนวยความสะดวก และประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอรรถาธิบาย

- 15) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 16) การทัศนศึกษา
- 17) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 18) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 19) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 20) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
- 21) งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานสรุป ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน

1. งานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษาโดยผู้บริหารจะบริหารและจัดการ โดย กระจายอำนาจ เพื่อต้องการให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและของชุมชนและปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามี ความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการสอน การจัด กิจกรรมนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีทางการศึกษามีความคล่องตัวและ งานวัดผล ประเมินผลมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยยึดหลักและแนวคิดดังนี้

1.1 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

1.2 ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

1.3 ส่งเสริมให้ชุมชน สังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

1.4 จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานสามารถตรวจสอบคุณภาพได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.5 ส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษา

2. งานงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลงานจัดให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาให้บริการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียนโดยมุ่งพัฒนาจัดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน และยึดหลักดังนี้

2.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการงบประมาณ

2.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ

2.4 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน

2.5 มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

3. งานการบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญ มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยยึดหลักการทำงานดังนี้

3.1 ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่ และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

4. งานบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรและให้บริการงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยยึดหลักการบริการงานดังนี้

4.1 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง

4.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมและสามารถเชื่อมโดยติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว

4.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาได้จัดบริหารการศึกษาแก่ชุมชนองค์กรและหน่วยงานต่างๆ

## การบริหารโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

### 1. แผนการปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

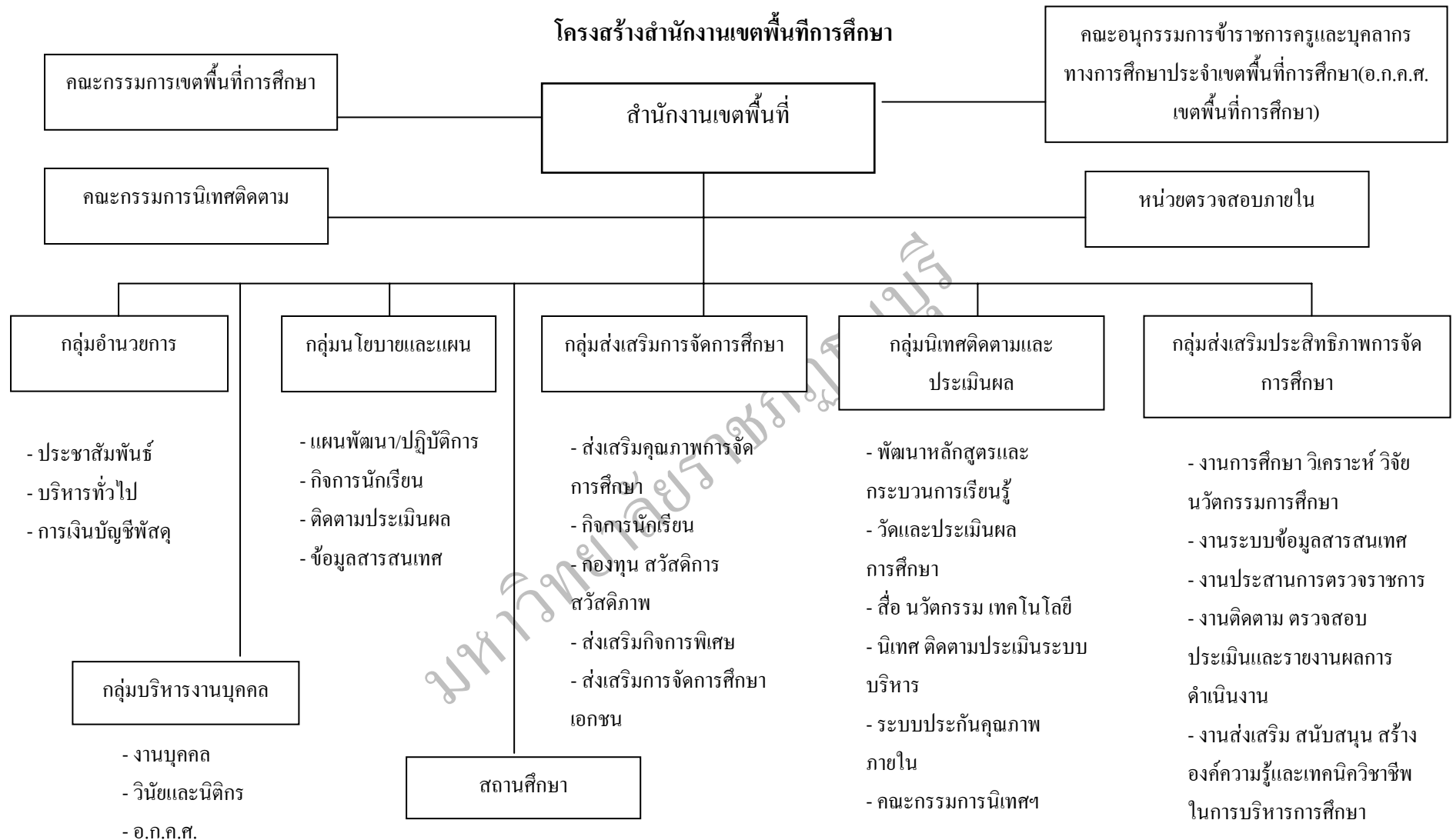
ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในด้าน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งในด้านความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน การประกอบอาชีพ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มนุษย์จึงต้องพัฒนาตนให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลง จึงจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในความรับผิดชอบ ให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนางานมีความเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง สามารถอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีความสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิสัยทัศน์ของจังหวัดสมุทรปราการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยใช้ 4 กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย คือ พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงาน และพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากล ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ได้กำหนดจุดเน้นการพัฒนา 4 จุดเน้น (รวม 16 จุดเน้น) ที่

หน่วยงานและสถานศึกษาจะร่วมกันพัฒนาตามกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ( กลยุทธ์ 16 จุดเน้น ผู้การบริหารจัดการศึกษา, 2550, หน้า 11-14)

## 2. สภาพปัจจุบันของโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ซึ่งมีพื้นที่ในการควบคุม ดูแลการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนจำนวน 3 อำเภอ อันประกอบด้วย อำเภอเมือง จำนวน 59 โรงเรียน ครูจำนวน 2,501 คน นักเรียนจำนวน 40,386 คน อำเภอพระประแดง จำนวน 17 โรงเรียน ครูจำนวน 628 คน นักเรียน จำนวน 10,444 คน และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 5 โรงเรียน ครูจำนวน 377 คน นักเรียนจำนวน 6,052 คน โดยรวมมีโรงเรียนเอกชนจำนวน 81 โรงเรียน นักเรียนจำนวน 56,882 คน ครูจำนวน 3,506 คน (สถิติข้อมูลทางการศึกษา, 2550, หน้า 36)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา : <http://mcck.phetburil.net/index.php?module=ContentExpress&func=prit&ceid=1>

ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรโดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ  
กรอบกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล

### **พันธกิจ (Mission)**

1. สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง และ  
เป็นธรรม

2. สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3. พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

4. พัฒนาบุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพ

5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

### **เป้าประสงค์ (Goals)**

1. ประชากรในวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและต่อเนื่อง

2. ทุกหน่วยงานในสังกัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริการ

3. ประชากรในวัยเรียนมีความรู้ มีคุณภาพและมีคุณธรรม

4. บุคลากรมีคุณภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานระดับมืออาชีพ

5. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้นสู่ความเป็นสากล

### **กลยุทธ์ (Strategy)**

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการ

1.1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ

1.2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

1.3 พัฒนาคูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.4 พัฒนาสู่มาตรฐานสากล

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ

1) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ

3) พัฒนาระบบการวางแผน ตรวจสอบติดตามและประเมินผล

4) ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5) ประกันโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

#### จุดเน้น

1. Resort Office
2. E-Office
3. 5 โรงงานสร้างสรรค์ 1 โรงเรียน
4. เพิ่มโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

- 1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้
- 2) พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้
- 3) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
- 4) พัฒนาวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้
- 5) พัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 6) บริการทางวิชาการแก่สังคม

#### จุดเน้น

1. E-Learning
2. พัฒนาระบบการคิด
3. จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ
4. พัฒนาการอ่านเขียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
- 2) ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรแห่ง

การเรียนรู้

#### จุดเน้น

1. 5 เรื่องประเทืองปัญญา
2. 1 คน 1 ปี 1 นวัตกรรม
3. ครูมืออาชีพเสมอทาง
4. คุณธรรมนำความรู้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาสู่มาตรฐานสากล

- 1) พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา

- 2) ส่งเสริมระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- 3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
- 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร

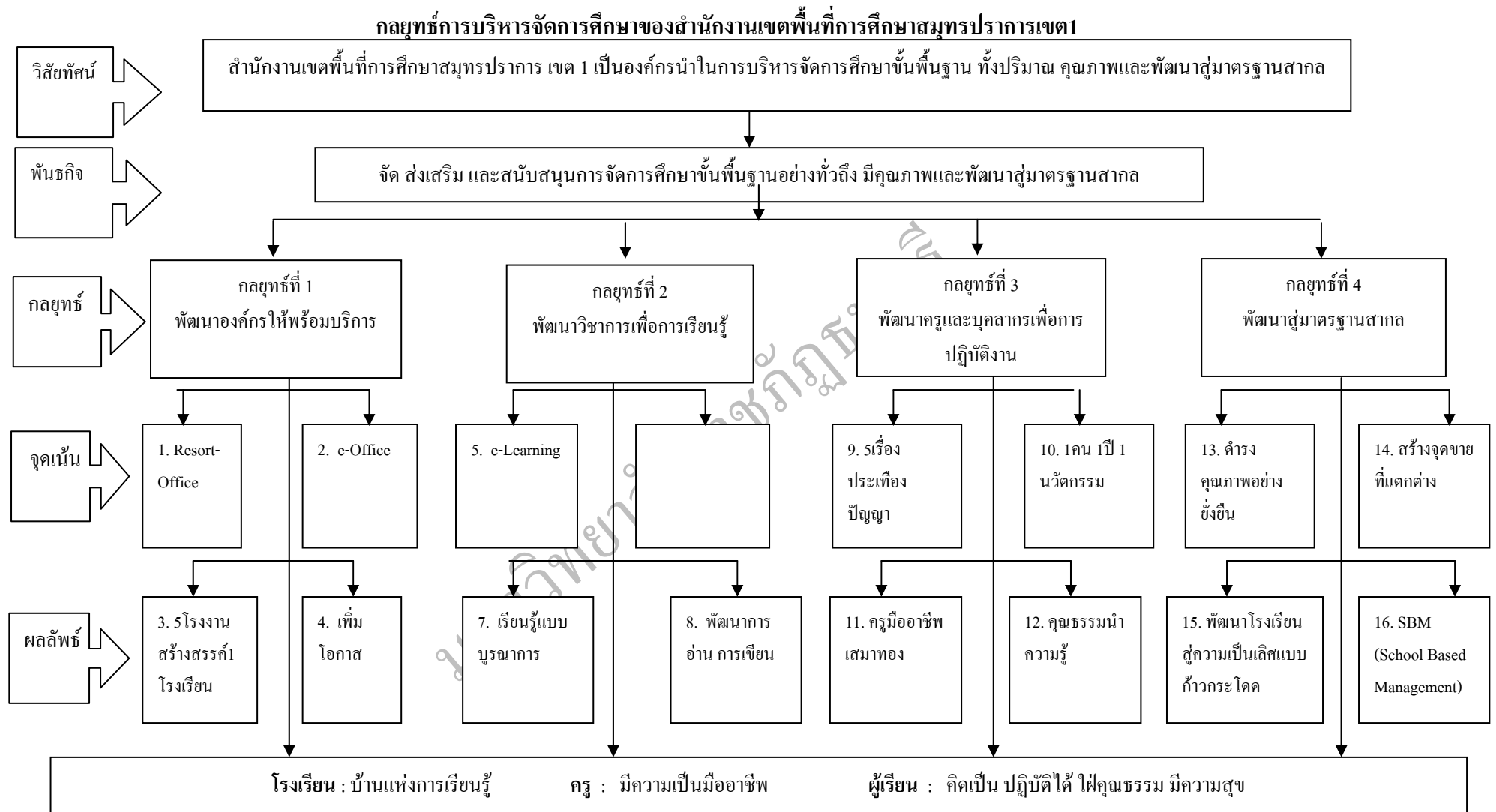
กิจการบ้านเมืองที่ดี

#### จุดเน้น

1. ดำรงคุณภาพอย่างยั่งยืน
2. สร้างจุดขายที่แตกต่าง
3. พัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด
4. SBM (School Based Management)

การบริหารโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ใช้กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย คือ พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และพัฒนาสู่มาตรฐานสากล (กลยุทธ์ 16 จุดเน้น ผู้บริหารจัดการศึกษา, 2550, หน้า 11-14)





ภาพที่ 2.8 กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

ที่มา : กลยุทธ์ 16จุดเน้นสู่การบริหารจัดการศึกษา, 2550, หน้า 11-14

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราปราการเขต 1 จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ โดยมีโรงเรียนเอกชน จำนวน 81 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 2.1 จำนวนครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราปราการเขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	ครู	นักเรียน
	<b>อำเภอเมือง</b>		
1	เฉลิมใจใส	45	650
2	เฉลิมวิทยา	20	316
3	เซนต์โยเซฟทิพวัล	171	2,988
4	เซนต์โยเซฟบางนา	160	2,983
5	เซนต์ราฟาแอล	97	2,058
6	เสีงี่ยมพิทยานุกุล	17	239
7	จตุพรวิทยา	8	163
8	ฉัตรสุดา	6	46
9	ชวลิตวิทยา	11	138
10	ชำนาญเทคโนโลยี	37	622
11	ซิกข์วิทยาลัย	17	387
12	ดรุณรัตน์	52	928
13	ศิษลี	30	623
14	ทรงวิทยา	92	1,535
15	ทอรั๊ก	35	239
16	นพคุณวิทยา	60	1,654
17	บูรารักษ์	138	3,095
18	ประภามนตรี	191	2,269
19	ปราณีเนาวบุตร	70	1,582
20	ป้วยฮั่ว	89	1,576
21	ภรวิชญ์	18	202

ตารางที่ 2.1 จำนวนครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ  
เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ครู	นักเรียน
22	มนตเสรี	14	60
23	ล้วนพุกษา	35	529
24	ศรีวิทยาปากน้ำ	83	1,650
25	ศึกษาศรร์ค	33	709
26	สิริวุฒิวทยา	40	993
27	สิริศึกษา	59	899
28	สุขเจริญผล	102	1,646
29	สุขเจริญผลแพรงษา	89	1,382
30	สุมานัน	16	292
31	อนุบาลเทพครุณ	8	57
32	อนุบาลเทพารักษ์	15	167
33	อนุบาลเพชรงาม	4	82
34	อนุบาลกิติมา	9	58
35	อนุบาลจตุรมุก	7	48
36	อนุบาลจันทนา	8	47
37	อนุบาลจิอาทร	14	102
38	อนุบาลดิพร้อม	5	13
39	อนุบาลตันติภักดี	8	95
40	อนุบาลธิดิพร	5	38
41	อนุบาลนนที	13	148
42	อนุบาลบ้านไทรงาม	8	72
43	อนุบาลบ้านหนู	8	69
44	อนุบาลนุษยมาส	10	168
45	อนุบาลพนาสนธิ์	3	8
46	อนุบาลพัฒนาสุข	7	62
47	อนุบาลมิตรอุดม	8	134

ตารางที่ 2.1 จำนวนครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ  
เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ครู	นักเรียน
48	อนุบาลรักษ์ครุณ	9	77
49	อนุบาลสวนแพรภษา	20	189
50	อนุบาลสวนปากน้ำ	33	648
51	อนุบาลสาริน	7	177
52	อนุบาลสี่สาวท	9	162
53	อนุบาลสุวิชา	12	126
54	อนุบาลอนงค์เวท	7	58
55	อนุสาสน์วิทยา	11	92
56	อนุสาสน์วิทยา สป.	50	959
57	อัสสัมชัญ สมุทรปราการ	287	4,030
58	อู่่นอารีวิทยา	36	26
59	อู่ทิพย์	45	21
	<b>รวม</b>	<b>2,501</b>	<b>40,386</b>
	<b>อำเภอพระประแดง</b>		
1	เขาวนาริคริสเตียน	18	186
2	กาญจนวิทยา	12	159
3	ณัฏฐเวศม์	24	412
4	ประชานาถ	59	938
5	ปัญญาะวิทย์	13	275
6	ราชประชา ฝ่ายประถม	79	1,511
7	ศิริวิทยา	119	2,370
8	สันติครุณ	18	256
9	สายอนุสรณ์	22	391
10	สำราญวิทยา	16	151
11	อนุบาลเจริญวัย	6	66
12	อนุบาลเซ็นดาณ	7	65

ตารางที่ 2.1 จำนวนครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ครู	นักเรียน
13	อนุบาลบัวขาว	9	78
14	อนุบาลบุษยามาสปุเจ้า	6	58
15	อนุบาลมารดา	9	168
16	อาษาวิทยา	75	1,369
17	อำนวยการวิทย์	136	1,991
	<b>รวม</b>	<b>628</b>	<b>10,444</b>
	<b>อำเภอพระสมุทรเจดีย์</b>		
1	เทพกรศึกษา	17	277
2	นพคุณศึกษา	21	535
3	สารสาสน์วิเทศศึกษา	214	2,607
4	สารสาสน์สมุทรสาร	116	2,517
5	อนุบาลเทพกร	9	116
	<b>รวม</b>	<b>377</b>	<b>6,052</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, 2550, หน้า 36-41.

โดยสรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ประกอบด้วยอำเภอเมือง 59 โรงเรียน ครู 2,501 คน นักเรียน 40,386 คน อำเภอพระประแดง 17 โรงเรียน ครู 628 คน นักเรียน 10,444 คน และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ 5 โรงเรียน 377 คน นักเรียน 6,052 คน โดยรวมมีโรงเรียนเอกชนจำนวน 81 โรงเรียน นักเรียนจำนวน 56,882 คน ครูจำนวน 3,506 คน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุมาลย์ สุรมณี (2536, บทความ) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดการบริหารโรงเรียนของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่าครู อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก “มาก” ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครู อาจารย์ชายมีความต้องการมากกว่าครู อาจารย์หญิง เมื่อเปรียบเทียบวุฒิ ครู อาจารย์ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสูงกว่าครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนใหญ่พิเศษ และโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ผลการเปรียบเทียบตามเพศ และวุฒิการศึกษา พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบความต้องการของครู อาจารย์ตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แสวง จันทร์ชูช (2542, บทความ) ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า อาจารย์มีส่วนร่วมได้แก่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน รองลงไปได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ งานบุคลากร และงานธุรการการงานพัสดุ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันระหว่างอาจารย์โรงเรียนทั้ง 3 ขนาด พบว่า อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่าอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกับอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ส่วนอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ประยูทธ์ ตรีชัย (2544, บทความ) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่

ในระดับปานกลางการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียน ครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมชิต ชันขวา (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการอยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคล ยกเว้นด้านการบริหารทั่วไปมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และมีความเห็นว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ด้านผู้บริหารและครู รองลงมาคือ ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและด้านโรงเรียน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ด้าน โรงเรียน ด้านผู้บริหารและครู ยกเว้นด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอุปสรรคการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ทับทิม กวีวัฒน์ (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง แม่ฮ่องสอน ประชากรที่ใช้คือ ครูผู้สอนจำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น พบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การสั่งสอนและการควบคุม นอกจากนั้นครูผู้สอนยังให้ความเห็นในเรื่องการวางแผนว่า ผู้บริหารวางแผนด้วยตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย เสนอแนะให้จัดกิจกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนการสั่งการผู้บริหารไม่มีคุณธรรม ไม่เปิดใจกว้าง ไม่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เสนอแนะให้ผู้บริหารให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอนสำหรับการควบคุมนั้น ผู้บริหารไม่อยู่ประจำในโรงเรียน ขาดการนิเทศติดตามงาน ควรจัดระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีม

ระพีพัฒน์ ศิริจันทร์ (2545, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่องปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น โดยรวม พบว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามสถานภาพของ

คณะกรรมการ ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน และผู้แทนจากองค์กรประกอบอื่น พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน 2) การเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้แทนจากองค์กรประกอบอื่น โดยรวม พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จำนวน 11 ด้าน และมีปัญหาการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านแต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบตามที่เห็นสมควร โดยผู้แทนจากองค์กรประกอบอื่นมีปัญหาในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน

ชูศักดิ์ มาตยภูธร (2546, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่องการบริหารโดยการมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยา เขตชนบท จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารโดยการมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง

พิทักษ์ แพทย์ผล (2546, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี พบว่า

(1) การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ และอยู่ในระดับปานกลาง 5ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือการบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการ/การเงินและพัสดุ และการบริหารงานบุคลากร

(2) การมีส่วนร่วมของครูชายและครูหญิงในการตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยครูชายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารมากกว่าครูหญิง



(3) การมีส่วนร่วมของครูที่มีประสบการณ์มากและครูที่มีประสบการณ์น้อยในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 โดยที่ครูที่มีประสบการณ์มากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย

(4) การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประเภทที่โรงเรียนเปิดทำการสอน ครูโรงเรียนที่เปิดทำการสอน 2 ระดับ กับครูโรงเรียนที่เปิดทำการสอน 3 ระดับ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กราดร พวงดี (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอกะฉันทร์ จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอกะฉันทร์ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นฤมล พอดี (2549, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานงบประมาณ 2) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามชนิดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชนมีสาระคือ การมีส่วนร่วมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะครูทุกคนต้องการมีบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องการการบริหารแบบประชาธิปไตย โดยทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประเมินผล และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังเป็นการลดปัญหาการขัดแย้ง กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีขวัญและกำลังใจมากกว่าผู้บริหารดำเนินการเอง

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Fowler (1986, หน้า 3204-A) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Soutcastern จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู อาจารย์ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงานและพบว่า อาจารย์ในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับครู อาจารย์ในโรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

Timothy (1986, หน้า 2141-A) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการผลิตออกทางวาจา ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โดยการบันทึกอัตราการผลิตความคิดเห็นของครูอาจารย์แต่ละคนระหว่างการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วนำผลเปรียบเทียบกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

Hoagland (1986, หน้า 3550-A) ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยมุ่งกลุ่มเปรียบเทียบทัศนะของครู อาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในบทบาท โดยศึกษาจากครู อาจารย์และผู้บริหาร โรงเรียนของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ผลการวิจัยพบว่าครู อาจารย์และผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีอายุประสบการณ์การทำงานและขนาด โรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน

MiIler (1989, หน้า 320-A) ทำการวิจัยเรื่องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษา โดยกำหนดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนพัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้ของโรงเรียนชนบทในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้การให้ครูมีส่วนร่วมจะมีประโยชน์อย่างมากในด้านการยอมรับและความเข้าใจ

Robertson (1996) ได้สรุปว่า โปรแกรมการมีส่วนร่วมได้ช่วยพัฒนาอย่างมืออาชีพแก่ผู้นำโรงเรียน 12 แห่ง ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสเพื่อผลสะท้อนกลับและการฝึกฝนการเป็นผู้นำ ผลกระทบที่สามารถเกิดจากผลสะท้อนที่วิจารณ์ในการฝึกฝนและการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ในการศึกษาคั้งนี้ครูใหญ่โรงเรียนประถม 12 แห่งได้ยืนยันว่า โปรแกรมการมีส่วนร่วมได้ช่วยการพัฒนาอย่างมืออาชีพ

สรุป จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่มีความใกล้เคียงกับเรื่องที่ทำกรวิจัยจะเห็นได้ว่าครูทุกคนยอมรับและมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีขวัญและกำลังใจ ทำให้งานในโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี