

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน “ เป็นงานวิจัยประเภท วิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษากรณีศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีผลการปฏิบัติการที่ดี 3 แห่ง ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา 420 คน และตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ได้มีการนำเสนอไว้ในบทที่ 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษากรณีศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการปฏิบัติการที่ดี 3 แห่ง

ในตอนนี ผู้วิจัยนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายกรณี 2. ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม (การเปรียบเทียบข้อมูล) 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวม และ 4. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 1) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายกรณี มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา ก่อตั้งขึ้นด้วยจิตอันเป็นศรัทธาของคุณวัชรพล วิทยา ผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่ง ได้บริจาคที่ดินของบริษัท บริเวณแขวงท่าแร้ง เขตบางเขน จำนวน 7 ไร่ 3 งาน.81 ตารางวา พร้อมทั้งสร้างอาคารเรียนแบบ 2/28 จำนวน1 หลัง และได้มอบอาคารเรียน

และที่ดินให้กับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา เปิดทำการเรียนการสอนเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2535

สภาพบริบทสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ โรงเรียนตั้งอยู่ในบริเวณชายขอบของเมืองมหานครของประเทศที่ติดต่อกับเขตเมืองปริมณฑล มีเนื้อที่ทั้งหมด 7 ไร่ 3 งาน 81 ตารางวา สภาพแวดล้อมภายใน สะอาด ร่มรื่น มีการปลูกต้นไม้รอบบริเวณโรงเรียนไว้อย่างเป็นระเบียบ โรงเรียนจะตั้งอยู่ถนนสายรองห่างจากถนนสายหลักประมาณ 3 กิโลเมตร แต่การคมนาคมสะดวกนักเรียนสามารถเดินทางมาโรงเรียนได้ด้วยหลายวิธี เช่น รถยนต์ส่วนตัว รถยนต์โดยสารประจำทาง รถจักรยานยนต์ และบางส่วนเดินมาโรงเรียน ระบบสาธารณูปโภคของโรงเรียนครบถ้วนโรงเรียนมีน้ำประปา ไฟฟ้าใช้อย่างสะดวกสบาย

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ฐานะ ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนรายได้เฉลี่ยต่อปีอยู่ที่ 60,000 – 80,000 บาท ภาพรวมไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองต้องเช่าที่อยู่อาศัยเพราะอพยพมาจากต่างจังหวัดเพื่อมาประกอบอาชีพ อาชีพของผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างค้าขาย และบางส่วนมีอาชีพรับราชการ และพนักงานราชการส่วนท้องถิ่นในบริเวณใกล้เคียงเพราะมีที่อยู่อาศัยรอบบริเวณโรงเรียน

สภาพแวดล้อมทางสังคม ลักษณะของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นสังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท ประชาชนในชุมชนส่วนใหญ่อพยพเข้ามาทำงานหากินในเมือง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ สภาพชุมชนเข้มแข็งเพราะประชาชนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดีในรูปของเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมดำเนินการทางวิชาการ สอดส่องดูแลความประพฤติ สวัสดิภาพของผู้เรียนและความปลอดภัยในทรัพย์สินของโรงเรียน

สภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน

ลักษณะการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนาเป็น โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนใน ระดับประถมศึกษา คือเปิดสอนตั้งแต่อนุบาล ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 มี 8 ชั้นเรียนๆละ 2 ห้องเรียน ทั้งหมด 16 ห้องเรียน 3 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง หรือโรงเรียนรูปแบบที่ 2 (มีนักเรียนตั้งแต่ 121 คน ถึง 600 คน) มีนักเรียนทั้งสิ้น 502 คน เป็นชาย 280 คน เป็นหญิง 222 คน โรงเรียนมีเขตพื้นที่บริการเพื่อให้การศึกษาแก่นักเรียนในชุมชน 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่บ้านคลองถนน ออเงิน สายไหมและท่าแร้ง เป็นโรงเรียนในฝัน ที่เป็นโรงเรียนรูปแบบพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ และเข้าร่วมโครงการ“โรงเรียนที่ใช้การวิจัยทั้งโรงเรียน” (School based on Research) ตามโครงการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนจัด

หลักสูตรให้กับผู้เรียนได้ศึกษาออกเป็น 2 หลักสูตร คือหลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษเรียนร่วม สำหรับนักเรียนพิเศษเช่น เด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา (Slow Learner) เป็นต้น การจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับคณะครูจัดสภาพการการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอยู่ในสภาพเอื้อต่อการเรียนรู้(Learning Organization) แก่ผู้เรียนและชุมชน โดยมีสภาพดังนี้ บุคลากรของโรงเรียนมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใฝ่เรียนรู้ การทำงานกลุ่ม แต่ยังไม่ชัดเจน

ทรัพยากรของสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา มีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหญิงอายุ 48 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาภาษาไทย มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ อายุราชการ 27 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระยะเวลา 5 ปี 6 เดือน โรงเรียนมีบุคลากรครูทั้งสิ้น 26 คน จำแนกตามสถานภาพออกเป็น ชาย 4 คน เป็นหญิง 22 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 20 คน เป็นพนักงานราชการ 2 คน และครูอาสา 4 คน มีวิทยฐานะชำนาญการ 17 คน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 2 คน และยังไม่วิทยฐานะ จำนวน 7 คน ภาพรวมจบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาโท ไม่มี ประสบการณ์การสอน อยู่ในระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 6 คน และอยู่ในระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 20 คน ในช่วงอายุอื่นๆ ไม่มี อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ ครู 1 คน ต่อนักเรียน 19.30 คน ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์เพียงพอ มีบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 5 คน จำแนกเป็น นักการภารโรง 2 คน และบุคคลากรฝ่ายธุรการ 3 คน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ

อาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและประโยชน์การใช้สอย โดยจำแนกออกเป็น อาคารเรียน 2 หลัง ใช้เป็นห้องเรียน 16 ห้อง ห้องปฏิบัติการพิเศษ 19 ห้อง อาคารประกอบ 1 หลัง เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ และที่สำหรับรับประทานอาหารของนักเรียน

งบประมาณ ในรอบปีงบประมาณ 2549 โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ เป็นจำนวนเงิน 1,999,131.70 บาท จำแนกเป็นเงินงบประมาณ 496,831.70 บาท และเงินนอกงบประมาณ 1,502,300 บาท ที่ซึ่งทางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนมาจากความร่วมมือกันของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมมือกันระดมทุนจากแหล่งทุนภายนอกโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนมีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน

สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ โรงเรียนมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จำแนกได้เป็น คอมพิวเตอร์ 80 เครื่อง ใช้สำหรับการเรียนการสอน 52 เครื่อง ใช้ในการสืบค้นข้อมูล 22 เครื่อง และใช้เพื่องานบริหาร 4 เครื่อง มีโทรทัศน์ 21 เครื่อง ใช้ในการสนับสนุนการเรียนการสอนในทุกห้องเรียน และ VCD 4 เครื่อง

เป้าหมายของสถานศึกษา

- โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนโดยศึกษาได้จากการวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ดังนี้ “ผู้นำการจัดการศึกษา การวิจัย การใช้สารสนเทศ แหล่งบริการทางวิชาการ และแหล่งเรียนรู้ชุมชน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สืบสาน ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนรู้สร้างและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณภาพ จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุขภาพกาย จิตสมบูรณ์ รักท้องถิ่น ภูมิใจในความเป็นไทย มีจิตอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความรู้ตามมาตรฐานและมาตรฐานสากล”

ความรู้

องค์ความรู้ของโรงเรียนที่มีอยู่และเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของโรงเรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วทั้งสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย และมุ่งเน้นไปที่การจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ การสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข การวัดผลประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง และการจัดการเรียนรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เป็นหลัก มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียน โดยมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนี้ มีห้องสมุดและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ มีการเรียนรู้ผ่านE-Book E-Learning มีห้องเรียนพิเศษเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนInternet รวมทั้งมีการจัดสร้างห้องฉายภาพยนตร์แทนคุณชาติพัฒนาเพื่อให้นักเรียนได้ชมภาพยนตร์ทั้งสารคดี ความรู้และบันเทิง โดยมีข้อตกลงในการใช้ มีห้องเรียนธรรมชาติที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้รอบบริเวณโรงเรียน โรงเรียนมีการนำนักเรียนไปเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน เช่น วัดออกเงิน กองทัพอากาศเกษตรกรรมรอบโรงเรียน โรงเรียนมีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เข้ามาเป็นภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียน

วัฒนธรรมของสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและการศึกษาเอกสารของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมี ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อของสถานศึกษาที่ให้กับบุคคลในโรงเรียนยึดถือเป็นหลักการในการปฏิบัติร่วมกัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็น “องค์กรแห่งคุณธรรม” โดยพยายามส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความสามัคคีโดยรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเสียสละต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบตามหลักนิติธรรม อย่างเคร่งครัด และการทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา มีการศึกษาใน 2 มิติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มีการศึกษาใน 4 ระบบย่อยของสถานศึกษา คือ

ระบบย่อยด้านคน บุคลากรของโรงเรียนมี

ทักษะ ทักษะของการมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมงานในโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา คือ ผู้ร่วมงานมีทักษะในการปฏิบัติงานตามภาระงานหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน เป็นระบบ เช่น มีทักษะการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลายให้เกิดความเหมาะสมกับเนื้อหา และตัวของผู้เรียน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลได้ตรงกับความต้องการ มีความรู้และทักษะ การสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ มีทักษะทางด้านงบประมาณและระบบบัญชี มีทักษะ ทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มีทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลทั้งภายในโรงเรียนก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สามารถทำงานโดยใช้ กระบวนการกลุ่มร่วมกับผู้อื่น ด้วยการสร้างเป็นเครือข่ายการทำงานและเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน มี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาภายนอกโรงเรียน ด้วยการสร้างเป็นภาคี เครือข่ายการเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วยการสร้างเป็น ภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกับโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้การดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับ นักเรียน และโรงเรียน

สถานภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานมีการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้ อย่างเหมาะสม เกิดการยอมรับในบทบาทของกันและกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในตัวผู้เรียนและ โรงเรียนเป็นที่ยอมรับทั้งภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน และชุมชน สถาบันต่างๆ โดยที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำองค์กร บริหารจัดการในหน้าที่บริหาร และภาระงาน 4 ด้านให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบอำนาจให้รอง ผู้อำนวยการเป็นผู้ประสาน กำกับติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในภาระงานทั้ง 4 ด้าน รวมทั้ง ทางด้านการเรียนการสอนให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน ส่วนผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ เป็นการปฏิบัติงานต่างเกื้อกูลกันและกันให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างดี

ค่านิยม ค่านิยมหรือหลักการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนต่างยึดถือและปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนแทนคุณชาติ พัฒนา ที่สามารถพบเห็นได้ คือ การยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น และปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน ของโรงเรียน มีอิสระในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความร่วมมือ และมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้ง องค์กร โดยสามารถศึกษาได้จากการร่วมปฏิบัติงานตามโครงการหรือกิจกรรมใดๆของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเชิญผู้ร่วมงานเข้าร่วมประชุม เพื่อพิจารณาหาแนวทางการดำเนินงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ประชุมชี้แจงถึงประเด็นหรือหัวข้อประชุมที่จะต้องพิจารณาร่วมกัน รวมทั้งกำหนดถึงผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินการต่อจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะให้อิสระกับผู้ร่วมงานทุกคนได้แสดงออกทางความคิดหรือข้อเสนอแนะหรือบางครั้งที่มีประเด็นที่ต้องให้ความเห็นร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาก็เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ลงมติด่วนร่วมกันเพื่อเป็นข้อตกลงร่วม ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจะนำข้อตกลงร่วมของกลุ่มมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจ หรือมีการเพิ่มแก้ไขให้ครอบคลุมมากขึ้น แล้วจึงกำหนดให้มีผลทางปฏิบัติที่ทุกคนภายในโรงเรียนต้องปฏิบัติร่วมกัน ในขั้นตอนของการปฏิบัติผู้ร่วมงานจะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เต็มเวลาจนกว่างานนั้นๆ จะเสร็จตามกำหนดเวลา โดยมีความมุ่งมั่นเพียงให้งานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาก็จะอยู่ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานจนกว่างานนั้นจะแล้วเสร็จเช่นกัน ไม่ว่าจะตึกตื่นสักเพียงใด ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจกับผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธาต่อผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตาธิปไตย โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะ แต่ผู้บริหารสถานศึกษายังใช้สิทธิในการตัดสินใจโดยอาจนำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้รับมาใช้ประกอบการพิจารณาตามความเหมาะสม แต่ในส่วนของอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน) ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ให้สามารถปฏิบัติได้เท่านั้น ส่วนการตัดสินใจในส่วนสำคัญต่อสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษายังคงสงวนสิทธิในการตัดสินใจ ในส่วนของการแสดงความเป็นผู้นำนั้นผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนหรืองานที่ได้กำหนด โดยการใช้อำนาจดังนี้ อำนาจตามกฎหมายโดยการมอบอำนาจหน้าที่ทั้ง 4 ด้านให้กับผู้ร่วมงาน การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเทคนิควิธีการสอน หลักการบริหารแนวใหม่ สื่อการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอนและการสืบค้นความรู้ด้วยตนเอง การใช้อำนาจอ้างอิง โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานเกิดความรักใคร่ นับถือในเรื่องของความเสียสละในการทำงานอย่างทุ่มเท ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อำนาจการให้คุณ โดยการให้คำชมเชย มอบหมายหน้าที่ให้สูงขึ้น รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ในส่วนของอำนาจในทางให้โทษ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้แสดงอำนาจในส่วนนี้เพราะว่าผู้ร่วมงานต่างปฏิบัติงานในหน้าที่ และปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและตามกฎหมายอย่าง

เคร่งครัด ส่วนใหญ่จะเป็นการบอกกล่าวกันเท่านั้น ส่วนการใช้อำนาจในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนนั้นผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้แสดงความเป็นผู้นำของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารสถานศึกษายังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ และผู้ตาม ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหรือร่วมปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติในบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทผู้สร้างโดยเป็นผู้ริเริ่มโครงการ กิจกรรมของกลุ่มงานหรือของโรงเรียน 2) บทบาทผู้วางแผน ด้วยการร่วมกำหนดแผนโรงเรียนหรือแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) บทบาทของผู้เสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน และปัญหาของโรงเรียน ส่วนการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 4) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ 5) บทบาทผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน 6) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา (กำกับ ติดตามและร่วมประเมินผล) 7) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และ 8) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงบทบาทดังนี้ 1) บทบาทผู้สร้างโดยเป็นผู้ริเริ่มโครงการโดยอาจเป็นผู้เสนอโครงการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนโดยการจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ 2) บทบาทผู้วางแผนเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียน แนวทางการพัฒนาโรงเรียน และแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน 3) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น 4) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรเช่นบริจาคงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ 5) บทบาทของผู้กำกับติดตามการดำเนินงาน เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของโรงเรียนในโครงการต่างๆให้มีการดำเนินการไปตามปฏิทินการดำเนินงานและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้กำหนดไว้ 6) บทบาทของผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยการมอบอำนาจตามหน้าที่ใน 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป ให้กับรองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานและของโรงเรียน โดยเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตที่อำนาจหน้าที่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดขอบเขตไว้ให้ ในส่วนที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ ผู้รับมอบอำนาจต้องปรึกษาหารือต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายกรณี ใน

ส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครอง นั้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน หรือรับมอบอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ มอบหมายให้เป็นการเฉพาะ

การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจสั่งการได้บางส่วนหรือเป็นไปตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามขอบเขตที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ให้เท่านั้น เช่น รองผู้อำนวยการมีอำนาจในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในงาน 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงาน บุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป แต่ในส่วนที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ หรือเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนอย่างมาก ยังคงต้องทำการปรึกษาหารือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตัดสินใจสั่งการเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ ในส่วนของผู้ร่วมงานที่ทำหน้าที่ครู ครูมี อำนาจอย่างอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ การตัดสินใจผลการเรียน การสร้างสื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นต้น ในส่วน ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาหรือต่อการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนเท่านั้น ส่วนอำนาจในการ ตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาสงวนสิทธิในการตัดสินใจ แต่เปิดโอกาสให้มีอำนาจในการตัดสินใจใน เรื่องของการระดมทุน และทรัพยากรให้กับสถานศึกษาแต่อยู่บนหลักการ มติหรือแนวทางที่ได้ตกลง กันไว้ในการประชุม

กฎระเบียบ ภายในโรงเรียนมีกฎระเบียบที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องปฏิบัติตามออกเป็น 2 ส่วน คือ กฎระเบียบตามกฎหมาย และกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ ดังนี้ ในส่วนของกฎระเบียบตามที่ กฎหมายได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติ ตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วม ประเมิน และร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์) ที่ซึ่งผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือ ข้อตกลงของโรงเรียนที่ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติร่วมกัน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลการพิจารณา ความดีความชอบ และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน ขั้นตอนการปฏิบัติของกฎระเบียบทางกฎหมาย และต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้นๆตามกฎหมายที่ ได้กำหนดไว้ ส่วนกฎระเบียบของโรงเรียนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามความเหมาะสม ไม่ปฏิบัติ ตามอาจถูกดำเนินคดีเตียนหรือไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกเท่านั้น

การสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ โดยมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ด้วย 2 วิธี คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารตรงมายังรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เพื่อนำเอาแนวนโยบาย แนวทางการปฏิบัติไปสู่ผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ และการสื่อสารกับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนทุกคนด้วยเพื่อแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลสารสนเทศต่างๆที่เกี่ยวข้องในรูปของการประชุมชี้แจง ปรีกษาหารือร่วมกัน และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สื่อสารกับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนบุคคล กลุ่มบุคคลเพื่อสอบถามความคิดเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือการทำงานในหน้าที่ หรือเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยทั่วไป ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน หรือผู้ปกครองนักเรียน นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยการใช้หนังสือขอเชิญประชุม เพื่อแจ้งให้ทราบหรือปรึกษาหารือร่วมกัน และในส่วนของ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะเดินทางไปพบกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการด้วยตนเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน หรือเพื่อขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล

ระบบย่อยดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร มี 5 หน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน วงจรการวางแผนของโรงเรียนจะเริ่มต้นเมื่อสิ้นปีการศึกษา ในราวเดือนมีนาคม ภายหลังจากที่โรงเรียนได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการต่างๆที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วในรอบปีการศึกษาปัจจุบัน ต่อจากนั้นจะเป็นการเตรียมตัวเพื่อการวางแผนในรอบปีการศึกษาต่อไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ดังนี้ 1) โดยมอบอำนาจในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับ รองผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งไปดำเนินการจัดทำแผนดังกล่าวให้แล้วเสร็จ 2) รองผู้อำนวยการ ประชุมชี้แจง ดำเนินการจัดทำแผนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่าย รวมทั้งคณะครูของโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้ง ร่วมกันจัดทำแผน โครงการที่จะดำเนินการในรอบปีการศึกษาต่อไป พร้อมทั้งพิจารณาคัดเลือกเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาตัดสินใจร่วมกับรองผู้อำนวยการ ในการอนุมัติการใช้แผนตามที่เสนอมานี้ หรือให้มีการปรับปรุงแก้ไข ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญและส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพิจารณารับรองและอนุมัติขอใช้งบประมาณตามแผน และรับรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

การจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็น 4 ด้าน

โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องสังกัดกลุ่มงานอย่างน้อย 1 กลุ่มงาน แต่ในสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนพบว่า ผู้ร่วมงานต้องสังกัดกลุ่มงานที่เป็นหน้าที่คือสังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างน้อย 1 สาระการเรียนรู้ ที่ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องไปสังกัดกลุ่มงานบริหารงานบุคคล หรือบริหารงานงบประมาณ หรืออื่นๆตามความสามารถหรือตามที่ได้รับ การแต่งตั้ง จึงทำให้ผู้ร่วมงานมีหัวหน้งานได้มากกว่าหนึ่งคน ต่างทำงานให้แก่ละกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ ตนสังกัดให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน โรงเรียนมีช่วงของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นไปในแนวนอน คือ มีการควบคุม การรายงานผลการ ปฏิบัติงาน เป็น 3 ช่วง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ และคณะครูทั่วทั้งโรงเรียน ในส่วนของการจัดองค์การนั้น ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดองค์การ

การนำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่โดดเด่น นำโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นเด่นชัด เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนในเครือแทนคุณชาติพัฒนาโดยได้รับการ แต่งตั้งให้เป็นประธานกลุ่มโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและเป็น ที่ยอมรับของสาธารณชน ดังนี้ 1) ผู้นำในด้านวิชาการและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เฝ้าหา ความรู้ วิทยาการสมัยใหม่ นวัตกรรมการเรียนรู้ จากแหล่งต่างๆมาเผยแพร่และให้คณะครูได้ นำไปปฏิบัติตาม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 2) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมโดยสร้าง โรงเรียนให้เป็น "องค์กรคุณธรรม" โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกเรื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของงบประมาณ โดยที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ถือเงินของโรงเรียนไว้ในมือเป็นผู้มีความเสียสละ และทุ่มเทให้กับงานอย่าง ไม่ย่อท้อ 3) เป็นผู้นำทางด้านการพัฒนา จนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับโรงเรียนอย่างก้าว กระโดด เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนในเครือโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา และหน่วยงานต้นสังกัด ในส่วน ของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการนำ ดังนี้ เป็นผู้นำ ทางด้านวิชาการ ด้วยการเป็นผู้ให้ความรู้ทางวิชาการ เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ เทคนิควิธีการ สอน การวัดประเมินผล ให้กับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ ในรูปของเครือข่ายการ เรียนรู้ภายในโรงเรียน รวมทั้งการเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป ใน ส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการนำด้านวิชาการ โดย เป็นวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้วยการนำความรู้มาเผยแพร่ให้กับคณะครู และนักเรียนได้รับรู้และ นำไปปฏิบัติ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ เช่น อาคารสถานที่ การหาทรัพยากรมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นต้น

การควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ และ คณะครูเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ การนิเทศการเรียนการสอน การกำกับ ติดตามการเรียน การสอนของครู การดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และการร่วมรายงาน ผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้รับบริการ ได้ทราบในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้รับบริการ เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียน และควบคุมคุณภาพของ ผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

การบริหารสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการ บริหารสารสนเทศ ในขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน ขั้นตอนการจัด กระทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ส่วนขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ(Information) นั้น โรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการให้อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการนำไปใช้และเพื่อประกอบการพิจารณา ตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดเก็บ รักษาในสภาพของข้อมูล (Data) เท่านั้น ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสารสนเทศ แต่มี ส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลที่โรงเรียนได้แจ้งให้ทราบหรือแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับทราบเท่านั้น

ภาระงาน โรงเรียนกำหนดภาระงาน ออกเป็น 4 งานหรือฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่าย บุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานวิชาการ โดยให้หัวหน้างาน ฝ่ายวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ร่วมกับผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วน ร่วมในทุกขั้นตอน และทุกเรื่องงานที่โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้ สร้างหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตร ท้องถิ่นในกลุ่มสาระการงานพื้นฐานอาชีพและเทคโนโลยี เช่นรายวิชาคอมพิวเตอร์ งานประดิษฐ์ เป็น ต้น พัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่โดยการส่งเสริมให้ใช้วิธีการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มี การการสร้างสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการเรียนรู้ เครื่องมือวัดและประเมินผลเรียนรู้ มีนิเทศการเรียน การสอนแบบกัลยาณมิตร จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภายในโรงเรียน เน้นแนวการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการพัฒนาผู้เรียน สร้างเครือข่ายการ เรียนรู้และพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ รวมทั้งในเครือข่ายโรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา ในส่วน ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการงานพื้นฐานอาชีพและเทคโนโลยี การแนะแนวอาชีพ ร่วม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพ ร่วมพัฒนาคุณภาพทาง

วิชาการ โดยการเป็นวิทยากรให้ความรู้กับครูและนักเรียน ร่วมสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน เป็นต้น และร่วมรับรองหลักสูตรที่เปิดทำการเรียนการสอนของโรงเรียน

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลโดยให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลร่วมกับหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ร่วมวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรครูที่ตรงตามสาขาวิชาที่สอน และระดับความรู้ของผู้เรียน และเพียงพอต่อจำนวนของผู้เรียน ร่วมจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ร่วมพัฒนาบุคลากรครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาและพัฒนาด้วยตนเอง การเข้ารับการอบรม สัมมนา หรือการให้คำปรึกษาหารือแก่บุคลากรครูที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ ร่วมกำกับ ดูแล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ร่วมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานด้วยการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และร่วมกำกับ ดูแล รักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน ส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียนเพื่อรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้พิจารณาต่อไป

การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ โดยให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบฝ่ายงานงบประมาณ หัวหน้างานและคณะครูที่รับผิดชอบร่วมจัดทำและเสนอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ติดตามการใช้งบประมาณ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณของการดำเนินงานตามโครงการ ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและรับรายงานผลการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ให้กับทางโรงเรียน

การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป โดยให้รองผู้อำนวยการร่วมกับผู้ร่วมงาน ร่วมปฏิบัติงานด้านธุรการ ร่วมจัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ร่วมบริหารและพัฒนาองค์กร ร่วมประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ร่วมจัดสภาพแวดล้อมและงานอาคารสถานที่ ร่วมจัดทำสำมนักเรียนและการรับนักเรียน ร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมส่งเสริมงานกิจการนักเรียนและบริการสาธารณะ ร่วมจัดระบบงานควบคุมภายใน ร่วมประสานสัมพันธ์กับองค์กร ชุมชน หน่วยงาน และสถาบันการศึกษา และร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมระดมทรัพยากร

เพื่อการศึกษา ร่วมส่งเสริมงานกิจการนักเรียนและร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆได้ทราบ

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ เช่น เทคนิคการสอนให้นักเรียนอ่านคล่อง เขียนคล่อง เทคนิคการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน “หนึ่งคน หนึ่งนวัตกรรม หรือ “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม” 3)การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการใช้กระบวนการวิจัย ตามโครงการ “โรงเรียนที่ใช้การวิจัยทั้งโรงเรียน” ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับผู้เรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน และเป็นวิทยากรให้ความรู้ในวิชาคอมพิวเตอร์ และอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตั้งแต่ขั้นตอนของการประเมินผลการใช้หลักสูตรในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อนำผลมาประกอบการตัดสินใจจะใช้หลักสูตรเดิมต่อไป หรือทำการปรับปรุงแก้ไข หรือสร้างขึ้นมาใหม่ให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพบริบท ผู้เรียนและสังคมโลกในยุคปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ในรายวิชาคอมพิวเตอร์และงานบ้าน งานประดิษฐ์ ส่วนคณะกรรมการ

การสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรของสถานศึกษาที่เปิดใช้

วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหา จัดซื้อ จัดสร้างขึ้นมาใช้เอง บำรุง ดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบ และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมกันภายในโรงเรียน และร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาในการระดมทรัพยากร(วัสดุอุปกรณ์)เข้ามาใช้ประกอบการเรียนการสอน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธา ผู้ปกครองนักเรียน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนให้กับทางโรงเรียนตามความต้องการใช้

มิตินี้ 2 มิตินี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

เป็นการศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใน 5 ส่วน ดังนี้

บุคคลที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคล 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการและหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้ง กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด กลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วย นักเรียนในรูปคณะกรรมการนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

เรื่องที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 หน้าที่ คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ และในส่วนของอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน) เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และในส่วนของกรมอบหมายงานตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เป็น 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยผู้บริหารสถานศึกษาขอเชิญผู้ร่วมงานทุกคนหรือที่ได้รับการแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆให้ทราบ หรือให้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนในรูปของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการโครงการต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมต่างๆ และคณะกรรมการนักเรียน

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 4 ขั้นตอน ดังนี้ ร่วมระดมความคิดเห็นในการเสนอทางเลือกที่เหมาะสม ร่วมปฏิบัติตามแนวทางที่สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้แนวทางการดำเนินการไว้ ร่วมประเมินผลการดำเนินงานพร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับ และร่วมรับผิดชอบและผลประโยชน์ร่วมกันจากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน แต่ไม่ได้ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนในการตัดสินใจอย่างแท้จริง เพียงแต่ให้ตัดสินใจตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำได้เท่านั้น

ระดับของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในภาระงานด้านต่างๆ โดยวัดระดับการเข้ามามีส่วนร่วม ได้ ดังนี้ การวัด

ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา ส่วนการวัดระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมจนการดำเนินการตามโครงการกิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แต่เมื่อมองภาพรวมแล้วพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นแบบการมีส่วนร่วมบางส่วน เพราะผู้ร่วมงานเพียงแต่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำอย่างมีอิสระ แต่ในขั้นตอนของการตัดสินใจ ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจในการตัดสินใจได้บางส่วนและเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ให้เท่านั้น ในภาพรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังสงวนอำนาจในการตัดสินใจไว้

ประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษา ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (goal attainment) เป็นการศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนที่บรรลุผลสำเร็จ โดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ศึกษาได้จาก นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ)ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้ใดอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

ผู้ร่วมงาน (บุคลากรครูและบุคลากรสายสนับสนุน) จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จาก ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียน และปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นหลัก ผู้ร่วมงานร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จาก ผู้รับบริการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนในอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี ให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรแก่ทางโรงเรียน เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยการร่วมเป็นวิทยากรมาให้ความรู้กับนักเรียนและคณะครู เข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่อง พฤติกรรมและรักษาความปลอดภัยให้กับ

นักเรียนและสถานศึกษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน -

แนวทางการนำรูปแบบฯไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดแนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานการณ์จริงตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ด้านการเตรียมความพร้อม ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน ด้านการนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน ส่วนด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม มีการดำเนินงานในส่วนของกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม แต่ไม่มีกรณีศึกษา กำกับ ติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะโรงเรียนไม่มีการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นทางการ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ไว้ ดังนี้ 1)สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี 3)มีความไว้วางใจเชื่อใจและจริงใจต่อกัน 4)ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 7) มีการอบรมให้ความรู้กับผู้ร่วมงานก่อนนำรูปแบบไปใช้จริง 8)มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) ความจริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงาน 2) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการดำเนินงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลในองค์กรหรือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม 3) การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรเป็นหลัก 4) ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ 5) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่ 1) ผู้มีส่วนร่วมไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ 2) ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น 3) มีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการชี้้นำให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นมากกว่าแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ 4) เวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่ตรงกัน 5) ความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้เข้ามามีส่วนร่วม 6) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรืองานที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2 โรงเรียนบ้านการเจริญ

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนบ้านการเรียนรู้ ก่อตั้งขึ้นโดยนายอำเภอที่ดำรงตำแหน่งในสมัยนั้น ได้ร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น จัดสร้างขึ้นเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2476 เดิมใช้ชื่อว่า "โรงเรียนประชาราษฎร์ร่วมใจพัฒนา 2" เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 4 โดยอาศัยศาลาการเปรียญวัดเป็นที่ทำการสอน ต่อมาเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2484 ภายใต้การนำของเจ้าอาวาสวัดในสมัยนั้นได้ร่วมกับประชาชน ดำเนินการหางบประมาณมาดำเนินการสร้างอาคารเรียน แบบ ป.2 ให้ 1 หลัง และให้ชื่อใหม่ว่า "โรงเรียนบ้านการเรียนรู้" พัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันมีอาคารเรียนทั้งหมด 6 หลัง และ ห้องสมุด 1 หลัง

สภาพบริบทสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ โรงเรียนตั้งอยู่บริเวณชายขอบของเมืองปริมณฑลที่มีอาณาเขตติดต่อกับชายขอบของเมืองมหานครที่เป็นเมืองหลวงของประเทศ มีเนื้อที่ 10 ไร่ 2 งาน 20.5 ตารางวา เนื้อที่ของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยถูกคั่นด้วยลำคลองกว้าง 7 เมตร แต่มีสะพานปูนเชื่อมถึงกัน สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเต็มไปด้วยต้นไม้ทำให้เกิดความร่มรื่น สะอาด มีการจัดแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนหลากหลายครอบคลุมกลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนเรียกว่า "ริสอร์ทแห่งการเรียนรู้" การคมนาคมสะดวก นักเรียนสามารถเดินทางมาโรงเรียนด้วยรถยนต์ส่วนตัว รถโดยสารประจำทางท้องถิ่น และรถจักรยานยนต์แต่สภาพถนนคับแคบ จราจรคับคั่ง โดยเฉพาะในช่วงเช้าและช่วงเย็นจราจรติดขัดค่อนข้างหนักแต่โดยภาพรวมแล้วไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่นักเรียนมากนัก เพราะส่วนใหญ่เด็กนักเรียนมีที่พักอาศัยอยู่รอบบริเวณโรงเรียน โรงเรียนมีสาธารณูปโภคครบถ้วนเช่น น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะปานกลาง ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างในโรงงาน ค้าขาย พนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการตามลำดับ

สภาพแวดล้อมทางสังคม ลักษณะของชุมชน เป็นสังคมเมืองปริมณฑล เต็มไปด้วยโรงงานอุตสาหกรรม เช่นอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เหล็ก อาหารสำเร็จรูป เป็นต้น ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ชุมชนเข้มแข็งเพราะประชาชนให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ในรูปของเครือข่ายผู้ปกครอง

สภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน

ลักษณะการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนบ้านการเรียนรู เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาคือ เปิดทำการสอนตั้งแต่อนุบาล ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี 8 ชั้นเรียน 47 ห้องเรียน จำแนกเป็นห้องเรียนปกติ 39 ห้องเรียน และอนุบาล 3 ขวบของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 8 ห้องเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนแบบ 3 (มีนักเรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน) มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,309 คน เป็นชาย 659 คน เป็นหญิง 650 คน โรงเรียนมีเขตพื้นที่บริการเพื่อให้การศึกษาแก่นักเรียนในตำบลลำโรงใต้ 7 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 ถึง หมู่ที่ 3 และหมู่ที่ 7 ถึง หมู่ที่ 10 โรงเรียนบ้านการเรียนรู เป็นโรงเรียนในรูปแบบพิเศษ คือ เป็นโรงเรียนต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ และเข้าร่วมโครงการวิจัยรูปแบบของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนจัดหลักสูตรให้กับผู้เรียนได้ศึกษาออกเป็น 2 หลักสูตร คือหลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษเรียนร่วม สภาพการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียนอยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะพัฒนาศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนได้เป็นอย่างดี โดยมี การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน ร่วมปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ใฝ่เรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจากหน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการจัดหรือศึกษาด้วยตนเอง นำไปสู่การคิดที่เป็นระบบครบวงจร การดำเนินงานต่างๆ ภายในโรงเรียนเป็นไปด้วย กระบวนการกลุ่มเช่นการจัดทำผลงานทางวิชาการทุกคน การร่วมกันจัดแหล่งเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งโรงเรียน

ทรัพยากรของสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา โรงเรียนบ้านการเรียนรู มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นชาย อายุ 55 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ อายุราชการ 30 ปี มีดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระยะเวลา 20 ปี โรงเรียนมีบุคลากรครูทั้งสิ้น 46 คน จำแนกตามสถานภาพออกเป็น ชาย 8 คน เป็นหญิง 38 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 44 คน พนักงานราชการ 2 คน มีวิทยฐานะชำนาญการ 40 คน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 1 คน และยังไม่วิทยฐานะ 5 คน ภาพรวมจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 38 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาโท ไม่มี ประสบการณ์สอน อยู่ในระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 5 คน อยู่ในระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 12 คน อยู่ในระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 19 คน และช่วงอายุ มากกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ ครู 1 คน ต่อนักเรียน 29.20 คน อยู่ในเกณฑ์ยังขาดแคลนครู 6.20 คน โรงเรียนมีบุคคลากรสายสนับสนุนเป็น นักการภารโรง 2 คน อยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอ

อาคารสถานที่ โรงเรียนมีอาคารเรียน 5 หลัง ใช้เป็นห้องเรียน 32 ห้อง ห้องปฏิบัติการพิเศษ 11 ห้อง อาคารประกอบ 2 หลัง อาคารสถานที่อยู่ในเกณฑ์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน แต่ไม่เพียงพอต่อการใช้สอยอื่นๆ คือ โรงเรียนขาดแคลนโรงอาหารเพราะปัจจุบันต้องใช้อาคารอเนกประสงค์เป็นโรงอาหาร

งบประมาณ ในรอบปีงบประมาณ 2549 โรงเรียนมีงบประมาณอยู่ในเกณฑ์เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ และได้รับเงินนอกงบประมาณจากความร่วมมือของประชาชนและหน่วยงานต่างๆ เช่น โรงไฟฟ้าพระนครใต้ และโรงงานในบริเวณใกล้เคียงต่างๆ เป็นจำนวนเงิน 1,900,000 บาท เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาทางวิชาการและพัฒนาสถานศึกษา

สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ โรงเรียนมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จำแนกได้เป็น คอมพิวเตอร์ 65 เครื่อง ใช้สำหรับการเรียนการสอน 60 เครื่อง ใช้ในการสืบค้นข้อมูล 1 เครื่อง และใช้เพื่องานบริหาร 4 เครื่อง มีห้องถ่ายทอดการเรียนการสอน มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการจัดการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ

เป้าหมายของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านการะเรียนรู้อำเภอเมืองร้อยเอ็ด มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไว้โดยสามารถศึกษาได้จากการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ว่า “นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย ใฝ่รู้ ทนเหตุการณ์ รับรู้ได้ตามมาตรฐาน สืบสานความเป็นไทย ร่วมใจด้านยาเสพติด ปลูกจิตพัฒนาท้องถิ่น รักสิ่งแวดล้อม พร้อมสุขภาพกายใจสมบูรณ์ เพิ่มพูนค่าความเป็นมนุษย์ จุดเน้นเป็นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ นำเสนอสู่ความเป็นสากล ดำรงตนอย่างมีความสุขและมีคุณภาพ “

ความรู้

องค์ความรู้ของโรงเรียนที่มีอยู่เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของโรงเรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วทั้งสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ เน้นทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ให้กับผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียน โดยมีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ แหล่งเรียนรู้ภายใน ประกอบด้วย ห้องส่งสัญญาณ STV เพื่อใช้ในการเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน และการเรียนรู้ทางไกลของวังไกลกังวล ห้องเรียนพิเศษ เช่น ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้องเรียนสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้า ห้องเรียนศิลปศึกษา พลศึกษา ห้องดนตรีไทยและดนตรีสากล ฯลฯ ห้องสมุดมีชีวิต ห้องเรียนธรรมชาติ โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็น “รีสอร์ทแห่งการเรียนรู้” ประกอบด้วย น้ำตกธรรมชาติ เวทีประชาธิปไตย ลำธารน้ำใส วิถีชีวิตพอเพียง สวนผักไร้ดิน สวนครัวลอยฟ้า สวนผักปลอดสารพิษ น้ำตกรูปทรงเรขาคณิต สวนสุขภาพ สวนวิทยาศาสตร์ สวนหินสวนแร่ สวนคณิตศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร เรือนเพาะเห็ด บ่อเลี้ยงกบเลี้ยงปลา ห้องเรียนธรรมชาติ ศาลารักการอ่าน พลังงานลม และแหล่งเรียนรู้ภายนอก ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ช่วย

ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย โบราณสถาน เช่น วัดสวนส้ม พระสมุทรเจดีย์ แลมห่มฟ้าผ้า
อนุสาวรีย์ช้างสามเศียร วัฒนธรรม ประเพณีและภาษา เช่น ประเพณีสงกรานต์ปากกลัด (พระประแดง)
พิธีโยนบัว การละเล่นสะบ้า ภาษามอญ ฯลฯ โครงการรักษาสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต และ
แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

วัฒนธรรมของสถานศึกษา จากการศึกษา พบว่า ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อของ
สถานศึกษาหรือบุคคลในโรงเรียนยึดถือเป็นหลักการในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้ หลักธรรมาภิบาล
ความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ อีสุระในความคิดเห็น หลากหลายวิธี
ปฏิบัติแต่อยู่บนมาตรฐานและเป้าหมายของโรงเรียน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบขององค์การและกฎหมาย
อย่างเคร่งครัด และการเสียสละ ท่วมเทให้กับองค์การและหลักของการมีส่วนร่วม

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของโรงเรียนบ้านการเรียนรู้ มีการศึกษาใน 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มีการศึกษาใน 4 ระบบย่อยของสถานศึกษา คือ

ระบบย่อยด้านคน มีรายละเอียด ดังนี้

ทักษะ ทักษะของผู้ร่วมงานในโรงเรียนบ้านการเรียนรู้ ที่พบ คือ ผู้ร่วมงานมีทักษะ
ความชำนาญการในการะงานที่ต้องปฏิบัติหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้ร่วมงานมีทักษะการ
จัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลายให้เกิดความเหมาะสมกับเนื้อหาและตัวของผู้เรียนเพื่อ
พัฒนาศักยภาพของบุคคลได้ตรงกับความต้องการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีทักษะการสร้างเครื่องมือ
วัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ มีทักษะการจัดการด้านงบประมาณและระบบบัญชี มีทักษะในการใช้
เครื่องมือและเทคโนโลยี เช่น ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ด้วย
ตนเองโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทักษะการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เครื่องมือใน
ห้องปฏิบัติการทางภาษา เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานของโรงเรียนมีทักษะการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับผู้ร่วมงานภายในองค์การ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สามารถ
ทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มร่วมกับผู้อื่น เช่นการสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน
รวมทั้งมีการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับชุมชนด้วยการสร้างเป็นภาคีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อร่วมกับ
โรงเรียนในการจัดการเรียนรู้ การดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียนและโรงเรียน

สถานภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนที่
เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียน และร่วมปฏิบัติตาม โดยผู้บริหาร
สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่บริหาร และตามการบริหารงาน 4 ด้าน ได้อย่างเหมาะสม
เกิดการสิ้นไหลของการปฏิบัติงานในองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยการมอบหมายหน้าที่ให้กับรอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่ประสาน นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้ง 4 ด้านรวมทั้ง

การจัดการเรียนการสอนของครู อย่างเป็นระบบ ในส่วนของผู้ร่วมงาน คือ ครู สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม เกิดการพัฒนาในตัวของผู้เรียน และผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามต้องการของโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานต่างเกื้อกูลกันและกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ดังที่ รองฝ่ายวิชาการ เล่าให้ฟังว่า “ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบยิ่ง ไม่ได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว ในบางเรื่องที่คุณครูปฏิบัติงานอยู่ ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนก็จะลงไปทำงานนั้น ร่วมกับคณะครูให้แล้วเสร็จด้วยกัน เป็นผู้ทุ่มเทให้กับงานของโรงเรียนอย่างไม่ย่อท้อ ในภาพรวมจะกลับบ้านค่ำมืดทุกวัน ในวันเสาร์หรือวันอาทิตย์ถ้าไม่ติดธุระสำคัญก็จะมาทำงานที่โรงเรียน”

ค่านิยม เป็นค่านิยมหรือหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมงานโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันและนำไปปฏิบัติตามความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ความผูกพันต่อกันและต่อองค์การ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบเงื่อนไขของโรงเรียน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ความมุ่งมั่นทุ่มเทและความเสียสละเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและผู้เรียน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายและมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และการปฏิบัติแต่อยู่บนเป้าหมายของโรงเรียน ดังที่ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการได้เล่าให้ฟังว่า “ในช่วงสองปี ที่ผ่านมา (ตั้งแต่พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา) โรงเรียนบ้านการเรียนรัฐถือได้ว่าเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูที่เป็นครูเวรจะต้องยืนรอรับนักเรียนทุกคนเข้าโรงเรียนจนครบโดยการรับไหว้นักเรียนและผู้ปกครองทุกคน โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนบอกกับคณะครูทุกคนว่า การที่พวกเราปฏิบัติเช่นนี้ ถือว่าเป็นการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียน และคณะครูของโรงเรียนเรามีความเอาใจใส่ต่อนักเรียน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและผู้ปกครองที่จะได้พูดคุยถึงปัญหาของนักเรียนและโรงเรียนที่ต้องการให้มีการแก้ไข ซึ่งเท่ากับว่า โรงเรียนจะได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ส่วนครูก็ได้ข้อมูลในส่วนของนักเรียนนำกลับไปพัฒนานักเรียนของตนต่อไป มีการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องจนเกิดแหล่งเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียนทั่วทั้งโรงเรียน ซึ่งพวกเราทุกคนจะเรียกแหล่งเรียนรู้นี้ว่า **ริสอร์ทแห่งการเรียนรู้** คณะครูทุกคนจะทุ่มเทให้กับงานของโรงเรียนโดยจะทำงานกันที่โรงเรียน ภายหลังเลิกเรียน บางคนกลับบ้านค่ำมืด บางส่วนเข้ามาโรงเรียนเพื่อทำงานในวันเสาร์อาทิตย์ ในส่วนของผู้อำนวยการโรงเรียนก็เช่นกัน ถ้าไม่ติดประชุมของทางราชการ ท่านก็จะอยู่กับพวกครูตลอดเวลา นอกจากนั้น คณะครูของโรงเรียนบ้านการเรียนรัฐยังแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น จากชำนาญการไปเป็นชำนาญการพิเศษ และบางส่วนทำผลงานทางวิชาการจากวิทยฐานะชำนาญการพิเศษไปเป็นวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ทุกคน

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน จนแล้วเสร็จ เป็นการแสดงให้เห็นถึงพลังของความร่วมมือในการที่จะขับเคลื่อนไปพร้อมๆกันทั้งโรงเรียน"

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกโดยการระดมความคิดเห็น ตัดสินใจร่วมกันและนำผลการตัดสินใจหรือทางเลือกที่เลือกไว้ไปปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระในอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน 4 ด้าน) ที่ผู้ร่วมงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ในส่วนของการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนหรืองาน ดังนั้น การใช้อำนาจตามกฎหมาย โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ 4 ด้านให้กับผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ โดยการนำวิชาความรู้สมัยใหม่ เช่นเทคนิคการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่างๆ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ และการศึกษาดด้วยตนเอง การจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับนักเรียน ผู้ร่วมงานและชุมชนได้ศึกษาเพิ่มเติม การใช้อำนาจในการให้รางวัล โดยการให้คำชมเชย การส่งเข้ารับการอบรมทางวิชาการ การเพิ่มความรับผิดชอบในหน้าที่สูงขึ้น รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ในส่วนของการใช้อำนาจของการให้โทษ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้ใช้อำนาจในส่วนนี้ เพราะผู้ร่วมงานของโรงเรียนบ้านการเรียนรู้ทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูงและปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและกฎหมายอย่างเคร่งครัด การใช้อำนาจอ้างอิง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ผู้ร่วมงานมีความรักใคร่ นับถือ ในความเสียสละและทุ่มเทกับการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในโรงเรียน และความร่วมมือจากชุมชนและบริษัทผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ต่างๆ รอบบริเวณโรงเรียน

การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยแสดงบทบาท ดังนี้

- 1) บทบาทผู้สร้างโดยเป็นผู้ริเริ่มโครงการและกิจกรรมของกลุ่มงานหรือของโรงเรียนร่วมกับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) บทบาทผู้วางแผนโดยร่วมกำหนดแผนโรงเรียนหรือแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
- 3) บทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานและปัญหาของโรงเรียน
- 4) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้
- 5) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน
- 6) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน (กำกับ ติดตาม และร่วมประเมินผล)
- 7) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และ
- 8) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์

ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา แสดงบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทผู้สร้าง โดยเป็นผู้เสนอแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่จะส่งผลดีต่อนักเรียนและโรงเรียน เช่นโครงการภาคีเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 2) บทบาทผู้วางแผน โดยร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งใน

ระยะสั้นและระยะยาว 3) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยการเข้าร่วมดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากร โดยการระดมทรัพยากรทั้งงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มามอบให้กับทางโรงเรียนเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรม หรือจัดการเรียนการสอน 5) บทบาทของผู้กำกับ ติดตามการดำเนินงาน โดยการสอบถามผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามโครงการกับผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณะครูของโรงเรียน ว่าประสบผลสำเร็จหรือมีปัญหาใดๆ ที่ต้องการให้ช่วยเหลือ และ 6) บทบาทของผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของตน

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยการมอบอำนาจตามหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายเป็นการเฉพาะ โดยมอบให้กับรองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยมอบอำนาจหน้าที่ไปพร้อมกับความรับผิดชอบ การตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตที่อำนาจหน้าที่ได้กำหนดไว้ให้สามารถปฏิบัติได้ หรือเน้นที่ประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนและโรงเรียนเป็นหลัก ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้เป็นที่ปรึกษา เพื่อคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนตามความเหมาะสม

การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการดังนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองหรืออาจขอความคิดเห็นเป็นรายกรณี ในส่วนของอำนาจหน้าที่(บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป) ได้มอบอำนาจให้กับรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย ไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างอิสระ ที่อยู่บนอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม หรือในส่วนของครูมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการเรียนรู้ การสร้างเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ การตัดสินใจผลการเรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นต้น ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมด้วยการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาหรือต่อการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน หรือบางครั้ง ร่วมตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ตามการร้องขอของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ใน

เรื่องของการระดมทุนและทรัพยากรให้กับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสอย่างอิสระ แต่เป็นไปตามข้อตกลงของการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

กฎระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ ดังนี้ ในส่วนของกฎระเบียบที่เป็นกฎหมาย กฎ ระเบียบตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์) ซึ่งผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงของโรงเรียนที่ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติร่วมกัน ถ้าไม่ปฏิบัติตาม อาจส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติของกฎระเบียบทางกฎหมายและต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้นๆตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนกฎระเบียบของโรงเรียนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามตามความเหมาะสม ไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดีหรือไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกเท่า นั้น

การสื่อสาร ระบบการสื่อสารของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสาร 2 วิธี คือ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยการสื่อสารผ่านตัวแทน เช่น ผ่านไปทางรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าสายชั้น ตามลำดับ ให้รับทราบนโยบาย แผนงานที่จะต้องปฏิบัติ และการสื่อสารตรงไปยังผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล กลุ่มบุคคล หรือทั้งโรงเรียน โดยการขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง หรือแจ้งข้อราชการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ แสดงความคิดเห็น และพร้อมต่อการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกันผู้ร่วมงานก็สามารถที่จะสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น หรือสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงก็ได้เช่นกัน ในส่วนของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นการพูดคุย สอบถามโดยทั่วไป ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้รับบริการ คือนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบ หรือ แจ้งให้ทราบด้วยวาจาเพื่อขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง แจ้งให้ทราบ ปกป้องหาข้อ หรือขอความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ และในส่วนของ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะพบปะพูดคุยกับบุคคลเหล่านั้นด้วยตนเองทั้งที่มาติดต่อราชการที่โรงเรียนหรือบางครั้งก็ไปพบที่บ้านหรือที่ทำงานของบุคคลเหล่านั้นเอง ตามความเหมาะสม

ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- **หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร** มี 5 หน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับมอบอำนาจในส่วนของแผน หัวหน้าฝ่ายแผน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้รวมทั้งคณะครูของโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้ง ร่วมกันกำหนดและพิจารณาแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ส่วนคณะครูทั้งโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเฉพาะในกลุ่มงานหรือสาระการเรียนรู้ที่ตนเองสังกัดก่อนที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาระการเรียนรู้จะนำแผนของกลุ่มตนมาพิจารณาร่วมกับคณะผู้บริหารสถานศึกษาและคณะทำงานของโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพิจารณารับรองและอนุมัติขอใช้งบประมาณ และรับรายงานผลการบริหารงบประมาณในรอบปีของโรงเรียน

การจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็น 4 ด้าน โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องสังกัดกลุ่มงานอย่างน้อย 1 กลุ่มงาน หรือฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงานคนหนึ่งต้องสังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างน้อย 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ขึ้นตรงต่อการบริหารงานฝ่ายวิชาการ ในขณะที่ผู้ร่วมงานคนนั้นก็ต้องปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามความสามารถหรือตามที่ได้รับการแต่งตั้งอีกอย่างน้อยคนละ 1 กลุ่มงานเช่นกัน ซึ่งอาจจะไปสังกัดกลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ จึงทำให้ผู้ร่วมงานสามารถที่จะสังกัดกลุ่มงานได้มากกว่า 1 กลุ่มงานหรือฝ่าย แต่ต่างก็ทำงานให้แก่ละกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ตนสังกัดให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน และในแต่ละรอบปีการศึกษาผู้ร่วมงานสามารถแสดงความประสงค์ที่จะขอย้ายกลุ่มงานที่สังกัดได้โดยเสนอขอความเห็นชอบไปยังรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย เพื่อเสนอขอความเห็นชอบไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป โรงเรียนมีช่วงของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นไปในแนวนอน คือ มีการควบคุม การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็น 4 ช่วง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น และคณะครูทั่วทั้งโรงเรียน ในส่วนของการจัดองค์การนั้น ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้มามีส่วนร่วมในการจัดองค์การ

การนำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมกรเป็นผู้นำที่โดดเด่นในด้านต่างๆ จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของคณะครูภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันการศึกษาต่างๆ ด้วยการได้รับรางวัลทางวิชาการจากสถาบันต่างๆอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยี โดยการนำเอาความรู้ทางด้าน

การบริหารจัดการ เช่น การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบบูรณาการ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เห็นเด่นชัด ด้วยการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่หลากหลาย ที่เรียกว่า วัสดุหรือแหล่งการเรียนรู้ ให้กับนักเรียนและชุมชนได้เรียนรู้ 2) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมที่ถือเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการเสียสละเวลา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและโรงเรียน ด้วยการทุ่มเทกำลังกาย กำลังทรัพย์และเวลาที่มืออยู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและโรงเรียน 3) เป็นผู้นำทางด้านการพัฒนา ด้วยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มี ความ

ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการนำ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ด้วยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน เพื่อร่วมกันเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ นวัตกรรมทางการเรียนการสอน วิธีการสอน และการวัดประเมินผล ให้กับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง 2) การเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในด้านวิชาการ โดยเป็นวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้วยการนำความรู้มาเผยแพร่ให้กับคณะครู และนักเรียนได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และการประกอบอาชีพ เป็นต้น

การควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ การนิเทศการเรียนการสอน การกำกับ ติดตามการเรียนการสอนของครู การดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และการร่วมรายงานผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้รับบริการได้ทราบ ส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้รับบริการ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียน กิจกรรมของนักเรียน และควบคุมคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

การบริหารสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารสารสนเทศ ในขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน ขั้นตอนการจัดกระทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ส่วนขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ (Information) นั้น โรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการให้อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการนำไปใช้และเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดเก็บ รักษาในสภาพของข้อมูล (Data) เท่านั้น ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสารสนเทศ แต่มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลที่โรงเรียนได้แจ้งให้ทราบหรือแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับทราบเท่านั้น

ภาระงาน โรงเรียนกำหนดภาระงาน ออกเป็น 4 งานหรือฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารงานวิชาการ โดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้ามามีส่วนร่วมในงานบริหารวิชาการ ดังนี้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การสร้างสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลเรียนรู้ นิเทศการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน เน้นแนวการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการพัฒนาผู้เรียนส่งเสริมความรู้ให้กับชุมชน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนและเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยี การแนะแนวอาชีพ ร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพและ ร่วมพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ โดยการเป็นวิทยากรให้ความรู้กับครูและนักเรียน ร่วมสนับสนุนงบประมาณในจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน เป็นต้น และคณะกรรมการสถานศึกษายังต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรที่เปิดทำการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครองและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ร่วมกันจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษา สรรหาบุคลากรที่ต้องการและจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลายเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเป็นไปตามจุดเน้นของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด (3 จุดเน้น 5 เรื่อง ประเด็นปัญหา 1 คน 1 ปี 1 นวัตกรรม) ร่วมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ร่วมกำกับและรักษาวินัยบุคลากร เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และร่วมเสริมสร้าง สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียนเพื่อโรงเรียนจะได้รายงานผลการพิจารณาความดีความชอบเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้พิจารณาต่อไป

การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ โดยให้ผู้ร่วมงาน-ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานในบริหารงานงบประมาณ ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่น และหน้ากลุ่มงานต่างๆ เข้ามาร่วมวางแผนขอใช้เงินงบประมาณ (แผนขอใช้เงินงบประมาณโรงเรียน ร่วมบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ขอใช้เงินงบประมาณ) และร่วมระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และร่วมควบคุมการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน วัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียน ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและรับรายงานผลการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ให้กับทางโรงเรียน

การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามีส่วนร่วม ดังนี้ จัดทำงานธุรการ จัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมและงานอาคารสถานที่ จัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ร จัดระบบงานควบคุมภายใน จัดบริการสาธารณะ ร่วมประสานสัมพันธ์กับองค์กร ชุมชน หน่วยงานและสถาบันการศึกษาและร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมส่งเสริมงานกิจการนักเรียนและร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆ ได้ทราบ

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในรายวิชาที่ตนเองสอนอย่างอิสระโดยเนื้อหาสาระเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของช่วงชั้น โดยไม่ได้บังคับทุกคนเพียงแต่ให้เป็นไปตามความสามารถของครูแต่ละบุคคล หรือเป็นการรวบรวมเนื้อหาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ ดังที่รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวไว้ว่า “ผู้อำนวยการโรงเรียนท่านมักจะกระตุ้นให้ครูมีการสร้างบทเรียนขึ้นเอง หรือถ้าไม่ได้ก็เป็นการรวบรวมเนื้อหาขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นจะช่วยให้ให้นักเรียนไม่ต้องซื้อหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่างๆ และยังเป็นประโยชน์ต่อครูในการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามที่ครูต้องการให้รู้ได้อย่างลึกซึ้งเพียงพอ กำหนดเวลาสอน เขียนแผนการสอน ได้ดี นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างไม่รู้ตัว” 2) มุ่งเน้นให้ครูสร้างนวัตกรรมการเรียนรูใหม่ๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอนด้วยตนเอง 3) การสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่เรียกว่า “ริสอร์ทแห่งการเรียนรู้” ให้กับนักเรียนได้ใช้ในการศึกษา

เพิ่มเติม ในส่วนของครู ส่งเสริมให้ครูสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน และเป็นวิทยากรให้ความรู้ในวิชาต่างๆตามที่โรงเรียนต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น โดยในช่วงปลายปีการศึกษาโรงเรียนจะมีการทำการประเมินการใช้หลักสูตรของโรงเรียน ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นหลักสูตรของโรงเรียนเพื่อใช้ในปีการศึกษาต่อไปโดยให้เหมาะสมกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งรายงานการประเมินหลักสูตร และการใช้หลักสูตรใหม่ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดได้รับทราบ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองการใช้หลักสูตรของโรงเรียนเท่านั้น ส่วนภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมร่างหลักสูตรท้องถิ่นในรายวิชาที่โรงเรียนขอความร่วมมือ เช่นงานบ้าน งานประดิษฐ์ ดนตรี และนาฏศิลป์

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

มิตินที่ 2 มิตินการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เป็นการศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใน 5 ส่วน คือ

บุคคลที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คนและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้ และบุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด กลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วย นักเรียนในรูปคณะกรรมการนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน และกลุ่มผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูและผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

เรื่องที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ ในส่วนของอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน) เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การการบริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และในส่วนของกรมอบหมายงานตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา

3) วิธีการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยผู้บริหารสถานศึกษาขอเชิญผู้ร่วมงานทุกคนหรือที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆให้ทราบ หรือให้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนในรูปแบบของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการโครงการต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมต่างๆ และคณะกรรมการนักเรียน

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ ร่วมระดมความคิดเห็นในการเสนอทางเลือกที่เหมาะสม ร่วมปฏิบัติตามแนวทางที่สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้แนวทางการดำเนินการไว้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมประเมินผลการดำเนินงานพร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับ และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันจากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน

ระดับของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในภาระงานด้านต่างๆ โดยวัดระดับการเข้ามามีส่วนร่วม ได้หลากหลายระดับ ดังนี้ การวัด ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา ส่วนการวัดระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมจนการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แต่เมื่อมองภาพรวมแล้วพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเป็นแบบ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพราะผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการต่างๆตามที่ได้รับการแต่งตั้ง

ประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (goal attainment) ของโรงเรียน โดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคัน และ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ศึกษาได้จาก นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ) ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้ใดอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

ความพึงพอใจ (satisfaction) ศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

ผู้ร่วมงาน (บุคลากรครูและบุคลากรสายสนับสนุน) จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จาก ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนและปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราการลาหยุดงานในกรณีต่างๆลดน้อยลง ลดความขัดแย้งและมีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) เป็นหลัก และระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ผู้รับบริการ พบว่าผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนในอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี ให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรต่างๆให้กับทางโรงเรียน เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้อย่างดีด้วยการร่วมเป็นวิทยากรมาให้ความรู้กับนักเรียนและคณะครู เข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่อง พฤติกรรมและรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียนและสถานศึกษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษา

แนวทางการนำรูปแบบฯไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดแนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นการบริหารจัดการตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นตามหลักการการมีส่วนร่วมที่เป็นส่วนหนึ่งของการใช้รูปแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ (iEMS) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เท่านั้น แต่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ตามโครงการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

แบบมีส่วนร่วม ไม่ได้ดำเนินการ ภาพรวมของแนวทางการนำรูปแบบฯ ไปใช้ จำแนกเป็นรายด้าน ได้ ดังนี้ ด้านการเตรียมความพร้อม ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการกำหนดไว้ ด้านการนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้ ส่วนการนิเทศ ติดตาม มีการดำเนินการในส่วนของโครงการ กิจกรรมที่ดำเนินการในโรงเรียนเท่านั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ไว้ดังนี้ สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เป็นองค์การที่มีความรัก ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างเคร่งครัด ยอมรับนับถือความคิดเห็นของบุคคลอื่น ยึดถือหลักธรรมาภิบาล สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทั่วทั้ง โรงเรียนโดยสร้างความตระหนักให้เกิดในตัวของผู้ร่วมงานที่เน้นให้เป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นหลัก ควรสร้างเป็นเอกสารให้ศึกษา จัดการอบรมเพื่อให้ความรู้และมีทักษะในการนำไป ปฏิบัติ และควรดำเนินการทดลองใช้ในโรงเรียน(โครงการนำร่อง) ก่อนนำไปขยายผล

เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษา
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบ ผลสำเร็จ ได้แก่ ความรับผิดชอบของบุคคลต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความภาคีต่อองค์การ การ ทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ความสำเร็จ การร่วมมือ ร่วมพลังกันของบุคคลภายในองค์การหรือผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง ความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานหรือองค์การ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อตกลงหรือข้อผูกพันร่วมกันขององค์การ ความมีอิสระทางความคิดและการดำเนินงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่างๆขององค์การ และการเสริมแรงหรือการสร้างแรงจูงใจ จากผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่างๆ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่บุคคล ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความคิด เห็น หรือร่วมระดมสมอง ผู้ร่วมงานไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษา ชี้นำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เวลาของผู้มีส่วนร่วมกับโรงเรียนไม่ สัมพันธ์กัน บุคคลในองค์การขาดความรัก ความสามัคคี การร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

1.3 โรงเรียนพระนครรังสรรค์

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

ประวัติความเป็นมา โรงเรียนพระนครรังสรรค์ จัดตั้งเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2466 เดิมชื่อ ว่าโรงเรียนสตรีประจำมณฑลพิษณุโลก เปิดทำการสอนในระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และแผนกฝึกหัดครู ต่อมาในปี 2523 ระดับอนุบาลและประถมศึกษาโอนไปสังกัด สำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาหรือปัจจุบันคือ สพฐ ส่วนแผนกฝึกหัดครูย้ายไปสังกัดกรมการฝึกหัดครูหรือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สภาพบริบทสถานศึกษา โรงเรียนตั้งอยู่บริเวณใจกลางเทศบาลนครของเมืองภูมิภาค มีเนื้อที่ 29 ไร่ 1 งาน 49 ตารางวา แบ่งออกเป็น 2 แปลง แยกจากกันโดยมีถนนพระองค์ดำคั่นกลาง มีอาคารเรียน 6 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 6 หลัง โรงฝึกงาน 2 หลังอาคารพลศึกษา 1 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง บริเวณหน้าโรงเรียนเป็นถนนที่คู่ขนานกับแม่น้ำปิง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนร่มรื่น สะอาด การคมนาคมสะดวก นักเรียนสามารถเดินทางมาโรงเรียนด้วยรถยนต์ส่วนตัว รถประจำทางท้องถิ่น แต่สภาพถนนคับแคบ จราจรคับคั่ง โรงเรียนมีสาธารณูปโภคครบถ้วน โรงเรียนมีน้ำประปา ไฟฟ้าใช้อย่างสะดวกสบาย

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะปานกลาง ถึง ดี ส่วนใหญ่มีอาชีพรับข้าราชการ ธุรกิจส่วนตัว ค้าขาย รับจ้างและเกษตรกรรมตามลำดับ

สภาพแวดล้อมทางสังคม ลักษณะของชุมชน เป็นสังคมเมืองชนบท ประชาชนร้อยละ 98 นับถือศาสนาพุทธ ชุมชนเข้มแข็งประชาชนให้ความร่วมมือกับทาง โรงเรียนเป็นอย่างดี เพื่อช่วยเหลือในกิจการต่างๆของโรงเรียนในรูปของเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ปกครอง รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ให้กับทางโรงเรียน

สภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

ลักษณะการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนพระนครรังสรรค์ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีชั้นเรียน 6 ชั้นเรียน 71 ห้องเรียน จำแนกเป็นห้องเรียนปกติ 65 ห้องเรียน ห้องเรียน (Mini English Program:MEP) 2 ห้องเรียน และห้องเรียนวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ 4 ห้องเรียน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หรือรูปแบบที่ 4 (มีนักเรียนมากกว่า 1,500 ขึ้นไป) มีนักเรียนจำนวน 3,351 คนจำแนกเป็นชาย 112 คน และ เป็นหญิง 3,239 คน โรงเรียนพระนครรังสรรค์ เป็นโรงเรียนในฝัน ของกระทรวงศึกษาธิการ และเข้าร่วมโรงเรียนในโครงการวิจัยรูปแบบของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนจัดการศึกษาเป็น 2หลักสูตรคือ หลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษคือ หลักสูตร MEP และหลักสูตรความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ โรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพเอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization) แก่ผู้เรียนและชุมชนดังนี้ โรงเรียนมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้ร่วมงานคิดอย่างเป็นระบบ ใฝ่เรียนรู้ด้วยการพัฒนา

ตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย การดำเนินงานภายในโรงเรียนมุ่งเน้นการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม

ทรัพยากรของสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา โรงเรียนพระนเรศวรศรีธรรมราช มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหญิงมีอายุ 56 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ อายุราชการ 30 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระยะเวลา 8 ปี โรงเรียนมีบุคลากรครูทั้งสิ้น 177 คน จำแนกเป็นชาย 41 คน เป็นหญิง 136 คน มีสถานภาพเป็นข้าราชการ 170 คน เป็นพนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง 5 คน มีวิทยฐานะชำนาญการ 162 คน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 12 คน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ 1 คน และยังไม่มีความชำนาญ 1 คน ภาพรวมจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 108 คน ระดับปริญญาโท 67 คน และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและปริญญาตรีศึกษาศาสตร์ 1 คน ประสบการณ์การสอน อยู่ในระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 23 คน และอยู่ในระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 114 คน และช่วงอายุ มากกว่า 30 ปี จำนวน 40 คน อัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ครู 1 คน ต่อนักเรียน 18.93 คน อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนมีบุคลากรสายสนับสนุนอยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอ ภารโรง 10 คน ธุรการ 20 คน

อาคารสถานที่ โรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบและห้องเรียน ห้องเรียนพิเศษ ห้องปฏิบัติการ อยู่ในเกณฑ์เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้

งบประมาณ ในรอบปีงบประมาณ 2549 โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ และเงินนอกงบประมาณ เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาโรงเรียน

สื่อวัสดุ อุปกรณ์ โรงเรียนมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จำแนกได้เป็น คอมพิวเตอร์ 120 เครื่อง ใช้สำหรับการเรียนการสอน 100 เครื่อง ใช้ในการสืบค้นข้อมูล 10 เครื่อง และใช้เพื่องานบริหาร 10 เครื่อง มีห้องถ่ายเทอากาศเรียนการสอน มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการจัดการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ

เป้าหมายของสถานศึกษา

โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนโดยสามารถศึกษาได้จากการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ดังนี้ “มุ่งพัฒนาระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพและสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม” และปรากฏอยู่ในแผนงานของโรงเรียนด้านที่ 4 คือ พัฒนาร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยสื่อออกมาให้เห็นในส่วนของการสร้างระบบคุณภาพงานพัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมส่งเสริมคุณธรรม

ความรู้

องค์ความรู้ของโรงเรียนที่มีอยู่และเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของโรงเรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั่วทั้งสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ เน้นทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ และส่งเสริมความสามารถทางวิชาการให้กับผู้เรียนตามศักยภาพเพื่อเตรียมตัวเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และจัดแหล่งเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนี้ แหล่งเรียนรู้ภายใน ประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องเรียนพิเศษเช่นห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องสืบค้นการเรียนรู้ ห้องคอมพิวเตอร์ และห้องเรียนธรรมชาติ เช่น สวนสมุนไพร ต้นไม้แห่งการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย แหล่งเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์เช่นวัดพระศรีมหาธาตุ วัดนางพญา วัดราชบูรณะ วัดจุฬามณี ศาลสมเด็จพระนเรศวรมหาราช เนินอะแซหุ่นกี้ขุดตัวพระยาจักรี พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี แหล่งท่องเที่ยว เช่น สวนเปลือกหินโลก สวนสมุนไพร สถาบันทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2 แห่ง คือมหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาจารย์สอนพิเศษจากสถาบันกววิชาต่างๆที่ทางโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองนักเรียนดำเนินการจัดหามาสอนตามความต้องการของนักเรียน

วัฒนธรรมของสถานศึกษา จากการศึกษา พบว่า ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อของสถานศึกษาหรือบุคคลในโรงเรียนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ความความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามมาตรฐานและเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมีความสามัคคีในหมู่คณะ และความเสียสละประโยชน์ส่วนตนและเห็นประโยชน์ของโรงเรียนและผู้เรียนเป็นหลัก และหลักของการมีส่วนร่วม

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนพระนเรศวรศรีนครินทร์ มีการศึกษาใน 2 มิติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มีการศึกษาใน 4 ระบบย่อยของสถานศึกษา คือ

ระบบย่อยด้านคน มีรายละเอียด ดังนี้

ทักษะ ทักษะของผู้ร่วมงานในโรงเรียนพระนเรศวรศรีนครินทร์ ที่พบ คือ ผู้ร่วมงานมีทักษะความชำนาญการในภาระงานที่ต้องปฏิบัติหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้ร่วมงานมีทักษะการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลายให้เกิดความเหมาะสมกับเนื้อหาและตัวของผู้เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลได้ตรงกับความต้องการ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีทักษะการสร้างเครื่องมือ

วัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ มีทักษะการจัดการด้านงบประมาณและระบบบัญชี มีทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี เช่น ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทักษะการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เครื่องมือในห้องปฏิบัติการทางภาษาเป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานของโรงเรียนมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับผู้ร่วมงานภายในองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สามารถทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มร่วมกับผู้อื่น เช่นการสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน รวมทั้งมีการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับชุมชนด้วยการสร้างเป็นภาคีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อร่วมกับโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้ การดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียนและโรงเรียน

สถานภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียน และร่วมปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่บริหาร และตามการบริหารงาน 4 ด้าน และ 3 กลุ่มงานที่กำหนดไว้ โดยสามารถควบคุมการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ และบรรลุตามเป้าหมายของงานและของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 3 กลุ่ม ในส่วนของรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 3 กลุ่ม ดำเนินการประสาน นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานของผู้ร่วมงานในระดับรองลงไปให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ในส่วนของผู้ร่วมงาน คือ ครู สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม เกิดการพัฒนาในตัวของผู้เรียน และผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามความต้องการของโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานต่างเกื้อกูลกันและกันของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และคณะครูภายในโรงเรียน

ค่านิยม ค่านิยมหรือหลักการเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่บุคคลในโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันพร้อมนำไปปฏิบัติความร่วมมือ ร่วมพลังในการดำเนินการโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียนและผู้เรียนเป็นหลัก ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียนที่เป็นไปตามหลักนิติธรรม การดำเนินงานที่มุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ความรับผิดชอบ ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียน ความไว้วางใจกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ความมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ มีการดำเนินงานบนมาตรฐานและเป้าหมายขององค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง จากการพูดคุยอย่างเป็นทางการกับหัวหน้ากลุ่มงาน ฝ่ายแผนของโรงเรียนพระนครรังสรรค์ ได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า “ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อม การดำเนินการ การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้

เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิดร่วมสร้าง ร่วมเสนอแนะและร่วมตัดสินใจ นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และรับผิดชอบร่วมกันในผลที่เกิดขึ้นและพร้อมต่อการนำไปปรับปรุงแก้ไข) ผู้บริหารสถานศึกษาจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน หรือทุกกลุ่มงาน และร่วมตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการให้เป็นข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียน เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการร่วมกัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในรูปของสภานักเรียน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ และจัดสรรงบประมาณตามโครงการที่เกี่ยวข้องกับเงินนอกงบประมาณที่ได้รับจากการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างเสรี”

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกโดยการระดมความคิดเห็น ตัดสินใจร่วมกันและนำผลการตัดสินใจหรือทางเลือกที่เลือกไว้ไปปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระในอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน 4 ด้าน) ที่ผู้ร่วมงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ในส่วนของการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนหรืองานที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ การใช้อำนาจตามกฎหมายโดยผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้านให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย ร่วมกับผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานและโรงเรียน การใช้อำนาจทางด้านความเชี่ยวชาญ โดยการนำความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ การบริหารจัดการแนวใหม่ การวัดและประเมินผลมาเผยแพร่ให้กับผู้ร่วมงานในเวลาประชุม หรือตามโอกาสที่เหมาะสมเสมอเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต ประกอบกับเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจึงเน้นไปทางวิชาการสูง การใช้อำนาจในการให้รางวัลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้คำชมเชยทั้งในส่วนบุคคลและในที่ประชุมกับทุกคนที่ได้ทำงานจนประสบผลสำเร็จ มีการส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานให้เข้ารับการอบรม สัมมนาจากหน่วยงานต่างๆ ที่จัดอยู่เสมอและพิจารณาตามความเหมาะสมและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและโรงเรียน การใช้อำนาจในการลงโทษ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้เพราะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรครูจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องใช้กฎระเบียบเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของครูภายในโรงเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย แต่โดยภาพรวมแล้วเป็นการทำผิดกฎระเบียบที่ไม่ร้ายแรง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้เพียงแค่ว่ากล่าวตักเตือน เช่น การมาทำงานช้ากว่าเวลาราชการ หรือการเข้าสอนไม่ตรงเวลาจนนักเรียนเริ่มพูดคุยกัน

การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยแสดงบทบาทดังนี้

1) บทบาทผู้วางแผน โดยร่วมกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน(แผน 5 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปี แผนขอใช้งบประมาณและการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน 2) บทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานและปัญหาของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง 3) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน 4) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน (กำกับ ติดตาม และร่วมประเมินผล)และพิจารณาร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการฯ 5) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และบทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและสถานักเรียน แสดงบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทผู้สร้างโดยเป็นผู้ริเริ่มโครงการ 2) บทบาทผู้วางแผน 3) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากร 5) บทบาทของผู้กำกับติดตามการดำเนินงาน และ6) บทบาทของผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้

อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยการมอบอำนาจตามหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานธุรการ บริหารงานปกครอง และบริหารงานบริการ และ 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา หรืออำนาจหน้าที่ตาม que ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายเป็นการเฉพาะ ให้กับรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่มงาน นำไปปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ให้บรรลุผลสำเร็จ ไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบทบาทหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษา เพื่อคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนตามความเหมาะสม

การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองหรืออาจขอความคิดเห็นเป็นรายกรณี ในส่วนของอำนาจหน้าที่ (บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป และงานใน 3 กลุ่มงาน) ได้มอบอำนาจให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงาน ไปพร้อมกับความรับผิดชอบ

และการตัดสินใจอย่างอิสระแต่อยู่บนอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม หรือในส่วนของครูมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการเรียนรู้หรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน การสร้างเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ การตัดสินใจผลการเรียนรู้ เป็นต้น หรือภาระงานที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ให้เข้ามามีส่วนร่วมได้ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม พันธกิจ แผนงาน แผนปฏิบัติการประจำปี การของบประมาณ โครงการ กิจกรรม นักเรียน เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระ แต่เน้นให้เป็นการตัดสินใจที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน ของกลุ่ม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า รวมทั้งสถานักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมด้วยการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาหรือต่อการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน หรือบางครั้ง ร่วมตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการของโรงเรียน

กฎระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ ดังนี้ ในส่วนของกฎระเบียบที่เป็นกฎหมาย พ.ร.บ กฎ ระเบียบตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์) ที่ซึ่งผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงของโรงเรียนที่ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติร่วมกัน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ หรือมีข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติของกฎระเบียบทางกฎหมายและต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้นๆตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนกฎระเบียบของโรงเรียนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามความเหมาะสม ไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดีเงินหรือไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกเท่า่นั้น

การสื่อสาร ระบบการสื่อสารของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การ โดยมีการสื่อสาร 2 วิธี คือ 1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยการสื่อสารผ่านตัวแทน เช่นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าสายชั้น ตามลำดับ ให้รับทราบนโยบาย แผนงานที่จะต้องปฏิบัติ แล้วนำไปขยายผลต่อผู้ร่วมงานในกลุ่มงานของตนเองต่อไป และการสื่อสารโดยตรงไปยังผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล กลุ่มบุคคล หรือทั้งโรงเรียน โดยการขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง หรือแจ้งข้อราชการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ แสดงความคิดเห็น และพร้อมต่อการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกันผู้ร่วมงานก็สามารถที่

จะสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น หรือสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงเองก็ได้เช่นกัน 2) ในส่วนของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะพูดคุย สอบถามโดยทั่วๆ ไปกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้รับบริการ คือนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียน หรือสถานักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบ หรือ แจ้งให้ทราบด้วยวาจาเพื่อขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง แจ้งให้ทราบ ปรีกษาหารือ หรือขอความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ และใน ส่วนของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะพบปะพูดคุยกับบุคคลเหล่านั้น ด้วยตนเองทั้งที่มาติดต่อราชการที่โรงเรียนหรือบางครั้งก็ไปพบที่บ้านหรือที่ทำงานของบุคคลเหล่านั้นเอง ตามความเหมาะสม

ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร

การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายแผน ร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานอีก 2 กลุ่มงานร่วมกัน พิจารณาแผนต่างๆ เช่น แผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ส่วนคณะครูเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเฉพาะแต่ละกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ตนเองสังกัด ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้รับบริการ เช่น สถานักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาก็เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแผนที่เกี่ยวข้อง พิจารณาแผน จัดสรรงบประมาณ และอนุมัติแผน เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาคัดเลือกแผนที่จะดำเนินการในรอบปีการศึกษาหรือรอบของงานแล้ว ทางโรงเรียนจะต้องเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อรับรองและขอใช้งบประมาณตามแผนที่ได้กำหนดไว้

การจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ โดยกำหนดให้ผู้ร่วมงานต้องสังกัดกลุ่มงานหรือฝ่ายได้มากกว่า 1 กลุ่มงานหรือฝ่าย เช่น สังกัดตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ขึ้นตรงต่อการบริหารงานของฝ่ายวิชาการ แต่ผู้ร่วมงานก็ยังสามารถไปสังกัดกลุ่มงานหรือฝ่ายอื่นได้ เช่นการไปสังกัดกลุ่มงานหรือฝ่ายบุคคลฝ่ายงบประมาณ กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนหรืออื่นๆ ได้ตามที่ต้องการหรือได้รับการแต่งตั้งตามความชำนาญ จึงทำให้ผู้ร่วมงานมีหัวหน้างานมากกว่าหนึ่งคน ต่างทำงานให้แก่แต่ละกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ตนสังกัดให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน โรงเรียนมีช่วงของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ไว้ 3 ระดับ คือ 1) ระดับผู้บริหาร ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ 4 คน (ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ) หัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา 2) ฝ่ายบริหารระดับกลาง

ประกอบด้วย หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และ 3) ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ บุคลากรครู และบุคลากรสายสนับสนุน ในส่วนของการจัดองค์การ นั้น ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่ม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การโครงสร้างงาน คำพรรณางาน (Job description) สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม และอื่นๆ การจัดคนเข้าสู่งานหรือกลุ่มงานตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหาร ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดองค์การ

การนำ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในด้านต่างๆ นำโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ดังนี้ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเอง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ มีการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลดีอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีคุณภาพทางวิชาการ โดยสามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐได้มากกว่าร้อยละ 90 และผู้บริหารสถานศึกษาเองยังได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้นำของการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่ยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล(บริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วม) ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และมีกำลังใจในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการร่วมเป็นวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการเผยแพร่ให้กับคณะครู และนักเรียนได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ การนิเทศการเรียนการสอนการกำกับ ติดตามการเรียนการสอนของบุคลากร การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ กิจกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน และการร่วมรายงานผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้รับบริการได้ทราบ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้รับบริการ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียน ควบคุม คุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

การบริหารสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารสารสนเทศ ดังนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน จัดกระทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้งาน จัดเก็บ รักษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการนำไปประโยชน์หรือ

ประกอบการพิจารณาตัดสินใจของฝ่ายบริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นั้นไม่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการบริหารสารสนเทศ แต่มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลที่โรงเรียนได้แจ้งให้ทราบหรือแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับทราบเท่านั้น

ภาระงาน โรงเรียนกำหนดภาระหน้าที่ ออกเป็น 4 งานหรือฝ่าย ดังนี้ งานหรือ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานวิชาการ โดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้ามามีส่วนร่วมในงานบริหารวิชาการ ดังนี้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และสร้างรายวิชาเลือกเสรี พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ การสร้างสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ออนไลน์ การแนะแนวการศึกษาต่อ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ร่วมพัฒนาคุณภาพวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และสนับสนุนให้ผู้เรียนเข้าแข่งขันความสามารถทางวิชาการในระดับต่างๆ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในส่วนของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี การแนะแนวอาชีพ ร่วมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพ ร่วมพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ โดยการเป็นวิทยากรให้ความรู้กับครูและนักเรียน สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน เป็นต้น

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่มงาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษา สรรหาบุคลากรที่ ต้องการและจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด และจัดครูเข้ากลุ่มงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและความต้องการของกลุ่มงาน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลายเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ร่วมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ร่วมกำกับและรักษาวินัยบุคลากร เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และร่วมเสริมสร้าง สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียนเพื่อรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้พิจารณาต่อไป

การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ โดยให้รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ ร่วมกับรองผู้อำนวยการ 3 คน (ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ) หัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษาเข้าร่วมวางแผนขอใช้เงินงบประมาณ (แผนขอใช้งบประมาณโรงเรียนและร่วมบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ขอใช้งบประมาณ) ร่วมกับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และร่วมควบคุมการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน วัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และสภานักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและรับรายงานผลการจัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ให้กับทางโรงเรียน

บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานการบริการงานทั่วไป โดยผ่านทางรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริการและผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ จัดทำงานธุรการ จัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมและงานอาคารสถานที่ จัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียนระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ร จัดระบบงานควบคุมภายใน จัดบริการสาธารณะ ดำเนินงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษา และสภานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมงานกิจการนักเรียนและร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆ ได้ทราบ

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในรายวิชาที่ตนเองสอนอย่างอิสระ โดยเนื้อหาสาระจะเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของช่วงชั้น 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ เทคนิคการสอนที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่เน้นไปที่การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือพัฒนาให้เป็นนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ 3) การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการใช้กระบวนการวิจัย ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับผู้เรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน และเป็นวิทยากรให้ความรู้ในวิชาคอมพิวเตอร์ และวิชาการตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้ง

สนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดครูมาช่วยสอนให้กับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพื่อเตรียมพร้อมในการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา

หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตั้งแต่ขั้นตอนของการประเมินผลการใช้หลักสูตรในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อนำผลมาประกอบการตัดสินใจจะใช้หลักสูตรเดิมต่อไป หรือทำการปรับปรุงแก้ไข หรือสร้างขึ้นมาใหม่ให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพบริบท ผู้เรียนและสังคมโลกในยุคปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งครูร่วมกันสร้างรายวิชาเลือกเสรีในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนเองสังกัดเพื่อให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจ ความสามารถและศักยภาพของนักเรียนแต่ละบุคคลโดยการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) จากนักเรียนและผู้ปกครอง ตามที่หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายนโยบายและแผน ให้ข้อมูลว่า “โรงเรียนจะทำการสำรวจความต้องการของนักเรียนในเรื่องรายวิชาที่นักเรียนมีความสนใจหรือมีต้องการจะเรียนรู้ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อสร้างเป็นรายวิชาเลือกเสรีของโรงเรียนให้สนองต่อความต้องการของนักเรียน โดยหลักสูตรและรายวิชาเลือกที่โรงเรียนจัดสร้างขึ้นจะเสนอให้ผู้ปกครองได้รับทราบ และให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับรองการใช้” ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ในรายวิชาคอมพิวเตอร์และงานบ้าน งานประดิษฐ์ เท่านั้น ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา ยังเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรของสถานศึกษาที่เปิดใช้

วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ ดังนี้ 1) ร่วมพิจารณาจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ตามงบประมาณที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการจัดสรร 2) จัดสร้างขึ้นมาใช้เองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุนภายนอกโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธา ผู้ปกครองนักเรียน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนให้กับทางโรงเรียนตามความต้องการ

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใน 5 ส่วน คือ

บุคคลที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ 1 คน และรองฯ 4 คนและหัวหน้ากลุ่มงาน 3 ฝ่าย กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ บุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด กลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วยสภา

นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน และ กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

เรื่องที่มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ และใน ส่วนของอำนาจหน้าที่ (ภาระงาน) เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การ การบริหารงบประมาณ บริหารงานปกครอง และการบริหารงานทั่วไป และส่วนของงานตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้เป็นปฏิบัติ

วิธีการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เป็น 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยผู้บริหารสถานศึกษาขอเชิญผู้ร่วมงานทุกคน หรือที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆให้ทราบ หรือให้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทนในรูปของ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการโครงการต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมต่างๆ และสถานักเรียนฯลฯ

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ ร่วมคิดร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือการดำเนินงาน ร่วมพิจารณาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ร่วมปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และร่วมรับผิดชอบและรวบรวมผลประโยชน์จากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน

ระดับของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในภาระงานด้านต่างๆ โดยวัดระดับการเข้ามามีส่วนร่วม ได้หลากหลาย ดังนี้ การวัด ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา ส่วนการวัดระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมจนการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แต่เมื่อมองภาพรวมแล้วพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเป็นแบบ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพราะผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ

(Committee) เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการในรูปแบบอื่นๆที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้แต่งตั้งขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของสถานศึกษา เป็นต้น

ประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (goal attainment) ของโรงเรียนโดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ ศึกษาได้จาก นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเกือบทุกคนเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของทุกสถาบัน

การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ศึกษาได้จาก นักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐได้เกินกว่าร้อยละ 90 ผลการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถพิเศษในระดับภูมิภาคและระดับชาติ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน (4 ร ได้แก่ รู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักความเป็นไทย ใฝ่สันติ) และโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้ใดอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

ผู้ร่วมงาน (บุคลากรครูและบุคลากรสายสนับสนุน) จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจ โดยพิจารณาได้จาก ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนและปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราการลาหยุดงานในกรณีต่างๆลดน้อยลง ลดความขัดแย้งและมีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) เป็นหลัก

ผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนในอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี ให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรแก่ทางโรงเรียน เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยการร่วมเป็นวิทยากรมาให้ความรู้กับนักเรียนและคณะครู เข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่อง พฤติกรรมและรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียนและสถานศึกษา

รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษา

แนวทางการนำรูปแบบฯไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดแนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นการบริหารจัดการตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นตามหลักการการมีส่วนร่วมที่เป็นส่วนหนึ่งของการใช้รูปแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (iEMS) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เท่านั้น แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ตามโครงการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ได้ดำเนินการ ภาพรวมของแนวทางการนำรูปแบบฯไปใช้ จำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้ ด้านการเตรียมความพร้อม ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการกำหนดไว้ ด้านการนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้ ส่วนกรณีติดตาม มีการดำเนินการในส่วนของโครงการกิจกรรมที่ดำเนินการในโรงเรียนเท่านั้น แต่มีกรณีพิเศษ กำกับ ติดตามการใช้รูปแบบของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับการนำรูปแบบบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ไว้ดังนี้ โรงเรียนจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์การ ให้สั้นกะทัดรัด (Flat Organization) มีสายการบังคับบัญชาสั้น การสื่อสารภายในองค์การต้องมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีสภาพที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมเช่น มีความรักความสามัคคี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันขององค์การ และต้องเกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนขององค์การ การนำไปใช้ควรมีการจัดทำเป็นเอกสารให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบอำนาจ ความมีอิสระเสรี การตัดสินใจ และความรับผิดชอบและผลลัพธ์ที่ต้องการไปพร้อมๆกัน และต้องมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษา
ปัจจัย 2 ด้าน คือ

ปัจจัยที่ส่งผล ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จ ได้แก่ สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานและผลผลิต ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นไว้อย่างชัดเจน ความรักความสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อสร้างเป็นพลังร่วม หรือความร่วมมือกันในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และพิจารณาตัดสินใจบน

พื้นฐานหลักการเหตุผล การสร้างระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความรับผิดชอบให้กับบุคลากรของสถานศึกษา ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงร่วมกันขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ บุคลากรขององค์กรได้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ความภักดีต่อองค์กร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดี เช่นความจริงจังต่อกัน

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้แก่บุคคล ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความคิดเห็น หรือร่วมระดมสมอง เวลาของผู้มีส่วนร่วมกับโรงเรียนไม่สัมพันธ์กัน ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ กลุ่มบุคคลชั้นนำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนร่วมไม่รู้บทบาท หน้าที่ของตนเองซึ่งอาจมาจากโรงเรียนไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ไว้ บุคคลในองค์กรขาดความรัก ความสามัคคี การร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระดับการศึกษาที่ แตกต่างทำให้ประชาชนไม่กล้าเข้ามามีส่วนร่วม และวัฒนธรรมของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

2. ผลสรุปการศึกษาข้อมูลภาคสนาม(การเปรียบเทียบ)

เป็นการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าภาคสนามในโรงเรียน 3 แห่งที่ใช้เป็นกรณีศึกษา โดยการนำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงการเปรียบเทียบ (ตามตารางที่ 10 การเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี)

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรศรีนคร
1. ข้อมูลพื้นฐาน			
1.1 ประวัติความเป็นมา	เกิดจากมูลนิธิของผู้มีจิตศรัทธาตระกูลหนึ่ง เป็นผู้ก่อตั้ง เมื่อ 15 พฤษภาคม 2535 ไม่แตกต่างกัน ภาพรวมเกิดจากความร่วมมือของภาคเอกชน	เกิดจากความร่วมมือของข้าราชการ พระภิกษุสงฆ์และประชาชน เมื่อ 14 ตุลาคม 2476 ไม่แตกต่างกัน ภาพรวมเกิดจากความร่วมมือของประชาชน	เกิดจากความร่วมมือของข้าราชการ พระภิกษุสงฆ์และประชาชน เมื่อ 8 พฤศจิกายน 2466 ไม่แตกต่างกัน ภาพรวมเกิดจากความร่วมมือของประชาชน
1.2 สภาพบริบทสถานศึกษา			
1.2.1 สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท ตั้งอยู่ชายขอบของเมืองมมหานครที่เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยใหม่ และเป็นเขตติดต่อกับชายขอบของเมืองปริมณฑล	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท ตั้งอยู่ชายขอบของเมืองปริมณฑลที่เป็นเมืองอุตสาหกรรม ที่เป็นเขตติดต่อกับชายขอบของเมืองมมหานคร	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท ตั้งอยู่ใจกลางเทศบาลนครของเมืองภูมิภาคท่ามกลางสถานที่ราชการ แหล่งธุรกิจ และสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์
ลักษณะทางกายภาพ	เนื้อที่ 7 ไร่ 3 งาน 81 ตารางวา ตั้งอยู่บนถนนสายรองห่างจากถนนสายหลัก 3 กิโลเมตร สภาพแวดล้อมภายใน มีต้นไม้ที่จัดไว้อย่างเป็นระเบียบ เกิดความร่มรื่น สะอาด การคมนาคมสะดวก และมี ระบบสาธารณูปโภคครบถ้วน	เนื้อที่ 10 ไร่ 2 งาน 20.5 ตรว เนื้อที่ของโรงเรียนถูกคั่นด้วยลำคลองกว้าง 7 เมตรแต่มีสะพานปูนเชื่อมถึงกันสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเต็มไปด้วยต้นไม้ ร่มรื่น สะอาด มีแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน เรียกว่า "ริสอร์ทแห่งการเรียนรู้" การคมนาคมสะดวก แต่	เนื้อที่ 29 ไร่ 1 งาน 49 ตารางวา แบ่งออกเป็น 2 แปลง แยกจากกันโดยมีถนนพระองค์ คั่นกลาง บริเวณหน้าโรงเรียนเป็นถนนที่คู่ขนานกับแม่น้ำปิง สภาพแวดล้อมภายใน ร่มรื่น สะอาด การคมนาคมสะดวก แต่สภาพถนนหน้าโรงเรียนคับแคบ จราจรติดขัด

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครคี
		สภาพถนนคับแคบ จราจรคับคั่ง และมีระบบสาธารณูปโภคครบถ้วน	ในช่วงเร่งด่วน และมีระบบสาธารณูปโภคครบถ้วน
1.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	แตกต่างกันไปตามสภาพ ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง ค้าขาย รับราชการ และพนักงานราชการส่วนท้องถิ่น	แตกต่างกันไปตามสภาพ ผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะปานกลาง ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างในโรงงาน ค้าขาย พนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการ	แตกต่างกันไปตามสภาพ ผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะปานกลาง ถึง ดี ส่วนใหญ่มีอาชีพรับข้าราชการ ธุรกิจส่วนตัว ค้าขาย รับจ้างและเกษตรกรรม
1.2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม	แตกต่างกันไปตามสภาพ สังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท บุคคลอพยพเข้ามาทำงานหากินในเมือง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ สภาพชุมชนเข้มแข็งประชาชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี	แตกต่างกันไปตามสภาพ สังคมเมืองบริบทณฑล เต็มไปด้วยโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ สภาพชุมชนเข้มแข็งประชาชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี	แตกต่างกันไปตามสภาพ สังคมเมืองชนบท ประชาชนร้อยละ 98 นับถือศาสนาพุทธ สภาพชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี
1.2.3 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา	แตกต่างกัน การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน	แตกต่างกัน การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับชั้นพื้นฐาน	แตกต่างกัน การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
1.3 ลักษณะ การจัดการเรียนรู้	แตกต่างกันไปตามสภาพ - เป็นโรงเรียนในฝัน และโรงเรียนที่ใช้วิจัย	แตกต่างกันไปตามสภาพ - เป็นโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ และเข้าร่วมโครงการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา	แตกต่างกันไปตามสภาพ - เป็นโรงเรียนในฝัน และเข้าร่วมโครงการ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังสรรค์
	<p>เป็นฐานร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา (อนุบาล- ประถมศึกษาปีที่ 6) เปิดสอนทั้งหมด 8 ชั้นเรียน - เป็นโรงเรียนขนาดกลาง หรือรูปแบบที่ 2 -- มีนักเรียน 502 คน - หลักสูตรที่จัดให้กับผู้เรียนคือหลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษเรียนร่วม - สภาพการจัดการเรียนรู้มีสภาพเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ 	<p>แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา (อนุบาลจนถึงประถมศึกษาปีที่ 6) เปิดทำการสอน 8 ชั้นเรียน - เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือรูปแบบที่ 3 มีนักเรียน 1,302 คน - หลักสูตรที่จัดให้กับผู้เรียนคือหลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษเรียนร่วม - สภาพการจัดการเรียนรู้มีสภาพเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ 	<p>โครงการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา</p> <p>แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา (ม.1 ถึง ม.6) เปิดทำการสอน 6 ชั้นเรียน - เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หรือรูปแบบที่ 4 มีนักเรียน 3,239 คน - หลักสูตรที่จัดให้นักเรียนมี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรปกติ และหลักสูตรสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ (ภาษาและทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์) - สภาพการจัดการเรียนรู้มีสภาพเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้
2.ทรัพยากรของสถานศึกษา	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท	แตกต่างกันไปตามสภาพบริบท
2.1บุคลากร	นักเรียน 502 คน	นักเรียน 1,309 คน	นักเรียน 3,351 คน
2.1.1 นักเรียน	(ชาย 280 คน หญิง 222 คน)	(ชาย 659 คน หญิง 650 คน)	(ชาย 112 คน หญิง 3,239 คน)

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสรรค์
2.1.2 ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาระดับมหาบัณฑิต (ภาษาไทย) - วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ - ประสบการณ์การสอน 20 ปี - ประสบการณ์ทางการบริหาร 5.6 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาระดับมหาบัณฑิต(บริหาร การศึกษา) - วิทยฐานะเชี่ยวชาญ - ประสบการณ์การสอน 30 ปี - ประสบการณ์ทางการบริหาร 20 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต(บริหาร การศึกษา) - วิทยฐานะเชี่ยวชาญ - ประสบการณ์การสอน 30 ปี - ประสบการณ์ทางการบริหาร 8 ปี
2.1.3 บุคลากรครู	<p>จำนวน 26 คน(ชาย4 คน หญิง 22 คน) เป็นข้าราชการ 20 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอาสา 4 คน</p> <p><i>การศึกษา</i> ส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ตามลำดับ ระดับอื่นไม่มี</p> <p><i>วิทยฐานะ</i> ส่วนใหญ่ มีวิทยฐานะชำนาญการ ไม่มีวิทยฐานะและชำนาญการพิเศษ</p> <p><i>ประสบการณ์การทำงาน</i> อยู่ในระหว่าง 21- 30 ปี มากที่สุด</p> <p><i>อัตราส่วนครูต่อนักเรียน</i> 1: 19.30</p> <p>มีความเหมาะสมและเพียงพอ</p>	<p>จำนวน 46 คน(ชาย 8 คน หญิง 38คน) เป็นข้าราชการ 44 คน พนักงานราชการ 2 คน</p> <p><i>การศึกษา</i> ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ตามลำดับ ระดับอื่นไม่มี</p> <p><i>วิทยฐานะ</i> ส่วนใหญ่ มีวิทยฐานะชำนาญการ ไม่มีวิทยฐานะและชำนาญการพิเศษ</p> <p><i>ประสบการณ์การทำงาน</i> อยู่ในระหว่าง 21- 30 ปี มากที่สุด</p> <p><i>อัตราส่วนครูต่อนักเรียน</i> 1: 29.20</p> <p>ยังขาดแคลนครู 6.20 คน</p>	<p>จำนวน 177 คน(ชาย 41คน หญิง136คน) เป็นข้าราชการ 170 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง5 คน</p> <p><i>การศึกษา</i> จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกตามลำดับ ระดับอื่นไม่มี</p> <p><i>วิทยฐานะ</i> ส่วนใหญ่ มีวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และไม่มีวิทยฐานะ</p> <p><i>ประสบการณ์การทำงาน</i> อยู่ในระหว่าง 21- 30 ปี มากที่สุด</p> <p><i>อัตราส่วนครูต่อนักเรียน</i> 1: 18.93</p> <p>มีความเหมาะสมและเพียงพอ</p>

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครค์
2.1.4 บุคลากรสนับสนุน	ภารโรง 2 คน อธิการ 5 คน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ	ภารโรง 2 คน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ	ภารโรง 10 คน อธิการ 20 คน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ
2.2 อาคารสถานที่	อาคารประกอบ 1 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ	มีอาคารเรียน 4 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 2 หลัง อาคารเรียนเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ แต่ขาดแคลนโรงอาหาร	มีอาคารเรียน 6 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 6 หลัง โรงฝึกงาน 2 หลัง อาคารพลศึกษา 1 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง อยู่ในเกณฑ์เพียงพอ
2.3 งบประมาณ	- เงินงบประมาณเพียงพอ - ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก	- เงินงบประมาณเพียงพอ - ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก	- เงินงบประมาณเพียงพอ - ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก
2.4 สื่อ วัสดุอุปกรณ์	เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่าน อินเทอร์เน็ต และการบริหารจัดการ	เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่าน อินเทอร์เน็ต และการบริหารจัดการ	เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่าน อินเทอร์เน็ต และการบริหารจัดการ
3. เป้าหมายของสถานศึกษา	ไม่แตกต่างกัน คุณภาพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน และ คุณภาพโรงเรียน	ไม่แตกต่างกัน คุณภาพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน และ คุณภาพโรงเรียน	ไม่แตกต่างกัน คุณภาพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน และ คุณภาพโรงเรียน
4. ความรู้	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน	แตกต่างกันไม่ชัดเจน
■ องค์ความรู้ของ โรงเรียน	ไม่แตกต่างกัน - รูปแบบการจัดการเรียนรู้ - รูปแบบการวัดผลประเมินผล - ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์	ไม่แตกต่างกัน - รูปแบบการจัดการเรียนรู้ - รูปแบบการวัดผลประเมินผล - ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์	ไม่แตกต่างกัน - รูปแบบการจัดการเรียนรู้ - รูปแบบการวัดผลประเมินผล - ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรือนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรศรีสรรค์
	- การเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	- การเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	- การเรียนรู้ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต
<p>■ แหล่งเรียนรู้ภายใน</p>	<p>แตกต่างกันแต่ไม่ชัดเจน</p> <p>1.ห้องสมุด และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>2.ห้องพิเศษ เช่นห้องInternet</p> <p>3.ห้องเรียนธรรมชาติ</p> <p>4.ห้องฉายภาพยนตร์</p>	<p>แตกต่างกันแต่ไม่ชัดเจน</p> <p>1.ห้องสมุดมีชีวิต</p> <p>2.ห้องพิเศษ เช่น ห้องInternet</p> <p>3.ห้องส่งสัญญาณ STV</p> <p>4.ห้องเรียนธรรมชาติ "รีสอร์ทแห่งการเรียนรู้"</p>	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>1.ห้องสมุด</p> <p>2.ห้องสืบค้นความรู้ ด้วยInternet</p> <p>3.ห้องพิเศษ</p> <p>4.ห้องเรียนธรรมชาติ(ต้นไม้แห่งการเรียนรู้)</p>
<p>■ แหล่งเรียนรู้ภายนอก</p>	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>แหล่งเรียนรู้ภายนอก มี</p> <p>1.สถานที่ เช่นวัดออเงิน กองทัพอากาศ</p> <p>2.ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการประกอบอาชีพ</p> <p>3.สถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ</p>	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>แหล่งเรียนรู้ภายนอก มี</p> <p>1.สถานที่ เช่น ป้อมพระจุลอนุสาวรีย์ข้าง</p> <p>2.ประเพณีและวัฒนธรรม เช่น ประเพณี สงกรานต์ปากลัด การเล่นสะบ้า พิธีโยนบัว ภาษามอญ</p> <p>3.ภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>4.สถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ</p>	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>แหล่งเรียนรู้ภายนอก มี</p> <p>1.สถานที่ เช่นโบราณสถานและโบราณวัตถุ ทางประวัติศาสตร์ อนุสาวรีย์</p> <p>2.ประเพณีและวัฒนธรรม</p> <p>3.สถานที่ท่องเที่ยวเช่นสวนเปลือกหินโลก</p> <p>4.สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 แห่ง</p>
<p>5. วัฒนธรรมของสถานศึกษา (บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะ)</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>ค่านิยมของโรงเรียนที่พบ</p> <p>① ความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>ค่านิยมของโรงเรียนที่พบ</p> <p>① หลักธรรมาภิบาล</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>ค่านิยมของโรงเรียนที่พบ</p> <p>① ความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส</p>

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรศรีนคร
	② ความรับผิดชอบในหน้าที่ ③ การทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ④ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ⑤ ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ⑥ ความเสียสละต่อส่วนรวม ⑥ องค์กรมีผู้ร่วมงานที่มีคุณธรรม ⑦ หลักการมีส่วนร่วม	② ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ③ การทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จบนมาตรฐานและเป้าหมายของโรงเรียน ④ ปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายอย่างเคร่งครัด ⑤ ความสามัคคีในหมู่คณะ ⑥ ความเสียสละทุ่มเทให้กับโรงเรียน ⑦ หลักการมีส่วนร่วม	② ความรับผิดชอบในหน้าที่ ③ การทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ④ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ⑤ ความสามัคคีในหมู่คณะ ⑥ ความเสียสละต่อส่วนรวม ⑦ หลักการมีส่วนร่วม
ประเด็นศึกษาตามกรอบการวิจัย			
กระบวนการ (Process)			
ส่วนที่ 2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา			
มิติที่ 1 สถานศึกษา			
1)ระบบย่อยด้านคน ■ ทักษะ	ไม่แตกต่าง - ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการสร้างเครื่องมือวัดผล ทักษะการทำงานงบประมาณ	ไม่แตกต่าง - ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการสร้างเครื่องมือวัดผล ทักษะการทำงานงบประมาณ	ไม่แตกต่าง - ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการสร้างเครื่องมือวัดผล ทักษะการทำงานงบประมาณ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
	<p>และระบบบัญชี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ - ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และภาคีเครือข่าย ผู้ปกครอง ทักษะการสื่อสาร 	<p>และระบบบัญชี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ - ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และภาคีเครือข่าย ผู้ปกครอง ทักษะการสื่อสาร 	<p>และระบบบัญชี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ - ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และภาคีเครือข่าย ผู้ปกครอง ทักษะการสื่อสาร
<ul style="list-style-type: none"> ▪ สถานภาพ 	<p>ไม่แตกต่างกัน</p> <p>บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ไม่แตกต่างกัน</p> <p>บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ไม่แตกต่างกัน</p> <p>บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ค่านิยม <p>(ค่านิยมของการบริหารแบบมีส่วนร่วม)</p>	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>ค่านิยมของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่บุคคลในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ② ความร่วมมือ ร่วมพลัง ③ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ④ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ⑤ มีความรับผิดชอบ 	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>ค่านิยมของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่บุคคลในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ② ความร่วมมือร่วมพลัง ③ ความผูกพันต่อองค์กร ④ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร 	<p>แตกต่างกันไม่ชัดเจน</p> <p>ค่านิยมของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่บุคคลในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ยอมรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันพร้อมนำไปปฏิบัติ ② ความร่วมมือ ร่วมพลัง ③ ยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันตามหลักนิติธรรม

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้อุทิศ	โรงเรียนพระนครศรีอยุธยา
	⑥ การสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร ⑦ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ⑧ เห็นคุณค่าของผู้อื่น ⑨ ยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลง ร่วมกันตามหลักนิติธรรม ⑩ การดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน และ 11. การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนอย่างเหมาะสม	⑤ ความรับผิดชอบ ⑥ การสื่อสารอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ⑦ ความมุ่งมั่นทุ่มเท และความเสียสละ ⑧ ีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ⑨ มีเป้าหมายและมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน ⑩ อีสาระในการคิด ตัดสินใจ	④ การดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน ⑤ ความรับผิดชอบ ⑥ มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความไวเนื้อเชื่อใจ ⑦ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ⑧ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ⑨ มีอิสระในการคิดและการ ตัดสินใจ ⑩ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
■ ภาวะผู้นำ	แตกต่างจากสองโรงเรียน เป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย	ไม่แตกต่างกัน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย	ไม่แตกต่างกัน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
■ การปฏิบัติ (บทบาท)	ไม่แตกต่าง ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงบทบาท ดังนี้ ผู้ร่วมสร้างร่วมกำหนด ผู้วางแผน ผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้สนับสนุน	ไม่แตกต่าง ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงบทบาท ดังนี้ ผู้ร่วมสร้างร่วมกำหนด ผู้วางแผน ผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้สนับสนุน	ไม่แตกต่าง ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงบทบาท ดังนี้ ผู้ร่วมสร้างร่วมกำหนด ผู้วางแผน ผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้สนับสนุน

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครค์
	ทรัพยากร ผู้ประเมินผลการดำเนินงาน ผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์	ทรัพยากร ผู้ประเมินผลการดำเนินงาน ผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์	ทรัพยากร ผู้ประเมินผลการดำเนินงาน ผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์
1) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ▪ อำนาจหน้าที่	ไม่แตกต่างกัน - มอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้านพร้อมด้วยความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ รับทราบผลการดำเนินงาน และร่วมดำเนินการตามคำขอความร่วมมือ	ไม่แตกต่างกัน - มอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้านพร้อมด้วยความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ รับทราบผลการดำเนินงาน และร่วมดำเนินการตามคำขอความร่วมมือ	แตกต่างจากสองโรงเรียน - มอบอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน 3 งาน พร้อมด้วยความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ รับทราบผลการดำเนินงาน ร่วมดำเนินการตามคำขอความร่วมมือ
▪ การตัดสินใจสั่งการ	แตกต่างจากสองโรงเรียน - หน้าที่บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ - ภาระงาน 4 ด้าน ผู้รับมอบอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด นอกเหนือจากนั้น ผู้บริหารตัดสินใจ	ไม่แตกต่าง - หน้าที่บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ - ภาระงาน 4 ด้าน ผู้รับมอบอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด หรือเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและโรงเรียนตามหลักนิติธรรม	ไม่แตกต่าง - หน้าที่บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ - ภาระงาน 4 ด้าน ผู้รับมอบอำนาจตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด หรือเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและโรงเรียนตามหลักนิติธรรม
▪ กฎระเบียบ	ไม่แตกต่าง - ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบโรงเรียน	ไม่แตกต่าง - ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบโรงเรียน	ไม่แตกต่าง - ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบโรงเรียน

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครค์
<ul style="list-style-type: none"> ■ การสื่อสาร 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารสองทางและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารทางอ้อม 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารสองทางและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารทางอ้อม 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารสองทางและใช้การสื่อสารอย่างเป็นทางการ และการสื่อสารทางอ้อม
<p>3)ระบบย่อยดำเนินงาน</p> <p>3.1 หน้าที่บริหาร 5 หน้าที่</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ■ การวางแผน 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจในการวางแผนให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสองฝ่าย ไปร่วมจัดทำแผนพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับหัวหน้าสาระการเรียนรู้และคณะครู แล้วนำเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็นชอบและอนุมัติการใช้แผน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเสนอแผน โครงการ หรือกิจกรรม และร่วมพิจารณารับรองและอนุมัติการใช้งบประมาณตามแผน และรับรายงานผลการ 	<p>แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจในการวางแผนให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสองฝ่าย ดำเนินการวางแผน - รองผู้อำนวยการทั้งสองฝ่ายร่วมพิจารณาคัดเลือกแผนงาน โครงการที่ได้รับการเสนอขึ้นมาจากคณะครูภายในสายชั้นหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ - คณะครูร่วมกับหัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้าสาระการเรียนรู้ดำเนินการวางแผน โครงการกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในรอบปีการศึกษา 	<p>แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจในการวางแผนให้กับหัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผนของโรงเรียน ไปดำเนินการร่วมกับ รองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย และ 2 กลุ่มงานในรูปของคณะกรรมการดำเนินงาน - รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย ร่วมกับคณะครูภายในฝ่ายดำเนินการวางแผน โครงการกิจกรรมร่วมกัน พร้อมคัดเลือกและนำเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน - คณะกรรมการวางแผนโรงเรียนพิจารณาคัดเลือกแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังสรรค์
	บริหารงบประมาณ	ต่อไป - รองผู้อำนวยการโรงเรียนเสนอแผน งาน โครงการให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเสนอ แผน โครงการ หรือกิจกรรม และร่วม พิจารณารับรองและอนุมัติการใช้ งบประมาณตามแผน และรับรายงานผลการ บริหารงบประมาณ	เพื่ออนุมัติแผน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเสนอ แผน โครงการ หรือกิจกรรม และร่วม พิจารณารับรองและอนุมัติการใช้ งบประมาณตามแผน และรับรายงานผลการ บริหารงบประมาณ
▪ การจัดองค์การ	แตกต่าง - จัดองค์การแบบเมทริกซ์(Matrix) ที่เป็น ไปตามอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน ผู้ร่วมงานสังกัด กลุ่มงานได้มากกว่า 1 กลุ่มงาน - ช่วงการควบคุม และสายการบังคับบัญชา เป็น 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และคณะครูทุกคน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน	แตกต่าง - จัดองค์การแบบเมทริกซ์(Matrix) ที่เป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน ผู้ร่วมงานสังกัด กลุ่มงานได้มากกว่า 1 กลุ่มงาน - ช่วงการควบคุม และสายการบังคับบัญชา เป็น 4 ระดับ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น และคณะครู - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน	แตกต่าง - จัดองค์การแบบเมทริกซ์(Matrix) ที่เป็น ไปตามอำนาจหน้าที่ 4 ด้าน ผู้ร่วมงานสังกัด กลุ่มงานได้มากกว่า 1 กลุ่มงาน - ช่วงการควบคุม และสายการบังคับบัญชา เป็น 3 ระดับ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง(ผอ. รอง.ผอ. หัวหน้ากลุ่มงาน) ระดับกลาง (หัวหน้าสาระ/ หัวหน้าสายชั้น) และระดับ ปฏิบัติการ(ผู้ร่วมงาน)

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรือนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
	การจัดองค์การร่วมในการจัดองค์การ	การจัดองค์การร่วมในการจัดองค์การ	- ผู้ร่วมงาน(รองผอ. หัวหน้ากลุ่มงาน) มีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างงาน คำพรรณนางาน สายการบังคับบัญชาและสายการควบคุม การจัดคนเข้าสู่งาน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การ
▪ การนำ	ไม่แตกต่าง - ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยี ผู้นำทางด้านคุณธรรมและแบบอย่าง และผู้นำในการพัฒนา - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการนำด้านวิชาการ(วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น)การพัฒนาโรงเรียน ด้านอาคารสถานที่ และสนับสนุนทรัพยากร	ไม่แตกต่าง - ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยี ผู้นำทางด้านคุณธรรมและแบบอย่าง และผู้นำในการพัฒนา - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการนำด้านวิชาการ(วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น) การนำในการพัฒนาโรงเรียน ด้านอาคารสถานที่ และ สนับสนุนทรัพยากร	ไม่แตกต่าง - ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยี ผู้นำทางด้านคุณธรรมและแบบอย่าง และผู้นำในการพัฒนา - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการนำทางด้านวิชาการ(วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น) การนำในการพัฒนาโรงเรียน ด้านอาคารสถานที่และสนับสนุนทรัพยากร
▪ การควบคุม	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมดังนี้ 1) นิเทศ	ไม่แตกต่าง -	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมดังนี้ 1)นิเทศ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรศรีสรรค์
	กำกับ ติดตาม ประเมินผล (การจัดการเรียน การสอน โครงการ หรือกิจกรรม) 2) รายงาน ผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับบริการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้รับบริการ มีส่วน ร่วมในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงาน และควบคุมคุณภาพของนักเรียน	ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ 1)นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล (การจัดการเรียน การสอน โครงการ หรือกิจกรรม) 2)รายงาน ผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับบริการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้รับบริการ มีส่วน ร่วมในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงาน และควบคุมคุณภาพของนักเรียน	กำกับ ติดตาม ประเมินผล (การจัดการเรียน การสอน โครงการ หรือกิจกรรม) 2)รายงาน ผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับบริการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้รับบริการ มีส่วน ร่วมในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานและ ควบคุมคุณภาพของนักเรียน
<ul style="list-style-type: none"> การบริหารสารสนเทศ 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกับการบริหาร สารสนเทศดังนี้ การเก็บรวบรวม การจัด กระทำข้อมูล และขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล แต่ในขั้นตอนของการประมวลผลให้เป็น สารสนเทศไม่ได้ดำเนินการ - ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมใน การรับรู้ข้อมูลและแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับรู้ 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกับการบริหาร สารสนเทศดังนี้ การเก็บรวบรวม การจัด กระทำข้อมูล และขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล แต่ในขั้นตอนของการประมวลผลให้เป็น สารสนเทศไม่ได้ดำเนินการ - ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมใน การรับรู้ข้อมูลและแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับรู้ 	<p>แตกต่างจากสองโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกับการบริหาร สารสนเทศทุกขั้นตอน(การเก็บรวบรวม ข้อมูล การจัดกระทำข้อมูลการประมวลผล ข้อมูลและขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล) - ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมใน การรับรู้ข้อมูลและแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับรู้
3.2 ภาระงาน 4 ด้าน			
<ul style="list-style-type: none"> บริหารงานวิชาการ 	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเจริญรัฐ	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านหัวหน้างานวิชาการที่ได้รับการแต่งตั้ง - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร สนับสนุนงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และร่วมรับรองหลักสูตร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร สนับสนุนงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และร่วมรับรองหลักสูตร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร สนับสนุนงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และร่วมรับรองหลักสูตร
<ul style="list-style-type: none"> ▪ บริหารงานบุคคล 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานบุคคล เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานวิชาการ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานบุคคล เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานบุคคล เป็นไปตามขอบเขตงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่ายและ 3 กลุ่มงาน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมรับรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ บริหารงานงบประมาณ 	<p>ไม่แตกต่าง</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p>

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรือนรู้	โรงเรียนพระนเรศรังสรรค์
	<p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้ง</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับทราบ และรับรายงานผลการจัดสรร การใช้จ่าย งบประมาณ และร่วมระดมทรัพยากรให้กับโรงเรียน</p>	<p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับทราบ และรับรายงานผลการจัดสรร การใช้จ่าย งบประมาณ และร่วมระดมทรัพยากรให้กับโรงเรียน</p>	<p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายงบประมาณ</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับทราบ และรับรายงานผลการจัดสรร การใช้จ่าย งบประมาณ และร่วมระดมทรัพยากรให้กับโรงเรียน</p>
<p>■ บริหารงานทั่วไป</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการ</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมกิจการนักเรียน และประชาสัมพันธ์โรงเรียน</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมกิจการนักเรียน และประชาสัมพันธ์โรงเรียน</p>	<p>ไม่แตกต่าง</p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานทั่วไป เป็นไปตามขอบเขตงานของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดยผ่านรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริการ</p> <p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมกิจการนักเรียน และประชาสัมพันธ์โรงเรียน</p>
4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรือนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสรรค์
<p>■ ความรู้</p>	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระขึ้นเอง 2สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ 3.ใช้วิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่ 4.สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ร่วมสร้างแหล่งเรียนรู้ 2.วิทยากร 3.สนับสนุนงบประมาณ 	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระขึ้นเอง 2.ใช้วิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่ 3.สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ร่วมสร้างแหล่งเรียนรู้ 2.วิทยากร 3.สนับสนุนงบประมาณ 	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระขึ้นเอง 2สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ 3.ใช้วิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่ 4.สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ร่วมสร้างแหล่งเรียนรู้ 2.วิทยากร 3.สนับสนุนงบประมาณ
<p>■ หลักสูตร</p>	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1สร้างหลักสูตรท้องถิ่น 2.รับรองการใช้หลักสูตร 	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1สร้างหลักสูตรท้องถิ่น 2.รับรองการใช้หลักสูตร 	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p> <p>ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นและรายวิชาเลือกเสรี</p> <p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1สร้างหลักสูตรท้องถิ่น 2.รับรองการใช้หลักสูตร
<p>■ วัสดุอุปกรณ์</p>	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p>	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p>	<p><i>ไม่แตกต่าง</i></p>

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครค์
	ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม 1.ร่วมจัดซื้อ 2.จัดสร้าง 3.ระดมทรัพยากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมระดมทรัพยากร	ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม 1.ร่วมจัดซื้อ 2.จัดสร้าง 3.ระดมทรัพยากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมระดมทรัพยากร	ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วม 1.ร่วมจัดซื้อ 2.จัดสร้าง 3.ระดมทรัพยากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมระดมทรัพยากร
มิติที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม			
1. บุคคลที่มีส่วนร่วม	ไม่แตกต่างกัน - บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม มี 4 กลุ่ม คือ 1)กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน) 2) กลุ่มปฏิบัติการ คือผู้ร่วมงาน 3)กลุ่มผู้รับบริการ (คณะกรรมการนักเรียนและผู้ปกครอง) และ4)กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษาและอื่นๆ)	ไม่แตกต่างกัน - บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม มี 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน) กลุ่มปฏิบัติการ คือผู้ร่วมงาน กลุ่มผู้รับบริการ (คณะกรรมการนักเรียน และผู้ปกครอง) และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษาและอื่นๆ)	ไม่แตกต่างกัน - บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม มี 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน) กลุ่มปฏิบัติการ คือผู้ร่วมงาน กลุ่มผู้รับบริการ (สภานักเรียนและผู้ปกครอง) และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา และอื่นๆ)
2. เรื่องที่มีส่วนร่วม	ไม่แตกต่างกัน - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 เรื่อง คือ1)หน้าที่บริหาร 2)	ไม่แตกต่างกัน - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 เรื่อง คือ1)หน้าที่บริหาร 2)	ไม่แตกต่างกัน - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 เรื่อง คือ1)หน้าที่บริหาร 2)ภาวะ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนครศรีธรรมราช
	ภาระงาน 4 ด้าน และ 3) งานที่ได้รับมอบหมายตามดุลพินิจของผู้บริหาร	ภาระงาน 4 ด้าน และ 3) งานที่ได้รับมอบหมายตามดุลพินิจของผู้บริหาร	งาน 4 ด้าน และ 3) งานที่ได้รับมอบหมายตามดุลพินิจของผู้บริหาร
3. วิธีการมีส่วนร่วม	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม 2 แนวทาง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง และการเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน
4. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม	แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน 4 ขั้นตอน คือ ร่วมระดมความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกัน จากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน แต่ในการตัดสินใจดำเนินการได้ตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำได้เท่านั้น	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน คือ ร่วมระดมความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันจากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน คือ ร่วมระดมความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันจากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน
5. ระดับการมีส่วนร่วม	แตกต่างจากสองโรงเรียน - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้	ไม่แตกต่าง - ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
	1) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ 2) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ 3) ระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมบางส่วน)	1) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ 2) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ 3) ระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง)	1) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ 2) ระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ 3) ระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง)
ประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วม			
1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal Attainment)			
1.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ	ไม่แตกต่าง นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา	ไม่แตกต่าง นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา	ไม่แตกต่าง นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเกือบทุกคนเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา
1.2 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ	ไม่แตกต่าง ■ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ■ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของ สมศ ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้	ไม่แตกต่าง ■ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน (4 ร) คือ รู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ชำนานู เชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักความเป็นไทย ใฝ่สันติ)	แตกต่างไม่ชัดเจน ■ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐได้เกินกว่าร้อยละ 90 ผลการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถพิเศษในระดับภูมิภาคและระดับชาติ ■ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
	<p>โดยอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง</p>	<p>โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของ สมศ ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้โดยอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง</p>	<p>ของโรงเรียน (4 ร) คือ รู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักความเป็นไทย ใฝ่สันติ) และ</p> <p>โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของ สมศ ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้โดยอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง</p>
2. ความพึงพอใจ (Satisfaction)			
2.1 ผู้ร่วมงาน	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ ▪ มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นหลัก ▪ ผู้ร่วมงานร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ ▪ มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นหลัก ▪ ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการ 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ ▪ มีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นหลัก ▪ ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเจริญรัฐ	โรงเรียนพระนเรศวรสังสรรค์
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 	<p>ปฏิบัติหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ลดความขัดแย้งและมีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ▪ อัตราการลาหยุดงานลดน้อยลง ▪ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ 	<p>ปฏิบัติหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ลดความขัดแย้งและมีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ▪ อัตราการลาหยุดงานลดน้อยลง ▪ มีความรับผิดชอบในหน้าที่
2.2 ผู้รับบริการ	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้รับบริการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้น ▪ สนับสนุนทางด้านทรัพยากร ▪ เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้และภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่อง พฤติกรรม รักษาความปลอดภัย ให้กับนักเรียนและสถานศึกษา ▪ ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้รับบริการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้น ▪ สนับสนุนทางด้านทรัพยากร ▪ เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้และภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกัน ดูแล สอดส่อง พฤติกรรม รักษา ความปลอดภัย ให้กับนักเรียนและสถานศึกษา ▪ ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน 	<p>ไม่แตกต่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้รับบริการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนเพิ่มขึ้น ▪ สนับสนุนทางด้านทรัพยากร ▪ เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้และภาคีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่อง พฤติกรรม รักษาความปลอดภัย ให้กับนักเรียนและสถานศึกษา ▪ ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียน
ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบฯ ไปใช้			
1. การเตรียมความพร้อม	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรัฐ	โรงเรียนพระนเรศวรรังสรรค์
2. การนำรูปแบบไปใช้	- การนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไม่ได้กำหนดไว้	- การนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไม่ได้กำหนดไว้ - จัดทำเป็นคู่มือการนำรูปแบบฯ ไปใช้ของ จุฬาลงกรณ์บูรณาการ เท่านั้น	- การนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไม่ได้กำหนดไว้ - จัดทำเป็นคู่มือการนำรูปแบบฯ ไปใช้ของ จุฬาลงกรณ์บูรณาการ เท่านั้น
3. การนิเทศ กำกับ ติดตาม	- นิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม แต่ไม่มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะเป็นการใช้ตามการรับรู้	- นิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม แต่ไม่มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะเป็นการใช้ตามการรับรู้ - นิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการฯ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	- นิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม แต่ไม่มีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะเป็นการใช้ตามการรับรู้ - นิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการฯ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ข้อเสนอแนะแนวทางการนำไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น มีความสามัคคี มีความไว้วางใจ และจริงจังต่อกัน ร่วมมือกันทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย แสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ และองค์การที่เน้นบุคคลที่มีคุณธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เอื้อต่อ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น มีความรักความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงยอมรับนับถือ ความ ความคิดเห็นของบุคคลอื่นยึดถือหลักธรรมาภิบาล สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมเช่น มีความรักความสามัคคี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน จัดโครงสร้างองค์กร ให้สั้นกะทัดรัด (Flat Organization) มีสายการบังคับ

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังครค์
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการอบรมให้ความรู้กับผู้ร่วมงาน ก่อนนำรูปแบบไปใช้จริง ▪ มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 	<p>และสร้างความตระหนักในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างเป็นเอกสารหรือคู่มือให้ศึกษา ▪ จัดการอบรมเพื่อให้ความรู้ ▪ ควรดำเนินการทดลองใช้ในโรงเรียน (โครงการนำร่อง) ก่อนนำไปขยายผล 	<p>บัญชาสั่ง การสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องเกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนขององค์การ ▪ จัดทำเป็นเอกสารให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ▪ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบอำนาจ ความมีอิสระเสรี การตัดสินใจ และ ความรับผิดชอบและผลลัพธ์ที่ต้องการไปพร้อมๆกัน ▪ มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ			
1. ปัจจัยที่ส่งผล 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	<p>ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประสบผลสำเร็จ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ความจริงใจและไว้วางใจซึ่งกัน ▪ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของ 	<p>ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประสบผลสำเร็จ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ความรับผิดชอบต่อบุคคลต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 	<p>ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประสบผลสำเร็จ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเรียนรู้	โรงเรียนพระนเรศวรสังสรรค์
องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ▪ การสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กร ▪ ความร่วมมือกันของผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ▪ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความภักดีต่อองค์กร ▪ การทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ▪ การร่วมมือ ร่วมพลังกันของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ▪ ความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานหรือองค์กร ▪ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลง หรือข้อผูกพันร่วมกันขององค์กร ▪ ความมีอิสระทางความคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงาน ▪ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่างๆขององค์กร ▪ การเสริมแรงหรือการสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่างๆ ▪ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดมาตรฐานและผลผลิตที่มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ▪ ความรักความสามัคคี ▪ พลังร่วม หรือความร่วมมือกัน ▪ การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจบนพื้นฐานหลักการเหตุผล ▪ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ▪ ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลการศึกษารายกรณี 3 โรงเรียน (ต่อ)

ประเด็นการศึกษารายกรณี	สาระสำคัญที่พบจากกรณีศึกษา 3 โรงเรียน (ความเหมือนและความแตกต่าง)		
	โรงเรียนแทนคุณชาติพัฒนา	โรงเรียนบ้านการเจริญ	โรงเรียนพระนเรศวรสร้างสรรค์
2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคคลขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ▪ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ▪ ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ ▪ มีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการชี้้นำให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดมากกว่าแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ▪ เวลาของการเข้ามามีส่วนร่วมไม่ตรงกัน ▪ ความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้เข้ามามีส่วนร่วม ▪ ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่ต้อง ▪ ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรืองานเร่งด่วนที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 	<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคคลขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ▪ บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความคิดเห็น หรือร่วมระดมสมอง ▪ ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ ▪ การชี้้นำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ▪ เวลาของผู้มีส่วนร่วมกับโรงเรียนไม่สัมพันธ์กัน ▪ บุคคลในองค์การขาดความรัก ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 	<p>ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคคลขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ▪ บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความคิดเห็น หรือร่วมระดมสมอง ▪ ผู้มีส่วนร่วมไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งอาจมาจาก โรงเรียนไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้ ▪ การชี้นำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ▪ เวลาของผู้มีส่วนร่วมกับโรงเรียนไม่สัมพันธ์กัน ▪ บุคคลในองค์การขาดความรัก ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ▪ ระดับการศึกษาที่แตกต่างทำให้ประชาชนไม่กล้าเข้ามามีส่วนร่วม ▪ วัฒนธรรมโรงเรียนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาในภาพรวม

จากการรวบรวมข้อมูลภาคสนามในสามโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกันนั้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

ประวัติความเป็นมา ระยะเวลาของการก่อตั้งหรืออายุของโรงเรียนแตกต่างกันคือสองโรงเรียนก่อตั้งในยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของประเทศไทย ที่ประเทศไทยเริ่มมีพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับแรก ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่มีการจัดการศึกษาที่แยกออกจากการศึกษาเล่าเรียนจากพระภิกษุสงฆ์ ที่เรียนกันภายในวัด ส่วนอีกหนึ่งโรงเรียนสร้างขึ้นมาประมาณ 16 ปี ที่ผ่านมา ในยุคสมัยของการศึกษาเจริญรุดหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ทั้งสามโรงเรียนก่อตั้งขึ้นมาจากความร่วมมือของประชาชน ชุมชน วัดและเจ้าหน้าที่ของทางราชการ ที่ร่วมมือ ร่วมใจและเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ตามฐานะเพื่อสร้างโรงเรียนให้บุตรหลานในท้องถิ่นของตนได้ศึกษาเล่าเรียน

สภาพบริบทสถานศึกษา

สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ ทั้งสามโรงเรียนตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน คือโรงเรียนแรกตั้งอยู่ในบริเวณชายขอบของเมืองมหานคร โรงเรียนที่สองตั้งอยู่ในบริเวณชายขอบของเมืองปริมณฑลที่มีเขตติดต่อกับชายขอบของเมืองมหานคร และโรงเรียนที่สามตั้งอยู่ในเขตเมืองภูมิภาค ลักษณะทางกายภาพ มีขนาดของเนื้อที่แตกต่างกัน โรงเรียนแรก มีเนื้อที่ 7 ไร่เศษ โรงเรียนที่สองมีเนื้อที่ 10 ไร่เศษ และโรงเรียนที่สาม มีเนื้อที่ 29 ไร่เศษ แต่ทั้งสามโรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด ร่มรื่น และปลอดภัยกับผู้เรียน นักเรียนเดินทางมาโรงเรียนด้วยความสะดวก สบายได้หลากหลายวิธีตามฐานะของผู้ปกครอง และมีระบบสาธารณูปโภคที่ครบถ้วน ทุกโรงเรียน

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ผู้ปกครองส่วนใหญ่ของนักเรียนในโรงเรียนแรกประกอบอาชีพรับจ้างรายวันจึงมีฐานะค่อนข้างยากจน ส่วนโรงเรียนที่สองผู้ปกครองนักเรียนมีระดับฐานะทางเศรษฐกิจในระดับปานกลาง ถึง ดี ผู้ปกครองนักเรียนมีอาชีพหลากหลาย และโรงเรียนที่สามผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะ ปานกลางถึงดี ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะมีอาชีพรับราชการ และทำธุรกิจส่วนตัวอยู่ในพื้นที่

สภาพแวดล้อมทางสังคม

ลักษณะของชุมชน ทั้งสามโรงเรียนเป็นสังคมเมืองที่ตั้งอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน คือ สังคมเมืองกึ่งชนบท(แหล่งที่อยู่อาศัย) สังคมเมืองปริมณฑล (โรงงานอุตสาหกรรม) และสังคมเมืองชนบท (ธุรกิจ ราชการ เกษตรกรรม) ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ เป็นสังคมที่มีชุมชน

เข้มแข็งประชาชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี เพื่อช่วยเหลือในกิจการต่างๆ ของโรงเรียนในรูปของเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ปกครอง รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ให้กับทางโรงเรียน

สภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนมีความหลากหลายตามฐานะ แต่ในภาพรวมของสองโรงเรียนมีการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ส่วนโรงเรียนที่สาม ผู้ปกครองนักเรียนมีการศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษา

ลักษณะการจัดการเรียนรู้

รูปแบบของโรงเรียน สองโรงเรียน เป็นโรงเรียนในฝัน และอีกหนึ่งโรงเรียนเป็นโรงเรียนต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ ของกระทรวงศึกษาธิการ และทั้งสามโรงเรียนเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ ในโครงการต่างๆ กับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ เช่น โครงการโรงเรียนที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน โครงการวิจัยรูปแบบของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลักสูตร สองโรงเรียนจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา หลักสูตรที่จัดให้กับผู้เรียน มี 2 หลักสูตรคือ หลักสูตรปกติและหลักสูตรพิเศษเรียนร่วม ส่วนโรงเรียนที่สามจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จัดหลักสูตรให้กับผู้เรียนเป็น 2 หลักสูตร คือหลักสูตรปกติและหลักสูตรพิเศษ ได้แก่หลักสูตร MEPและหลักสูตรความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งสามโรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้(Learning Organization) แก่ผู้เรียนและบุคคลในชุมชน เขตพื้นที่บริการ โรงเรียนมีเขตพื้นที่บริการเพื่อให้การศึกษากับนักเรียนในชุมชนไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างในเรื่องของสิทธิการรับนักเรียนเข้าเรียน คือสองโรงเรียนแรกเป็นการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา(เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6) เป็นโรงเรียนขนาดกลาง 1 โรงเรียนและโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน ไม่มีสิทธิคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน โรงเรียนต้องรับนักเรียนทุกคนที่มีคุณสมบัติครบตามกฎหมายกำหนด ส่วนโรงเรียนที่สาม จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6) จึงสามารถคัดเลือกนักเรียนที่จะเข้าเรียนได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย จำนวนชั้นเรียนและห้องเรียนแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน

ทรัพยากรของสถานศึกษา

บุคลากรของสถานศึกษา จำนวนนักเรียน แตกต่างกันไปตามขนาดของสถานศึกษาโรงเรียนแรกมีนักเรียนรวม 502 คน โรงเรียนที่สองมีนักเรียน 1,309 คน โรงเรียนที่สามมีนักเรียน 3,351 คน **ผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหญิงสองคน เป็นชายหนึ่งคน มี

อายุตั้งแต่ 40 – 55 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา 1 คน และระดับปริญญาโทบัณฑิต จำนวน 2 คน ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา และ สาขาวิชาการสอนภาษาไทย มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหนึ่งคน และชำนาญการพิเศษสองคน อายุราชการ อยู่ในระหว่าง 20 - 30 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน คือ อยู่ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 2 คน และระหว่าง 10-20 ปี 1 คน ส่วนของบุคลากรครู พบว่าทั้งสามโรงเรียนมีจำนวนบุคลากรครู แตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน เป็นหญิงมากกว่าชาย มีสถานภาพเป็นข้าราชการมากกว่าเป็นพนักงานราชการ ส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการมากกว่า วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และยังมีวิทยฐานะ ส่วนใหญ่บุคลากรครูมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ มีประสบการณ์การสอนอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี และช่วงอายุ มากกว่า 30 ปี ตามลำดับ อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อยู่ในเกณฑ์ครู 1 คน ต่อนักเรียน 18.93 และอัตราส่วน 1:18.93 ที่ตั้งอยู่ในเกณฑ์เพียงพอ และอีกหนึ่งโรงเรียนมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน 1:29.20 อยู่ในเกณฑ์ขาดแคลนบุคลากรครู และมี บุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในเกณฑ์เพียงพอทั้งสามโรงเรียน

อาคารสถานที่ ทั้งสามโรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องเรียนพิเศษ ห้องปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ มีหนึ่งโรงเรียนยังขาดแคลนโรงอาหาร **งบประมาณ** ในรอบปีงบประมาณ 2549 ทั้งสามโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนรู้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน ส่วนการพัฒนาโรงเรียนในส่วนอื่นๆ ทั้งสามโรงเรียนได้รับเงินนอกงบประมาณจากความร่วมมือของ ผู้ปกครอง ชุมชน วัด องค์กรเอกชน และคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ เป็นอย่างดี จึงทำให้งบประมาณเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาด้านต่างๆ ของโรงเรียน

สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทั้งสามโรงเรียนมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมได้มาจากเงินงบประมาณที่โรงเรียนได้รับการจัดสรรเพื่อการจัดซื้อ โดยโรงเรียน บางส่วนได้รับจากการบริจาคเป็นสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเงินสดเพื่อการจัดซื้อจากผู้ปกครอง ชุมชน วัด องค์กรเอกชน และคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ

เป้าหมายของสถานศึกษา

ทั้งสามโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาไว้ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือส่วนอื่นๆ สรุปได้ ดังนี้ “พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ ให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานระดับชาติ ร่วมรักษาศิลปและวัฒนธรรมไทย และรักษาสิ่งแวดล้อม

และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสนับสนุนการเรียนรู้และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา”

ความรู้

ความรู้ของทั้งสามโรงเรียนที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นความรู้ที่หลากหลาย สรุปได้ ดังนี้ ความรู้ในเรื่องของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รูปแบบการวัดผลประเมินผล ความรู้ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเช่น คอมพิวเตอร์ และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในส่วนของการจัดการเรียนรู้เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และชุมชน ทั้งสามโรงเรียน สร้างแหล่งเรียนรู้ ดังนี้ ห้องสมุด ซึ่งมีการพัฒนาเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุดมีชีวิต ห้องเรียนพิเศษเช่นห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องสืบค้นการเรียนรู้ ห้องคอมพิวเตอร์ และห้องเรียนธรรมชาติ หรือรีสอร์ทแห่งการเรียนรู้ เช่น สวนสมุนไพร ต้นไม้แห่งการเรียนรู้ ฯลฯ และมีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่มีห้องฉายภาพยนตร์ และมีหนึ่งโรงเรียนที่มีห้องส่งสัญญาณโทรทัศน์ แหล่งเรียนรู้ภายนอก ทั้งสามโรงเรียนมีการกำหนดแหล่งเรียนรู้ภายนอกที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโบราณสถาน มีโบราณวัตถุที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมประเพณีของชาติ ที่เป็นไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน เช่นวัดพระศรีมหาธาตุ พิพิธภัณฑฯจำทวี ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมประจำจังหวัด สวนวรรณคดี ฯลฯ และทั้งสามโรงเรียนมีการนำวัฒนธรรมประเพณีมาร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น ประเพณีสงกรานต์ การเล่นสะบ้า ภาษามอญ แหล่งท่องเที่ยว เช่น สวนหินเปลือกโลก เมืองโบราณ ฯลฯ และสถาบันทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาจารย์สอนพิเศษจากสถาบันกวดวิชาต่างๆ

วัฒนธรรมของสถานศึกษา ทั้งสามโรงเรียนไม่ได้กำหนดบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อของโรงเรียนที่บุคลากรภายในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ไว้ชัดเจน แต่จากการสังเกต และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงาน สรุปภาพรวมของทั้งสามโรงเรียน ได้ว่า เป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้(มีโรงเรียนหนึ่งใช้ว่า หลักธรรมาภิบาล) ความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามมาตรฐานกำหนด ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อผูกพันขององค์การที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติร่วมกันอย่างเคร่งครัด ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ความเสียสละประโยชน์ส่วนตนและเห็นประโยชน์ของสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นหลัก และมีอยู่หนึ่งแห่ง เน้นให้บุคคลในองค์การเป็นผู้มีคุณธรรม

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการศึกษาใน 2 มิติ คือ

- มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา เป็นการศึกษาใน 4 ระบบย่อยของสถานศึกษา คือ

1) ระบบย่อยด้านคน มีรายละเอียด ดังนี้

ทักษะ บุคคลของทั้งสามโรงเรียนมีทักษะการมีส่วนร่วมดังนี้ ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เช่นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เช่นทักษะของกระบวนการทำงานกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะในการปฏิบัติงาน (Technician skill) เช่นทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการงบประมาณและระบบบัญชี

สถานภาพ สถานะภาพของบุคลากรทั้งสามโรงเรียน ภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ร่วมงานทุกคน สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ตามสถานภาพของตนที่ดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม เกื้อกูลซึ่งกันและกันทำให้การบริหารจัดการ การดำเนินงานภายในโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้

ค่านิยม ค่านิยมที่บุคลากรของทั้งสามโรงเรียนยึดถือเป็นหลักการเพื่อใช้ในการปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การยอมรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันพร้อมนำไปปฏิบัติ 2) ความร่วมมือ ร่วมพลังในการดำเนินการโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียนและผู้เรียนเป็นหลักโดยเป็นการสร้างความร่วมมือทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนในรูปของเครือข่าย (Network) 3) ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียนที่เป็นไปตามหลักนิติธรรม 4) การดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร 5) มีความรับผิดชอบ 6) มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียน 7) มีอิสระในการคิด การตัดสินใจ 8) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 9) มีเป้าหมายและมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน ในส่วนของค่านิยมที่แตกต่างกัน มีดังนี้ 10) มีความไว้วางใจกัน เห็นคุณค่าของผู้อื่น 11) การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่เหมาะสม 12) ความผูกพันต่อองค์กร 13) การส่งเสริมให้บุคคลมีพลังอำนาจในตนเอง

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาของสองโรงเรียนแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยการให้ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกโดยการระดมความคิดเห็นตัดสินใจร่วมกันและนำผลการตัดสินใจหรือทางเลือกที่เลือกไว้ไปปฏิบัติร่วมกัน ส่วนอีกหนึ่งโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบผสมผสานระหว่างอัตตาริปไตยและแบบประชาธิปไตย คือการให้ผู้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจเอง โดย

อาจจะใช้หรือไม่ใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ในส่วนของการใช้อำนาจหรือการมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนและงานที่ได้กำหนดไว้ทั้งสามโรงเรียนแสดงออก ดังนี้ การใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้อำนาจในการให้รางวัล และให้โทษ และการใช้อำนาจอ้างอิง และมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ และผู้ตาม ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

การปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วมของทั้งสามโรงเรียน แสดงบทบาท ดังนี้ 1) บทบาทของผู้ร่วมสร้างร่วมกำหนด โดยการร่วมกับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน 2) บทบาทผู้วางแผน โดยร่วมกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน(แผน 5 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปี แผนขอใช้งบประมาณและการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน 3) บทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานและปัญหาของโรงเรียน 4) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ 5) บทบาทของผู้สนับสนุนทรัพยากรให้กับทางโรงเรียนและนักเรียน 6) บทบาทผู้ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรภายในโรงเรียน (กำกับ ติดตาม และร่วมประเมินผล) และโดยพิจารณาร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการฯ 7) บทบาทผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และ 8) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ของทั้งสามโรงเรียน พบว่าแสดงบทบาทของการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) บทบาทของผู้ร่วมสร้าง 2) บทบาทของผู้ร่วมวางแผน 3) บทบาทของผู้ร่วมปฏิบัติงาน 4) บทบาทของผู้ร่วมสนับสนุนทรัพยากร 5) บทบาทผู้ร่วมในการกำกับ ติดตามและ 6) บทบาทผู้ร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์ของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้

อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยการมอบอำนาจตามหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ (งานธุรการ) บริหารงานบุคคล (งานปกครอง) และบริหารงานทั่วไป (งานบริการ) และมีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่แบ่งอำนาจหน้าที่ออกเป็น อีก 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายเป็นการเฉพาะ ให้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้งนำไปปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ให้บรรลุผลสำเร็จไปพร้อมกับความรับผิดชอบและการตัดสินใจสั่งการภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษา เพื่อคอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สนับสนุน รับทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ปฏิบัติหรือเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนตามความเหมาะสม

การตัดสินใจสั่งการ มีหนึ่งโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนใช้อำนาจในการตัดสินใจสั่งการในหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ 4 ด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการมีส่วนร่วม แต่ในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นให้อำนาจในการตัดสินใจได้เฉพาะบางส่วนหรือตามที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดไว้ให้ แต่ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนอีกสองโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจส่วนที่เป็นภาระงานหรือหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ในส่วนของงานดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ และ ภาระงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย นั้นผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอนการมีส่วนร่วม อย่างอิสระ แต่ต้องไม่ขัดต่อขอบเขตของหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติได้ และเป็นไปตามหลักนิติธรรม จนบรรลุผลสำเร็จ เช่นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน แผนปฏิบัติการประจำปี การของบประมาณ โครงการ กิจกรรม การพัฒนาโรงเรียน ฯลฯ รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจสั่งการกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเสรีโดยให้หาข้อตกลงร่วมกัน(Consensus) ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจร่วมกันในรูปของคณะกรรมการของโรงเรียนต่างๆที่แต่งตั้ง เช่นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และมีหนึ่งโรงเรียนที่ให้นักเรียนในรูปของสภานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การขอใช้เงินงบประมาณในส่วนของเงินนอกงบประมาณที่ทางโรงเรียนเรียกเก็บจากผู้ปกครอง การจัดกิจกรรม โครงการต่างๆของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อตัวนักเรียนและผู้ปกครอง การลงประชามติของนักเรียนในเรื่องของงบประมาณที่ทางโรงเรียนขอระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาโรงเรียน

กฎระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนกำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องกฎระเบียบ ดังนี้ ในส่วนของกฎระเบียบที่เป็นกฎหมาย พ.ร.บ กฎระเบียบตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ถ้าไม่ปฏิบัติตามต้องรับโทษตามความผิดที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบและรับผลประโยชน์) ที่ซึ่งผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงของโรงเรียนที่ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติร่วมกัน ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาความดีความชอบ และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติของกฎระเบียบทางกฎหมายและต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้นๆตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนกฎระเบียบของ

โรงเรียนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามความเหมาะสม ไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินคดียื่นหรือไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกเท่านั้น

การสื่อสาร ระบบการสื่อสารของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียน ดำเนินการสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การ โดยมีการสื่อสาร 2 วิธี คือ 1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยการสื่อสารผ่านตัวแทน เช่นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าสายชั้น ตามลำดับ ให้รับทราบนโยบาย แผนงานที่จะต้องปฏิบัติ แล้วนำไปขยายผลต่อผู้ร่วมงานในกลุ่มงานของตนเองต่อไป และการสื่อสารโดยตรงไปยังผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล กลุ่มบุคคล หรือทั้งโรงเรียน โดยการขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง หรือแจ้งข้อราชการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ให้กับผู้ร่วมงาน ได้ทราบ แสดงความคิดเห็น และพร้อมต่อการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกันผู้ร่วมงานก็สามารถที่จะสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น หรือสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงเองก็ได้เช่นกัน 2) ในส่วนของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะพูดคุย สอบถาม โดยทั่วไปกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้รับบริการ คือนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน หรือสภานักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบ หรือ แจ้งให้ทราบด้วยวาจาเพื่อขอเชิญประชุม เพื่อชี้แจง แจ้งให้ทราบ ปรีกษาหารือ หรือขอความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ และในส่วนของ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะพบปะพูดคุยกับบุคคลเหล่านั้นด้วยตนเองทั้งที่มาติดต่อราชการที่โรงเรียน หรือบางครั้งก็ไปพบที่บ้านหรือที่ทำงานของบุคคลเหล่านั้นเอง ตามความเหมาะสม

3) ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย

3.1) **หน้าที่บริหารหรือกระบวนการบริหาร** ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาของสองโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วยรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับมอบอำนาจในส่วนของแผน หัวหน้าฝ่ายแผน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้รวมทั้งคณะครูของโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้ง ส่วนอีกหนึ่งโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้หัวหน้ากลุ่มงานฝ่ายแผน ร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานอีก 2 กลุ่มงาน ดำเนินการร่วมกันกำหนดและพิจารณาแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในส่วนคณะครูทั้งโรงเรียนของทั้งสามโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเฉพาะในกลุ่มงานหรือสาระการเรียนรู้ที่ตนเองสังกัดก่อนที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาระการเรียนรู้จะนำแผนของกลุ่มตนมาพิจารณาร่วมกับคณะผู้บริหารสถานศึกษาและคณะทำงานของโรงเรียน ใน

ส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ของทั้งสามโรงเรียน ให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพิจารณารับรองและอนุมัติขอใช้งบประมาณ และรับรายงานผลการบริหารงบประมาณในรอบปีของโรงเรียน มีหนึ่งโรงเรียนที่ให้ผู้บริหาร คือ นักเรียน ในรูปของสภานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบแมทริกซ์ (Matrix) โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็น 4 ด้าน โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนต้องสังกัดกลุ่มงานอย่างน้อย 1 กลุ่มงาน หรือฝ่าย เช่น ผู้ร่วมงานคนหนึ่งต้องสังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างน้อย 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ขึ้นตรงต่อการบริหารงานฝ่ายวิชาการ ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมงานคนนั้นก็ต้องปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามความสามารถหรือตามที่ได้รับแต่งตั้งอีกอย่างน้อยคนละ 1 กลุ่มงานเช่นกัน ซึ่งอาจจะไปสังกัดกลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ จึงทำให้ผู้ร่วมงานสามารถที่จะสังกัดกลุ่มงานได้มากกว่า 1 กลุ่มงานหรือฝ่าย แต่ผู้ร่วมงานต่างก็ทำงานให้แต่ละกลุ่มงานหรือฝ่ายที่ตนสังกัดให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน และในแต่ละรอบปีการศึกษาผู้ร่วมงานสามารถแสดงความประสงค์ที่จะขอย้ายกลุ่มงานที่สังกัดได้โดยเสนอขอความเห็นชอบผ่านไปยังรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย เพื่อเสนอขอความเห็นชอบไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป สองโรงเรียนมีช่วงของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นไปในแนวนอน คือ มีการควบคุม การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็น 4 ช่วง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น และคณะครูทั่วทั้งโรงเรียน ส่วนอีกหนึ่งโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และบุคลากรครู โดยการกำหนดให้ผู้ร่วมงานต้องรับนโยบาย คำสั่ง ข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ จากผู้บังคับบัญชาและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้รับทราบในส่วนของการจัดองค์การ นั้น มีหนึ่งโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน คือ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มงาน 3 กลุ่ม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การโครงสร้างงาน คำพรรณนางาน (Job description) สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม และอื่นๆ การจัดคนเข้าสู่งานหรือกลุ่มงานตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งสามโรงเรียนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดองค์การ

การนำ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่โดดเด่น

1) การนำทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยี 2) การนำทางด้านความเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การนำ

ทางการพัฒนา ในส่วนของผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการนำในเรื่อง วิชาการและคุณธรรม จริยธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการนำ โดยการเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ การงานอาชีพ เป็นต้น

การควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ดังนี้ การนิเทศการเรียนการสอน การกำกับ ติดตามการเรียนการสอนและการดำเนินงานตามโครงการ การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ กิจกรรม การเรียนรู้ของนักเรียนและการร่วมรายงานผลการเรียนการสอนของนักเรียนให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับบริการได้ทราบ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามโครงการ ควบคุมคุณภาพของผู้เรียน และรับรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การบริหารสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารสารสนเทศ ในขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน การจัดทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ แต่การประมวลผลข้อมูลโรงเรียนมีสองโรงเรียนไม่ได้จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่พร้อมต่อการนำไปใช้และเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีหนึ่งโรงเรียนที่ดำเนินการ และมีส่วนร่วมในขั้นตอนจัดเก็บรักษาข้อมูล ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลและแจ้งข้อมูลให้โรงเรียนรับรู้

3.2) **ภาระงาน หรือภาระหน้าที่** สองโรงเรียนมีการกำหนดภาระงาน ออกเป็น 4 งานหรือฝ่าย ดังนี้ งานหรือฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีอยู่หนึ่งโรงเรียนกำหนดภาระหน้าที่ออกเป็น 4 ฝ่ายและ 3 กลุ่มงาน ตามบริบทของโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษา จึงจำเป็นต้องกำหนดภาระงานให้เกิดความเหมาะสม แต่โดยภาพรวมของเนื้องานก็อยู่ในภาระหน้าที่ 4 งาน เช่นเดียวกับสองโรงเรียน จึงนำเสนอภาระหน้าที่นี้ ออกเป็น 4 งาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ ภาพรวมโรงเรียนทั้งสามโรงเรียนดำเนินการในส่วนของ การบริหารงานวิชาการคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อยหรือการใช้คำเรียกที่ แตกต่างกันไป ดังนี้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และหรือสร้างรายวิชาเลือกเสรี พัฒนาระบบการเรียนรู้ การสร้างสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษาต่อ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนการนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนตามศักยภาพ และร่วมพัฒนาคุณภาพวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ในส่วนของการมีส่วนร่วมผู้บริหารสถานศึกษาให้

ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนและทุกเนื้องานที่โรงเรียนดำเนินการ ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มงานอาชีพและเทคโนโลยี แผนงานอาชีพ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เป็นวิทยากร สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น และคณะกรรมการสถานศึกษาต้องรับรองหลักสูตรที่เปิดสอนในโรงเรียนของผู้เรียนตามศักยภาพ

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ร่วมงานประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่เรียกชื่อแตกต่างกันไป และมีส่วนเกี่ยวข้อง หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรของสถานศึกษา สรรหาบุคลากรที่ต้องการและจัดครูเข้าสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหลากหลาย เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และร่วมเสริมสร้าง สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายและ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการรับทราบรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบเพื่อรายงานผลการพิจารณาความดีความชอบเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

การบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนบริหารงานงบประมาณ โดยให้ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานในฝ่ายงบประมาณ ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่น และหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆที่เรียกชื่อต่างๆกันไปของแต่ละโรงเรียน เข้ามาร่วมวางแผนขอใช้เงินงบประมาณ (แผนขอใช้งบประมาณโรงเรียน ร่วมบริหารจัดการด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ขอใช้งบประมาณ) และร่วมระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และร่วมควบคุมการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน วัสดุและสินทรัพย์ของโรงเรียน ในส่วนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับทราบและรับรายงานผลการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ในรอบปีการศึกษาของโรงเรียน และร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆให้กับทางโรงเรียน แต่มีอยู่หนึ่งโรงเรียนผู้รับบริการให้นักเรียนในรูปของสถานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณในส่วนของภาระตมทรัพยากร จัดสรรทรัพยากร ให้ความเห็นชอบการของบประมาณในแต่ละโครงการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับ ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการ

การบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนบริหารงานทั่วไป โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้ จัดทำงานธุรการ จัดทำเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดระบบบริหาร และพัฒนาองค์กร ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมและงานอาคาร

สถานที่ จัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน จัดระบบงานควบคุมภายใน จัดบริการสาธารณสุข ดำเนินงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา และสถานนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมงานกิจการนักเรียนและร่วมประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้กับสังคม ชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนสนับสนุนอื่นๆ ได้ทราบ

4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การสร้างบทเรียนหรือเนื้อหาสาระประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในรายวิชาที่ตนเองสอนอย่างอิสระโดยเนื้อหาสาระเป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ของช่วงชั้น 2) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ 3) การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการใช้กระบวนการวิจัย 4) สร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้กับผู้เรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียน และเป็นวิทยากรให้ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดการความรู้ให้กับทางโรงเรียน

หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานได้แก่ครู เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แต่มีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่ให้ครูสร้างเป็นรายวิชาเลือกเสรีเพื่อให้นักเรียนได้เลือกเรียนอย่างเสรีตามความต้องการของนักเรียนในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีในรายวิชาคอมพิวเตอร์และงานบ้าน งานประดิษฐ์ เท่านั้น ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองหลักสูตรของสถานศึกษาที่เปิดใช้

วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานได้แก่ ครู เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ ดังนี้ 1) ร่วมพิจารณาจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ตามงบประมาณที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กลุ่มได้รับการจัดสรร 2) จัดสร้างขึ้นมาใช้เองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ร่วมระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุนภายนอกโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีจิตศรัทธา ผู้ปกครองนักเรียน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนให้กับทางโรงเรียนตามความต้องการ

มิตินี้ 2 มิตินี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาใน 5 ส่วน คือ

1) **บุคคลที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ และหรือหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาระการเรียนรู้ 2) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วยบุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนทั้งหมด 3) กลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วยนักเรียนในรูปของคณะกรรมการนักเรียนหรือสภานักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน และ 4) กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน สมาคมครูและผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน

2) **เรื่องที่มีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเกี่ยวกับหน้าที่บริหาร เข้าไปมีส่วนร่วม 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมและการบริหารจัดการสารสนเทศ ในส่วนของภาระหน้าที่ เข้าไปมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป และในส่วนของกรมอบหมายงานตามดุลพินิจของผู้บริหารสถานศึกษา

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

4) **ขั้นตอนการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาสองโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ ร่วมคิดร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือการดำเนินงาน ร่วมพิจารณาและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ร่วมปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมประเมินผลการดำเนินงานพร้อมรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์จากผลที่เกิดจากการดำเนินงาน แต่มีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่ไม่ได้ให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

5) **ระดับของการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในภาระงานด้านต่างๆ โดยวัดระดับการเข้ามามี

ส่วนร่วม ได้หลากหลาย ดังนี้ การวัด ระดับการมีส่วนร่วมเชิงปริมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในทุกครั้ง ทุกโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการในรอบงาน หรือรอบปีการศึกษา ส่วนการวัดระดับการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม จนการดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แต่เมื่อมอง ภาพรวมแล้วพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเป็นแบบ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพราะผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของ การมีส่วนร่วมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการตัดสินใจ ที่ผ่านในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการในรูปแบบอื่นๆ ที่ผู้บริหาร สถานศึกษาได้แต่งตั้งขึ้น มีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของสภานักเรียน เป็นต้น มีอยู่หนึ่งโรงเรียนเป็นการมีส่วนร่วมบางส่วน เพราะผู้ร่วมงาน เพียงแต่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำอย่างมีอิสระ แต่อำนาจใน การตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก

ประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภายในสถานศึกษาร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ดังนี้

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (goal attainment) ของโรงเรียนโดยศึกษาใน 2 ส่วน คือ

1.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงปริมาณ ทั้งสามโรงเรียนนักเรียน จบการศึกษาตามหลักสูตรทุกคน ไม่มีการออกกลางคันและ นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่นในระดับมัธยมศึกษาและในระดับอุดมศึกษา

1.2 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ศึกษาได้จาก ทั้งสาม โรงเรียนมีนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่ามาตรฐานแห่งชาติ ผลการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนระดับชาติ (NT) อยู่ในระดับมาตรฐาน มีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่นักเรียนเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ของรัฐได้เกินกว่าร้อยละ 90 ผลการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถพิเศษในระดับภูมิภาคและ ระดับชาติ ทั้งสามโรงเรียนนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน แต่มีสองโรงเรียนที่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ 4 ร (รู้ทัน รู้ंनाโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์ สังคม และรักความเป็นไทย ใฝ่สันติ) และทั้งสามโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) ในระดับค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.75 และไม่มีตัวบ่งชี้ใดอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ศึกษาความพึงพอใจของบุคคล 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 **ผู้ร่วมงาน** ทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงานทั้งสามโรงเรียน พบว่า ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานและโรงเรียนด้วยการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์(RBM) เป็นหลัก ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติหน้าที่ ลดความขัดแย้งและมีความสามัคคีรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น อีกสองโรงเรียนมีความพึงพอใจเพิ่มเข้ามา คือ อัตรการลาหยุดงานในกรณีต่างๆ ลดน้อยลง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 **ผู้รับบริการ** ทั้งสามโรงเรียนผู้ปกครองมีการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้จำนวนที่นักเรียนไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ปกครอง มีการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรแก่ทางโรงเรียน เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยการร่วมเป็นวิทยากรในการให้ความรู้ด้านต่างๆ และการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายเพื่อร่วมกันดูแล สอดส่องพฤติกรรมและรักษาความปลอดภัยให้กับนักเรียนและสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนไม่ได้กำหนดแนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ไว้อย่างชัดเจน แต่มีสองโรงเรียนที่มีการจัดทำเป็นคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (iEMS) เพราะเข้าร่วมโครงการกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหลักการหนึ่งในรูปแบบดังกล่าว เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทางด้านการเตรียมความพร้อม ทั้งสามโรงเรียนไม่มีการกำหนดไว้ ทางด้านการนำรูปแบบไปใช้ ทั้งสามโรงเรียนไม่มีการกำหนดไว้ และทั้งสามโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในทุกโครงการ แต่ไม่มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะโรงเรียนไม่มีการใช้รูปแบบนี้เป็นทางการ เพียงแต่เป็นการบริหารแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เท่านั้น แต่ทั้งสามโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้รูปแบบของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและอื่นๆที่เป็นโครงการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียนได้ให้ข้อเสนอแนะไว้เกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ไว้ดังนี้ 1) โรงเรียนจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กร ให้สั้นกะทัดรัด(Flat Organization) มีสายการบังคับบัญชาสั้น การสื่อสารภายในองค์กรไม่ยาวจนเกินไป 2) การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น มีความรักความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ใจเนื้อเชื่อใจกัน กล้าแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ เสียสละเพื่อส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันขององค์กร และต้องเกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน 3) จัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือการบริหารจัดการ อบรมให้ความรู้ก่อน

นำไปใช้ 4) ควรดำเนินการทดลองใช้ในโรงเรียนนำร่องก่อนนำไปขยายผล 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบอำนาจ ความมีอิสระเสรี การตัดสินใจ ความรับผิดชอบและผลลัพธ์ที่ต้องการไปพร้อมๆกัน และ 6) มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ศึกษาปัจจัย 2 ด้าน คือ

1. ปัจจัยที่ส่งผล ภาพรวมทั้งสามโรงเรียนมีปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานและผลผลิต ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน 3) ความรักความสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อสร้างเป็นพลังร่วมหรือความร่วมมือกันในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 4) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และพิจารณาตัดสินใจบนพื้นฐานหลักการเหตุผล 5) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 6) ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดทั่วทั้งองค์การ 7) ข้อผูกพันหรือข้อตกลงร่วมกันขององค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรขององค์การได้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน และ 8) ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นความจริงใจ ความไว้วางใจ

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมฯ ได้แก่ 1) บุคคลขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่แสดงความคิดเห็น หรือร่วมระดมสมอง 3) เวลาของผู้มีส่วนร่วมกับโรงเรียนไม่สัมพันธ์กัน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือกลุ่มบุคคลซึ่งนำความคิดของตนเองให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ผู้มีส่วนร่วมไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองซึ่งอาจมาจากโรงเรียนไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้ 6) บุคคลในองค์การขาดความรัก ความสามัคคี การร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 7) ระดับการศึกษาที่แตกต่างทำให้ประชาชนไม่กล้าเข้ามามีส่วนร่วม 8) วัฒนธรรมของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมกัน 9) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรืองานที่เข้ามาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน (ฉบับร่าง 1)

จากการศึกษาข้อมูลภาคสนามในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง ได้ข้อมูลมาเพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานฉบับร่าง 1

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานฉบับร่าง 1 ที่นำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ดังแสดงในแผนภาพที่ 12 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 1)

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 11 หลักการ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ
2. ความร่วมมือ
3. ความเป็นประชาธิปไตย
4. การกระจายอำนาจ
5. อิสระในตนเอง
6. การทำงานเป็นทีม
7. ข้อผูกพัน
8. ความรับผิดชอบ
9. ความสัมพันธ์เชิงบวก
10. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
11. การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติ

2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ กฎระเบียบ และการสื่อสาร

3. ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

3.1 **หน้าที่บริหาร** ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และการบริหารสารสนเทศ

3.2 **ภาระงาน** ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป

4. **ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี** ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์
มิติที่ 2 มิติด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาใน 5 ส่วน ดังนี้

1. บุคคลที่มีส่วนร่วม
2. เรื่องที่มีส่วนร่วม
3. วิธีการมีส่วนร่วม
4. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม
5. ระดับการมีส่วนร่วม

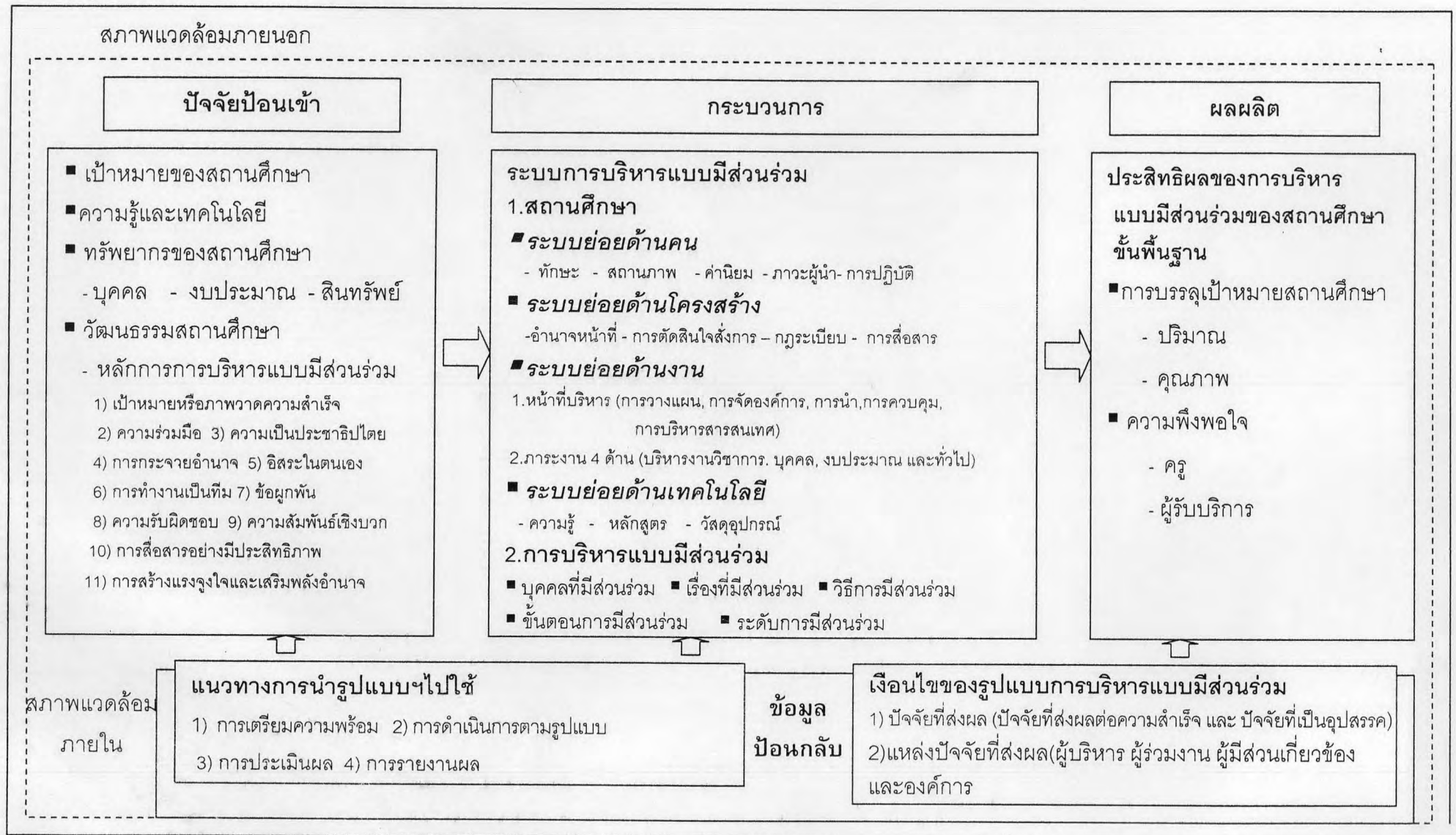
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม
2. การดำเนินการตามรูปแบบ
3. การประเมินผล
4. การรายงานผล

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ส่วนที่ 2 แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วยแหล่งที่มา 4 แหล่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



แผนภาพที่ 14 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง1)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

เป็นการนำเสนอผลของการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อหาความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง 2 มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน พบว่า

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ว่า ควรมีการนำเสนอผลลัพธ์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเข้าไปในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบฯ นี้ด้วย

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 11 หลักการ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้มีการเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของหลักการไว้ดังนี้

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเปลี่ยนเป็นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- 2) การกระจายอำนาจ และ ความมีอิสระในตนเองเป็นกลุ่มคำที่มี ความหมาย

ในทิศทางเดียวกัน

3) ข้อผูกพัน ควรใช้คำที่ครอบคลุม มีน้ำหนัก และชัดเจนกว่านี้ เช่น พันธสัญญา หรือ ข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum Of understanding :MOU)

4) การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร น่าจะเป็นส่วนของกระบวนการมากกว่าจะ กำหนดเป็นหลักการ

5) การสร้างแรงจูงใจและการเสริมพลังอำนาจ ควรใช้คำที่เป็นความหมายร่วมกัน ความหมายเดียว

6) การยอมรับนับถือและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมเข้าเป็น ประชาธิปไตย

7) เพิ่มหลักการต่อไปนี้ให้เข้าเป็นหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความเคารพ ศรัทธาผู้อื่น ความไว้วางใจและความจริงใจต่อกัน ความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความโปร่งใส หลักธรรมาภิบาลและความเชื่อมั่น

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในส่วนของระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้มีการเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้

1) ควรเขียนให้ทั้งสองมิติให้เห็นความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกัน

2) ในมิติที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรเป็นการศึกษาใน 3 ส่วน ดังนี้ วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วมและระดับของการมีส่วนร่วม เพราะว่าในส่วนของบุคคลที่มีส่วนร่วมกับเรื่องที่มีส่วนร่วมนั้น จะสัมพันธ์กับระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้านงาน

3) ระบบย่อยด้านคน ในส่วนของภาวะผู้นำ ควรเน้นความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4) ระบบย่อยด้านงาน ในส่วนของภาระงาน ควรเพิ่มภาระงานในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ไว้ดังนี้

1) การนำรูปแบบไปใช้ควรเปลี่ยนเป็นการดำเนินการตามรูปแบบ

2) การนิเทศ กำกับ ติดตาม สามารถกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลได้ ดังนั้น ควรเปลี่ยนเป็นการประเมินผล

3) ควรเพิ่มส่วนของการรายงานผลเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ด้วยเพราะเป็นการจัดกระทำข้อมูล (data) ให้เป็นสารสนเทศ (Information) ที่นำไปใช้ในการบริหารต่อไป

4) ควรมีขั้นตอนของการวางแผน

5) ขั้นตอนการประเมินผล ควรมีส่วนประกอบย่อย ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามด้วย

ข้อเสนอแนะ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

1) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดเป็นนโยบาย หรือโครงการที่สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติเพราะเป็นการสนองตอบต่อรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับแก้ไข)พ.ศ.2545

2) ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกจิตสำนึกให้กับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กรให้มี ทัศนคติ และนำเอาหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ

3) อบรมให้ความรู้กับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กรก่อนเริ่มดำเนินการจริง

4) มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5) ควรกำหนดกรอบการปฏิบัติตามหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อ

ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

7) สร้างคู่มือการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ และอบรมให้ความรู้กับสถานศึกษาและผู้ร่วมงานให้ทั่วถึง

8) จัดทำเป็นโครงการนำร่องเพื่อทดลองใช้รูปแบบ ก่อนนำไปขยายผล

9) ควรมีการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ไว้ดังนี้

1) ปัจจัยที่ส่งผล ควรเป็นการศึกษาในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเท่านั้น

2) แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ควรกำหนดให้เป็นแหล่งที่มาภายในและแหล่งที่มาภายนอกและนำส่วนของแหล่งย่อยเข้าไปใส่ เช่น แหล่งที่มาภายใน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และแหล่งที่มาภายนอก คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3) ควรมีการวิเคราะห์สุขภาพองค์การ

4) แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ควรกำหนดออกเป็น 2 ส่วน คือ กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมควรประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และอื่นๆ เช่น วิธีการจัดการ ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่

(ตามตารางที่ 11 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ)



ตารางที่ 11 ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
1.องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน มีความเห็นภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ และมีอยู่หนึ่งท่านได้เสนอแนะไว้ในส่วนนี้ ว่า ควรเพิ่มเติม ผลลัพธ์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	องค์ประกอบของรูปแบบภาพรวมขององค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ผู้วิจัยจึงคงไว้ตามการวิจัย ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม) ส่วนที่ 2ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ
2.ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 11 หลักการ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2) ความร่วมมือ 3) ความเป็นประชาธิปไตย 4) การกระจายอำนาจ	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน มีความเห็นร่วมกันว่าในส่วนของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้ 1.การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควร	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นร่วมกันว่าในส่วนของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มเติม ดังนี้ 1.การยอมรับนับถือและยอมรับฟัง	ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฯ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ให้มีการปรับเปลี่ยน(ลด เพิ่มเติม รวมเข้าไว้ด้วยกัน) ดังนี้ 1.การยอมรับนับถือและยอมรับฟังความ

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
5) อิสระในตนเอง 6) การทำงานเป็นทีม 7) ข้อผูกพัน 8) ความรับผิดชอบ 9) ความสัมพันธ์เชิงบวก 10) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 11) การสร้างแรงจูงใจและการเสริมพลัง อำนาจ	เปลี่ยนเป็น การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม 2. การกระจายอำนาจ และ ความมี อิสระในตนเองเป็นกลุ่มคำที่มีความ หมายไปในทิศทางเดียวกัน 3. ข้อผูกพัน ควรใช้คำที่ครอบคลุม มี น้ำหนัก และชัดเจนกว่านี้ เช่น พันธสัญญา หรือ ข้อตกลงความ ร่วมมือ (Memorandum Of understanding :MOU) 4. การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร น่าจะเป็นส่วนของกระบวนการ มากกว่าจะกำหนดเป็นหลักการ 5. การสร้างแรงจูงใจและการเสริม พลังอำนาจ ควรใช้คำที่มีความ หมายร่วมกันความหมายเดียว	1.ความคิดเห็นของผู้อื่น 2.ความเคารพศรัทธาผู้อื่น 3.ความไว้วางใจเชื่อใจ และความ จริงใจต่อกัน 4. ความสามัคคี 5. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร 6.ความโปร่งใส 7. หลักธรรมาภิบาล 8 ความเชื่อมั่น.	คิดเห็นของผู้อื่น รวมเข้ากับความเป็น ประชาธิปไตย 2.ความเคารพศรัทธาผู้อื่น และความไว ้วางใจ เชื่อใจ ความจริงใจต่อกัน ความ เชื่อมั่น เป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ เชิงบวก 3.การกระจายอำนาจ และความมีอิสระ ในตน มีความหมายไปในทิศทาง เดียวกัน 4.ข้อผูกพัน พันธสัญญา และข้อตกลง ความร่วมมือ มีความหมายไปในทิศทาง เดียวกัน หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการ วิจัยนี้ ประกอบด้วย 10 หลักการ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2) ความร่วมมือ 3) การทำงานเป็นทีม

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
			4) ความเป็นประชาธิปไตย 5) การกระจายอำนาจหรืออิสระในตนเอง 6) ข้อตกลงความร่วมมือ 7) ความรับผิดชอบ 8) ความสัมพันธ์เชิงบวก 9) การสื่อสาร 10) การเสริมพลังอำนาจ
3.ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย 1.ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติ 2.ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ กฎระเบียบ และการสื่อสาร 3 ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมและมีความ เป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้ 1.ควรเขียนให้ทั้งสองมิติให้เห็น ความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือ ผสมกันเป็นเนื้อเดียวกัน 2.ในมิติที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรเป็นการศึกษาใน 3 ส่วน	ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมและมีความ เป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้ 1 ระบบย่อยด้านคน ในส่วนของ ภาวะผู้นำ ควรเน้นความเป็นผู้นำ ทางวิชาการ 2.ระบบย่อยด้านงาน ในส่วนของ ภาระงาน ควรเพิ่มความสัมพันธ์	ภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ใน ส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงยืนยันตามหลักการเดิม. ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบ มีส่วนร่วม มี 2 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษามี 4 ระบบย่อย มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 5 ส่วน

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
<p>ส่วน คือ</p> <p>3.1 หน้าที่บริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และการบริหารสารสนเทศ)</p> <p>3.2 ภาระงาน (บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานทั่วไป)</p> <p>4.ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ หลักสูตร และ วัสดุอุปกรณ์</p> <p>มติที่ 2 มติการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 5 ส่วน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) บุคคลที่มีส่วนร่วม 2) เรื่องที่มีส่วนร่วม 3) วิธีการมีส่วนร่วม 4) ขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5) ระดับการมีส่วนร่วม 	<p>ดังนี้ วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วมและระดับของการมีส่วนร่วม เพราะว่าในส่วนของบุคคลที่มีส่วนร่วมกับเรื่องที่มีส่วนร่วมนั้น จะสัมพันธ์กับระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้านงาน</p>	<p>กับชุมชน</p>	

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
<p>4) ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การเตรียมความพร้อม 2) การนำรูปแบบไปใช้ 3) การนิเทศ กำกับ ติดตาม 	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การนำรูปแบบไปใช้ควรเปลี่ยนเป็นการดำเนินการตามรูปแบบ 2.การนิเทศ กำกับ ติดตาม สามารถ กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินผลได้ ดังนั้น ควรเปลี่ยน เป็น การประเมินผล 3 ควรเพิ่มส่วนของการรายงานผล เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของส่วนที่ 3 คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ด้วย เพราะเป็นการจัดกระทำข้อมูล(data) ให้เป็นสารสนเทศ(Information)ที่นำไปใช้ในการบริหารต่อไป 	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่บางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ควรมีขั้นตอนของการวางแผน 2 ขั้นตอนการประเมินผล ควรมี ส่วนประกอบย่อย ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามด้วย <p>ข้อเสนอแนะ การนำรูปแบบไปใช้ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรกำหนดกรอบการปฏิบัติตาม หน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม 2. สร้างคู่มือการนำรูปแบบการ 	<p>ส่วนที่3แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมี ความเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ ได้มีการปรับเปลี่ยน(ลด เพิ่มเติม รวมเข้าไว้ด้วยกัน) เพื่อให้ครอบคลุม และเป็นระบบดังนั้นแนวทางการนำ รูปแบบไปใช้ จึงประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การเตรียมความพร้อม 2.การดำเนินการตามรูปแบบ 3.การประเมินผล 4.การรายงานผล <p>ข้อเสนอแนะ การนำรูปแบบไปใช้ มี ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดเป็น นโยบายหรือโครงการที่ต้องนำไป ปฏิบัติ

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
	<p>ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดเป็นนโยบาย หรือโครงการที่สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติเพราะเป็นการสนองต่อรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับแก้ไข)พ.ศ.2545 2. ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกจิตสำนึกให้กับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การให้มีความตระหนัก และนำเอาหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ 3. อบรมให้ความรู้กับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การก่อนเริ่มดำเนินการจริง 4. มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 	<p>บริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ และ อบรมให้ความรู้กับสถานศึกษาและผู้ร่วมงานให้ทั่วถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. จัดทำเป็นโครงการนำร่องเพื่อทดลองใช้รูปแบบ ก่อนนำไปขยายผล 4. ควรมีการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3. สร้างเป็นคู่มือการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4. ดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย 5. ดำเนินงานให้เป็นโครงการนำร่องการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อนนำไปขยายผลต่อไป 6. มีการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ		สาระสำคัญของ รูปแบบบริหารฯฉบับร่าง 2
	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษา	
<p>5.ส่วนที่ 4 เจาะใจของรูปแบบการ บริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ</p> <p>ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล (ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค)</p> <p>ส่วนที่ 2 แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล 4 แหล่ง คือ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 4 เจาะใจของรูปแบบการ บริหารแบบมีส่วนร่วม มีความ เหมาะสมและมีความเป็นไปได้แต่ บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้</p> <p>1.ปัจจัยที่ส่งผล ควรเป็นการศึกษาใน ส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เท่านั้น</p> <p>2.แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ควร กำหนดให้เป็นแหล่งที่มาภายในและ แหล่งที่มาภายนอกและนำส่วนของ แหล่งย่อยเข้าไปใส่ เช่น แหล่งที่มา ภายใน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และแหล่งที่มาภายนอก คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า ส่วนที่ 4 เจาะใจของรูปแบบการ บริหารแบบมีส่วนร่วม มีความ เหมาะสมและมีความเป็นไปได้แต่ บางท่านได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้ว่า</p> <p>1.ควรมีการวิเคราะห์สุขภาพองค์กร 2.แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ควร กำหนดออกเป็น 2 ส่วน คือ</p> <p>1) กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมควร ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>2) อื่นๆ เช่น วิธีการจัดการ ความรู้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่</p>	<p>ส่วนที่ 4 เจาะใจของรูปแบบ ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมี ความเป็นไปได้ ให้คงไว้อย่างเดิม แต่ ให้มีการปรับเปลี่ยน(ลด เพิ่มเติม รวมเข้าไว้ด้วยกัน) เพื่อให้ครอบคลุม และเป็นระบบ เจาะใจของรูปแบบ จึง ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้</p> <p>1.ปัจจัยที่ส่งผล มี 2 ส่วน คือ</p> <p>1.1 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ</p> <p>1.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p>2. แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล มาจาก 2 แหล่ง คือ</p> <p>2.1 ภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน</p> <p>2.2 ภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>

2 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2)

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับ ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็น รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง 2) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

(ตามแผนภาพที่ 13 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่างที่ 2)

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ
2. ความร่วมมือ
- 3.การทำงานเป็นทีม
- 4.ความเป็นประชาธิปไตย
- 5.การกระจายอำนาจ หรืออิสระในตนเอง
6. ข้อตกลงความร่วมมือ
7. ความรับผิดชอบ
8. ความสัมพันธ์เชิงบวก
9. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10.การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย ดังนี้

- 1.ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติ
- 2.ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ กฎระเบียบ และการสื่อสาร
- 3.ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่
 - 3.1 หน้าที่บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และการบริหารสารสนเทศ
 - 3.2 ภาระงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป
- 4.ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์

มิติที่ 2 มิติด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาใน 5 ส่วน ดังนี้

- 1.บุคคลที่มีส่วนร่วม
- 2.เรื่องที่มีส่วนร่วม
- 3.วิธีการมีส่วนร่วม

2 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2)

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับ ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็น รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง 2) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

(ตามแผนภาพที่ 13 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่างที่ 2)

ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ
2. ความร่วมมือ
- 3.การทำงานเป็นทีม
- 4.ความเป็นประชาธิปไตย
- 5.การกระจายอำนาจ หรืออิสระในตนเอง
6. ข้อตกลงความร่วมมือ
7. ความรับผิดชอบ
8. ความสัมพันธ์เชิงบวก
9. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10.การสร้างแรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย ดังนี้

- 1.ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติ
- 2.ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ กฎระเบียบ และการสื่อสาร

3.ระบบย่อยด้านงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

3.1 **หน้าที่บริหาร** ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และการบริหารสารสนเทศ

3.2 **ภาระงาน** ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป

4.ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์

มิติที่ 2 มิติด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาใน 5 ส่วน ดังนี้

- 1.บุคคลที่มีส่วนร่วม
- 2.เรื่องที่มีส่วนร่วม
- 3.วิธีการมีส่วนร่วม

4. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

5. ระดับการมีส่วนร่วม

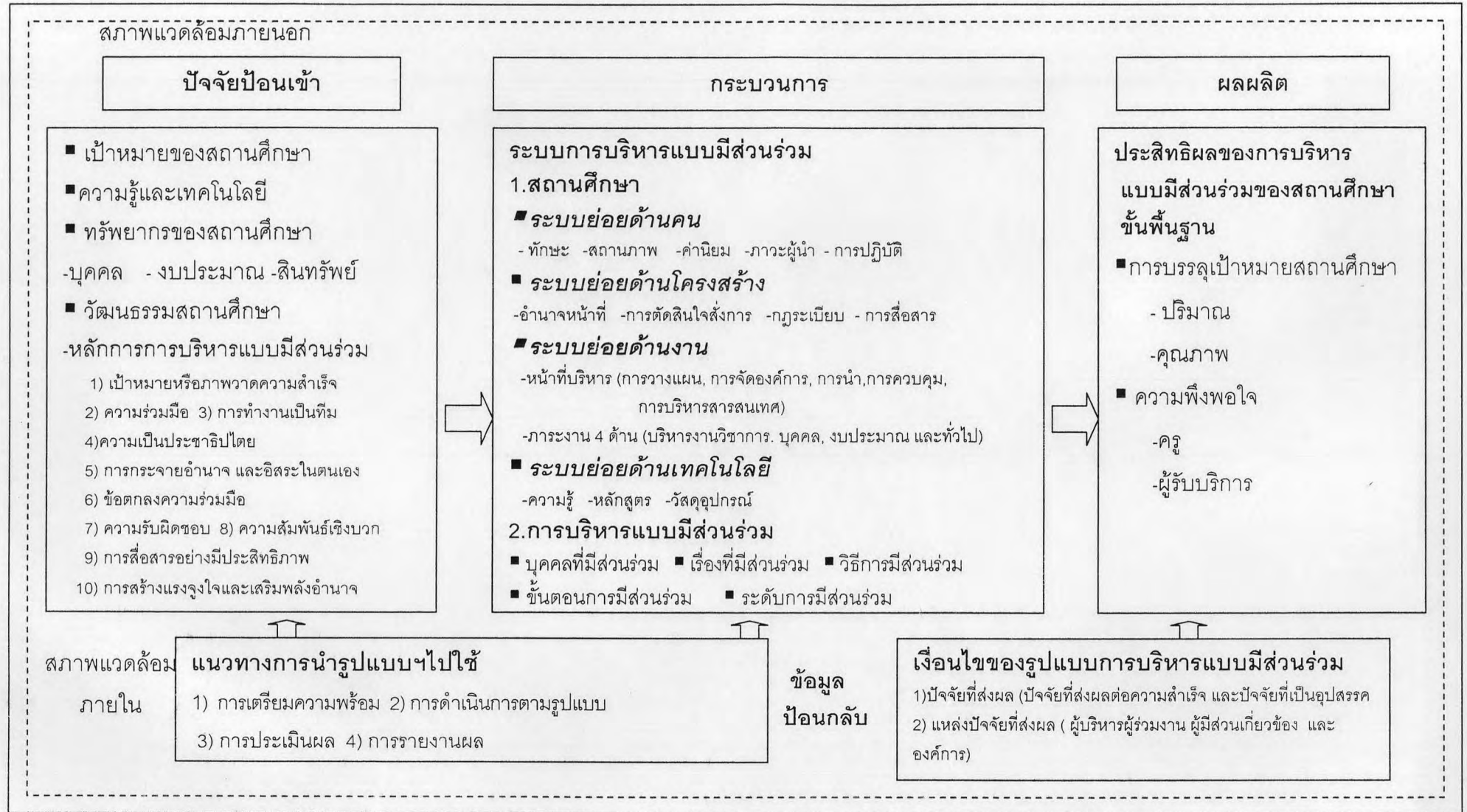
ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม
2. การดำเนินการตามรูปแบบ
3. การประเมินผล
4. การรายงานผล

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ส่วนที่ 2 แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล ประกอบด้วยแหล่งที่มา 3 แหล่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง2)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 420 คน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบแบบประเมินรูปแบบกลับคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 401 คน คิดเป็นร้อยละ 95.48 เพื่อหาความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของการประเมินรูปแบบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินรูปแบบ ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินรูปแบบ

เป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินรูปแบบ ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ภาค		
เหนือ	80	20.00
ใต้	74	18.40
ตะวันออกเฉียงเหนือ	85	21.20
กลาง	82	20.40
กรุงเทพฯ และปริมณฑล	80	20.00
2. เพศ		
ชาย	295	73.60
หญิง	106	26.40
3. วิทยฐานะ		
ชำนาญการ	94	23.40
ชำนาญการพิเศษ	261	65.10
เชี่ยวชาญ	45	11.20
เชี่ยวชาญพิเศษ	1	0.20

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)	
	ความถี่	ร้อยละ
4. อายุการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร		
1-10 ปี	143	35.70
11-20 ปี	205	51.10
21-30 ปี	46	11.50
31-40 ปี	6	1.50
41-50 ปี	1	0.20
5. อายุจริง		
31- 40 ปี	9	2.20
41- 50 ปี	219	54.60
51- 60 ปี	173	43.10
6. อายุราชการ		
1-10 ปี	1	0.20
11-20 ปี	60	15.0
21-30 ปี	230	57.40
31-40 ปี	108	26.90
มากกว่า 40 ปี	2	0.50
7. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	50	12.50
ป.บัณฑิต	55	13.70
ปริญญาโท	293	73.10
ปริญญาเอก	3	0.70
8. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		
บริหารการศึกษา	338	84.30
สาขาอื่น ๆ	63	15.70
9. รูปแบบของโรงเรียน		
โรงเรียนในฝัน	235	58.60
โรงเรียนวิถีพุทธ	152	37.90
โรงเรียนสองภาษา	15	3.70
โรงเรียนICT	23	5.70
	8	2.00

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)	
	ความถี่	ร้อยละ
โรงเรียนความสามารถพิเศษ อื่นๆ	98	24.40
10.ระดับการจัดการศึกษา		
ประถมศึกษา	170	42.40
ขยายโอกาสทางการศึกษา	78	19.50
มัธยมศึกษาตอนต้น	2	0.50
มัธยมศึกษาตอนต้นถึงตอนปลาย	151	37.70
11. ขนาดของโรงเรียน		
แบบ 1 (120 ลงมา) ขนาดเล็ก	40	10.00
แบบ 2 (121 - 600) ขนาดกลาง	174	43.40
แบบ 3 (601 - 1500) ขนาดใหญ่	145	36.20
แบบ 4 (1500 ขึ้นไป) ขนาดใหญ่พิเศษ	42	10.50

จากตารางที่ 12 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 21.20 รองลงมาคือภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.40 โดยเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 73.60 และส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 65.10 อายุการดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.10 อายุจริงของผู้ประเมินรูปแบบส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.60 อายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.40 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 73.10 โดยสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ส่วนใหญ่คือสาขาบริหารการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 84.30 รูปแบบของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในฝัน 58.60 ระดับการจัดการศึกษา ส่วนใหญ่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 42.40 โดยขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.40

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

เป็นการนำเสนอผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยผู้บริหารสถานศึกษา (ตามตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน)

ตารางที่ 13 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	SD	CV%	Mean	SD	CV%
1.องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ	4.45	.69	15.50	4.39	.64	14.57
1.1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.52	.59	13.05	4.36	.68	15.59
1.2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.43	.59	13.31	4.29	.65	15.15
1.3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	4.34	.57	13.13	4.22	.64	15.16
1.4 เงื่อนไขของรูปแบบ	4.32	.62	14.35	4.24	.67	15.80
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 10 หลักการ	4.58	.54	11.79	4.37	.64	14.64
2.1 เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ	4.56	.55	12.06	4.35	.64	14.71
2.2 ความร่วมมือ	4.49	.57	12.69	4.29	.69	16.08
2.3 การทำงานเป็นทีม	4.59	.57	12.41	4.36	.70	16.05
2.4 ความเป็นประชาธิปไตย	4.50	.54	12.00	4.23	.67	15.83
2.5 การกระจายอำนาจหรืออิสระในตนเอง	4.23	.65	15.36	4.06	.72	17.73
2.6 ข้อตกลงความร่วมมือ	4.25	.73	17.17	4.04	.81	20.04
2.7 ความรับผิดชอบ	4.42	.65	14.70	4.18	.74	17.70
2.8 ความสัมพันธ์เชิงบวก	4.43	.58	13.09	4.21	.69	16.38
2.9 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	.68	15.77	4.13	.71	17.19
2.10 การสร้างแรงจูงใจหรือการเสริมพลังอำนาจ	4.36	.63	14.44	4.11	.70	17.03

ตารางที่ 13 (ต่อ) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	SD	CV%	Mean	SD	CV%
3. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ คือ มิติสถานศึกษา และมิติ การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.44	.69	15.54	4.22	.64	15.16
3.1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย ดังนี้ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงาน และ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	4.40	.65	14.72	4.13	.68	16.46
3.1.1 ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย 5 ส่วน	4.41	.67	15.19	4.19	.71	16.94
1) ทักษะ	4.41	.70	15.87	4.17	.69	16.54
2) สถานภาพ	4.23	.69	16.31	4.07	.70	17.19
3) ค่านิยม	4.36	.71	16.28	4.12	.73	17.71
4) ภาวะผู้นำ	4.42	.68	15.38	4.28	.65	15.18
5) การปฏิบัติ	4.43	.58	13.09	4.21	.67	15.91
3.1.2 ระบบย่อยด้านโครงสร้างมี 4 ส่วน	4.57	.59	12.91	4.36	.65	14.90
1) อำนาจหน้าที่	4.47	.70	15.65	4.29	.69	16.08
2) การตัดสินใจสั่งการ	4.42	.65	14.70	4.26	.66	15.49
3) กฎระเบียบ	4.48	.65	14.50	4.27	.73	17.09
4) การสื่อสาร	4.53	.60	13.24	4.36	.69	15.82
3.1.3 ระบบย่อยด้านงาน มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หน้าที่บริหาร และส่วนที่ 2 ภาระงาน	4.61	.58	12.58	4.42	.62	14.02
ส่วนที่ 1 หน้าที่บริหาร มี 5 หน้าที่	4.59	.56	12.20	4.43	.63	14.22
(1) การวางแผน	4.67	.52	11.13	4.46	.62	13.90
(2) การจัดองค์การ	4.58	.56	12.22	4.43	.62	13.99
(3) การนำ	4.54	.59	12.99	4.33	.70	16.16
(4) การควบคุม	4.45	.64	14.38	4.28	.73	17.05
(5) การบริหารจัดการสารสนเทศ	4.45	.68	15.28	4.34	.76	17.51

ตารางที่ 13 (ต่อ) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	SD	CV%	Mean	SD	CV%
ส่วนที่ 2 ภาระงานมี 4 ด้าน	4.61	.60	13.01	4.44	.63	14.18
(1) บริหารงานวิชาการ	4.54	.64	14.09	4.44	.63	14.18
(2) บริหารงานบุคคล	4.56	.71	15.57	4.35	.72	16.55
(3) บริหารงานงบประมาณ	4.41	.71	16.09	4.32	.74	17.12
(4) บริหารงานทั่วไป	4.54	.64	14.09	4.38	.73	16.66
3.1.4 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มี 3 ส่วน	4.48	.71	15.84	4.32	.73	16.89
1) ความรู้	4.48	.66	14.73	4.29	.72	16.78
2) หลักสูตร	4.41	.67	15.19	4.17	.73	17.50
3) วัสดุอุปกรณ์	4.38	.72	16.43	4.21	.77	18.28
3.2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 5 ส่วน ดังนี้	4.48	.64	14.28	4.31	.69	16.00
3.2.1 บุคคลที่มีส่วนร่วม	4.47	.63	14.09	4.31	.71	16.47
3.2.2 เรื่องที่มีส่วนร่วม	4.48	.68	15.17	4.35	.68	15.63
3.2.3 วิธีการมีส่วนร่วม	4.44	.66	14.86	4.26	.68	15.96
3.2.4 ขั้นตอนการมีส่วนร่วม	4.38	.68	15.52	4.30	.68	15.81
3.2.5 ระดับการมีส่วนร่วม	4.37	.67	15.33	4.20	.71	16.90
4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	4.47	.63	14.09	4.27	.68	15.92
4.1 การเตรียมความพร้อม	4.39	.63	14.35	4.18	.64	15.31
4.2 การดำเนินการตามแนวทาง	4.34	.64	14.74	4.19	.68	16.22
4.3 การประเมินผล	4.34	.66	15.20	4.23	.71	16.78
4.4 การรายงานผล	4.34	.64	14.74	4.17	.76	18.22

ตารางที่ 13 (ต่อ) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (n=401)					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	Mean	SD	CV	Mean	SD	CV
5. เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล ส่วนที่ 2 แหล่งที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผล	4.44	.60	13.51	4.28	.66	15.42
5.1 ปัจจัยที่ส่งผล มี 2 ปัจจัย	4.46	.60	13.45	4.27	.70	16.39
5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	4.43	.63	14.22	4.21	.70	16.62
5.1.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค	4.35	.68	15.63	4.18	.73	17.46
5.2 แหล่งที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผล (ภายใน และภายนอก)	4.47	.59	13.19	4.30	.65	15.11
5.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	4.45	.61	13.70	4.25	.68	16.00
5.2.2 ผู้ร่วมงาน	4.48	.62	13.83	4.25	.69	16.23
5.2.3 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.42	.64	14.47	4.16	.75	18.02
ภาพรวม	4.41	.66	14.96	4.31	.69	16.01

จากตารางที่ 13 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตอบแบบประเมินมาทั้งสิ้น 401 คน คิดเป็นร้อยละ 95.48 พบว่าภาพรวมของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.41 และ 4.31) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่างภาพรวมองค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ในองค์ประกอบ

ด้านระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขของรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. **หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ที่ประกอบด้วย 10 หลักการ คือ 1) เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2) ความร่วมมือ 3) การทำงานเป็นทีม 4) ความเป็นประชาธิปไตย 5) การกระจายอำนาจหรืออิสระในตนเอง 6) ข้อตกลงความร่วมมือ 7) ความรับผิดชอบ 8) ความสัมพันธ์เชิงบวก 9) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 10) การสร้างแรงจูงใจหรือการเสริมพลังอำนาจ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายหลักการ พบว่าหลักการเป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ หลักการการทำงานเป็นทีม และหลักการความเป็นประชาธิปไตย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนหลักการความร่วมมือ หลักการความสัมพันธ์เชิงบวก หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการสร้างแรงจูงใจหรือการเสริมพลังอำนาจ หลักการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการข้อตกลงความร่วมมือ และหลักการกระจายอำนาจหรือมีอิสระในตนเอง พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. **ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม** มี 2 มิติ คือ มิติสถานศึกษา และมิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ภาพรวมของระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละมิติที่ศึกษาพบว่า

3.1 **ภาพรวมมิติสถานศึกษา** ที่ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงานและระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า มิติสถานศึกษามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบย่อย พบว่า

1) **ภาพรวมระบบย่อยด้านคน** ที่ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ทักษะ 2) สถานภาพ 3) ค่านิยม 4) ภาวะผู้นำ 5) การปฏิบัติ นั้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วนประกอบย่อย พบว่า ทักษะ สถานภาพ ค่านิยม ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2) **ภาพรวมระบบย่อยด้านโครงสร้าง** ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คืออำนาจหน้าที่ การตัดสินใจสั่งการ กฎระเบียบ และการสื่อสาร นั้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายส่วนประกอบย่อย พบว่าส่วนประกอบด้าน การสื่อสาร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจสั่งการ กฎระเบียบ มีความเหมาะสมและ

ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3) ภาพรวมระบบย่อยด้านงาน มี 2 ส่วน คือ หน้าที่บริหาร และภาระงาน นั้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก โดยจำแนกรายละเอียด ได้ดังนี้

ภาพรวมหน้าที่บริหารที่ประกอบด้วย 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัด องค์การ การนำ การควบคุม และการบริหารสารสนเทศ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหน้าที่ พบว่า การวางแผน การจัดองค์การ การนำมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการควบคุม และการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ภาพรวมภาระงานที่ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การ บริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายภาระงาน พบว่า การ บริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนการบริหารงานงบประมาณ มีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

4) ภาพรวมระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มี 3 ส่วน คือ ความรู้ หลักสูตร และวัสดุ อุปกรณ์ นั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความรู้ หลักสูตรและวัสดุอุปกรณ์ มีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3.2 ภาพรวมมิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ เรื่องที่มี ส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วม วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วม และระดับการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมและความเป็นไป ได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เรื่องที่มีส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วม วิธีการมี ส่วนร่วม ขั้นตอนการมีส่วนร่วม และระดับการมีส่วนร่วมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า มิติ การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การ ดำเนินการตามรูปแบบ 3) การประเมินผล 4) การรายงานผล พบว่า ภาพรวมของแนวทางการนำ รูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนของแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

5. **เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ประกอบด้วย 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผล และส่วนที่ 2 แหล่งที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผล พบว่าภาพรวมเงื่อนไขของรูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยจำแนกรายละเอียด ได้ดังนี้

ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผล มี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และ 2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ทั้งสองปัจจัย มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ภาพรวมแหล่งที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่ามีแหล่งที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแหล่งที่มา พบว่า แหล่งที่มาจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบแบบประเมินกลับคืนมา 401 คนนั้น มีผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะมา เป็นจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 ของผู้ตอบแบบประเมินมาทั้งหมด สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

1. **องค์ประกอบของรูปแบบ** ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) เพิ่มการวัดและประเมินผลการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) องค์ประกอบควรแตกต่างกันไปตามบริบท
- 3) ควรเป็นรูปแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน

2. **ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ว่าควรเพิ่มเติมหลักการ ดังนี้

- 1) ความเป็นเจ้าของ
- 2) ความพึงพอใจ
- 3) ควรรวมความร่วมมือเข้าไว้กับความสัมพันธ์เชิงบวก
- 4) ความสามัคคี
- 5) หลักธรรมาภิบาล

3. ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) มิติด้านสถานศึกษา ในระบบย่อยด้านโครงสร้างน่าจะมาก่อนระบบย่อยด้านคน

4. ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1) หน่วยงานต้นสังกัด เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้เป็นนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางการดำเนินงาน โครงการที่ให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติตาม โดยมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมชัดเจน

2) กระจายอำนาจอย่างแท้จริงให้กับสถานศึกษาในทุกด้าน ให้เป็นไปตามหลักการของโรงเรียนนิติบุคคล โดยทางหน่วยงานต้นสังกัดต้องออกเป็นกฎหมาย หรือระเบียบให้ชัดเจนถูกต้องตามหลักนิติธรรม

3) จัดทำให้อยู่ในรูปของเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปในอนาคต

4) อบรมให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจในทุกขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม แก่ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อการขยายผลการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อไป

5) ควรมีการนำผลการดำเนินงานของโครงการนำร่องควบคู่กับการดำเนินการวิจัย อาจจะเป็นการดำเนินการในลักษณะของโรงเรียนนำร่องหรือโรงเรียนต้นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

6) มีการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตร และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษามากน้อยเพียงใด

7) กระตุ้นและสร้างความตระหนัก ให้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เกี่ยวกับ ความสำคัญ ความจำเป็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

9) รัฐบาลต้องกำหนดให้เป็นนโยบาย และหรือมีกำหนดเป็นกฎหมายให้องค์กร เอกชน บริษัทห้างร้าน ชุมชน รวมทั้งองค์กรบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบลต้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในส่วนต่างๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

10) กำหนดคำพรรณนางาน (job description) บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมไว้ อย่างชัดเจน

11) กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบเป้าหมายดังกล่าวอย่างทั่วถึง

5. ส่วนที่ 4 เจเนอรัลของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) ประสาน ส่งเสริม สื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้กับประชาชน ชุมชน ได้รับทราบ
- 2) ให้แต่ละสถานศึกษากำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของตนเองเพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 3) การกระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม
- 4) ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้อง
- 5) กำหนดตัวชี้วัดเจเนอรัลความสำเร็จให้ชัดเจน
- 6) ให้ผู้มีส่วนร่วมเข้ามาประเมินผลการบริหารจัดการ
- 7) ทุกคนต้องปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงของกลุ่มหรือขององค์กร
- 8) กำหนดให้โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริงโดยมีการออกกฎหมายรองรับ
- 9) กำหนดมาตรฐาน ผลลัพธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและสามารถวัดได้จริง
- 10) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 11) การให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทุกชั้นตอน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและต้องร่วมรับผิดชอบ

ตอนที่ 5 สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<p>การศึกษภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
<p>รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง 1 มี ส่วนประกอบ 4 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 11 หลักการ</p> <p>1.เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2. ความร่วมมือ 3.ความเป็นประชาธิปไตย 4. การกระจายอำนาจ 5.อิสระในตนเอง 6.การทำงานเป็นทีม 7. ข้อผูกพัน 8. ความรับผิดชอบ 9. ความสัมพันธ์เชิงบวก 10. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 11. การจูงใจและเสริมพลังอำนาจ</p>	<p>รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง 2 มี ส่วนประกอบ 4 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 10 หลักการ</p> <p>1.เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2. ความร่วมมือ 3.การทำงานเป็นทีม 4. ความเป็นประชาธิปไตย 5.การกระจายอำนาจ และหรืออิสระในตนเอง 6. ข้อตกลงความร่วมมือ 7. ความรับผิดชอบ 8. ความสัมพันธ์เชิงบวก 9. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 10. การจูงใจและเสริมพลังอำนาจ</p>	<p>รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ฉบับร่าง 3 มี ส่วนประกอบ 4 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 11 หลักการ</p> <p>1.เป้าหมายหรือภาพวาดความสำเร็จ 2. ความ ร่วมมือ 3.การทำงานเป็นทีม 4. ความเป็นประชาธิปไตย 5.การกระจายอำนาจ และหรืออิสระในตนเอง 6. ข้อตกลงความร่วมมือ 7. ความรับผิดชอบ 8. ความสัมพันธ์เชิงบวก 9. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 10. การจูงใจและเสริมพลังอำนาจ</p>
<p>ส่วนที่ 2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย</p>	<p>ส่วนที่ 2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย</p>	<p>ส่วนที่ 2 ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ มิติที่ 1 มิติสถานศึกษา มี 4 ระบบย่อย</p>

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
<p>1)ระบบย่อยด้านคน 2) ระบบย่อยด้านงาน 3)ระบบย่อยด้านโครงสร้าง 4)ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1)บุคคลที่มีส่วนร่วม 2) เรื่องที่มีส่วนร่วม 3)วิธีการมีส่วนร่วม 4)ขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5)ระดับการมีส่วนร่วม</p>	<p>1)ระบบย่อยด้านคน 2) ระบบย่อยด้านงาน 3)ระบบย่อยด้านโครงสร้าง 4)ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1)บุคคลที่มีส่วนร่วม 2) เรื่องที่มีส่วนร่วม 3)วิธีการมีส่วนร่วม 4)ขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5)ระดับการมีส่วนร่วม</p>	<p>1)ระบบย่อยด้านคน 2) ระบบย่อยด้านงาน 3)ระบบย่อยด้านโครงสร้าง 4)ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่ 2 มิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1)บุคคลที่มีส่วนร่วม 2) เรื่องที่มีส่วนร่วม 3)วิธีการมีส่วนร่วม 4)ขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5)ระดับการมีส่วนร่วม</p>
<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 3 ส่วน 1)การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินการตามรูปแบบ 3) การนิเทศและกำกับติดตาม ข้อเสนอแนะแนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ส่วน 1)การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินการตามรูปแบบ 3) การประเมินผล 4)การรายงานผล</p>	<p>ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ส่วน 1)การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินการตามรูปแบบ 3) การประเมินผล 4) การรายงานผล</p>

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
<p>ควรมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.จัดโครงสร้างองค์กรให้สั้น กระชับรัด เช่นมีมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น การสื่อสารไม่หลายชั้น 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3.จัดทำเอกสารหรือคู่มือการบริหาร 4. การอบรมให้ความรู้ก่อนนำไปใช้ 5.ควรมีการทดลองใช้ในโรงเรียนนำร่องก่อนนำไปขยายผล 6. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบอำนาจ ความมีอิสระเสรี การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่ต้องการไปพร้อมๆกัน 7. มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 	<p>ข้อเสนอแนะแนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p> <p>ควรมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเป็นนโยบายหรือโครงการที่ต้องนำไปปฏิบัติ 2.กำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน 3.สร้างเป็นคู่มือการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4.ดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5.ดำเนินงานให้เป็นโครงการนำร่องการใช้รูปแบบก่อนนำไปขยายผล 6.มีการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 	<p>ข้อเสนอแนะแนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p> <p>ควรมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้เป็นนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติ โดยมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมชัดเจน 2.กระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาในทุกๆด้านตามหลักการโรงเรียนนิติบุคคล 3.จัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือ 4.อบรมให้ความรู้ หรือสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติในสถานศึกษาเพื่อขยายผลต่อไป 5.ดำเนินการในรูปโครงการนำร่อง 6.มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผล 7.กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้แก่ผู้รับบริการผู้ร่วมงาน

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
		<p>8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม</p> <p>9. รัฐกำหนดเป็นนโยบาย กฎหมายให้เอกชน และอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการดำเนินงานของ โรงเรียน</p> <p>10. กำหนดขอบเขตงานหรือบทบาทหน้าที่ให้กับผู้มี ส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน</p> <p>11. กำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนและแจ้งให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ</p> <p>1.4 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม</p> <p>1.5 เปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วน ร่วมทุกขั้นตอน</p> <p>1.6 มีการนิเทศติดตาม</p> <p>1.7 มีการประเมินผลการดำเนินงาน</p>
<p>ส่วนที่ 4 เจือจางของรูปแบบการบริหารแบบมี ส่วนร่วม 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p>	<p>ส่วนที่ 4 เจือจางของรูปแบบการบริหารแบบมี ส่วนร่วม มีส่วนประกอบ 2 ส่วน</p>	<p>ส่วนที่ 4 เจือจางของรูปแบบการบริหารแบบมี ส่วนร่วม มีส่วนประกอบ 2 ส่วน</p>

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
<p>1.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน</p> <p>1.2 กำหนดมาตรฐาน ผลผลิต ตัวบ่งชี้ ที่องค์กร ต้องการไว้อย่างชัดเจน</p> <p>1.3 สร้างความรักความสามัคคี พลังร่วมหรือความ ร่วมมือให้เกิดในสถานศึกษา</p> <p>1.4 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และ ตัดสินใจตามหลักการเหตุผล</p> <p>1.5 สร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และทั่วทั้งองค์กร</p> <p>1.6 สร้างความรับผิดชอบให้เกิดในตัวของผู้ร่วมงาน ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>1.7 มีข้อผูกพันหรือตกลงร่วมกันให้ยึดถือและปฏิบัติ ร่วมกัน</p> <p>1.8 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในองค์กร</p> <p>2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p>1) ผู้ร่วมงานขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร</p>	<p>1. ปัจจัยที่ส่งผล</p> <p>1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>1.2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p>2. แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล มาจาก 2 แหล่ง คือ</p> <p>2.1 ภายในองค์กร (ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน)</p> <p>2.2 ภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)</p>	<p>1. ปัจจัยที่ส่งผล</p> <p>1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ</p> <p>1.2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค</p> <p>2. แหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล มาจาก 2 แหล่ง คือ</p> <p>2.1 ภายในองค์กร (ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน)</p> <p>2.2 ภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)</p> <p>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเงื่อนไขของรูปแบบ</p> <p>1. ประสาน ส่งเสริม สื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้กับ ประชาชน ชุมชนได้รับทราบ</p> <p>2. ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งกำหนดรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของตนเองเพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้ จริง</p> <p>3. กระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงทุกกลุ่ม</p> <p>4. ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนทั้งภายใน โรงเรียนและภายนอกโรงเรียน</p>

<p>การศึกษาภาคสนามด้วยกรณีศึกษา ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี 3 แห่ง (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 1)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับร่าง 2)</p>	<p>ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา (เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมฉบับ สมบูรณ์)</p>
<p>แบบมีส่วนร่วม</p> <p>2) ผู้ร่วมงานไม่แสดงความคิดเห็นหรือร่วมระดม สมอง</p> <p>3) เวลาการเข้ามามีส่วนร่วมไม่สัมพันธ์กัน</p> <p>4) มีการชักนำความคิด</p> <p>5) ไม่รู้บทบาทหน้าที่</p> <p>6) ขาดความรักความสามัคคี</p> <p>8) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน</p> <p>9) วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม</p> <p>10) ความจำเป็นเร่งด่วนของงานจากหน่วยงานต้น สังกัด</p>		<p>5.กำหนดตัวชี้วัดเงื่อนไขความสำเร็จให้ชัดเจน</p> <p>6. ให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมประเมินผลการบริหารจัดการ</p> <p>7.ทุกคนต้องปฏิบัติตามมติหรือข้อตกลงของกลุ่มหรือ องค์การ</p> <p>8. กำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริงโดยมี การออกกฎหมายรับรอง</p> <p>9. กำหนดมาตรฐาน ผลลัพธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจน สามารถวัดได้จริง</p> <p>10.สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการบริหารแบบมี ส่วนร่วม</p> <p>11. ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบ)</p>