

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนวัดมโนรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยการศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารงานของโรงเรียนวัดมโนรม
2. ยุทธศาสตร์ในการบริหาร 12 ประการ
3. แนวคิดและหลักการบริหารงานวิชาการ
4. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของโรงเรียนวัดมโนรม

โรงเรียนวัดมโนรม ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2497 ตั้งอยู่หมู่ที่ 9 ถนนสุขุมวิท ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยประชาชนในชุมชนร่วมกันจัดสร้างเป็นอาคารชั่วคราวในที่ดินของวัดมโนรม สมัยหลวงพ่อวิช วราสโก เป็นเจ้าอาวาส ต่อมาอาคารชั่วคราวถูกवादภัยทำให้ได้รับความเสียหายอย่างหนัก เจ้าอาวาสวัดมโนรม จึงซื้อที่ดินของนายจุ่น ซึ่งเจริญ (ที่ตั้งโรงเรียนปัจจุบัน) ก่อสร้างอาคารเรียนหลังที่ 1 เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2499 (ปัจจุบันถือเป็นวันสถาปนาของโรงเรียน)

พ.ศ. 2511 บริษัท โรงกลั่นน้ำมันไทยออยล์ จำกัด บริจาคเงินสร้างอาคารเรียน หลังที่ 2 เป็นอาคารไม้ชั้นเดียวได้ทุนสูง ขนาด 8 ห้องเรียน ต่อมา ปี 2517 ได้รับงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ต่อเติมอาคารเรียนชั้นล่างอีก 8 ห้องเรียน รวมเป็น 16 ห้องเรียน เรียกว่า อาคารมโนรม

พ.ศ. 2521 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังที่ 3 จำนวน 8 ห้องเรียน เรียกว่า อาคารศิลาสมุทร ปัจจุบัน (พ.ศ. 2554) ใช้เป็นส่วนการเรียนของระดับปฐมวัย จำนวน 8 ห้องเรียน

พ.ศ. 2535 ได้รับงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สร้างอาคารเรียนหลังที่ 4 จำนวน 12 ห้องเรียน เรียกว่า อาคารกาญจนาภิเษก

พ.ศ. 2541 ได้รับบริจาคงบประมาณจากสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี
สร้างอาคารเรียนหลังที่ 5 ชั้น จำนวน 8 ห้องเรียน เรียกว่า อาคารต้นดวงศ์

พ.ศ. 2542 ได้รับบริจาค สร้างอาคาร จำนวน 8 ห้องเรียน เรียกว่า อาคารหลวงพ่อวิรัช

ปัจจุบันโรงเรียนวัดมโนรมเปิดสอน 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา
และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ปัจจุบันโรงเรียนวัดมโนรมเปิดทำการสอนเป็น 3 ระดับ คือชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1-2
ประถมศึกษาปีที่ 1-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 1,298 จำนวน ครู 51 คน
โดยมีนายมงคล สุวรรณกล่อม ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูอัตราจ้าง 4 คน และ
ครูอัตราจ้างของเทศบาลแหลมฉบัง 3 คน

ที่ตั้งโรงเรียนวัดมโนรม ตั้งอยู่ที่เลขที่ 18 หมู่ 9 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอสัตร์ราชา
จังหวัดชลบุรี ขนาดพื้นที่ มีเนื้อที่ 13 ไร่ 20 ตารางวา

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนานักเรียน ครู โรงเรียน ชุมชนสู่คุณภาพมาตรฐานและความเป็นเลิศ

คำขวัญ

มโนรม นิยมไทย วิชาการก้าวไกล ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

1. การจัดการสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารและจัดการเรียน
การสอน ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนและชุมชน ต่อการร่วมมือ มีความสัมพันธ์ที่ดี
และให้การสนับสนุนโรงเรียน การป้องกันภัยจากแหล่งอบายมุขรอบโรงเรียน การใช้
แหล่งเรียนรู้แหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีอย่างหลากหลาย ให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน
อย่างสูงสุด
2. การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นมืออาชีพ
และมีจำนวนเพียงพอ มีการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ครูและบุคลากรพัฒนา
ตนเอง และได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวางแผนอัตรากำลังครู
ให้เพียงพอ ครูมีขวัญกำลังใจในการประกอบอาชีพ
3. จัดการลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนให้เหมาะสม ได้แก่ การบริหารจัดการพื้นที่
อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องบริการเหมาะสมพื้นที่สำหรับการกีฬา
และพักผ่อนของนักเรียนมีเพียงพอเหมาะสม การบริการน้ำดื่มน้ำใช้ อัตราส่วนของห้องน้ำ
ห้องส้วม ต่อจำนวนครู นักเรียน เพียงพอและเหมาะสม การจัดการดูแลความสะอาด ความปลอดภัย
ของอาคารสถานที่ ถนน ทางเดิน

4. จัดการบริหารสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น และการเตรียมความพร้อมต่อการใช้หลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 โดยการจัดจำนวนรายวิชาให้ครบตามโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมให้มีการนำสาระท้องถิ่นเข้าบูรณาการในรายวิชาต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา

5. การจัดหาสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยเฉพาะเรื่องจำนวนอัตราส่วนของเครื่องคอมพิวเตอร์ ในห้องปฏิบัติการต่อจำนวนนักเรียนที่เหมาะสม

6. การจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและมีคุณภาพ ได้แก่ การให้มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐานและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดของนักเรียน จัดให้โรงเรียนเป็นศูนย์วัฒนธรรมของชุมชน สำหรับเผยแพร่และสะท้อนวิถีชีวิตของชุมชน จัดให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายไว้บริการผู้เรียนและชุมชน

7. จัดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานจัดการด้านเงิน ที่สำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน และการดำเนินการตรวจสอบภายใน

8. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม วิธีการเรียนรู้ และวิธีประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเองและส่งเสริมให้ครูจัดการการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

9. การบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยการจัดอาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียนให้ถูกสุขลักษณะ ร่มรื่น สวยงาม และเอื้อต่อการเรียนรู้

10. การจัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นรากฐาน เน้นการมีส่วนร่วมจัดการบริหารองค์กรโดยเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมจัดการบริหารโดยหลักธรรมาภิบาล ยึดระเบียบ กฎหมาย คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

11. การประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน โดยจัดให้มีระบบและการวางแผนงานของโรงเรียน มีการดำเนินการตามระบบและแผนการประกันคุณภาพ มีการประเมินและจัดทำรายงาน

12. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้านเป็นคนดี คนเก่ง ศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้ ส่งเสริมให้มีการวิจัยในระดับชั้นเรียนและ โรงเรียนอย่างหลากหลาย

13. บริหารจัดการ โรงเรียนเป็นที่ชื่นชม มีความพึงพอใจต่อการจัดการบริหารจัดการและคุณภาพของนักเรียน

14. บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น ได้แก่ โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น ในการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน ร่วมกิจกรรมชุมชน บริการชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้การส่งเสริมและสนับสนุน โรงเรียนอื่นในการพัฒนาการศึกษา

ยุทธศาสตร์ในการบริหาร 12 ประการ

สำหรับการบริหารงานในโรงเรียน โดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงระบบตามวงจรคุณภาพของเดมมิง (P-D-C-A) ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการ (P-Plan) การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ (D-Do) การตรวจสอบประเมินผล (C-Check) และการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน (A-Act) เพื่อยกระดับและควบคุมคุณภาพของสถานศึกษาแล้ว ในการบริหารโรงเรียนสู่คุณภาพ และเป็นโรงเรียนที่เข้มแข็ง (Smart School) จึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ด้วยยุทธศาสตร์ 12 ประการ (โรงเรียนวัดมโนรม, 2554, หน้า 25-26) ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า
2. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมสรุปผล และร่วมชื่นชมความสำเร็จ และใช้เทคนิคการบริหารเป็นทีม (Team Work) รวมถึงการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership)
3. ยุทธศาสตร์การนิเทศแบบกัลยาณมิตร (สุมน อมรวิวัฒน์, 2547) ซึ่งประกอบด้วย เน้น 5 ประการ ได้แก่ เป็นการนิเทศคนไม่ใช่การนิเทศเอกสาร เป็นกระบวนการ “ให้ใจ” และ “ร่วมใจ” เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากความศรัทธา เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มาจากฐานปัญญาธรรม ฐานเมตตาธรรม และฐานความเป็นจริงในชีวิต
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ (Information Based Management)
5. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and Development) การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการวิจัยระดับโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

6. ยุทธศาสตร์การเข้าถึง เข้าใจ พัฒนา (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, 2555) ในที่นี้หมายถึง เข้าถึง: ปัญหา สภาพ นักเรียน ครู ชุมชน เข้าใจ: สาเหตุที่มาแห่งปัญหา และการเปลี่ยนแปลง พัฒนา: ตรงจุด ตรงทิศทาง

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูแบบ INN (ประเวศ วะสี, 2544) ได้แก่ Information: การพัฒนาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร Node: การสร้างครูดนแบบ ส่งเสริมวิทยฐานะ และ Network: การสร้างเครือข่าย การเผยแพร่ผลงาน

8. ยุทธศาสตร์การใช้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ การส่งเสริม การป้องกัน และการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและการป้องกันนักเรียนออกกลางคัน

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาตามนโยบาย 3D ได้แก่ Democracy ส่งเสริมประชาธิปไตย 2) Decency คือ ต้องมีส่งเสริมคุณธรรม ความเป็นไทย 3) Drug Free ห่างไกลยาเสพติด

10. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ (Peer to Peer)

11. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กร (Change Management) และการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)

12. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (All for Education) ได้แก่ การระดมทรัพยากรการบริหารสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างความเข้มแข็งและคุณภาพของโรงเรียน

แนวคิดและหลักการบริหารงานวิชาการ

การบริหารวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นนั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริมให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญตามขอบข่ายของงานวิชาการเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จคุณภาพประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียน (จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 143)

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและการมีประสิทธิผลมากที่สุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2541, หน้า 324) การบริหารงาน

วิชาการ จัดเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร คุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน 12 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แยกได้เป็น 2 ด้าน ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ และด้านการเรียนการสอน 2) ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ 3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 6) การนิเทศการเรียนการสอน 7) การแนะแนว การศึกษา 8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 9) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน 10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 11) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 12) การวัดประเมินผล และการเทียบโอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 32) งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญตามขอบข่าย งานวิชาการเป็นอย่างดี งานวิชาการเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการ ของโรงเรียน อันจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตรซึ่งนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของงานวิชาการ ไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2531, หน้า 35) กล่าวว่า งานบริหารวิชาการในโรงเรียน ได้แก่ การควบคุม ดูแลหลักสูตร การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การจัด พิธีกรรม ธุรประจำการ เผยแพร่วิชาการ การวัดผลการเรียน การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐาน โรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียน

ศิริพรรณ จินดาทอง (2540, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานศึกษา รวมถึง การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดประสิทธิผล เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี มีศีลธรรม สามารถประกอบอาชีพ ช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า ต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 17-19) กล่าวว่า งานวิชาการจะครอบคลุมการจัดการ วางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการสอน การวัด และประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล ขอบข่ายของงานวิชาการประกอบด้วยงาน ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้

1.1 แผนการปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามหน้าที่ การจัดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอน เป็นการจดยละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละวัน หรือสัปดาห์ โดยวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคาร รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน จะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมทั้งการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสือ ซึ่งเป็นเอกสารประกอบที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคมธุรกิจและอุตสาหกรรม

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนรู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง เพื่อให้โอกาสนักเรียนได้เตรียมตัวออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

จ่านง แสงอำไพ (2542, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นงานเกี่ยวกับครูหรือนักเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 1-2) เห็นว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจาก งานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรม การศึกษาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงาน ได้ให้หลักการในการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและเรียนช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Efficiency) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดหมายที่วางไว้ คือ นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะคุณธรรม และการจัดการได้

สมศักดิ์ กองเที่ยง (2545, หน้า 192) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกประเภทที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนของครู และนักเรียน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 32) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนาที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การแนะแนวการศึกษา
8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
9. การนิเทศการศึกษา
10. ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของงานวิชาการ ได้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาที่สำคัญมาก เป็นงานหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัด โปรแกรมการเรียนการสอนและ การทำกิจกรรมทุกชนิด เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียนให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดี รวมทั้งการวัดผลประเมินผลด้วย ส่วนความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดประสบการณ์ทุกชนิดภายในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความประพฤติดี มีลักษณะนิสัยที่ดีอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข งานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษาความเข้มแข็งในการบริหารและ การจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้ง การวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข, หน้า 33-38)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สุนีย์ ภูพันธ์ (2546, หน้า 159) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการหรือ ขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกหาทางการเรียนการสอนที่เหมาะสม หรือเป็นที่รวบรวมของ ทางเลือกที่เหมาะสมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จนเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติได้

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิม เป็นพื้นฐานอยู่เลย และรวมถึงการพัฒนาเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยที่ ไม่เคยมีหลักสูตรนั้นมาก่อน และการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการวาง จุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผลอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึง จุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ แนวในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 34)

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารบัญญัตินโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามเหมาะสม

4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

5. นิเทศการใช้หลักสูตร

6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

7. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค,

หน้า 34)

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

นวลจิตต์ เชาวศิริพิงศ์ (2545, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 20) ได้กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดจุดหมาย สาระกิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้และ การวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียน เป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างแท้จริง แนวในการปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์

การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลุกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้ โดยจัดกิจกรรมและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 34-35)

3. การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ฉันทพล ชุมวรจฺฉัย (2545, หน้า 89) ได้กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง การพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในชั้นเรียน

พิชิต ฤทธิจรูญ (2544, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ครู ได้แสวงหาวิธีการหรือนวัตกรรม ทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การวิจัยที่กระทำโดยครูผู้สอนในชั้นเรียน เพื่อนำเอาผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนให้ดีขึ้น โดยมีจุดเน้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพของแต่ละคน มีแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ง, หน้า 34)

4. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

นิคม ทาแดง (2545, หน้า 1) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง การประยุกต์หลักการวิทยาศาสตร์กายภาพและวิศวกรรมศาสตร์ให้เป็นวัสดุ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ในการเสนอ แสดง และถ่ายทอดเนื้อหาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชม ภูมิภาค (2543, หน้า 15-17) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง การนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนการศึกษามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการเรียนรู้ของครูอาจารย์ได้เลือกพัฒนาและใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างได้ผล และสื่อและเทคโนโลยีควรเน้นตั้งแต่การจัดทำ จัดหาจากท้องถิ่น ไปจนถึงสื่อที่ทันสมัย เป็นสากล มีแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานด้าน วิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและ การใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 36)

5. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

นิคม ทาแดง (2545, หน้า 33) ได้กล่าวว่า แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง ศูนย์รวมของวิชาความรู้ที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ บุคคล สิ่งประดิษฐ์ วัตถุ อาคาร สถานที่ ซึ่งมีอยู่กระจัดกระจาย ทั้งชุมชนเมืองและชุมชนชนบท อันเป็นชุมทรัพย์แห่งปัญญาที่แทรกซึมอยู่ในวิถีชีวิตของมนุษย์ เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ค้นพบได้อย่างไม่รู้จบ

ปัญญา แก้วกริฐ (2545, หน้า 9) ได้กล่าวว่า แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดแหล่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทุกรูปแบบ เช่น ห้องสมุด การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมเสริมความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน การใช้แหล่งความรู้ เช่น พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการและสาระที่กำหนดไว้ใน หลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การจัดให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้มีความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ พร้อมทั้งประสานจัดการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ด้วย มีแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง
3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 36)

6. การนิเทศการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2545, หน้า 396) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาและพัฒนากิจการการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายหลักสูตร

ซารี มณีสรี (2542, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามอย่างหนึ่ง ในหลาย ๆ อย่างที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษามีคุณภาพทั้งด้านการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำ และการชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียน เพื่อการปรับปรุงตัวครูและนักเรียนเอง ตลอดจนสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 36-37)

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา
3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม และประสานงานกับกองการศึกษา เทศบาลเมืองศรีราชา เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7. การแนะแนวการศึกษา

การแนะแนวการศึกษา คือกระบวนการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้คนเราได้รับความสำเร็จทางการศึกษาตามความสามารถ ซึ่งบางครั้ง การที่ใครก็ตามไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้นั้น อาจเป็นเพราะมีอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ เช่น วิชาเรียนที่ไม่เหมาะสม ขาดวิธีการเรียนที่ดี ขาดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่จะทำให้มีความกระตือรือร้นในการเรียน ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีการจัดบริการแนะแนวเพื่อแก้ปัญหาให้หมดไป

การศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้และวิทยาการด้านต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดทักษะและความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองได้ศึกษาเล่าเรียนไป และยังสามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองได้ การแนะแนว หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้เราเข้าใจตนเองและสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้ถูกต้อง สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มความสามารถทุกด้านและยังสามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขอีกด้วย

สรุปได้ว่า การแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาการด้านสติปัญญา ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล การแนะแนวนั้นควร หมายถึง

1. การแนะแนวในเรื่องสถานที่เรียน
 2. การแนะแนวในเรื่องการสอบคัดเลือกเข้าเรียนต่อ
 3. การแนะแนวในการปรับตัวให้เข้ากับชีวิตในโรงเรียนได้ทุก ๆ ระยะเวลา หรือทุก ๆ ตอน
- ดังนั้น การแนะแนวการศึกษา จึงครอบคลุมถึงการส่งเสริมความสามารถทางการเรียน

ทุกด้าน เช่น ช่วยให้นักเรียนรู้จักวิธีการเรียน การศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม รู้จักหลักเกณฑ์ในการเลือกวิชาเรียนหรือโปรแกรมการเรียนให้สอดคล้องกับความสามารถ ช่วยให้ได้วางแผนด้านการศึกษาต่อในอนาคต ได้รู้แนวทางในการเลือกสถานที่เรียนต่อ รู้วิธีที่จะเตรียมตัวในการสอบคัดเลือกเข้าสถานศึกษาต่อและปรับตัวให้เข้ากับสภาพชีวิตภายในสถานศึกษาได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก)

8. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

วันทนา วงศ์ศิลปภิรมย์ (2545, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้น จะให้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพ อันพึงประสงค์ ตามความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

พญทิพย์ สิริบรรณพิทักษ์ (2545, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบ หรือการประเมินว่า เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 37)

1. จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
2. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
3. วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามสำเร็จของสถานศึกษา
4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
9. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง การสร้างความเข้มแข็ง โดยการให้บุคคล ชุมชน ทั้งของรัฐ เอกชน สถาบันต่าง ๆ รวมทั้งสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาและร่วมมือกันวิเคราะห์เนื้อหาที่มีอยู่ เพื่อปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ และเงื่อนไขของชุมชน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 38)

1. การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
2. จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
3. การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น หมายถึง การจัดทำแผนโครงการส่งเสริมวิชาการชุมชนการเชื่อมโยงเครือข่ายวิชาการเพื่อบริการชุมชน การแสวงหาความร่วมมือ และเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการของครูและนักเรียน

สรุปได้ว่า การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น หมายถึง การให้การอบรมเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชน การสร้างเครือข่ายทางการศึกษาในความร่วมมือศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 38)

1. ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาชีพกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งในบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

11. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา หมายถึง การร่วมมือในการจัดการศึกษา ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน การมีส่วนร่วม คัดสินใจ ร่วมแสดง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร ร่วมจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา ร่วมสนับสนุนกิจการ ศึกษา รวมทั้งสามารถเป็นผู้จัดการศึกษาเองได้

สรุปได้ว่า การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบัน อื่นที่จัดการศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 38)

1. สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการ สนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

ปัญญา แก้วกริฐ (2545, หน้า 29-30) ได้กล่าวว่า การวัดผล ประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน จะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 86) ได้กล่าวว่า การวัดผลประเมินผลนั้นมีความสัมพันธ์กัน การวัดผล หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดค่าตัวเลขให้กับสิ่งของหรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมี เกณฑ์ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการใช้ดุลยพินิจ หรือค่านิยมในการพิจารณา คุณค่าความเหมาะสม หรือสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากเปรียบเทียบ ผลการวัดกับเป้าหมายหรือกับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง การประเมิน ผู้เรียนตามสภาพจริง โดยวิธีการประเมินผู้เรียนหลายวิธี ๆ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน และการร่วมกิจกรรม การใช้แฟ้มสะสมงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ ควบคู่ไปกับกระบวนการ เรียนการสอน มีแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 35)

1. กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรม การเรียนรู้
3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมิน ตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5. พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 35)

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ได้มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาและให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้ สมิทท์ (Smith, 1961, p. 170 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2540) ได้ศึกษา การใช้เวลา ในการบริหาร และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

ซึ่งสอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2529 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 140) ได้ทำการศึกษาแล้ว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของการจัดการบริหารสถานศึกษาเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

อันดับที่ 1 การบริหารงานวิชาการ

อันดับที่ 2 การบริหารงานบุคคล

อันดับที่ 3 การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน

อันดับที่ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

อันดับที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

อันดับที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 25) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นงานที่เป็น หัวใจของโรงเรียน และมีหลักสูตรเป็นส่วนที่สำคัญของงานวิชาการ ใช้กำกับการจัดระบบ การทำงานของโรงเรียน และใช้กำกับกระบวนการการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ตอบกลับและสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน คือ ให้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้ได้คนดีที่เป็นคน ที่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ มิลเลอร์ (Miller, 1965, p. 175) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของงานวิชาการ

ว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอน และการปฏิบัติตามโปรแกรมตลอดจนการวัดผล เพื่อที่จะได้ติดตามผลการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีนั้น เป็นหน้าที่หลักของที่จะละเลยมิได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษาให้ความสำคัญต่องานวิชาการเป็นอันดับแรก ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งกล่าวได้ว่า การที่พัฒนาคนไทยให้มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ตลอดจนหน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการและร่วมมือกันในการบริหารงานวิชาการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่วนงานด้านอื่น ๆ ก็เป็นเพียงส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างคล่องตัว และราบรื่น

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นที่นิยมใช้ทางธุรกิจที่มีการแข่งขัน เน้นเป้าหมายการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการให้ความสำคัญกับตัวบุคคล ให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และความร่วมมือ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 4-5) กล่าวว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมทำให้บุคคล มีความผูกพันต่อกิจกรรมและองค์การ เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมคิด ร่วมทำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและร่วมรับผิดชอบ

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ที่ควรเอาใจใส่ดูแล และให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ ที่นำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูล การให้การเสริมแรง และพัฒนาความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วมในการกำหนด แสดงความต้องการของตนในเรื่องต่าง ๆ หรือ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่อาศัยการสื่อสารแบบสองทาง คือ ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความร่วมมือของทุกส่วนขององค์การที่มีเป้าหมายตรงกัน มีจิตสำนึก มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีความเต็มใจ

เดวิด และนิวสตรอม (David & Newstrom, 1985, p. 136) ได้กล่าวว่า การร่วมงานที่มีจิตใจและอารมณ์ร่วมในการทำงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management: PM) คือ กระบวนการของการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ PM เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล PM ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ PM อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจ หน้าที่ประการสุดท้าย PM ต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 11) กำหนดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา โดยให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา และการติดตามประเมินผล ซึ่ง กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 6) ได้นำแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคคล โดยส่วนรวม การศึกษาจึงเป็นเรื่องของทุกคน (All for Education) ให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมจัดการศึกษา ประเมินและประกันคุณภาพการศึกษา

จึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในการจัดการศึกษา ได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษา มาตรฐานการศึกษา ติดตามตรวจสอบและประเมินผล ให้การสนับสนุนในด้านความคิด กำลังใจ ทรัพยากร เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างกันหลายท่าน เช่น แอนโชนี และนิโคลสัน (Anthony & Nicholson, 1977) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะปรึกษากับเพื่อนร่วมงานให้รับรู้ปัญหาและร่วมตัดสินใจ โดยเป็นส่วนหนึ่งของงาน ส่วน เดวิด และนิวสตรอม (David & Newstrom, 1985, pp. 176-177) ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม จะให้สมาชิกทุกคนร่วมเรียนรู้และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จะเน้นการมีส่วนร่วมด้านจิตใจ (Emotional Involvement)

ส่วนนักการศึกษาไทย ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายท่าน เช่น ทร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 539) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการมีส่วนร่วมในการบริหาร นับว่าเป็นวิทยาการสมัยใหม่ ในการบริหารจัดการอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งนอกจาก

ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในองค์การแล้ว สมาชิกหรือบุคคลในองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ องค์การก้าวหน้าไปด้วยดี การบริหารจัดการจึงพยายามหาวิธีการที่จะให้ได้รับการยอมรับและ ความเข้าใจของทุกคนในองค์การ ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management: PM) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ส่วน สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยมี ส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ ซึ่ง คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 165) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน จึงจะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง มักจะได้ผล ทางจิตวิทยาในการทำงานของทุกคนด้วยและ อนันตชัย อุทัยพัฒนาชีพ (2544, หน้า 36-37) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความจำเป็นต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. จะเกิดความร่วมมือประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะความร่วมมือประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับ ความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนความร่วมมือประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของ ความสำเร็จเป้าหมาย
2. ทำให้พฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การในการปฏิบัติงาน และเพิ่มขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคล
3. ช่วยสร้างแรงจูงใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมสนองความต้องการทางจิตใจ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ และเฮิร์ซเบิร์ก

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ของผู้บริหาร ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์การ พร้อมทั้งร่วมดำเนินการให้งานบรรลุ เป้าหมายอย่างเต็มที่ เกิดความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้ให้บริการ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น เนื่องจาก บุคคลมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความราบรื่นมากขึ้น
3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเพิ่มขึ้น
4. ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น

5. การบริหารผู้ได้บังคับบัญชา มีความง่ายขึ้น ถ้าหากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมีคุณภาพมากขึ้น การบริหารจะมีความง่าย

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้นเพราะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลหลายฝ่าย

7. การตัดสินใจ โดยอาศัยการสื่อสารจะช่วยให้องค์การมีสิ่งย้อนกลับจากพนักงานได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น ซึ่งทีมงานมีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่เผชิญกับองค์กรได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นที่นิยมใช้ในหลายหน่วยงาน หลายองค์กร เพราะเป็นการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ เป็นการทำงานด้วยใจ ที่มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือ จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทำให้มีความสุขในการทำงาน และรักองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้งานเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จด้วยดี

การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ

การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียน เกิดขึ้นตามภารกิจของโรงเรียนได้มีการจัดแบ่งงานตามภาระงานบริหาร โรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์กับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535, หน้า 4) ซึ่งงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด ๆ ก็ตามต่างมีความสำคัญคือการมุ่งให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของโรงเรียน การให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโรงเรียน จะทำให้เกิดผลดีหลายประการ (สำเร็จ สมวงศ์, 2531, หน้า 135-136) ได้แก่

1. ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้งานเกิดผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2. เมื่อครูทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีม ทำให้การย้ายหรือลาออกจากหน่วยงานน้อยลง การขาดงานหรือความเฉื่อยชาในการทำงานก็จะไม่มีมาก จากงานวิจัยของแบรกก์ และแอนดริว (Bragg & Andrews, 1973) เกี่ยวกับการให้คนในหน่วยงานมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ พบว่า คนในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น อัตราการขาดงาน ลดน้อยลง และผลของงานเพิ่มขึ้น

3. ครูคลายความข้องใจลง เมื่อตนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมใหญ่ในหน่วยงาน และในขณะเดียวกันสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูจะเกิดขึ้น จากผลการวิจัยของเพลกซ์ตัน (Plaxton, 1973 cited in Hoy & Tarter, 2004) เกี่ยวกับการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมของกลุ่ม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น นอกนั้นยังพบอีกว่า การไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการน้อยที่สุด

4. ทุกฝ่ายในองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงโดยครูไม่ทราบ จะทำให้ครูขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากเขาได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีม ก็จะทำให้เขาได้รับทราบว่า เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ดี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะลดน้อยลงไปด้วย

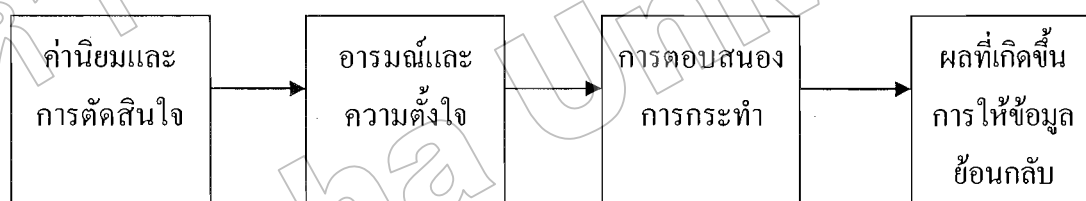
5. ช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน เพราะเนื่องมาจากเมื่อครูเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมก็จะเป็นการส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารผู้ร่วมงาน และของตนเองมากยิ่งขึ้น การติดตามผลงานและการควบคุมอย่างใกล้ชิดก็ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

6. การที่ครูเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นทีม จะเป็นการส่งเสริมคุณภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะในบางกรณี เมื่อเกิดปัญหขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถจะตัดสินใจได้ การเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีมของครูจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น และถ้าหากสื่อความหมายที่ดี มีความคล่องตัวสูง

ผู้วิจัยจึงได้อาศัยแนวคิดของ เบคฮาร์ด (Beckhard, 1978) มาเป็นแนวคิดทางการวิจัย การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน โดยแสดงให้เห็นแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย องค์ประกอบ และลักษณะวิธีการ ซึ่งนักวิชาการดังกล่าว ได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันหลายด้าน ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) บทบาท (Role) การตัดสินใจ (Decision) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งจะกล่าวถึงลักษณะดังกล่าวแต่ละด้าน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความสำเร็จในการบริหารที่ทำได้ เพราะเป็นหลักและเครื่องชักนำในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ดังแนวคิดของนักวิชาการที่ว่า การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้พยายามทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ (Lock & Latham, 1984, pp. 1-9) เป้าหมาย หมายถึงคุณภาพปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากร

นั้น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี, 2535, หน้า 8) เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ ต้องกำหนดไว้เป็นปริมาณทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 96) เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขที่จะทำงานให้สำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินการ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้งาน (ประชุม โพธิกุล, 2539, หน้า 66) เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องทำในอนาคตหรือเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องบรรลุถึง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539, หน้า 132) เป้าหมาย คือ การแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรถึงผลงานที่จะต้องทำให้สำเร็จว่ามีคุณสมบัติอย่างไร ต้องกระทำให้สำเร็จเมื่อใด ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์, 2545, หน้า 107) จึงพอสรุปได้ว่า เป้าหมายคือ สิ่งที่กำหนดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นสิ่งจูงใจสมาชิกทุมเทศการปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของบุคคลเป็นตัวกลางระหว่างพฤติกรรมกับลักษณะของงาน สิ่งจูงใจ การนิเทศงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลริษยาพันธะสัญญาที่จะทำงานให้สำเร็จ (สุทธิณีย์ เรืองฤทธิ์, 2545, หน้า 28) ดังรูปผลสรุปตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากนั้น โดสเซท, ลาซัม และซาอารี (Dossett, Latham, & Saari, 1979. pp. 151-159) ได้ให้ความเห็นว่า มีเงื่อนไขที่จำเป็น 2 เงื่อนไข ที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องผูกพันกับเป้าหมายและแหล่งอำนาจประโยชน์ ซึ่งช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มองเห็นค่าของสิ่งที่เขาทำแล้ว การปฏิบัติงานของเขาจะทำได้ไม่ดีพอ และถ้าผู้ปฏิบัติงานถูกระตุ้นเพื่อทำงานให้ถึงระดับเป้าหมาย แต่ทางด้านการงานของเขาจะทำได้ไม่ดีพอ และถ้าผู้ปฏิบัติงานถูกระตุ้นเพื่อทำงานให้ถึงระดับเป้าหมาย แต่ทางด้านการจัดการไม่สามารถจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการฝึกอบรมหรือการสนับสนุนแล้ว เป้าหมายจะประสบผลสำเร็จได้ยาก การกำหนดเป้าหมายเป็นบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิก และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใดในอนาคตขององค์การ

(ประชุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 155) การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้น จะต้องเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคคลในองค์กร มีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและพอเหมาะ กับระยะเวลาปฏิบัติ มีความกะทัดรัด กำหนดเป็นมาตรฐานได้ และควรคำนึงข้อสังเกต (สมพงษ์ เกษมสิน, 2532, หน้า 87) ไว้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง
3. ควรเน้นความสำคัญก่อนหลังเพื่อให้ไปในแนวเดียวกัน
4. การตรวจสอบลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องและเหมาะสม
5. คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน
6. เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้น ถูกกำหนดอย่างยุติธรรม
7. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุมที่มีคุณค่าขององค์กร ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการทำสิ่งใดในอนาคตขององค์กร เป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้น หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพจึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากแนวคิดที่ว่า การกำหนดเป้าหมายของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการพิจารณาและตกลงยินยอมโดยสมาชิกของทีมทั้งหมด (Woodcock, 1989, pp. 83-85) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดการกับเป้าหมาย ดังนี้คือ ต้องจัดการสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รู้และเข้าใจเป้าหมาย และต้องพยายามให้สมาชิกมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย ต้องพยายามทำให้เป้าหมายนั้นนำไปปฏิบัติได้ และต้องพยายามที่จะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคน อันจะมีผลทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้รู้ด้วยว่าคนอื่น ๆ กำลังพยายามทำอะไร เพื่อบรรลุเป้าหมายอะไร การทำงานของตนเองจะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางส่วนของคนอื่นอย่างไร (Beckhard, 1978) การกำหนดเป้าหมายต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จะช่วยสามารถยืดหยุ่นการทำงานร่วมกันได้ดี (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2539, หน้า 41) ขณะเดียวกัน ได้มีแนวคิดของนักวิชาการที่มีความคิดที่สอดคล้องกัน คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิก ผู้ปฏิบัติงานควรมีลักษณะงานเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำ รวมทั้งเป็นความต้องการของสมาชิก และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจ ยอมรับในเป้าหมายนั้น และต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ (กิติ ตยัคคานนท์, 2536, หน้า 54-55; เขียร ภูัญญ์โยธิง, 2539, หน้า 48-49) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายที่ดีจะทำให้บังเกิดผลดี ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายช่วยให้องค์กรมีบทบาทหรือตำแหน่งที่ถูกต้องในสภาวะแวดล้อมนั้น
2. เป้าหมายช่วยสร้างความสัมพันธ์และภาพพจน์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสาธารณชน
3. เป้าหมายช่วยสร้างความร่วมมือภายในองค์กร
4. เป้าหมายสร้างเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดหรือตัดสินการกระทำหรือความสำเร็จของ

องค์กร

5. เป้าหมายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการท้าทายเบื้องต้นแก่สมาชิกขององค์กรว่าจะช่วยกันทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งช่วยสร้างข้อผูกพันและการเสียสละของสมาชิกองค์กรด้วย

ในกระบวนการการกำหนดเป้าหมายนั้น เป็นกระบวนการของการกำหนดนโยบาย เป้าหมายเกิดจากการหาข้อยุติต่าง ๆ ของกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงเป็นการยากที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรตอบสนองความพอใจอย่างมากที่สุดแก่สมาชิกหรือกลุ่มใดตลอดเวลา แต่เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนให้ความร่วมมือได้ตลอดไป เป้าหมายขององค์กรนั้นจะต้องมีการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงนั้น และกระบวนการกำหนดเป้าหมายก็จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ คือ การศึกษาถึงสภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การทำลายความขัดแย้งต่าง ๆ และการมีมาตรการที่ใช้วัดผลของการกระทำได้ (กิติ ตย์คานนท์, 2536, หน้า 63)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการดำเนินกิจกรรมทุกชนิดของโรงเรียนเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานวิชาการ ได้แก่ การเข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนด รับผิดชอบและเข้าใจเป้าหมายที่มีความชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง แม่นยำ เป็นที่ต้องการและยอมรับ ทำให้เป็นการสร้างแรงยึดเหนี่ยวการทำงานร่วมกัน และเมื่อพิจารณาเป้าหมายงานวิชาการจะพบว่า เป็นการกำหนดเกี่ยวกับแผนงาน หลักสูตร คุณลักษณะนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน กิจกรรมทางวิชาการ การนิเทศและการวัดประเมินผล

2. การมีบทบาทร่วมในการปฏิบัติงาน (Role) สถานภาพของความเป็นจริง ทุกคนเกิดมาและในช่วงของแต่ละวัยต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย จึงรู้ว่าจะต้องมีการปฏิบัติตนอย่างไร เมื่อใด ที่ไหนกับใคร ในการปฏิบัติงานก็เช่นกัน บทบาทของสมาชิกของแต่ละคนจึงมีความสำคัญที่จะส่งผลต่องานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความหมายของบทบาทไว้ต่าง ๆ กัน คือ บทบาท คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นคุณสมบัติและเป็นที่คาดหวังจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่ม (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, หน้า 184)

บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทพ่อแม่ บทบาทครู (ราชบัณฑิตยสถาน, 2535, หน้า 520) บทบาท หมายถึง แบบอย่างของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่นที่สะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลในองค์กรหรือในระบบสังคมนั้น รวมไปถึงสิทธิ ความรับผิดชอบ และอิทธิพลของแต่ละบุคคล (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 11) บทบาท หมายถึง การแสดงออกหรือการทำหน้าที่ของบุคคล ซึ่งสมาชิกคนอื่นของสังคมมุ่งหวังให้เขากระทำภายใต้สถานการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่ง (ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2538, หน้า 210) บทบาท หมายถึง หน้าที่หรือข้อปฏิบัติที่เกิดขึ้นตามสถานภาพที่ได้รับในองค์กรและเป็นแบบอย่างการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เป็นข้อผูกมัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (ชูพงศ์ ปัญจมะวัต, 2541, หน้า 18)

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกิจกรรมการกระทำของเขา ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ บิดเดิล และ โทมัส (Biddle & Thomas, 1966) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีบทบาท โดยให้ข้ออธิบายไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ด้านบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผู้แสดง หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่กำหนดกับเป้าหมาย หมายถึง บุคคลอื่น ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้แสดง และบทบาทของผู้แสดงนั้น
2. ด้านพฤติกรรมคือ การแบ่งพฤติกรรมตามบทบาทที่เข้ามาเกี่ยวข้อง
3. กลุ่มบุคคลและพฤติกรรม คือการรวมเอาด้านบุคคลเข้ามาด้วยกันกับด้านพฤติกรรม เช่น การประเมินบทบาทอาจขึ้นอยู่กับผู้แสดงบทบาทหลายคน หรือกับผู้ร่วมแสดงอื่น ๆ
4. การเกี่ยวข้องในกลุ่มของบุคคลและพฤติกรรม การทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาท ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านบุคคลและพฤติกรรมนั้น จะต้องทำให้เกิดภาพรวมขึ้น เช่น การกำหนดบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง มักจะเกี่ยวกับการกำหนดบรรทัดฐานอื่น ๆ ด้วย เป็นต้นว่า การแบ่งพฤติกรรมโดยมีบรรทัดฐานการกระทำและการประเมินผล

การกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ได้มีนักวิชาการเสนอแนวปฏิบัติไว้ ได้แก่ ในการกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานกันระหว่างสติปัญญา ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งจะต้องเอาทั้งสองส่วนที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์และภารกิจงานนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพราะคุณสมบัติดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัย ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบทบาทต่าง ๆ ของสมาชิกในทีมงานนั่นเอง (Woodcock, 1989, pp. 76-82)

ส่วน สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2532, หน้า 70-73) ได้กล่าวถึงบทบาทตามแนวคิดของ เบคฮาร์ด (Beckhard, 1978) ถึงบทบาทในการปฏิบัติงานร่วมกันไว้ว่า "ไม่มีความซับซ้อนของบทบาท บทบาทที่มีความชัดเจน ทุกคนรู้ว่าตนเองจะต้องทำหน้าที่อะไร ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนและของผู้อื่นด้วยทุกคน สามารถเต็มใจที่ช่วยซึ่งกันและกัน" ส่วน พัทธรา ทวีวงศ์ ณ อยุธยา (2539, หน้า 306) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกัน ไว้ดังนี้ คือ 1) การกำหนดบทบาทของหัวหน้าคณะทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน 2) กำหนดบทบาทของสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น เลขานุการของคณะทำงานและกรรมการด้านต่าง ๆ เป็นต้น 3) งานด้านใดที่ขาดบุคลากรจะต้องเสริมสร้างผู้ชำนาญในหน้าที่นั้นหรือหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแก้ไข ปัญหาหรือสอนงาน ในขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 423) ก็ได้เสนอความเห็นว่าการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น บทบาทอย่างเป็นทางการจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และได้รับ การยอมรับบทบาทอย่างเต็มใจ ขณะเดียวกันก็จะให้การสนับสนุนความเป็นอิสระในการปกครองตนเองและความคิดริเริ่ม

สรุปได้ว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาควรมีงานของทางวิชาการของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงานหลักสูตร งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน งานวัดและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายในและงานประชุมอบรม วิชาการ การที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทงานวิชาการประกอบด้วยการที่ครูเข้าไปร่วม กำหนดบทบาทของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการของโรงเรียนที่มีความชัดเจน ตรงตาม ความรู้ความสามารถและมีการยอมรับบทบาทอย่างเต็มใจ

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision) สังคมประชาธิปไตย ทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ตามระบอบทั้งในระดับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนก็ได้เน้นกระบวนการบริหารแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติ ดังนักวิชาการที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ว่า เมื่อใดตนเองจะต้องตัดสินใจ และเมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525, หน้า 124-125) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานเป็นคณะผู้บริหาร ไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ๆ ซึ่งเพื่อนร่วมงาน จะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับ หน่วยงาน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการในทุกชนิดและทุกระดับ มีนักวิชาการ กล่าวถึง การตัดสินใจ ไว้ดังนี้ การตัดสินใจเป็นกระบวนการตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์ และคิดหาทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุและผลของความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกนั้น (Barnard, 1972, p. 185) การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่าง

การเตรียมการก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจ และผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (Zeleny, 1982, pp. 84-86) การตัดสินใจ หมายถึง การเลือก ซึ่งถือเอาเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง หากยังมีทางเลือกมาก ๆ ก็ยิ่งช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด (กิตติมา ปรีดีศิลป, 2529, หน้า 115) การตัดสินใจ หมายถึง ขั้นตอนการตัดสินใจทั้งสี่ขั้นตอนที่มีขอบเขตกันคือการตัดสินใจ เพื่อจะนำเอาทางเลือกไปใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาคต่อไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 20) การตัดสินใจ คือ การเลือกสิ่งหนึ่งจากหลาย ๆ สิ่งหรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง ที่มีอยู่ หรือวิธีการที่เลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดและตรงเป้าหมายขององค์กรด้วย การตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจต้องทำหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือหลายระดับ แล้วแต่ความสำคัญของเรื่อง (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 147) การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกระหว่างทางเลือก ซึ่งคาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนถึงจะตัดสินใจแล้ว จึงนำไปปฏิบัติ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539, หน้า 183)

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร และหากจะต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติจำเป็นอย่างยิ่งที่การตัดสินใจต้องอาศัยรูปแบบ ขั้นตอน และกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของนักวิชาการ ที่ดั่งเสนอแนวทางการตัดสินใจไว้ ได้แก่ วัตค็อก (Woodcock, 1989, pp. 94-96) กล่าวถึง การตัดสินใจ ว่าเป็นกระบวนการพื้นฐานในภาระหน้าที่ของผู้บริหาร บ่อยครั้งที่การตัดสินใจต้องประสบกับความผิดพลาดอันเนื่องจากการไม่มีอำนาจในการการตัดสินใจ การมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ และบุคลากรที่มีหน้าที่ตัดสินใจอยู่กันคนละแห่งกับฝ่ายปฏิบัติงาน ผู้บริหารนับเป็นบุคคลสำคัญต่อการกำหนดความเหมาะสมในการให้สมาชิกเข้าร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีอยู่ 4 วิธี เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อันได้แก่

1. ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปราศจากการถามความคิดเห็นของสมาชิก
2. ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกก่อนการตัดสินใจ แล้วจึงตัดสินใจโดยอาศัยความคิดเห็นและข้อมูลจากสมาชิก
3. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยอาศัยกลุ่มบุคคลที่คัดเลือกขึ้นมา
4. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยอาศัยมติ ผู้บริหารได้นำปัญหาไปให้กลุ่มทำงาน

อภิปรายและตัดสินใจร่วมกัน โดยการตัดสินใจนี้ จะขึ้นอยู่กับกลุ่มแทนแต่ละคน หรือจากกลุ่มย่อย ถ้ามีความเห็นว่าพิจารณาถึงปัญหาดังกล่าวมีความถูกต้อง เหมาะสม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525,

หน้า 120-121) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่เสมอ และจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ผู้บริหารตัดสินใจไม่ได้หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก และยังได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ คือ

4.1 การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า เป็นการตีความคำสั่ง การนำข้อเสนอแนะไปใช้หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจชนิดนี้ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำ

4.2 การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา ซึ่งอาจเกิดจากเหตุผลหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีจะตัดสินใจในกรณีจำเป็น หรือไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

4.3 การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ดีมิใช่แต่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าตัดสินใจสิ่งที่ตนเองคิด แนวคิดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำลังได้รับความสนใจ เพราะสามารถช่วยในการบริหารดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจที่มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อหน่วยงาน พร้อมทั้งบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดนักวิชาการที่กล่าวไว้ว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมเกิดผลดีหลายประการ (ภาวนา วงสวาท, 2541, หน้า 46) ดังนี้

1. งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน
 2. เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ย่อมทำให้การลาออกจากงานลดน้อยลง การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานก็ไม่มีมาก
 3. มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง หากมีความเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบจะทำให้เขาขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ ทำให้เขาได้ทราบว่าจะเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบบเอาเสียข้างเข้าลูก็จะไม่เกิดขึ้น
- ฮอย และทาร์เตอร์ (Hoy & Tarter, 1993) ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยวิเคราะห์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ต่าง ๆ ของการตัดสินใจ ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับการตัดสินใจโดยคุณูปภาพ คือ ไม่มีคำถามแย้งกลับ หากเรื่อง

นั้นไม่สำคัญกับพวกเขาอธิบายว่า “เขตแห่งความไม่สำคัญ” ของแต่ละบุคคลได้รับการยอมรับ หรือว่าเป็นเขตแห่งการยอมรับ ความจริงก็คือสิ่งเดียวกัน ทั้งสองอย่างสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอยู่ภายใต้สภาวะใด ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมในการตัดสินใจ

ดุกค์, โชเวอร์ และแอมเบอร์ (Duke, Showers, & Amber, 1980) ได้สรุปการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) เป็นรูปแบบของการแสดงความคิดเห็นอันเกิดจากอิทธิพลในความพยายามของครู ในทางตรงข้าม บางครั้งการตัดสินใจร่วม ก็ถูกนำไปใช้ในการกิจของครู การตัดสินใจร่วมจึงเป็นเรื่องของการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) กับผู้ร่วมงาน ในการให้การศึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน

โคช และเฟรนช์ (Coch & French, 1948 อ้างถึงใน ฐร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 399) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้การทดสอบภาคสนาม ผลที่ได้ชัดเจนและแน่นอนกว่าการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการตัดสินใจทำให้ผลผลิตดีขึ้น การศึกษาอื่น ๆ ก็ได้สนับสนุนความพึงประสงค์ และอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในองค์กรธุรกิจและการศึกษา

สรุปงานวิจัยและทฤษฎี เรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ ดังนี้

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการออกนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญของขวัญกำลังใจของครู และทำให้มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานในโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจส่วนบุคคลของครูในวิชาชีพการสอน
3. ครูชอบครูใหญ่ที่พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. การตัดสินใจจะล้มเหลวเพราะไม่มีคุณภาพหรือไม่ได้รับการยอมรับจากใต้บังคับบัญชา
5. ครูไม่ได้คาดหวังหรืออยากจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสียทุกเรื่อง ในความเป็นจริงแล้วการมีส่วนร่วมมากเกินไป อาจทำให้เสียหายได้เท่า ๆ กับการมีส่วนร่วมน้อยเกินไป
6. บทบาทและหน้าที่ของทั้งครูและผู้บริหาร ในการตัดสินใจควรมีหลากหลายตามลักษณะของปัญหา

สอดคล้องกับ แคมป์เบล (Campbell, 1976, pp. 285-291) ที่ให้ข้อเสนอไว้ว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ ควรเกี่ยวข้องกับเรื่อง 5 ด้าน ดังนี้คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การประเมินผลการเรียนการสอน การจัดทำโครงการฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ขณะเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการได้ออกแบบระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 และได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการ ไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้ง สืบสาน จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและชาติ

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2532, หน้า 73-74) ได้อธิบายถึง การตัดสินใจตามแนวคิดของเบคฮาร์ด (Beckhard, 1978) ว่า ในการทำงานร่วมกันจะต้องมีการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ และจะตัดสินใจอย่างไร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกขนาดไหนและเพียงใด และจะต้องวางหรือกำหนดเป็นหลักการเพื่อจะได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง

จากแนวคิดของนักวิชาการพอ สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องของการกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการกำหนดคน โยบายการปฏิบัติงาน ทั้งแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ การประเมินผล การเรียนการสอน การจัดทำโครงการฝึกอบรมและหลักสูตร ที่จะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ตรงจุด และสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญในการบริหาร เนื่องจาก ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้สำเร็จ และในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลได้รับความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง นอกจากนั้น การติดต่อสื่อสารจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารรวมทั้งบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร อันจะทำให้สามารถขจัดปัญหาระหว่างบุคคลในองค์กรและช่วยให้สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 185) ได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความและความหมายของการติดต่อสื่อสารหลากหลาย เช่น การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 89) การติดต่อสื่อสารคือการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งผ่านทางการใช้สัญลักษณ์บางอย่าง เพื่อความสำเร็จของการติดต่อสื่อสาร บุคคลทั้งสองจะต้องเข้าใจสิ่งที่ถูกถ่ายทอดตรงกัน (สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 419) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการนำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อความหมาย และความต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (ชูพงศ์ ปัญงะวัต, 2541, หน้า 85) การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2545, หน้า 63-64) การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งอย่างมีลำดับขั้นตอน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, หน้า 357) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ข่าวสารที่บุคคลจากผู้ส่งผ่านสื่อไปยังผู้รับ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจความหมายตามเจตนาต้องการ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และใช้เป็นสื่อหรือสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจระหว่างกัน และช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย (นิยม สุวรรณะ, 2541, หน้า 22) การติดต่อสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทในทุกสถานศึกษา และทุกรูปแบบ อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานจัดการศึกษา หน้าที่ประการแรกที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษา คือ จะต้องสร้างระบบการติดต่อสื่อสารขึ้นภายในโรงเรียน (จร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 415) ตามปกติ ครูจะให้การติดต่อสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และสื่ออื่น ๆ นักเรียนก็เช่นเดียวกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญเพื่อการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การสร้างระบบการติดต่อสื่อสารขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับนักบริหารองค์กร ซึ่งถ้าปราศจากระบบการติดต่อสื่อสารแล้วจะไม่มีองค์กรเกิดขึ้น (Simon, 1957, p. 154) การติดต่อสื่อสารในองค์กรและการจัดการ ขึ้นอยู่กับลักษณะของ

องค์การ เช่น องค์การนั้นเป็นระบบราชการ (Bureaucracy) ย่อมมีแบบแผนเฉพาะ มีกฎมีเกณฑ์ ตามกฎหมาย การติดต่อสื่อสารจึงมีลักษณะเฉพาะออกไป นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังขึ้นอยู่กับ บรรยากาศขององค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และระบบการตัดสินใจ ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารและการวิจัยทางการติดต่อสื่อสาร สามารถช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 417) การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การกำหนดนโยบาย การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงาน และการรายงานผล ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนเชื่อมโยงให้บุคคลในโรงเรียนมีความเข้าใจ ตรงกัน (นิภา แก้วศรีนาม, 2530, หน้า 145) และได้มีการแบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสาร โดยใช้คำพูดและการติดต่อสื่อสาร โดยไม่ใช้คำพูด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525, หน้า 116-117) ขณะเดียวกัน ยังได้มีการจำแนกรูปแบบของการติดต่อสื่อสารเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่ง ทำการติดต่อสื่อสาร โดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับ ซึ่งจะเป็นรูปของ นโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ สื่อที่นิยมใช้มาก เช่น การประชุมหนังสือเวียน โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น
2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสาร ที่ผู้ส่งและผู้รับตอบสนองกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งระหว่างกัน ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญในการบริหารงาน สื่อที่ใช้ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การชี้แจง รายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ได้มีผู้สรุปผลจากการทดลองใช้ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 458-460) ไว้ดังนี้ คือ การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจะใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะมีความถูกต้องมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้รับมีความมั่นใจมากขึ้น เมื่อใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพราะสามารถตั้งคำถามผู้ส่งได้ และการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว มีความเป็นระเบียบมากกว่า ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ดังแนวคิดที่ว่า การติดต่อสื่อสารองค์กรไม่อาจวัดได้ โดยง่าย แต่อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารก็สามารถสะท้อนผลออกมาในหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนขวัญ ความร่วมมือ และความพอใจในงาน เมื่อเกิดบรรยากาศที่ดีของการทำงานในหน่วยงาน ผลดีในด้านอื่น ๆ ก็จะตามมาด้วย (สุรพล ทองคลองไทย และชาญชัย อาจินสมาจาร, 2530, หน้า 60)

อารี เพชรผุด (2530, หน้า 138-139) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การติดต่อสื่อสารที่ดี มีดังนี้

1. ต้องแน่ใจว่าข่าวสารที่จะส่งนั้นแน่นอน ไม่กำกวมหรือคลุมเครือ

2. ต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้รับหรือผู้ส่ง ช่องว่างความแตกต่าง ภาษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพ สถิติปัญญา

3. ต้องพยายามสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์

4. ต้องพยายามหลีกเลี่ยงใช้ภาษาที่ไม่ชัดเจน

5. ต้องพยายามใช้เวลาสื่อสารให้เหมาะสม ระยะเวลาให้ถูกต้อง

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2532, หน้า 74) อธิบายถึง การติดต่อสื่อสารตามแนวศึกษาของ เบคฮาร์ด (Beckhard, 1978) ได้ว่า การจะติดต่อสื่อสารหรือส่งสารข้อมูลอะไรแก่สมาชิก จะต้อง คำนึงถึงว่าจะส่งให้ใคร โดยวิธีใด เมื่อไร บ่อยแค่ไหน ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้รับข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าในการปฏิบัติงาน

กรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 178-179) สรุปการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีระบบการติดต่อสื่อสารสองทาง คือให้ผู้รับข่าวสารป้อนผลกลับมาให้ผู้ส่งข่าวสารด้วย เพื่อเป็นที่แน่ใจว่าผู้รับมีความเข้าใจในข่าวสารนั้น ถ้ายังไม่ถูกต้องจะได้มีการอธิบาย ชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจ และควรให้ผู้รับข่าวสารได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย

2. ติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า คือ ติดต่อกันโดยตรงระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการป้อนผลย้อนกลับได้ดี และเร็วที่สุด เพราะทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสเห็น กิริยาท่าทางซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การตีความหมายและความเข้าใจในเนื้อหานั้นถูกต้องยิ่งขึ้น

3. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องสนใจและใส่ใจต่อความรู้สึกหรือปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับ ข่าวสาร ทั้งที่เป็นคำพูดได้ตอบหรือทำที่สีหน้า และพยายามสร้างความรู้สึกร่วมกันเอง ไม่ทำให้ผู้รับข่าวสาร มีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ

4. ถ้าข้อความนั้นมีความสำคัญหรือเข้าใจยาก ควรมีการเน้นย้ำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น พูดซ้ำ หรือใช้คำพูดที่เข้าใจง่ายขึ้น

ปรีชา แดงโรจน์ (2538, หน้า 219) อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้อง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) เพราะข้อมูลต่าง ๆ มีโอกาส ไปและกลับระหว่างผู้ส่งและผู้รับได้สะดวก โดยเฉพาะข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้ผู้ส่ง สามารถรู้ได้ว่า ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลถูกต้องอย่างไรหรือไม่

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540, หน้า 64) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะต้อง คำนึงถึงหลักการติดต่อสื่อสารที่ดี ได้แก่

1. ผู้ทำการติดต่อสื่อสารต้องมีความกระตือรือร้นในความคิดของตนก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้อื่น

2. ข่าวสารที่จะทำการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง ต้องถูกระบุและการตรวจสอบอย่างแท้จริง
3. คำนึงถึงลักษณะกายภาพและความเป็นมนุษย์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อ
4. บางครั้งเมื่อต้องการสื่อสารข่าวสารที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เหมาะสม ผู้ส่งควรปรึกษากับคนอื่น เพื่อการวางแผนการติดต่อสื่อสาร
5. ผู้ติดต่อสื่อสาร ควรระมัดระวังการสอดแทรกระหว่างการสื่อสาร ซึ่งอาจทำให้ ข่าวสาร ถูกบิดเบือนได้
6. การติดต่อสื่อสารควรมีการติดตามเพื่อตรวจว่า สิ่งที่ตั้งใจจะสื่อถูกรับรู้ด้วยความเข้าใจ ตรงกัน
7. การติดต่อสื่อสารที่ดี ขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการฟังและเข้าใจทั้งสองฝ่าย ชูพงศ์ ปัญมะวัต (2541, หน้า 88) เสนอวิธีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้
 - 7.1 ผู้ส่งข่าวสารควรทำความเข้าใจและมีความมั่นใจข่าวสารของตน ก่อนจะถ่ายทอดออกไป
 - 7.2 ผู้ส่งข่าวสารต้องมีวัตถุประสงค์ และลำดับขั้นตอนที่จะถ่ายทอดข่าวสาร โดยใช้ คำพูดของผู้ส่งเอง
 - 7.3 ข้อมูลที่ถ่ายทอดออกไปต้องเหมาะสมกับเพศ วัย พื้นฐาน ประสบการณ์ และ ความพร้อมของผู้รับ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านพอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารเป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึกเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์ ข่าวสาร และความเข้าใจ ควรสร้างระบบการติดต่อสื่อสาร ขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นการเชื่อมโยง บุคคลให้เข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารที่ดีสามารถบริหารงานให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนวัดมโนรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียน ซึ่งได้อาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ด้านระดับชั้น เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ มีผลทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของภาระงานของครูแต่ละระดับชั้น ระดับชั้นอนุบาล เป็นการเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่มีทักษะพื้นฐานในการเรียนรู้ ระดับชั้นประถมศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 การศึกษาระดับนี้ เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมีทักษะพื้นฐาน ด้านการอ่าน การเขียน การติดต่อสื่อสาร ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 เป็นการจัดการศึกษาให้มีทักษะพื้นฐาน แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเองมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและระดับชั้นมัธยมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้เกิดความคิด ความเข้าใจ และรู้จักตนเองในด้านความสามารถ ความถนัด เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่อาชีพ ซึ่งภาระงานของครูแต่ละระดับชั้นจะแตกต่างกันตามระดับการจัดการศึกษา มีความยากง่ายตามระดับชั้นให้เหมาะสมกับวัย ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ ความสนใจและความถนัดของผู้เรียน จัดบรรยากาศ เนื้อหาการเรียนที่เกื้อหนุนกิจกรรมการเรียนรู้ ตามเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องต่อเนื่องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในมิติต่าง ๆ มีความก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับตามที่หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานคาดหวัง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่อาชีพการเป็นผู้รู้ ซึ่งภาระที่ครูแต่ละระดับชั้นจะต้องเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนที่จะนำไปใช้ในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

2. บทบาทหน้าที่ของครูในการจัดการศึกษาแต่ละระดับชั้นต่างกัน ทำให้การมีส่วนร่วมแตกต่างกันดังเช่น กรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่นที่สะท้อนให้เห็นถึง ตำแหน่งของบุคคลในองค์การหรือในระบบสังคมนั้น รวมไปถึงสิทธิ ความรับผิดชอบและอิทธิพลของแต่ละบุคคล ด้วยส่วน พัชรา ทวีวงศ์ ณ อยุธยา (2539, หน้า 306) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกันไว้ดังนี้ คือ 1) การกำหนดบทบาทของหัวหน้าคณะทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน 2) การกำหนดบทบาทของสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น เลขานุการของคณะทำงาน และกรรมการด้านต่าง ๆ เป็นต้น 3) งานด้านใดที่ขาดบุคลากรจะต้องเสริมสร้างผู้ชำนาญในหน้าที่นั้น หรือหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแก้ไขปัญหาก็หรือมาสอนงาน สอดคล้องกับ วัตคอคค็อก (Woodcock, 1989, pp. 76-82) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบทบาทต่าง ๆ ของสมาชิกในทีม

อึ้งฉนพร หิรัญอมรกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเมืองพิทยา 9 (วัดโพธิ์สัมพันธ์) สังกัดเมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี ใน 4 ด้าน คือ การกำหนดเป้าหมาย การมีบทบาทร่วมในการปฏิบัติงาน การร่วมตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมาย ด้านการมีบทบาทร่วมในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการร่วมตัดสินใจ และด้านการร่วมติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเมืองพิทย 9 (วัดโพธิ์สัมพันธ์) สังกัดเมืองพิทย จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับชั้นที่ครูสอน โดยรวมและรายด้าน มีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาและครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษา มีส่วนร่วมมากกว่าครูผู้สอนระดับชั้นอนุบาล

สรุปได้ว่า ความแตกต่างของภาระงานของครูแต่ละระดับชั้นที่สอนและบทบาทหน้าที่ของครูที่สอนระดับชั้นที่แตกต่างกัน มีผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามวัยของผู้เรียน ซึ่งแตกต่างกันทางด้านเหตุผลและการตัดสินใจ ดังนั้น ระดับชั้นที่สอนต่างกัน ทำให้การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการและมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐบาลและเอกชนนั้น มีผู้ทำการวิจัย ดังนี้

สมาน สมเพชร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของครูผู้สอน

ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงราย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน

ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงราย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย

จำนวน 244 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและ

ปัญหาของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ในงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ครู

อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมสูงสุด คือ การวิเคราะห์กิจกรรมของหลักสูตร และงานที่มีระดับการมี

ส่วนร่วมต่ำสุดคือ การกำหนดให้ครู อาจารย์เข้ารับการอบรม และปัญหาในการมีส่วนร่วมทุกงาน

อยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพปัญหามากที่สุด คือ การพัฒนามาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพ

งานที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การกำหนดให้ครู อาจารย์เข้ารับการอบรม 2) สภาพปัจจุบันและปัญหา

ของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ในงานการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา

ครูผู้สอนมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การเสนอแนะรูปแบบการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ปกครองทราบ

ผลการเรียน และครูผู้สอนมีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การเสนอแนะบุคคลเพื่อเป็นกรรมการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษา และสภาพปัญหาของการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนทุกงานอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยปัญหาการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การจัดทำข้อสอบมาตรฐาน และงานที่มีปัญหา น้อยที่สุดคือ การเสนอแนะรูปแบบการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปกครองทราบผลการเรียน

3) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในการนิเทศภายในของ สถานศึกษา ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในงานการให้คำปรึกษาหารือแก่ครูที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา การสอนมากที่สุด ครูผู้สอนมีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การสร้างแบบประเมินพฤติกรรมครู และ สภาพปัญหาของการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนทุกงานอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาการมีส่วนร่วม มากที่สุดคือ การสร้างแบบประเมินพฤติกรรมการสอนของครู และปัญหาของการมีส่วนร่วมของ ครูผู้สอนน้อยที่สุดคือ การเสนอแนะวิธีการประชุมก่อนเปิดภาคเรียนของสถานศึกษา

ธรรมเนียม เพ็ชรพงษ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมใน งานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่า 1) ผลการศึกษการบริหารแบบมีส่วนร่วมในงานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร โดยภาพรวมบุคลากรมีส่วนร่วมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียน การสอน ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการประเมินคุณภาพ ในขณะที่ด้านหลักสูตร การบริหาร หลักสูตร และการนิเทศภายในบุคลากรมีส่วนร่วมน้อย 2) เปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในงานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำแนก ตามตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันทุกด้านเช่นเดียวกัน 3) เปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในงานวิชาการของ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมบุคลากรมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบ ความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรในสถานศึกษาขนาดกลางมีส่วนร่วมในงานวิชาการมากกว่า บุคลากรในสถานศึกษาขนาดใหญ่และเล็ก เมื่อพิจารณารายด้าน ก็ปรากฏว่าผลในทำนองเดียวกัน

สละ กิ่งโพธิ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) การมีส่วนร่วมในการบริหาร งานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ทั้ง 8 ด้าน ใน 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่มีครูมีส่วนร่วมมากที่สุด คือขั้นตอนการร่วมดำเนินการ รองลงมาได้แก่ ขั้นตอนการร่วม ตัดสินใจ ขั้นตอนการร่วมรับผลประโยชน์ และขั้นตอนที่ครูมีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ ขั้นตอน การร่วมประเมินผล 2) ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานของครูน้อยกว่า 10 ปี และ

ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการทั้ง 8 ด้านใน 4 ขั้นตอน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการมีส่วนร่วม 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการร่วมตัดสินใจ ขั้นตอนการร่วมดำเนินการ และขั้นตอนการประเมินผล ในการบริหาร งานวิชาการตามภาระงาน 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่ง การเรียนรู้ด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการ มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียน ขนาดใหญ่ที่ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่กับ การมี ส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการมีส่วนร่วม ในการบริหารงาน ตามภาระงานทั้ง 8 ด้าน ในทุกขั้นตอน มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 4) ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหาร ควรปฏิบัติในการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการคือ การให้ครูมีส่วนร่วมในขั้นตอน การร่วมรับผลประโยชน์ และขั้นตอนการร่วมประเมินผลมากขึ้น และควรเปิดโอกาสให้ครู มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนมากขึ้นและทั่วถึง ควรจัดอบรม สัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตรและการวัดผล ประเมินผล ควรให้ครู ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ ส่งเสริมให้ครูจัดทำ การวิจัย ในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการศึกษา โรงเรียนควรจัดหาสื่อ เทคโนโลยีและงบประมาณมาสนับสนุน การจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ โรงเรียนควรเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากองค์กรและชุมชน

วิชา จุลทรัพย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงาน วิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการตามแนว ปฏิรูปการศึกษา ในภาพรวม 6 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา และด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านการนิเทศการศึกษาระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบ ระดับการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการ ตามแนวปฏิรูปการศึกษา จำแนก ตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน 3) ปัญหาที่พบมากที่สุดและ แนวทางการแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารวิชาการ ได้แก่ ปัญหาด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ครูไม่มีความรู้เกี่ยวกับวิจัย

กาสีทธิ์ ศุภเดชวิวัฒน์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ

โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ปรากฏว่า 2.1) ครูที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.2) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน และด้านการวัดผลไม่แตกต่างกัน 2.3) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความเห็น ด้านหลักสูตรและการนำไปใช้แตกต่างกันเพียงด้านเดียว

ปาณิสรา เกิดมรกต (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีที่มีประเภทตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงาน และมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

งานวิจัยต่างประเทศ

เลตเตอร์ (Letteri, 1990, pp. 4292 อ้างถึงใน ทศนา แสงศักดิ์, 2539, หน้า 36)

ได้วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3 เรื่อง คือ เรื่องแรก วิเคราะห์กระบวนการสื่อสารและการบรรลุข้อตกลงในการบริหารคนงานแบบมีส่วนร่วม เรื่องที่สอง วิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรในระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเรื่องที่สาม วิเคราะห์รูปแบบระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรากฏว่า เรื่องแรกแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการพัฒนา การมีส่วนร่วมอย่างไม่ถูกบีบบังคับ โดยสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุความเห็นร่วมกันอย่างมีเหตุผล เรื่องที่สองชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้คณะงานทำหน้าที่อย่างอิสระ เป็นการแสวงหาการมีส่วนร่วมในทุกเรื่อง ซึ่งจะต้องให้ตัวแทนคนงานอยู่ในระดับของสายการบังคับบัญชาในองค์กร และจะต้องในคนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ด้วย ส่วนเรื่องที่สามกล่าวว่า ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นประโยชน์สูงสุดและมีความเหมาะสมในเรื่องสิทธิของบุคคลและการพัฒนาตนเอง

โรเจอร์ (Rogers, 1992 อ้างถึงใน จุฑามาส เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2547, หน้า 46)

ได้ศึกษาวิจัย พบว่า บทบาทที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานวิชาการเป็นผู้นำด้านการชี้แนะการสอน การบริหารงานบุคคลเป็นผู้บริหารจัดการและการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนเป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์

ดัก (Duke, 1992 อ้างถึงใน จุฑามาส เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2547, หน้า 46) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทที่เน้นในเรื่องต่อไปนี้ คือ การบริหารงานวิชาการ ว่าด้วยทักษะการอ่าน โดยมีโปรแกรมพัฒนาทักษะทางภาษา การจัดโครงการสอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียนและวันหยุด การบริหารกิจการนักเรียน ว่าด้วยความเข้มงวด ด้านระเบียบวินัยนักเรียน การบริหารงานบุคคล โดยกำหนดให้ครูพัฒนาแก้ไขการสอนตามความต้องการของนักเรียนภายใต้การวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นระบบ

ออลสัน (Olson, 1998 อ้างถึงใน สละ กิ่งโพธิ์, 2548, หน้า 69) ได้ทำการศึกษาวิจัย การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูและระดับของควมมีเหตุผลในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่บริหารแบบไม่ใช่โรงเรียนเป็นฐาน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระดับการมีส่วนร่วมของครูและระดับของควมมีเหตุผลในการตัดสินใจในการบริหาร งานโรงเรียนที่บริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานและการไม่ยึดรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่บริหารแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 10 แห่ง และโรงเรียนที่บริหารแบบ ไม่ใช่โรงเรียนเป็นฐาน อีก 11 แห่ง โดยนำมาจับคู่กัน 10 คู่ตามขนาดของโรงเรียน (เช่น โรงเรียนที่มีครู 0-5 คน 16 คน ขึ้นไป) และตามสถานที่ตั้ง (เช่น ที่ตั้งอยู่ในเมือง แถบชานเมือง และในชนบท) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียนที่บริหารแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานกับระดับของการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ ครู ในโรงเรียนที่บริหารแบบไม่ใช่โรงเรียนเป็นฐาน ยอมรับว่า ครูมีส่วนร่วมมากกว่าครูในโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และพบว่า แบบสำรวจความคิดเห็นของครูเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีความน่าเชื่อถือสูงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง โรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานกับระดับของควมมีเหตุผลในการตัดสินใจสูงกว่าครูในโรงเรียนที่บริหารแบบไม่ใช่โรงเรียนเป็นฐาน การศึกษาระบบงานในกระบวนการตัดสินใจก็มีความน่าเชื่อถือสูง ซึ่งจะนำไปใช้เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยด้วย พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญไม่มากนักสำหรับครูในโรงเรียนที่บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานกับระดับการมีส่วนร่วมของครูและระดับของควมมีเหตุผลในการตัดสินใจ กล่าวคือ ครูที่มีความคิดเห็นว่า มีระดับของการมีส่วนร่วมสูงมีแนวโน้มที่จะมีระดับของควมมีเหตุผลในการตัดสินใจสูงด้วยเช่นกัน

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศนี้ พอสรุปได้ว่า นโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ จำเป็นที่จะต้องให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงผู้ปฏิบัติ ลักษณะและปริมาณของการมีส่วนร่วมนั้นมีความแตกต่างกันไป สำหรับผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ การตัดสินใจ

การประเมินผล การปรับปรุงแก้ไข การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการเพื่อประสิทธิภาพของงาน
ย่อมต้องอาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอในการประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลที่ดีได้จากผู้ร่วมงานหรือ
ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อมูล แนวความคิด และการวิเคราะห์ข้อมูลก่อน
การตัดสินใจของผู้บริหาร

ครู-อาจารย์ ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารภายในองค์กร
ย่อมสร้างประสิทธิภาพของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ รักในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ความสำเร็จ
ในการบริหารจำเป็นต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เริ่มตั้งแต่ตัวของผู้บริหารจนถึง
ผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมอาจมีความแตกต่าง ขึ้นอยู่กับระดับบุคคลที่ควรมีส่วนร่วม งานที่ควรมี
ส่วนร่วม ระดับและวิธีการที่มีส่วนร่วม รวมถึงเวลาและสถานการณ์จะทำให้สถานศึกษา
ประสบผลสำเร็จ รวมไปถึงผลผลิตที่ออกมา ก็จะสะท้อนงานทางด้านวิชาการ ว่า ผู้บริหารได้ให้ครู
หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้