

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการควบคุมไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และยังคงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปหลังจากการเก็บข้อมูลสิ้นสุดลง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างข้อสรุปในลักษณะของสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ได้จากข้อมูลที่ศึกษาและวิเคราะห์ ดังที่ สุกงศ์ จันทวานิช (2539 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเกิดขึ้นพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและกระทำควบคู่กันไปตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ไปจนถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้แบบอุปนัย (Induction) โดยผู้วิจัยจะต้องไปสัมผัสกับปรากฏการณ์ก่อน แล้วจึงพยายามสร้างข้อสรุปหรือทฤษฎีจากการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากในกระบวนการวิจัยโดยเฉพาะ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นวิธีการสร้างข้อสรุปจากการศึกษารูปแบบหรือข้อมูลจำนวนหนึ่ง มักไม่ใช่สถิติในการวิเคราะห์ ผู้วิเคราะห์ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต้องมีความรู้ มีความเป็นสหวิทยาการ สามารถสร้างข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดตีความหมายข้อมูลได้หลายแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปในการวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนมากข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะเป็นข้อความบรรยายที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ แล้วจดบันทึก และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เนื้อหา ทำโดยนำข้อมูลนั้นไปเป็นจำนวนที่นับได้ โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งมีหลักในการวิเคราะห์ 3 ชนิด คือ 1) การวิเคราะห์แบบอุปนัย เป็นการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วลงมือสร้างข้อสรุปจากรูปธรรมหรือเหตุการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นนามธรรม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกชนิดข้อมูล โดยใช้วิธีการแบบใช้แนวคิดทฤษฎีและไม่ใช้ทฤษฎี และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูล โดยการนำข้อมูลมาเทียบเป็นปรากฏการณ์ให้เห็นเป็นนามธรรมเพื่อให้เห็นชัดเจนขึ้น

ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตปรากฏการณ์ในสถานการณ์จริงและการศึกษาเอกสารต่าง ๆ โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งแบ่งตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 รูปแบบและสภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน

หางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนหางดง-รัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ

โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ตอน เป็นผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จำนวน 30 คน ที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรหลักในชุมชน และเป็นกรนำเสนอตามลำดับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) หลักการบริหารตนเอง (Self - Managing) และหลักการตรวจสอบและการถ่วงดุล (Check and Balance) ที่โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์นำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้หลักสามเส้าคือ ได้จากการสัมภาษณ์และ การสังเกตกลุ่มตัวอย่างข้างต้นและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ดังปรากฏต่อไปนี้

ตอนที่ 1 รูปแบบและสภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

1. หลักการกระจายอำนาจ

การบริหารตามหลักการกระจายอำนาจของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ได้มีการจัดระบบการกระจายอำนาจตามโครงสร้างของโรงเรียนและมีแนวปฏิบัติตามธรรมนูญที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาที่ประกอบด้วย 1) บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีบทบาท

หน้าที่ในการศึกษานโยบาย แผน และแนวปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนปรับปรุง การจัดทำธรรมนูญ การตรวจสอบ การให้ความเห็นชอบผลงานของโรงเรียนและการให้การสนับสนุนเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน 2) บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการร่วมวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมาย พัฒนาองค์กร กำหนดโครงสร้างการบริหาร จัดสรรงบประมาณ นิเทศติดตามผลการดำเนินงาน มอบหมายหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนตลอดทั้งพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนด 3) บทบาทและหน้าที่ของครู / อาจารย์ / บุคลากร ในการร่วมประชุมวางแผนการปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน การช่วยเหลือกิจการของโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย การร่วมพัฒนาโรงเรียน และชุมชนรวมถึงการร่วมประชุม สรุปผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) บทบาทและหน้าที่ของผู้ปกครองและชุมชน ในฐานะผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการเข้าประชุมเสนอแนะข้อคิดเห็นแก่ทางโรงเรียน ให้การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามความสามารถและให้ประสานความร่วมมือในการดูแลความประพฤติของนักเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนดีและอยู่ในระเบียบของโรงเรียน และประการที่ 5) บทบาทหน้าที่ของนักเรียน เช่น การปฏิบัติและการดูแลตนเองตามกฎระเบียบของโรงเรียน การใช้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ตามสถานภาพของนักเรียนรวมถึงการเสนอ ความคิดเห็นแก่ทางโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับข้อปฏิบัติต่าง ๆ กิจกรรมการเรียนการสอนและการร่วมพัฒนากิจกรรมของโรงเรียน ดังนั้นนอกจากธรรมนูญโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ตามหลักการกระจายอำนาจของโรงเรียน ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว พบว่า โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ได้ใช้หลักการกระจายอำนาจโดยให้มีการระดมสมองจากฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักเรียน ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยฝ่ายแผนงาน ผู้ช่วยฝ่ายบริการ และผู้ช่วยฝ่ายบริหารทั่วไป โดยทั้งหมดจะร่วมวางแผนในการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งตามโครงสร้างดังกล่าวจะประกอบด้วยโครงสร้างฝ่ายบริหารของโรงเรียน โครงสร้างฝ่ายต่าง ๆ โครงสร้างหมวด ตลอดจนโครงสร้างของคณะกรรมการนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในทิศทางที่ถูกต้องเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ โดยนโยบายการมอบหมายงานต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารตามสายงานที่รับผิดชอบ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองก่อให้เกิดความสะดวกในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล

นอกจากนี้จากการสังเกตบรรยากาศในการร่วมประชุมประจำเดือนของโรงเรียนทุกครั้งที่การทำงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะการประชุมฝ่ายทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ ตลอดจนการทำงานของคณะครูเกี่ยวกับกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นในโรงเรียน พบว่า

1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ กล่าวคือ ตามปกติโรงเรียนจะมีการประชุมคณะครูทุกคนในระหว่างเปิดทำการเรียนการสอน เดือนละ 1 ครั้งซึ่งเป็นการประชุมประจำเดือนของโรงเรียน และในช่วงก่อนปิดภาคเรียน ในการนี้พบว่าทางฝ่ายบริหารได้นำหลักการกระจายอำนาจซึ่งเป็นการมอบความรับผิดชอบให้แก่คณะครูได้ใช้สิทธิของตนเองในการเลือกสมัครปฏิบัติงานตามที่ตนเองถนัดโดยแสดงความจำนงในใบสมัครที่ฝ่ายแผนงานแจกจ่ายไป จากนั้นจึงนำเอาข้อมูลที่รวบรวมจากใบสมัครงานของคณะครูไปจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อให้มองเห็นกรอบงานและง่ายต่อการกระจายอำนาจไปยังหมวดและงานต่าง ๆ ซึ่งรายละเอียดข้อมูลใบสมัครและเอกสารต่าง ๆ จะถูกจัดเก็บไว้ที่ฝ่ายแผนงานของ โรงเรียน และจากการสังเกตของผู้วิจัยคณะครูมีความพึงพอใจที่โรงเรียนได้ให้สิทธิแก่ครูอย่างเต็มที่ นับตั้งแต่ขั้นตอนแรกที่ครูได้ร่วมพิจารณารูปแบบของใบสมัครงานและได้ร่วมแสดงความคิดเห็นโดยทุกคนเสนอให้เลือกงานที่ตนเองถนัดได้คนละไม่น้อยกว่า 3 งาน

2. โรงเรียนให้สิทธิให้อิสระและอำนาจทางความคิดแก่ครู กล่าวคือ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของคณะครู โดยเฉพาะสิ่งที่คณะครูนำเสนอ เช่น ในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนทางโรงเรียนจะให้คณะครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นผู้ออกความคิดเห็นเสนอแก่ทางโรงเรียนเพื่อพิจารณาให้ดำเนินการก่อนทุกครั้ง โดยโรงเรียนคอยให้การสนับสนุนและเป็นที่ยกย่องอย่างใกล้ชิด เช่น กิจกรรมวันวิชาการของโรงเรียนประจำปีการศึกษา 2545 โรงเรียนได้จัดประชุมคณะครูเพื่อวางแผนเตรียมการดำเนินงานระหว่างวันที่ 13 - 17 มกราคม 2545 ก่อนจะมีการจัดงานในวันที่ 20 - 21 มกราคม 2546 คณะครูในหมวดต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหมวดประกอบด้วยครูจำนวน 10 - 13 คน ได้ร่วมเสนอแนวปฏิบัติกิจกรรมของหมวดตนเองต่อที่ประชุมหรือฝ่ายบริหารในเชิงรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น หมวดวิชาที่ผู้วิจัยสังกัดคือหมวดพลานามัยได้เสนอ รูปแบบ กิจกรรมโดยให้มีการทดสอบสมรรถภาพนักเรียนและผู้ปกครอง การวัดความดันโลหิต การตรวจสุขภาพฟันและการแข่งขันทักษะกีฬา นอกจากนี้ทุกหมวดได้นำเสนอรูปแบบ กิจกรรมของตนเองต่อที่ประชุม โดยให้ครูทุกคนรับทราบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตลอดจนฝ่ายบริหารได้ประเมินถึงความเป็นไปได้และให้การสนับสนุนตามลำดับ ครูทุกคนมีความพึงพอใจที่ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอกิจกรรมของตนเองต่อที่ประชุมและกล่าวขอบคุณที่ประชุมที่ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี

3. โรงเรียนใช้หลักการกระจายอำนาจแบบแนวราบ กล่าวคือมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ โดยฝ่ายบริหารมีการกระจายอำนาจให้ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ในแต่ละสายงานยังมีหัวหน้างานซึ่งเป็นที่ปรึกษาของผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้นิเทศ กำกับ ติดตามงานอีกส่วนหนึ่งในลักษณะการกระจายอำนาจแบบมีส่วนร่วม เช่น ฝ่ายกิจการนักเรียนมีหัวหน้าฝ่าย 1 คน และผู้ช่วยฝ่าย 2 คน ตามปฏิทินปฏิบัติงานจะมีการประเมิน นิเทศ กำกับ ติดตามภาคเรียนละ 1 ครั้ง ทั้งหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยจะประชุมแบ่งงานรับผิดชอบในการนิเทศ กำกับ ติดตาม โดยหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบดูแลระบบบริหารจัดการของ โรงเรียนทั้งหมด ผู้ช่วยคนที่หนึ่ง รับผิดชอบนิเทศ กำกับ ติดตาม งานคณะสี งานจราจร งานสิทธิประโยชน์ งานป้องกันและแก้ไข ส่วนคนที่เหลือรับผิดชอบ นิเทศ กำกับ ติดตามงานส่งเสริมคุณภาพนักเรียน งานสำนักงานฝ่าย งานคุณธรรมจริยธรรม งานธรรมาภิบาลและงานแนะแนว เป็นต้น

4. โรงเรียนมีการกระจายอำนาจทั้งด้านงานวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านการบริหารงานทั่วไปในลักษณะกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ดูแลระบบการปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือร่วมกับบุคลากรในสายงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายและธรรมนูญฝ่ายแบบระยะกลาง (3 - 5 ปี) รวมทั้งแผนปฏิบัติงานฝ่ายเพื่อนำไปใช้ในการทำงานตลอดปีการศึกษา ซึ่งทางโรงเรียนโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการฝ่ายแผนของโรงเรียนจะกำหนดระยะเวลาให้คณะครูทุกคนร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์และธรรมนูญของฝ่าย / หมวดเสนอต่อฝ่ายบริหารเป็นระยะเวลา 2 วัน จากนั้นโรงเรียนเลือกตัวแทนครูในโรงเรียนจากฝ่าย / หมวดต่าง ๆ แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และธรรมนูญโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน ดังปรากฏหลักฐานคำสั่งที่โรงเรียนแต่งตั้ง

สำหรับข้อมูลด้านเอกสารซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกระจายอำนาจอย่างชัดเจนนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยพบว่า การบริหารงานโรงเรียน งานฝ่าย งานหมวดของโรงเรียน จะมีปฏิทินปฏิบัติงานเป็นของตนเองและในปฏิทินจะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรว่ามีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่น งานฝ่ายกิจการนักเรียนทางฝ่ายจะจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานขึ้นซึ่งในปฏิทินจะประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นหัวหน้าฝ่าย มีรองหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและผู้รับผิดชอบงานรวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ดังตัวอย่างโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนและโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายกิจการนักเรียนในภาคผนวก

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสังเกตการณ์ในโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ และจากเอกสารที่ผู้วิจัยนำเสนอมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้

1. ด้านวิชาการ โรงเรียนได้นำหลักการกระจายอำนาจมาใช้ในการบริหารงาน วิชาการ โดยมีการมอบหมายให้หมวดวิชาต่าง ๆ ดำเนินการดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดสาระการเรียนรู้ของแต่ละหมวดอย่างเป็นอิสระ โดยมีนโยบายของโรงเรียนเป็น กรอบกำหนด และอยู่ในขอบเขตตามหลักการปฏิรูปการศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ 2542 ได้กำหนดไว้ และข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่าทุกวันศุกร์ของ สัปดาห์ในคาบที่ 8 - 9 ฝ่ายวิชาการได้จัดให้หัวหน้าหมวดและบุคลากรในหมวดทุกคนร่วมกัน ประชุมเพื่อประเมินผล การจัดการเรียนการสอนในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมา และวางแผนในการหา แนวทางพัฒนาแก้ไขงานวิชาการไว้ล่วงหน้าในสัปดาห์ต่อ ๆ ไป รวมทั้งจัดทำรายงานผลการประชุม เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร ทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ ส่วนในด้านเอกสารหลักฐานของฝ่ายวิชาการได้มีการบันทึกผลการประชุมและปฏิบัติตามปฏิทินที่ฝ่ายกำหนดตลอดภาคเรียนในแต่ละเทอมฝ่ายวิชาการได้ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายเสนอฝ่ายแผนงานของโรงเรียน เพื่อจัดทำเป็นรายงานของ โรงเรียน ดังปรากฏในปฏิทินปฏิบัติงานที่ฝ่ายวิชาการจัดทำขึ้น ซึ่งจากการกระจายอำนาจด้าน งานวิชาการของโรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ และข้อมูลจากบันทึกการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่ามีการกระจายอำนาจด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การจัดหมวดวิชา กำหนดให้หัวหน้าหมวดทุกหมวดเข้าร่วมประชุมวางแผน งานวิชาการสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ๆ ละ 2 ชั่วโมง โดยปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่าย วิชาการ จากนั้นหัวหน้าหมวดทุกหมวดร่วมกับครูในหมวดวิชาต่าง ๆ ประชุมปรึกษาเพื่อแสดง ความคิดเห็นในการพัฒนางานในหมวดของตนเองตามปฏิทินการปฏิบัติงานหมวด ซึ่งนับได้ว่าการ จัดหมวดวิชา ทุกหมวดต้องปฏิบัติและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อฝ่ายวิชาการทุกครั้ง เช่น หลักฐานวาระการประชุมของหมวดต่าง ๆ ที่รายงานต่อฝ่ายวิชาการ

1.2 ครูผู้สอน ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดโครงการสอนและแผนการสอนใน วิชาที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งเดิมการจัดโครงการสอนและแผนการสอนเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่ จัดทำขึ้นแล้วเสนอให้โรงเรียนพิจารณาเพื่อให้หมวดปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ แต่จากการที่โรงเรียนทาง คงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์นำระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ จึงมอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจสู่ฝ่ายวิชาการของโรงเรียน โดยฝ่ายวิชาการจะเรียกหัวหน้าหมวดทุกหมวด ประชุมเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ จากนั้นหัวหน้าหมวดเรียกบุคลากรในหมวดร่วมวางแผนจัดทำโครงการ สอนและแผนการสอนของหมวดเสนอหัวหน้าหมวดเพื่อร่วมพิจารณาความสมบูรณ์ของโครงการ และแผนการสอนผ่านไปยังฝ่ายวิชาการและฝ่ายวิชาการนำเสนอฝ่ายแผนงาน เพื่ออนุมัติและเสนอขอ บประมาณด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการ ปฏิบัติงานโดยหมวดต่าง ๆ จะปฏิบัติตามปฏิทินของงานในหมวดต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเป็นการภายใน

และฝ่ายวิชาการจะออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิเศษ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหมวดต่าง ๆ อีกภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งถือเป็นการนิเทศภายในตามปฏิทินที่ฝ่ายวิชาการกำหนดขึ้น ดังเอกสารคำสั่งที่แนบในภาคผนวก ง - 2

1.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน โรงเรียนมอบอำนาจให้หมวดวิชาต่าง ๆ วางแผนการบริหารหมวด จัดทำหลักสูตรของหมวด เลือกวิชาที่จะใช้สอนภายในหมวดให้เหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียน รวมทั้งกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังปรากฏในแผนการสอนทุกรายวิชาที่จัดทำขึ้น ซึ่งจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดหลักสูตรของหมวด เช่น กิจกรรมการเรียนการสอนวิชาพลศึกษาที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วม โดยตรงซึ่งในหมวดมีครูในสังกัดทั้งหมด 7 คน ทุกคนมีความตั้งใจให้ความร่วมมือ เสนอแนวปฏิบัติการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาที่รับผิดชอบ เช่น การกำหนดสาระการเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

1.4 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ทางโรงเรียนมอบอำนาจให้ฝ่ายวิชาการร่วมวางแผนกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน โดยกำหนดให้ปฏิบัติก่อนนำไปใช้ในปีการศึกษา 2546 ทั้งระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 และมัธยมศึกษา ปีที่ 4 ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนด ดังปรากฏในคำสั่งของโรงเรียนเรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน โดยคัดเลือกตัวแทนจากหมวดต่าง ๆ มาเป็นคณะกรรมการ และในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นคณะกรรมการร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า เป็นภาระงานที่หนักเพราะขาดความรู้ ไม่ได้รับการอบรมและไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ซึ่งกรรมการคนอื่น ๆ ต่างก็บ่นว่าลำบากใจในการจัดทำเพราะทำแล้วกลัวผิดพลาดและเกรงว่าหลักสูตรที่จัดทำไม่เหมาะสม แต่ก็สามารถจัดทำจนสำเร็จ เช่น หลักสูตรวัฒนธรรมท้องถิ่น อำเภอหางดง หลักสูตรศิลปะพื้นบ้านอำเภอหางดง หลักสูตรการทำเครื่องปั้นดินเผาหม้อองุ่น หากรแก้ว บ้านกวน บ้านไฮ้และทุ่งอ้อ เป็นต้น

1.5 การวิจัยในชั้นเรียน ครูทุกคนสามารถใช้รูปแบบการวิจัยในชั้นเรียนตามความเหมาะสมกับลักษณะของวิชาที่สอน และนำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปนำเสนอเป็นงานวิจัยของโรงเรียน เพื่อสรุปผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละภาคเรียนตามแผนปฏิบัติงานของหมวดและฝ่ายวิชาการที่กำหนดไว้ในปฏิทินกิจกรรมวิชาการของหมวดวิชา ซึ่งตามแผนและปฏิทินของฝ่ายวิชาการและแผนงานวิจัยของโรงเรียนจะมีการอบรมคณะครูเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนปีละ 1 ครั้งและ ครูทุกคนต้องส่งผลงานการวิจัยต่อฝ่ายวิชาการเพื่อประเมินตามนโยบายที่ฝ่ายวิชาการกำหนด ซึ่งจากการสังเกตของผู้วิจัยและจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยของครู พบว่าครูไม่

สามารถส่งงานวิจัยในชั้นเรียนได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพราะภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียนโดยเฉพาะกิจกรรมทั้งในและนอกโรงเรียนมีมาก ครูต้องเตรียมกิจกรรมการเรียนการสอนหลายวิชา มีภาระงานในหน้าที่พิเศษที่รับผิดชอบหลายด้าน การจัดอบรมสัมมนาที่เร่งด่วน ซึ่งจากการสนทนาพูดคุยกับครูในโรงเรียน ส่วนมากจะกล่าวถึงระบบการสั่งงานที่ขาดการวางแผนและไม่ต่อเนื่องแต่ต้องการความสำเร็จที่รวดเร็ว เช่น งานวิจัยในชั้นเรียนขาดการกระตุ้นจากฝ่ายผู้รับผิดชอบ ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามที่ต่อเนื่อง จึงทำให้ครูบางคนไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนด เป็นต้น

2. ด้านงบประมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสังเกตจากการเข้าร่วมประชุมจัดทำงบประมาณของผู้วิจัย และจากเอกสารการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนได้จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB = Performance Based Budgeting) มาอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการที่ได้รับยังไม่สมบูรณ์ มีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะรูปแบบของการจัดทำงบประมาณแต่ละปีมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่ทางโรงเรียนได้ดำเนินการตามฐานะและสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียน ดังรายละเอียด ดังนี้

2.1 งบประมาณงานฝ่าย จากโครงสร้างของโรงเรียนที่ใช้หลักการกระจายอำนาจ โรงเรียนได้แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบงานหลักของโรงเรียนออกเป็น 6 ฝ่าย ประกอบด้วย 1) ฝ่ายวิชาการ 2) ฝ่ายธุรการ 3) ฝ่ายแผนงาน 4) ฝ่ายบริการ 5) ฝ่ายกิจการนักเรียน และ 6) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยแต่ละฝ่ายต้องจัดทำงบประมาณของตนเองตามปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่ายแผนงานที่กำหนดระยะเวลาการจัดทำงบประมาณไว้ เพื่อเสนอของบประมาณก่อนที่ฝ่ายบริหาร จะร่วมพิจารณาในแต่ละปีการศึกษา ดังรายละเอียดของการจัดทำงบประมาณฝ่ายต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

2.2 หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ต้องทำรายงานการใช้งบประมาณของแต่ละปีเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายของตน เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป โดยทางโรงเรียนมอบนโยบายให้งานทุกงาน ทุกฝ่าย ทุกหมวด ได้คำนึงถึงผลที่จะได้รับจากการใช้งบประมาณให้มากที่สุด โดยให้หลัก “ประโยชน์สูง ประหยัดสุด” ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนได้มอบเป็นนโยบายแก่บุคลากรและแจ้งในวาระการประชุมของโรงเรียน

2.3 ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้รับบทบาทในการตรวจสอบการใช้งบประมาณของโรงเรียนในแต่ละปี ดังปรากฏในคำสั่งแต่งตั้งและปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่ายแผนงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและถูกต้องในการใช้งบประมาณของโรงเรียน

3. ด้านบุคลากร ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู บ่งชี้ว่า “การกระจายอำนาจด้านบุคลากรของโรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ มีระบบการกระจายอำนาจทุกกลุ่มงานตั้งแต่ระดับบริหาร ระดับฝ่าย ระดับหมวด และระดับกลุ่มงาน ซึ่งแต่ละระดับมีโครงสร้างเป็นของตนเอง โดยเฉพาะในระดับฝ่ายบริหารได้จัดโครงสร้างถึง 6 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริการ ฝ่ายแผนงานและฝ่ายบริหารทั่วไป นอกจากนี้แต่ละฝ่ายยังมีโครงสร้างของตนเองโดยเรียงลำดับจากหัวหน้าฝ่าย รองหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและในบางฝ่ายก็มีการแต่งตั้งรองหัวหน้าฝ่าย 2 - 3 คน เช่น ฝ่ายกิจการนักเรียน ซึ่งถือว่ามากเกินไป นอกจากนี้จากการสังเกตและวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนได้นำระบบกระจายอำนาจโดยสร้างระบบการบริหารตามโครงสร้างสายงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ และแต่ละฝ่ายก็มีทีมงานประกอบไปด้วยหัวหน้างานรับผิดชอบคอยประสาน การปฏิบัติงานภายใต้การบริหารของหัวหน้าสถานศึกษา บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รวมทั้งจากเอกสารและการสังเกตของผู้วิจัย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ระบบโครงสร้าง โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ได้สร้างระบบโครงสร้างของสายงานออกเป็น 6 ฝ่าย ประกอบด้วย 1) ฝ่ายธุรการ 2) ฝ่ายแผนงาน 3) ฝ่ายวิชาการ 4) ฝ่ายบริการ 5) ฝ่ายกิจการนักเรียน และ 6) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ดังปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

3.2 บุคลากรทุกคนในหมวด / ฝ่าย / งานต่าง ๆ ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงกรอบงานในความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งครอบคลุมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานให้โรงเรียนทราบตามลำดับสายงาน ดังปรากฏในแผนปฏิบัติงานของฝ่าย / หมวด / งาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

3.3 ให้โอกาสบุคลากรของโรงเรียนได้เลือกปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามที่ตนเองถนัด นอกเหนือจากงานสอน โดยฝ่ายแผนงานของโรงเรียนได้จัดทำใบสมัครให้บุคลากรแสดงความจำนงว่าจะเลือกปฏิบัติงานใด เพื่อให้สิทธิและอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรอย่างเต็มที่

3.4 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จากหลักฐานคู่มือนักเรียนและผู้ปกครอง โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยการกระจายอำนาจสู่รากหญ้า เช่น ในระดับชั้นต่าง ๆ ตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 มีตัวแทนนักเรียน 1 - 2 คน ร่วมเป็นสมัชชานักเรียน ทำหน้าที่ให้การดูแลช่วยเหลือเพื่อนในห้องเรียนเดียวกัน โดยเป็นตัวแทนห้องเรียนเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการนักเรียน ในฐานะที่คณะกรรมการนักเรียนเป็น

ตัวแทนของนักเรียนในโรงเรียนที่คอยดูแลและรับข้อเสนอจากนักเรียนผ่านไปยังฝ่ายบริหารของโรงเรียน ถึงกระนั้นก็ตามครูที่ปรึกษา แต่ละชั้นเรียนยังได้รับหน้าที่ในการคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในความรับผิดชอบของตนเอง

3.5 บุคลากรฝ่ายบริหารทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ผู้ช่วยผู้บริหาร 6 คน มีการประชุมวางแผนเพื่อพัฒนางานในแต่ละสัปดาห์ โดยกำหนดสัปดาห์ละ 3 ครั้ง คือ ทุกเช้าของวันจันทร์ - พุธ - ศุกร์ และบุคลากรหมวด / ฝ่าย / งาน เช่นเดียวกับบุคลากรฝ่ายที่กล่าวมาข้างต้น ต้องร่วมประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการสรุปและปรึกษาหารือถึงปัญหาและเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ ในการบริหารจัดการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยที่มีส่วนร่วมเป็นครั้งคราวในปรากฏการณ์จริงและจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู พบว่าทางโรงเรียนโดยฝ่ายบริหารมีการประชุมตามที่กล่าวมาข้างต้น และฝ่ายวิชาการกำหนดให้ฝ่ายและหมวดต่าง ๆ ร่วมประชุมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

2. หลักการมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตรวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร พบว่าโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้นำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ ดังนี้ คือ

2.1 การมีส่วนร่วมด้านวิชาการ

2.1.1 คณะครูมีส่วนร่วมในการประชุม การแสดงความคิดเห็น การเสนอ นโยบาย การวางแผนและแนวปฏิบัติว่าด้วยการดำเนินงานวิชาการ เช่น ร่วมประชุมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ การเสนอ นโยบายและแผนการเรียน การวางแผนในการจัดทำโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้โรงเรียนโดยฝ่ายวิชาการจะออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะครูเป็นกรรมการร่วมวางแผนงานวิชาการของโรงเรียน โดยหลักฐานคำสั่งจะเก็บไว้ที่ฝ่ายวิชาการและฝ่ายธุรการ ซึ่งบรรยากาศการมีส่วนร่วมของคณะครูจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ครูมีความเต็มใจและภูมิใจที่ได้รับมอบหมายงานตามคำสั่งแต่งตั้ง และเมื่อร่วมดำเนินการจะมีการพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างมากในลักษณะจริงจังกตงานที่ได้รับมอบหมายและครูที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งทุกคนได้เข้าร่วมประชุมหรือร่วมกิจกรรมตรงตามเวลาที่นัดหมายด้วยดี

2.1.2 คณะครูมีส่วนร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระร่วมออกความคิดเห็น รวมถึงฝ่าย พลัสสมอง จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่กำหนดขึ้น โดยทุกกลุ่มสาระได้จัดทำเป็นที่เรียบร้อย อาทิ กลุ่มสาระ

การเรียนรู้วิชาสังคมและพุทธศาสนา ได้จัดทำหลักสูตรวัฒนธรรมท้องถิ่นอำเภอหางดง หลักสูตร ศิลปะพื้นบ้านอำเภอหางดง หลักสูตรการทำเครื่องปั้นดินเผาบ้านเหมืองกุง หารแก้ว บ้านกวน บ้านไฮ้และทุ่งอ้อ เป็นต้น ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมที่ทางโรงเรียนยึดเป็นแนวปฏิบัติคือหลักการ ทำงานแบบรวมทีม (Team Work) ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยดีเสมอมา

2.1.3 การมีส่วนร่วมขององค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น การเปิดบ้านวิชาการ (Open House) ทางภาครัฐและเอกชนพร้อมทั้งบุคลากรในชุมชนได้ร่วมจัดบ้านท้องถิ่น ศิลปะ พื้นบ้าน ผลงานชุมชน และรวมถึงสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ วิทยาลัยนอร์ท โรงเรียนแพทย์เทคโนโลยีและธุรกิจ วิทยาลัยเทคนิคไทยเยอรมันและอื่น ๆ ได้ร่วมกิจกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมโครงการต่าง ๆ นำเสนอร่วมกับทางโรงเรียน ซึ่งผลจาก สังเกตของผู้วิจัยและการประเมินผล การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน พบว่าทุกหน่วยงานมีความ พร้อมและร่วมแสดงความจำนงในการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว โดยปรากฏจากการนำผลงานด้าน ต่าง ๆ ของตนเองที่นำเสนอ อาทิ ผลงานด้านวิชาการ ผลงานด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ที่เป็น ของตนเอง ทุกหน่วยงานจัดเสนอผลงานได้ อย่างเป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ เช่น วิทยาลัย นอร์ท นำเสนอผลงานของนักเรียนด้านเครื่องจักรกล รถยนต์ที่ทำงานด้วยพลังแสงอาทิตย์ โรงพยาบาลสวนปรุงนำบุคลากรร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมากและเปิดบริการให้คำปรึกษาแก่ ผู้เข้าร่วมงานทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน โดยให้บริการด้านการสาธารณสุขและการ อนามัยตนเองทั้งหมด 5 จุด ได้แก่ การตรวจชีพจร การเดินของหัวใจ การตรวจเลือด การ ตรวจฟัน และการให้คำปรึกษาด้านทั่วไป เป็นต้น

2.1.4 ฝ่ายวิชาการกำหนดให้หัวหน้าหมวดร่วมประชุมงานวิชาการสัปดาห์ ละ 1 ครั้ง อีกทั้งหมวดต่าง ๆ ก็ต้องร่วมประชุมบุคลากรของหมวดด้านวิชาการสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการร่วมคิดร่วมทำและพัฒนางานวิชาการให้ทันต่อการปฏิรูป การศึกษาในปัจจุบัน และในการร่วมประชุมทุกครั้งดังกล่าว จากเอกสารการบันทึกผลการ ประชุมของฝ่ายวิชาการได้ปรากฏลายเซ็นของจำนวนผู้ที่เข้าร่วมประชุมได้เซ็นชื่ออย่างครบถ้วน และผู้เข้าร่วมประชุมมี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมเสนอแนวทางการพัฒนาและการปรับปรุง งานวิชาการอย่างหลากหลาย ดังปรากฏในปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการและรายงานการประชุมฝ่าย วิชาการที่จัดขึ้นทุกครั้ง

2.1.5 มีส่วนร่วมในการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการงานวิชาการร่วมกับ โรงเรียนในสหวิทยาเขต เช่น สหวิทยาเขตเพชรเชียงใหม่ ประกอบด้วย โรงเรียนสันป่าตอง วิทยาคม โรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ โรงเรียนน้ำบ่อหลวงวิทยาคม และโรงเรียนบ้านกาด

วิทยาคม ซึ่งอยู่ในสหวิทยาเขตเดียวกัน โดยได้ประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกหมวดวิชา ดังปรากฏตามแบบรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการของโรงเรียนที่จัดทำขึ้น และคำสั่งของ โรงเรียนที่แต่งตั้งคณะครูเข้าร่วมในการประชุม และจากเอกสารสรุปผลการดำเนินการประชุมของสหวิทยาเขตเพชรเชียงใหม่ ทั้งในด้านจำนวนบุคลากร บรรยากาศการประชุม งานวิชาการที่ได้รับและจากการสังเกตรวมทั้งการร่วมปฏิบัติจริงของผู้วิจัย พบว่า ในขณะมีการประชุม ผู้เข้าร่วมการประชุมได้แสดงความรู้สึเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ในบทบาทต่าง ๆ เช่น การสนทนาซักถาม การแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ทุกคนได้ทุ่มเทความร่วมมือให้กับงานทั้งของตนเองและส่วนรวมในลักษณะรวมทีมทำงานเป็นอย่างดี

2.1.6 ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยและเอกสารบันทึกการประชุมของฝ่ายธุรการของโรงเรียน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมพิจารณาเสนอแนะนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้การสนับสนุนงานวิชาการอย่างเต็มที่ ได้จัดหาผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญจากภายนอกเป็นครูช่วยสอนวิชาต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และวิชาพลศึกษา เฉพาะด้าน ทั้งยังรับผิดชอบในเรื่องค่าจ้างค่าตอบแทนต่าง ๆ นอกจากนี้ได้แสดงความพร้อมและยินดีให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องดังปรากฏในบันทึกการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยและจากหลักฐานการรับไล่เกียรติยศ ด้านการสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาจากโรงเรียน

2.1.7 นักเรียนมีส่วนร่วมในงานวิชาการของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียน พบว่า ในงานวิชาการ นักเรียนมีส่วนร่วมเฉพาะในบางเรื่อง ยกเว้นเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การจัดทำธรรมนูญ นโยบาย การวางแผน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในด้านการกำหนดจุดประสงค์ การจัดเนื้อหา การวัดผลประเมินผล ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประธานนักเรียนและรองประธานนักเรียน พบว่า ตามหลักการปฏิรูปด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาและแผนการเรียนการสอนของแต่ละรายวิชา ได้กำหนดให้นักเรียนเสนอความคิดเห็นและเลือกกิจกรรม การเรียนการสอนได้ตามความเหมาะสม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และจากบันทึกการสังเกตของผู้วิจัยในด้านการมีส่วนร่วมในงานวิชาการ พบว่า คณะครูอาจารย์

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับทราบและรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนได้ทันตามความเคลื่อนไหวของการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏหลักฐานหนังสือราชการของโรงเรียน เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะครู วิทยากรท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมประชุมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หนังสือเชิญหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกิจกรรมงานวิชาการที่โรงเรียนจัดขึ้น และการที่โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา ให้เป็นโรงเรียนฝึกประสบการณ์และศึกษาดูงานของฝ่ายบริหาร โดยในจังหวัดเชียงใหม่โรงเรียนที่ถูกคัดเลือกดังกล่าวมีเพียง 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวัดโนทัยพายัพและโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ทั้งนี้เพราะเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมตามหลักการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดขึ้น และในการจัดกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมทุกครั้ง โรงเรียนได้ยึดหลักการมีส่วนร่วม ในลักษณะ “ทีมทำงานหรือรวมทีม” (Team Work) และ “หลักการระดมพลังสมอง” (Brain Storming) เป็นแนวปฏิบัติตลอดมา

2.2 การมีส่วนร่วมในด้านบุคลากร

2.2.1 เกี่ยวกับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ เพื่อความโปร่งใสและความเที่ยงตรง โรงเรียนมีแนวปฏิบัติโดยให้คณะครูในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบทั้งของตนเองและของคนอื่นตามลักษณะของงานในแต่ละฝ่าย / หมวด / งาน ตลอดจนให้ครูร่วมพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความคิดเห็นความชอบ โดยการจัดประชาพิจารณ์เกณฑ์ประเมินก่อนที่จะนำไปใช้ว่ามีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่นำไปใช้กับทุกคนและทุกคนพึงพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ ดังปรากฏในคำสั่งของโรงเรียนเรื่อง การประชาพิจารณ์เกณฑ์ การประเมินความคิดเห็นความชอบของบุคลากร

2.2.2 ฝ่ายบริหารของโรงเรียน ได้เปิดโอกาสให้คณะครูในโรงเรียนทุกคนใช้สิทธิของตนเองในการประเมินและให้คะแนนการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร รวมทั้งสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ในการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนทุกครั้ง ซึ่งจากการสังเกตและการบันทึกของผู้วิจัยในการประชุมประจำเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2545 เกี่ยวกับเรื่องวิธีการประเมินการพิจารณาความคิดเห็นความชอบของครู พบว่า วิธีการประเมินถูกต้องมีการให้คะแนนตามน้ำหนักของงานเป็นร้อยละ แต่ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารคณะครูเห็นว่า ไม่มีความยุติธรรมแก่คณะครู ฝ่ายบริหารและครูต่างฝ่ายต่างแสดงความคิดเห็นอย่างดุเดือดสนุกสนาน ซึ่งในบรรยากาศการแสดงความคิดเห็นครั้งนั้น คณะครูได้นำเอกสารการประเมินออกแสดงและชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดของแบบประเมินที่กำหนดเกณฑ์คะแนนสำหรับฝ่ายบริหารมากเกินไป แต่ใน

ที่สุดก็ได้ข้อยุติและเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ โดยฝ่ายบริหารและคณะครูลงความเห็นให้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์พิจารณาใหม่แล้วนำเสนอให้ทุกคนรับทราบ

2.2.3 บุคลากรฝ่าย / หมวด / งาน มีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างการทำงาน โดยร่วมพิจารณาโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูทราบว่า การจัดโครงสร้างในการมอบหมายงานในหน้าที่แก่ครู ได้ใช้หลักทฤษฎี “บรรจุคนให้เหมาะกับงาน” (Put the right man on the right job) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานและเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับ ตลอดจนการพรรณนางานในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ครูทุกคนได้ช่วยเสนอและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการพรรณนางานของฝ่าย/หมวด/งานตามลักษณะความแตกต่างของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนทราบบทบาทหน้าที่หรือเข้าใจงานในส่วนที่กลุ่มตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจนดังที่ฝ่ายแผนงานของโรงเรียนได้ทำแบบฟอร์มใบสมัครให้คณะครูได้เลือกงานที่ตนเองถนัดและชื่นชอบ

2.2.4 การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนครูผู้สอน ถึงแม้จะมีบุคลากรครูในโรงเรียนเกือบ 100 คน แต่การเรียนการสอนในบางวิชาขาดครูที่ตรงกับสายการสอน ดังนั้นทางโรงเรียนจึงใช้วิธีการยืมครูผู้สอนจากกลุ่มวิชาหนึ่งไปช่วยสอนอีกกลุ่มวิชาหนึ่ง เช่น ในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2545) ยืมครูที่ถนัดวิชาคอมพิวเตอร์ไปช่วยสอนกลุ่มภาษาต่างประเทศ และยืมครูคณิตศาสตร์ที่ถนัดคอมพิวเตอร์ไปสอนคอมพิวเตอร์โดยถือเป็นงานในหน้าที่พิเศษของครูนั้น ๆ และทุกครั้งครูผู้สอนต้องบันทึกลงในสมุดบันทึกการเรียนการสอนที่ตนเองรับผิดชอบเสมอ ซึ่งจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ทัศนคติครูสอนวิชาเฉพาะทางโรงเรียนพิจารณาครูที่มีความสามารถและสอนทดแทนได้ให้ช่วยสอนเป็นกรณีพิเศษ โดยทางโรงเรียนออกเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ในวิชานั้น ๆ และจากเอกสารประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนที่ฝ่ายแผนงานใช้ประเมินครูและบุคลากรในโรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ทุกปี ๆ ละ 1 ครั้งก่อนปิดภาคเรียน พบว่า ครูที่ทำหน้าที่นอกเหนือจากวิชาที่ตนเองสอนมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากทางโรงเรียน หากมีคำสั่งให้ปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2.5 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในด้านบุคลากร โดยได้จัดหาบุคลากรภายนอกทำหน้าที่เป็นครูพิเศษในการให้ความรู้แก่นักเรียน ซึ่งจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ในโรงเรียนมีครูพิเศษที่ช่วยสอนวิชาภาษาต่างประเทศทอมละ 2 - 4 คน นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้จัดหาโค้ชกีฬา ได้แก่ กีฬาเทเบิลเทนนิส กีฬาตะกร้อ มาช่วยสอน ตามเอกสารหนังสือสัญญาจ้างของโรงเรียนระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานกับไค้ชกีพาเทเบิลเทนนิส ลงวันที่ 10 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2545 จึงถือได้ว่ามีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี ดังปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรในหนังสือสัญญาจ้างที่คณะกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานทำขึ้นและโรงเรียนเก็บรักษาไว้

2.2.6 นักเรียน ครูที่ปรึกษา และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการช่วยดูแลติดตามและแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียนทั้งขณะอยู่ในโรงเรียนและขณะอยู่ที่บ้าน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานนักเรียนและเอกสารจากฝ่ายกิจการนักเรียนเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ พบว่า โรงเรียนจัดทำโครงการ เช่น โครงการเพื่อนเดือนเพื่อนโครงการ โഴ่แห่งความดี โครงการลูกรักในชุมชน ซึ่งเป็นโครงการที่ทั้งนักเรียน ครูและชุมชนต้องช่วยดูแลและติดตามพฤติกรรมของนักเรียน ดังกรณี โครงการลูกรักในชุมชน พบว่า กำนัน เจ้าอาวาส ผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่องค์กรส่วนท้องถิ่น รวมทั้งหมด 4 คน ต้องเซ็นรับรองความประพฤติของนักเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนของตนเองลงในเอกสารควบคุมพฤติกรรมที่ทางฝ่ายกิจการนักเรียนจัดส่งให้ และเซ็นรับรองส่งกลับคืนแก่ทางโรงเรียนตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

จากการสังเกตของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่โรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์นำมาใช้ พบว่า ผู้บริหารหรือโรงเรียนได้พยายามนำหลักการบริหารแบบ “การใช้ปฏิสัมพันธ์” (Interaction) เป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนบุคลากรในชุมชนมีการเชื่อมโยงมิตรซึ่งกันและกันตลอดเวลา ดังที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูคนหนึ่งกล่าวว่า “การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะบุคลากรครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความสนิทสนมและให้การช่วยเหลือการทำงานและให้ความร่วมมือกันและกันมาโดยตลอด แต่ทางด้านบุคลากรฝ่ายบริหารจะมีบางคนที่ไม่เข้าใจครู จะพยายามใช้อำนาจของตนเองออกคำสั่งให้ปฏิบัติตามความคิดและความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งรวมถึงส่วนของผู้ปกครองและชุมชนมีการประสานความร่วมมือเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลาของผู้ปกครองและชุมชน กิจกรรมสำคัญ ๆ ที่โรงเรียน จัดขึ้น ทำให้การให้ความร่วมมือเป็นไปไม่เต็มที่ จึงทำให้เกิดเป็นจุดด้อยของโรงเรียนตามหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน แต่ถึงอย่างไรก็ตามโรงเรียนยังมีจุดเด่นที่เกิดจากความร่วมมือและความสามัคคีของคณะครูในโรงเรียน ซึ่งทำให้อยู่ร่วมกันและเข้าใจกันด้วยดีมาตลอด”

2.3 หลักการมีส่วนร่วมด้านงบประมาณ

2.3.1 ครูในฝ่าย / หมวด / งานมีส่วนร่วมจัดทำโครงการ แผนงาน และแผนปฏิบัติงานของฝ่าย / หมวด / งาน เพื่อทำแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่าในการจัดทำโครงการ แผนงานและแผนปฏิบัติงานของ

โรงเรียนดังกล่าว บุคลากรครูที่อยู่ในงานเดียวกันมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณตามลักษณะของโครงการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างงบประมาณกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ จากนั้นนำแผนงบประมาณเสนอฝ่ายแผนงานของโรงเรียน ดังปรากฏตามปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่ายแผนงานที่กำหนดให้ฝ่าย/หมวด / งาน ส่งแผนการจัดทำงบประมาณเสนอฝ่ายบริหาร และเมื่อฝ่ายบริหารพิจารณาเห็นชอบ จึงนำไปดำเนินการตามโครงการ / แผน และงานที่จัดทำขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคนหนึ่งที่มิได้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งกล่าวว่า “ตามวาระการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนก่อนสิ้นภาคเรียน การจัดทำงบประมาณประจำปีการศึกษา ฝ่ายบริหารโดยฝ่ายแผนงานจะแจ้งแนวทางในการจัดทำงบประมาณประจำปีของฝ่าย / หมวด / งานต่าง ๆ ให้บุคลากรในฝ่าย / หมวด / งานทราบ เพื่อร่วมพิจารณาเสนองบประมาณที่จะใช้ในฝ่าย/หมวด / งานของตนเอง ให้ฝ่ายบริหารทราบและนำไปพิจารณาโดยเน้นหลักการประหยัดและคุ้มค่า ตามที่ผู้บริหารให้แนวปฏิบัติไว้”

2.3.2 ครูทุกคนมีส่วนร่วมในด้านการบริหารงบประมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต เอกสารคำสั่งของโรงเรียนและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกรณีครู พบว่าการจัดทำงบประมาณได้กระทำแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB = Performance Based Budgeting) งบประมาณระยะกลาง (MTEF = Medium Term Expenditure Framework) ทางโรงเรียนโดยฝ่ายบริหารจะออกคำสั่งให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นตัวแทนของครูร่วมบริหารงบประมาณให้เกิดความเหมาะสมระหว่างงบประมาณกับผลของงานที่ได้รับ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารได้เน้นถึงหลักและแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและให้แนวปฏิบัติหรือนโยบายที่เน้น “ประโยชน์สูง ประหยัดสุด” ดังพบได้จากโครงการที่แต่ละฝ่าย / หมวด / งานต่าง ๆ ของโรงเรียนทำขึ้น เพื่อให้ฝ่ายแผนงานนำเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาความเหมาะสม ระหว่างงบประมาณกับผลของการดำเนินโครงการ

2.3.3 ตัวแทนฝ่าย / หมวด / งาน ร่วมเป็นคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและรายงานผลการใช้งบประมาณของฝ่าย/หมวด/งานของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารคำสั่งของโรงเรียน การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยในฐานะที่มีส่วนร่วมในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง พบว่า กรณีฝ่ายกิจการนักเรียน คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากทางโรงเรียนทำหน้าที่การนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่ายแผนงานและตามหลักฐานรายงานการใช้ งบประมาณของฝ่ายแผนงานที่รายงานต่อฝ่ายบริหารเมื่อสิ้นปีการศึกษาทุกปี

2.3.4 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมโดยการให้การสนับสนุนงบประมาณ เช่น การซ่อมแซมอาคารเรียน การจัด กิจกรรมของโรงเรียน การจัดจ้างครูพิเศษช่วยสอน และการให้ทุนเด็กยากจนแต่เรียนดี จากการสังเกตและร่วมประชุมปัจฉิมนิเทศนักเรียนและผู้ปกครองปีการศึกษา 2544 พบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ได้รับบริจาคเงินให้แก่ทางโรงเรียนเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนและอื่น ๆ แก่ทางโรงเรียนปีละ 50,000 บาท โดยแจ้งเป็นสัญญาทางวาจาผ่านนักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบในวาระการประชุมผู้ปกครองก่อนเปิดภาคเรียน เป็นต้น

2.3.5 นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ และโครงการที่นักเรียนทำคือ โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักรักษาสิ่งที่เป็นสาธารณประโยชน์ ไม่ทำลายสิ่งของเครื่องใช้ของโรงเรียน เป็นการส่งเสริมให้มีการประหยัดเพื่อไม่ให้โรงเรียนต้องใช้จ่ายหรือใช้งบประมาณโดยไม่จำเป็น ซึ่งในโครงการที่นักเรียนปฏิบัติแบ่งกลุ่มนักเรียนออกเป็น 4 คณะสี แต่ละคณะสีรับผิดชอบในเขตรับผิดชอบของตนเองตลอด 1 ภาคเรียน จากนั้นจึงสับเปลี่ยนการดูแลเขตรับผิดชอบจากเดิมไปรับผิดชอบเขตอื่นแทนกลุ่มที่ รับผิดชอบเดิม และมีคณะกรรมการจากครูหรือนักเรียนประเมินผลการปฏิบัติโครงการของคณะสีทุก 1 สัปดาห์ ตามหลักฐานที่ฝ่ายกิจการนักเรียนได้รวบรวมและตีพิมพ์ประกาศผลการดำเนินงานให้คณะสีทุกสีทราบ

ทั้งนี้ผู้บริหารได้มอบแนวปฏิบัติหรือนโยบายที่เน้น “ประโยชน์สูง ประหยัดสุด” ให้ทางโรงเรียนได้นำไปปฏิบัติใช้ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน โดยมีการประชุมเพื่อสำรวจความต้องการของครู นักเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง และกำหนดงบประมาณโครงการตลอดจนกำหนดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและการรายงานการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงาน โดยคณะครูหรือบุคลากรในฝ่าย/หมวด/งานร่วมจัดทำโครงการ เพื่อจัดสรรงบประมาณเสนอผ่านฝ่ายแผนงานและนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาความเหมาะสมระหว่างงบประมาณกับโครงการที่เสนอ จากนั้นจึงนำไปใช้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ดังปรากฏหลักฐานในแผนปฏิบัติการประจำปีที่โรงเรียนจัดทำขึ้น

2.4 การมีส่วนร่วมด้านการบริหารงานทั่วไป

2.4.1 งานแผนงาน ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี และเป้าหมายของโรงเรียน ดังปรากฏในธรรมนูญของโรงเรียน โดยคณะครูหรือบุคลากรในฝ่าย / หมวด / งานทุกคน ร่วมกันจัดทำธรรมนูญของตนเองที่ประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายเสนอต่อฝ่ายแผนงาน เพื่อ

นำเสนอฝ่ายบริหารในการพิจารณาและจัดทำเป็นธรรมนูญโรงเรียนในลำดับต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารและครู รวมทั้งจากการที่ผู้วิจัยได้สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในฝ่ายกิจการนักเรียนและในหมวดพละนาถมิย์ พบว่าคณะครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมด้านการบริหารงานทั่วไปหลาย ๆ เรื่อง ดังกรณีคำสั่งแต่งตั้งคณะครูเพื่อจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือคำสั่งแต่งตั้งคณะครูรับผิดชอบจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน นอกจากนี้จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยในงานฝ่าย กิจการนักเรียนมาตลอดปีการศึกษา 2544 พบว่า ในขั้นแรกบุคลากรในฝ่ายจะร่วมประชุมวางแผนถึงเรื่องขอบข่ายงานภาระงาน จุดเน้นของงานในฝ่าย แนวปฏิบัติ แผนงบประมาณ บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบและการนิเทศ กำกับตรวจสอบและรายงานผล และเมื่อสรุปได้ลงตัวแล้ว จึงเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของโรงเรียนก่อนนำไปใช้เป็นธรรมนูญของโรงเรียนต่อไป

2.4.2 งานบริการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการบันทึก การสังเกตและหลักฐาน คำสั่งของโรงเรียนที่ปรากฏ งานบริการถือเป็นงานที่ทางโรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งให้คณะครู และบุคลากรนำไปปฏิบัติและทุกคนต้องรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองตามการพรรณนางานของฝ่ายบริการและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน เช่น นักเรียน นักการภารโรง แม่บ้าน ครู และฝ่ายบริหารทุกคนร่วมวางแผนว่าด้วยการจัดอาคารสถานที่ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การประสานกับชุมชน รวมทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนหรือชุมชน โดยโรงเรียนจะออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งให้ครูและบุคลากรมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความรู้ ความสามารถและความถนัด เช่น คำสั่งที่เกี่ยวกับการจัดประชุมผู้ปกครองและนักเรียน คำสั่งแต่งตั้งกรรมการจัดการแข่งขันยกน้ำหนักกีฬาแห่งชาติครั้งที่ 23 ปี 2545 ของโรงเรียน เป็นต้น

2.4.3 งานแนะแนว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและนักเรียน รวมทั้งจากการสังเกตของผู้วิจัยและคำสั่งของโรงเรียนเรื่อง การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนมีครูแนะแนวที่สำเร็จการศึกษาด้านการแนะแนวโดยตรง จำนวน 1 คน ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะแนวด้านการเรียนการสอน การจัดหาทุนแก่นักเรียน ตลอดจนประสานกับผู้ปกครอง ชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามบทบาทที่กำหนด และเช่นเดียวกันในโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ครูทุกคนทำหน้าที่เป็นครูที่ปรึกษา นักเรียน ให้การดูแล แนะแนวนักเรียนของตนเองห้องเรียนละ 2 คน ตลอดจนให้คำปรึกษาแก่นักเรียนทุกคนในโรงเรียน ตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนี้ครูทุกคนเป็นครูสังกัดฝ่ายกิจการ

นักเรียนเพื่อคอยดูแลความประพฤติของนักเรียนโดยตรง ดังปรากฏหลักฐานในปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายกิจการ นักเรียน และคำสั่งบุคลากรในโรงเรียนให้มีหน้าที่รับผิดชอบในสถานศึกษา

2.4.4 งานสารสนเทศ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้แลกเปลี่ยนให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสาร แสดงความคิดเห็นแก่ทางโรงเรียน โดยเฉพาะปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ครู และฝ่ายบริหาร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยและเอกสารบันทึกของคณะกรรมการนักเรียนในการปฏิบัติกิจกรรมหน้าเสาธงและการสังเกตปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น พบว่าทางโรงเรียนได้จัดทำกล่องรับข้อมูลข่าวสารติดไว้หน้าห้องผู้บริหาร และทุกวันทางโรงเรียนจะเปิดอ่านและแจ้งข่าวสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนหรือครูตามความเหมาะสมของระยะเวลา โดยเฉพาะในวาระการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนและในการประกอบกิจกรรมหน้าเสาธงตอนเช้าที่ทางผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบเกี่ยวกับข่าวความเคลื่อนไหวที่ได้รับจากชุมชน หน่วยงาน องค์กรในชุมชน ที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ทางโรงเรียน อันประกอบด้วย ข้อมูลทั้งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับทางโรงเรียน ครู บุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียน โดยเฉพาะนักเรียนที่หนีเรียน มีความประพฤติไม่เรียบร้อย โดยบุคลากรในหน่วยงานภายนอกที่พบเห็นจะโทรศัพท์ส่งข่าวแก่ทางโรงเรียน ซึ่งจะปรากฏเป็นหลักฐานในสมุดบันทึกของฝ่ายกิจการนักเรียนที่เก็บไว้เป็นข้อมูล ว่าด้วยความประพฤติของนักเรียน

2.4.5 ผู้ปกครอง บุคลากรหลักในชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ได้ร่วมกับทางโรงเรียนจัดการประชุมวางแผน และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักในชุมชนและตัวแทนผู้ปกครอง พบว่า การร่วมประชุมวางแผนโดยส่วนมากจะเป็นเรื่องการจัด กิจกรรมที่ชุมชนเกี่ยวข้องด้วย เช่น กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการของโรงเรียน กิจกรรมสละกฐิต (दानกัวยสลาก) ของโรงเรียน กิจกรรมเดินขึ้นดอยไหว้สาป่าระมีครูบาเจ้าศรีวิชัย แต่ทางด้านนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยส่วนมากทางโรงเรียนเป็นผู้ได้ดำเนินการเอง ดังหลักฐานจากการมีส่วนร่วมที่ปรากฏในรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน (SSR = Self Study Report) รวมทั้งบันทึกจากการสังเกตและภาพถ่ายกิจกรรมที่ผู้วิจัยบันทึกไว้จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวที่แนบในภาคผนวก

2.4.6 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนร่วมประเมินสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานครั้งต่อไป ดังปรากฏตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่กำหนดบทบาทและหน้าที่ของ

คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานไว้อย่างชัดเจน และการลงนามอนุมัติแผนประจำปีของ
 ประธานกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ลงนามไว้เพื่อนำแผนไปใช้ในการจัดกิจกรรม /
 โครงการของโรงเรียน และจากบทบาทหน้าที่และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐานดังกล่าว ผู้วิจัยได้รับฟังข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ท่านพระครูอาทรวิสุทธิคุณ เจ้าอาวาสวัดหนองตอง ซึ่งกล่าวถึงการมี
 ส่วนร่วมกับทางโรงเรียนว่า “เนื่องจากโรงเรียนหางดง- รัษฎาราษฎร์อุปถัมภ์ เป็นโรงเรียนประจำ
 อำเภอมีการจัดกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกร่วมกับชุมชน รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
 บ่อยมากและทุกครั้งทางโรงเรียนจะต้องเรียนเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
 โรงเรียนร่วมประชุมวางแผนเป็นประจำ”

2.4.7 นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบของงานระดับชั้น
 เรียน ระดับกลุ่มหรือคณะกลุ่มสีและกิจกรรมที่เป็นส่วนรวมอื่น ๆ อยู่เสมอ ดังผู้วิจัยได้สังเกต
 จากภาพถ่ายการจัดกิจกรรมที่ทางคณะกรรมการนักเรียนได้จัดและเอกสารรายงานผลการดำเนิน
 กิจกรรม ประจำปีของนักเรียนที่รายงานต่อทางโรงเรียน ดังที่กลุ่มตัวอย่างคนหนึ่งซึ่งเป็น
 ประธานนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นในการสัมภาษณ์ว่า “การมีส่วนร่วมของนักเรียนในงาน
 ระดับชั้นเรียน นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมโครงการที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น โครงการเพื่อนเดือน
 เพื่อน โครงการหนึ่งวาใกล้ตัว โครงการโซ่แห่งความดี ซึ่งโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับ
 นักเรียนในระดับชั้น เพื่อสอดส่อง ดูแลความประพฤติของเพื่อนนักเรียนด้วยกัน ตลอดจน
 กิจกรรมคณะสี กิจกรรมทำบุญตักบาตรทุกวันพฤหัสบดี กิจกรรมกีฬา กิจกรรมวันเด็ก
 กิจกรรมวันวิชาการ เป็นต้น โดยโรงเรียนได้มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบผ่านครูที่ปรึกษา ให้ครู
 ที่ปรึกษาแจ้งให้นักเรียนทราบเพื่อร่วมจัดกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย โดยครูเป็นที่ปรึกษาและ
 นักเรียนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทั้งหมด”

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตสภาพการณ์ในโรงเรียนและเอกสารของโรงเรียน
 พบว่า ในการบริหารงานทั่วไปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง
 บุคลากรในชุมชน ตลอดจนองค์กรภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี
 ทั้งนี้เพราะโรงเรียนได้เน้นกระบวนการทำงานแบบรวมทีม (Team Work) และผลการ
 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปกครองนักเรียนและบุคลากรหลักในชุมชน
 พบว่า โรงเรียนหางดงรัษฎาราษฎร์อุปถัมภ์ ภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้
 ความสามารถในการชักชวนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด
 กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เช่น กิจกรรมदानก้วยสลากภัต กิจกรรมเดินขึ้น

คอยให้สาปาระมีครูบาเจ้าศรีวิชัย กิจกรรม 100 ปีหางดง กิจกรรมชิงชนะเลิศยกน้ำหนักเยาวชนแห่งชาติและกิจกรรมการแข่งขันกีฬาแห่งชาติครั้งที่ 23 ในปี 2545

3. หลักการคืนอำนาจให้ประชาชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยที่โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้คืนอำนาจให้ประชาชน สรุปได้โดยรวมนดังนี้

3.1 การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นกลุ่มครู พบว่า ในเรื่องการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ทางโรงเรียนได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในท้องถิ่นขึ้น โดยโรงเรียนและประชาชนได้ร่วมจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และมีคณะกรรมการจากหมวดสังคมศึกษาเป็นกรรมการร่วมในการจัดทำ ซึ่งครั้งแรกตัวแทนคณะครูจะออกสำรวจข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นว่าประกอบด้วยเรื่องใดบ้างและจะเรียนรู้แต่ละเรื่องได้จากแหล่งเรียนรู้ใด จากนั้นนำเสนอแก่ทางโรงเรียนเพื่อจัดประชุมหาแนวทางในการจัดทำหลักสูตร ซึ่งตามหลักฐานของฝ่ายวิชาการและหมวดสังคมศึกษา หลักสูตรที่ได้จัดทำ ได้แก่ หลักสูตรการทำเครื่องปั้นดินเผาบ้านเหมืองกุง การทำเครื่องปั้นดินเผาบ้านหารแก้ว และหลักสูตรท้องถิ่นเกี่ยวกับวัดสำคัญที่เก่าแก่ของหางดง เช่น วัดคันแก้ว วัดบ้านดง วัดพระเจ้านั่งโกน เป็นต้น เหตุที่โรงเรียนได้จัดทำหลักสูตรดังกล่าว สืบเนื่องจากอำเภอหางดงหรือชุมชนที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกับโรงเรียนเป็นแหล่งโบราณสถานอันเป็นแหล่งวัฒนธรรมมากมาย และผลที่ได้รับจากการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารประเมินของฝ่ายวิชาการ พบว่า ทั้งชุมชนและโรงเรียนมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในด้านการเตรียมความพร้อมของบุคลากร การจัดงบประมาณ การจัดหาข้อมูลแหล่งความรู้ในท้องถิ่น ตลอดจนพอใจผล การดำเนินงานและผลงานที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจที่ทำให้ชุมชนมีเอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวกับท้องถิ่นของตนเองไว้ศึกษาและเผยแพร่แก่ประชาชนต่อ ๆ ไป

3.2 การเป็นวิทยากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและเอกสารของโรงเรียน พบว่าทางโรงเรียนได้เชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือประชาชนที่มีความรู้ความสามารถเป็นวิทยากรพิเศษถ่ายทอดให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่นักเรียน เช่น พ่อครูคำ กาไวย์ ศิลปินแห่งชาติซึ่งเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญด้านศิลปะพื้นบ้านเป็นวิทยากรสอนการฟ้อนเจิง การตีกลองปู่เจ การตีกลองสะบัดชัย การฟ้อนดาบ รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียนที่มีอาชีพแกะสลักไม้ ทางโรงเรียนได้นำนักเรียนไปเรียนรู้ฝึกประสบการณ์ตามแหล่งเรียนรู้ในชุมชน โดยเฉพาะชุมชนบ้านถวายน จนกระทั่งนักเรียนสามารถประกอบอาชีพหารายได้ในช่วงปิดภาคเรียนได้ด้วยตนเอง

3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โรงเรียนร่วมกับบุคลากรหลักในชุมชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรหลักในชุมชน เช่น ท่านพระครูวัดจอมทอง ท่านพระครูวัดหนองตอง ท่าน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ทุกฝ่ายได้ร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นการศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนของชุมชน แล้วนำข้อมูลไปจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังปรากฏตามปฏิทินงานฝ่ายแผนงานของโรงเรียน เอกสารการลงทะเบียนของผู้เข้าร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนและผลการดำเนินงานที่ทางโรงเรียนจัดรวบรวมไว้

3.4 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและเอกสารคำสั่งประชุมนักเรียนและผู้ปกครอง พบว่า ในทุกภาคเรียนทางโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรม พบปะผู้ปกครอง (Classroom Meeting) เฉลี่ย 2 ครั้ง ในโอกาสนี้ ผู้ปกครองนักเรียนจะร่วมให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปกครองลงในแบบประเมินที่ฝ่ายประเมินของ โรงเรียนแจกให้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับนักเรียน โดยตรงตามสภาพความเป็นจริงที่ผู้ปกครองต้องการ นอกจากนี้สิ่งที่พบเห็นคือการระดมทรัพยากร โดยประชาชนให้ความร่วมมือด้านการเงิน เช่น การจ้างครูสอนภาษาต่างประเทศช่วยสอนบุตรหลานของตนเองให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ดังปรากฏในเอกสารสัญญาจ้างที่โรงเรียนได้ทำไว้กับครูจ้างสอนในปีการศึกษา 2544 - 2545

3.5 ด้านการดูแลตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต จากเอกสารรับรองความประพฤติและจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยครู นักเรียนและบุคลากรหลักในชุมชน พบว่า โรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เจ้าอาวาส และบุคลากรหลักในชุมชน ให้การรับรองความประพฤติของนักเรียน โดยกรอกข้อมูลของนักเรียนที่ศึกษาอยู่ใน โรงเรียนและอาศัยอยู่ในชุมชนที่ตนเองรับผิดชอบให้กับโรงเรียน เพื่อให้การร่วมมือในการช่วยสอดส่องดูแลควบคุมพฤติกรรมของนักเรียนขณะอยู่ที่บ้าน และประสานกับโรงเรียนในการร่วมแก้ไขปัญหานักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด โดยฝ่ายกิจการนักเรียนจัดทำเอกสารรับรองความประพฤตินักเรียนส่งให้คณะบุคคลดังกล่าวเพื่อให้ผู้นำชุมชนที่ได้รับมอบหมายเซ็นชื่อรับรองแล้วส่งกลับไปยังครูที่ปรึกษาแต่ละชั้นเรียนเก็บรวบรวมไว้เป็นหลักฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักการคืนอำนาจให้แก่ประชาชนในประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการบริหารและจัดการศึกษาของประชาชน พบว่า ประชาชนยังมีส่วนร่วมไม่มากนักโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสังเกต และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและประชาชน พบเหตุผลดังนี้ 1)

ประชาชนมีความรู้และความสนใจด้านการบริหารและจัดการศึกษาน้อย 2) ประชาชนไม่ค่อยมีเวลาในการร่วมกับโรงเรียนอย่างเต็มที่ 3) ขาดหน่วยงานที่จะเชื่อมประสานความรับผิดชอบระหว่างโรงเรียนกับประชาชนอย่างจริงจังและโดยตรง และ 4) ประชาชนไม่ค่อยมีโอกาสร่วมประชุมวางแผนกับโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ

4. หลักการบริหารตนเอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและจากเอกสารเกี่ยวกับธรรมนูญโรงเรียน พบว่า โรงเรียนได้นำหลักการบริหารตนเองมาใช้ ดังนี้

4.1 ด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนทำการวิเคราะห์หาศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิควิธีการหาจุดแข็ง จุดอ่อน (Swat Analysis) ประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครูในโรงเรียน ได้ร่วมกำหนดแนวทางของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ทิศทางการบริหารจัดการที่ถูกต้อง ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างฝ่ายบริหารที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูในโรงเรียนและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนได้กำหนดให้คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้ร่วมวิเคราะห์ออกตามหมวดวิชาและฝ่ายต่าง ๆ จากนั้นคณะครูทุกคนร่วมวิจรณ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการนำเอาจุดแข็งและจุดอ่อน ไปเป็นโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติสู่แผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน ตามเอกสารหลักฐานฝ่ายแผนงานของโรงเรียนที่เก็บไว้เป็นหลักฐาน

4.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมทั้งเอกสารธรรมนูญโรงเรียน พบว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงานและระดับโครงการ โรงเรียนร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการโรงเรียน คณะครูอาจารย์ นักเรียน ร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ดังปรากฏรายละเอียดในธรรมนูญของโรงเรียน

4.3 จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครู ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และจากเอกสารวาระการประชุมประจำเดือนของโรงเรียน พบว่า ทางโรงเรียนได้ร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรฝ่ายบริหาร ตัวแทนครู ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร่วม

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ตลอดจนการจัดทำแผนงบประมาณ แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามเทคนิควิธีที่โรงเรียนใช้ปฏิบัติ คือ การรวมพลังสมอง (Brain Storming) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวาระการประชุมของฝ่ายบริหารที่ร่วมประชุมเป็นประจำทุกวัน จันทร์ พุธและศุกร์ พบว่า ได้มีการกำหนดหัวข้อ การร่วมเสนอและวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนก่อนที่จะนำเสนอแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

4.4 การประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในฝ่ายบริหารของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ดังที่กลุ่มตัวอย่างในฝ่ายบริหารท่านหนึ่ง กล่าวว่า “โรงเรียนได้นำกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารงานทั้งในส่วนของการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ มีการตรวจสอบโดยการรายงานผลการปฏิบัติงานแล้วนำผลการปฏิบัติมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและแก้ไขให้เกิดระบบคุณภาพที่สมบูรณ์ ดังปรากฏในแผนปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น”

4.5 การประเมินตนเองของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแบบฟอร์มการประเมินตนเอง พบว่า เอกสารที่ฝ่ายแผนงานจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ทำการประเมินและส่งให้ฝ่ายแผนงานนำไปจัดทำเป็นแบบรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยแนวปฏิบัติบุคลากรทุกคนต้องทำการประเมินตนเองภาคเรียนละ 1 ครั้ง และโรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนปีละ 1 ครั้ง ตามที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่ได้รายงานต่อต้นสังกัดทุกปีการศึกษา และจากการที่ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมโดยตรงกับการประเมินตนเองในส่วนของงาน ฝ่ายกิจการนักเรียน บุคลากรในฝ่ายทุกคนต้องทำการประเมินตนเองส่งให้เลขานุการฝ่ายตรวจสอบก่อนที่จะนำส่งฝ่ายแผนงานเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นรายงานของโรงเรียนต่อไป

4.6 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามบทบาทของคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและเอกสารบันทึกการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทุกสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนโดยการนำของฝ่ายบริหารของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารทุกคนจะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานของโรงเรียนในรอบ 1 ปีการศึกษา เสนอรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับทางโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานที่ผ่านมา

และที่จะดำเนินการต่อไป หากงานใดที่มีคุณภาพก็คงรักษาไว้และพัฒนาการดำเนินงานที่ยังมีข้อบกพร่องให้ดีขึ้น รวมทั้งร่วมระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และจากเอกสารรายงานผลการนิเทศของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ลงนามผลการตรวจสอบด้วยตนเอง รวมถึงได้ให้ข้อเสนอแนะ เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้จากการสังเกตของผู้วิจัยในปรากฏการณ์จริงพบว่า เมื่อสิ้นปี การศึกษา ทางโรงเรียนได้รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ข้อสรุปและหาแนวทางร่วมกับโรงเรียนในการปรับปรุงพัฒนาตลอดจนระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นและมีคุณภาพ ดังปรากฏในรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4.7 การจัดระบบการทำงานโรงเรียนเน้นกระบวนการทำงานแบบรวมทีม (Team Work) โดยลักษณะการจัดโครงสร้างของแต่ละฝ่าย / หมวด / งาน จะประกอบด้วย บุคลากรที่เป็นหัวหน้างานและทีมงานและมีการประเมินและพัฒนาทีมงาน (Team Development) อย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่าย / หมวด / งานต่าง ๆ และมีการจัดประชุมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำเอาความรู้ เทคนิควิธีการ ตลอดจนยุทธศาสตร์ที่ได้รับไปพัฒนางานที่รับผิดชอบ รวมทั้งขยายผลสู่ทีมงาน เพื่อการประสานสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม ดังปรากฏในเอกสารคู่มือปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ เช่น คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายกิจการนักเรียน คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายธุรการ คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายบริการ คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายแผนงานและคู่มือปฏิบัติงานฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารและเป็นหัวหน้าฝ่าย จากการสังเกตของผู้วิจัยและจากการวิเคราะห์เอกสารการรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ พบว่า ในแต่ละภาคเรียนหลังจากที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ดำเนินการตามคู่มือปฏิบัติงานไปแล้ว จะต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานส่งฝ่ายแผนงานของโรงเรียน เพื่อรวบรวมและจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป

5. หลักการตรวจสอบประเมินผลและการถ่วงดุล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตรวมทั้งการวิเคราะห์เอกสารพบว่า โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้นำระบบการประกันคุณภาพมาใช้ดังนี้ คือ

5.1 การประกันคุณภาพภายใน

5.1.1 การตรวจสอบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนฝ่ายบริหาร ตัวแทนครูและจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า สหวิทยาเขตทำการคัดเลือกบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน โดยกำหนดโรงเรียนละ 2 คนเป็นกรรมการตรวจสอบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่เรียกว่า “คณะกรรมการประเมินคุณภาพ สหวิทยาเขตเพชรเชียงใหม่” ดังปรากฏในคำสั่งของสหวิทยาเขต คณะกรรมการดังกล่าว ทำการประเมินคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนในสังกัดสหวิทยาเขตปีละ 1 ครั้ง ซึ่งจากผลการประเมินตรวจสอบถ้าเป็นจุดอ่อนของทางโรงเรียนคณะกรรมการจะแจ้งพร้อมให้การแนะนำแก่ทางโรงเรียน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ที่กำหนด และถ้าการประเมินเป็นจุดแข็ง ก็จะดำรงไว้และพัฒนาให้ยั่งยืนต่อไป ดังหลักฐาน ที่ปรากฏในเอกสารรายงานตนเองของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์

5.1.2 โรงเรียนได้กระจายอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน นิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของฝ่าย/หมวด/งานของตนเอง ซึ่งผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยและข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง อาทิ ตัวแทนครู พบว่า โรงเรียนได้กระจายอำนาจตามระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน โดยกระจายอำนาจตามลำดับจากผู้บริหารสู่ผู้ช่วยผู้บริหารและคณะครูบุคลากรอื่น ๆ ในกรณีฝ่ายต่าง ๆ แต่ละฝ่ายจัดทำเกณฑ์ประเมินในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบขึ้นแล้วนำเสนอต่อคณะครูทั้งหมดเพื่อทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละส่วน จากนั้นจึงนำกลับไปใช้สำหรับการประเมินครูทุกคน แล้วรายงานผลการประเมินต่อทางโรงเรียน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานโดยรวมของฝ่าย / หมวด / งาน ซึ่งมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบแก่คณะครูอาจารย์ ดังรายงานการประเมินตนเองของฝ่าย/หมวดและงานที่ฝ่ายแผนงานได้รวบรวมและเก็บเป็นข้อมูลไว้

5.1.3 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการในโรงเรียนประเมินตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานในโรงเรียน ดังข้อมูลจากเอกสารคำสั่งของโรงเรียนและเอกสารวาระการประชุมของโรงเรียนที่เรียกว่า “คณะกรรมการตรวจสอบภายในของโรงเรียน” โดยออกเป็นคำสั่งของโรงเรียนทุกปีการศึกษา เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานฝ่าย / หมวด / งานในโรงเรียนและรายงานผลต่อฝ่ายบริหาร เพื่อทราบข้อมูลการพัฒนางานฝ่าย/หมวด/งานและหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อน ดังเอกสารหลักฐานแบบรายงานผลการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้น

5.1.4 การประเมินและตรวจสอบระหว่างโรงเรียน จากข้อมูลการสัมภาษณ์และเอกสารคำสั่งที่โรงเรียนเก็บรวบรวมเป็นข้อมูล พบว่าโรงเรียนต่าง ๆ ในสหวิทยาเขต

จะคัดเลือกคณะกรรมการจากแต่ละโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เป็นคณะกรรมการสหวิทยาเขต เช่น สหวิทยาเขตเพชรเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ โรงเรียนน้ำป่อหลวงวิทยาคม และโรงเรียนบ้านกาดวิทยาคม ได้คัดเลือกตัวแทนครูโรงเรียนละ 2 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในสหวิทยาเขต แล้วรายงานผลการดำเนินงานต่อโรงเรียนนั้น ๆ เช่น จากการตรวจสอบโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ คณะกรรมการตรวจสอบแจ้งผลการตรวจสอบเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาร่วมกันกับโรงเรียนในกรณีที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน

5.1.5 การประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนผู้ปกครอง บุคลากรหลักในชุมชน พบว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชน บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐและเอกชน ได้มีส่วนร่วมประเมินการดำเนินงานของ โรงเรียนปีละ 1 ครั้ง ดังที่โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ปฏิบัติคือ โครงการเปิดบ้านวิชาการ “ภูมิรัฐชุมชน” ซึ่งในกิจกรรมดังกล่าว โรงเรียนได้แจกแบบประเมินเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลงานของนักเรียน ผลงานของครูและผลงานของโรงเรียน ในด้านงานวิชาการ งานฝ่ายและงานหมวดต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน จากนั้นให้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขในปีต่อ ๆ ไป ดังผลการประเมินโครงการเปิดบ้านงานวิชาการ “ภูมิรัฐชุมชน” ที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว

5.1.6 การประเมินประสิทธิผลของนักเรียน จากการศึกษาเอกสารแผนงานและปฏิทินงานฝ่ายวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูและนักเรียน พบว่า ในการประเมินประสิทธิผลของนักเรียน ทางฝ่ายวิชาการของโรงเรียนได้กำหนดวันเวลาลงในปฏิทินงาน เพื่อให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยมีการประเมินในรูปของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดปีการศึกษาของแต่ละรายวิชา เช่น การประเมินก่อนและหลังภาคเรียน การประเมินระหว่างภาค การประเมินปลายภาค และการประเมินในส่วนของกรมวิชาการ โดยเฉพาะการประเมินความถนัดทางการเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (GAT = General Aptitude Test) และการประเมินความถนัดทางการเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (SAT = Scholastic Aptitude Test) ซึ่งถือว่าทุกโรงเรียนทำเป็นปัจจุบันอยู่แล้ว

5.1.7 การประเมินประสิทธิผลการสอนของครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารและตัวแทนครู พบว่าปีหนึ่งจะมี

การประเมินครู 2 ครั้ง คือภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยประเมินจากกรณีทดสอบ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน เครื่องมือวัดผล การวัดและประเมินผลและรายงานผลการใช้แผนการสอน รวมทั้งวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของแต่ละรายวิชาและการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งแนวปฏิบัติที่ปรากฏคือ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง 6 ฝ่ายจะกำหนดวันเวลาในการประเมินและให้ครูเตรียมเอกสารหลักฐานสำหรับการประเมินทุกอย่างไว้ ณ จุดที่กำหนดหรือภายในหมวดของตนเอง

5.1.8 การประเมินการบริหารงานของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องและจากเอกสารคำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการบริหารโรงเรียนพบวาคณะกรรมการ ดังกล่าวประเมินการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารปีละ 1 ครั้ง โดยหาจุดแข็งจุดอ่อน แล้วนำผลการประเมินแจ้งต่อที่ประชุมของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้ครูทุกคนทราบและให้ทุกคนเสนอแนวทางการพัฒนาและการบริหาร เพื่อนำไปใช้ในปีต่อไปโดยยึดแนวปฏิบัติตามหลักการมีส่วนร่วม และจากการสังเกตปรากฏการณ์จริงในการประเมินการบริหารงานของโรงเรียนที่ผ่านมา พบว่าทาง ผู้บริหารโรงเรียนได้ตั้งผู้รับแบบประเมินและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียนตลอดปีการศึกษา และทำการเปิดคู่อำทิตย์ละ 2 ครั้ง จากนั้นจึงแจ้งต่อคณะครูและนักเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรง ส่วนฝ่ายแผนงานของโรงเรียนได้ออกแบบประเมินให้คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนักเรียนร่วมประเมินโดยให้ประเมินปีละ 1 ครั้ง เช่นเดียวกัน ซึ่งผลการประเมินทำให้บรรยากาศระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจกันมากขึ้นรวมทั้งทำให้สนุกกับการทำงาน ดังที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูคนหนึ่ง กล่าวว่า “ในการบริหารงานของฝ่ายบริหารที่ผ่านมามักจะทำเองคิดเองเสียส่วนมาก ครูและบุคลากรใน โรงเรียนไม่ค่อยได้แสดงบทบาทมากเท่าที่ควรและงานไหนที่เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารครูผู้น้อยมักจะไม่ทราบและได้รับรู้ล่วงหน้า แต่การบริหารในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2544) ได้ให้สิทธิและเสรีทางความคิดตลอดจนให้ครู นักเรียน และบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ รวมทั้งนำข้อเสนอที่ได้รับเปิดเผยแก่คณะครูได้รับทราบเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน”

5.1.9 การประเมินโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์จากการสังเกต การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู และการสังเกตจากปรากฏการณ์จริงที่ผู้วิจัยได้ร่วมประชุมในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า เมื่อสิ้นปีการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนปีละ

1 ครั้ง โดยในเบื้องต้นทางโรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ จากนั้นทางฝ่ายคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ซักถามถึงวิธีการ รูปแบบและแนวทางการพัฒนาเป็นกรณี ๆ ตามหัวข้อการรายงานจนเสร็จสิ้น จากนั้นทางโรงเรียนจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนเสนอและรายงานผลต่อสาธารณชน โดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ลงนามรับรอง เพื่อแสดงผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา ดังปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

5.1.10 การประเมินโดยผู้ปกครองนักเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและการร่วมกิจกรรมกับโรงเรียน ผู้ปกครองมีส่วนประเมินการบริหารและการจัดการศึกษาของ โรงเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยส่วนมากเป็นลักษณะของการเข้าร่วมประชุมที่โรงเรียนจัดขึ้น ผู้บริหารจะเสนอให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะสิ่งที่พบเห็นในการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้ปกครองหรือชุมชนโดยตรง จากนั้นผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้รับ เสนอต่อที่ประชุมของโรงเรียนแจ้งให้คณะครูอาจารย์ทราบ เพื่อหาแนวทางพัฒนาแก้ไขข้อบกพร่องและรักษาไว้ในสิ่งที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียน

5.1.11 การจัดทำระบบสารสนเทศ จากการศึกษาข้อมูลเอกสารระบบสารสนเทศของโรงเรียน พบว่า ทางโรงเรียนได้นำเอาสารสนเทศของฝ่าย / หมวด / งาน รวมทั้งของชุมชนหลอมรวมเป็นสารสนเทศของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการศึกษา (EIS = Educational Information System) และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการบริหารของโรงเรียน (AIS = Administrative Information System) โดยงานสารสนเทศและ ฝ่ายแผนงานของโรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและนำไปใช้พัฒนาในปีต่อ ๆ ไป ดังปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่าย/หมวด/งานและจากแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

5.2 การประกันคุณภาพภายนอก

สำหรับการประกันคุณภาพภายนอก โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์เป็นโรงเรียนหนึ่งที่จะต้องได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตามหลักการปฏิรูปการศึกษาและการประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนในปีการศึกษา 2546 เป็นต้นไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและเอกสารพบว่า ทางโรงเรียนได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้แก่คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งใน ส่วนของการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน การจัดหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรสาระการเรียนรู้ การจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดต่าง ๆ รวมถึงได้ร่วมกับสหวิทยาเขตเพชรเชียงใหม่ในการ

จัดประชุมวางแผนเพื่อรองรับการประเมินภายนอกในปีการศึกษา 2546 - 2548 ดังเอกสารการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนที่แนบในภาคผนวก ซึ่งผลการวิเคราะห์จากการสังเกตหรือการวิพากษ์วิจารณ์ของครู พบว่า เรื่องการประกันคุณภาพภายนอก คณะครูยังมีความเข้าใจ ไม่ชัดเจนถึงการเตรียมตัวเพื่อรับการประเมิน รูปแบบวิธีการประเมินของ สมศ. ทั้งนี้สิ่งที่ครูได้เตรียมตัวเองและได้รับแจ้งจากทางโรงเรียนส่วนมากจะเป็นเรื่องของการจัดแผนการเรียนการสอน ที่ตนเองรับผิดชอบ มาตรฐานและตัวชี้วัดที่จะต้องได้รับการประเมินในเบื้องต้นเท่านั้น

ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนหางดง-

รัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัญหาการบริหารที่โรงเรียนหางดง-รัฐราษฎร์อุปถัมภ์จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านการกระจายอำนาจ
2. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วม
3. ปัญหาด้านการคืนอำนาจให้แก่ประชาชน
4. ปัญหาด้านการบริหารด้วยตนเอง
5. ปัญหาด้านการตรวจสอบประเมินผลและการถ่วงดุล

1. ปัญหาด้านการกระจายอำนาจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการสังเกตของผู้วิจัย ตามหลักการบริหารของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่ายและงานทั่วไป เช่น งานด้านวิชาการ งานด้านธุรการ งานด้านแผนงาน งานด้านบริการ งานด้านกิจการ นักเรียน และงานด้านบริหารทั่วไปมีข้อมูลที่พอสรุปเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจได้ดังนี้

1.1 การมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนผู้ช่วยผู้บริหาร ได้ความว่า การบริหารงานของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะด้านการกระจายอำนาจในบางครั้งฝ่ายบริหารไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรหรือขาดการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่มอบหมายให้แก่บุคลากร เช่น งานวิชาการในหมวดวิชาบางหมวดที่หัวหน้าหมวดยังไม่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านวิชาการดีเท่า

ควร แต่กลับได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหมวด ซึ่งผลที่ตามมาทำให้งานวิชาการเสร็จล่าช้า และในเรื่องของการออกคำสั่งในการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เช่น งานเลขานุการฝ่าย ครูบาง คนไม่ถนัดในงานเลขานุการ แต่กลับได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการฝ่าย จึงเป็นลักษณะ การกระจายอำนาจ ที่ขาดการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง แต่จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งผลที่ได้รับทำให้งานมีประสิทธิภาพต่ำ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ เป็นตัวแทนครู прرارกว่า “การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายในบางฝ่าย ผู้ได้รับมอบหมายทำงานไม่เป็น ไม่ รู้ภาระหน้าที่ตามบทบาทของตนเองดำเนินงานโดยอาศัยคนอื่นคอยช่วยเหลืออยู่เสมอบางครั้งใช้ อำนาจมอบหมายงานให้คนอื่นทำแทน ทุกอย่างทั้งที่เป็นความรับผิดชอบของตนเอง”

1.2 การขาดการวางแผนที่แน่นอน โดยเฉพาะเรื่องของเวลา โรงเรียนมักออก คำสั่งและให้ปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ ในเวลาที่สั้นและรีบด่วน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จากการสังเกตและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เช่นในกรณีที่โรงเรียนทางจังหวัดราชบุรีอุปถัมภ์เป็น เจ้าภาพ จัดแข่งขันกีฬาแห่งชาติ ครั้งที่ 23 พบว่าฝ่ายบริหารไม่มีการเรียกประชุมคณะครูหรือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวใด ๆ มาก่อน ด้วยความรีบด่วนโรงเรียน ได้ออกคำสั่งและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้รับมอบหมายปฏิบัติและผลการปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับ ของคณะกรรมการกลาง จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ได้รับการตำหนิและเป็นผลทำให้เกิดความท้อแท้ ในการทำงานในขณะนั้น ตลอดจนทำให้ขาดความกล้าที่จะแสดงตนเองในการรับหน้าที่ในการ ปฏิบัติกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป

1.3 การมอบหมายภาระงานมากเกินไป บุคลากรในโรงเรียนบางคนได้รับคำสั่ง และให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกินขีดความสามารถ ผลที่ได้รับทำให้งานขาดคุณภาพและปฏิบัติไม่ทันตาม กำหนด ดังข้อมูลจากเอกสารคำสั่ง เช่น คำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา บุคลากรบาง คนถูกกำหนดให้รับผิดชอบในหน้าที่หลาย ๆ ด้านมากเกินไป ดังกรณีตัวอย่าง ครูคนหนึ่งเป็น ทั้งหัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับ หัวหน้าคณะสี ครูที่ปรึกษา รวมทั้งงานในหน้าที่พิเศษที่ต้อง รับผิดชอบงานหลายฝ่าย ไม่ต่ำกว่า 2 - 3 ฝ่าย จึงทำให้ประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ มอบหมายขาดคุณภาพมาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4 การไม่สร้างความเข้าใจด้านระบบและหลักการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและการสังเกตของผู้วิจัย สรุปประเด็นได้ว่าเมื่อผู้บริหารนำระบบการ บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้แล้ว ไม่ได้ชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง เช่น ขาดการประชาสัมพันธ์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้เกิดความสับสนเพราะครูโดยส่วนมากยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง ดังกล่าว ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารไม่จัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ครู รวมทั้งการเตรียม

บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนไม่ได้กำหนดหรือแต่งตั้งให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนและเท่าที่สังเกตอีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวชี้แจงถึงเรื่องการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในที่ประชุมของคณะครูโดยคร่าว ๆ แต่ขาดความชัดเจนในระบบหลักการและแนวปฏิบัติที่จะดำเนินการอย่างจริงจัง

1.5 การบริหารแบบเบ็ดเสร็จ เป็นการกระจายอำนาจที่ฝ่ายบริหารเมื่อสั่งการหรือให้แนวปฏิบัติ ให้อำนาจแก่บุคคลอื่นไปแล้ว แทนที่ผู้ปฏิบัติจะดำเนินการได้อย่างเต็มที่ กลับพบว่า ฝ่ายบริหารยังต้องมากำชับควบคุมอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอึดอัดใจขาดกำลังใจ และขาดความเชื่อถือในกลุ่มผู้ทำงานด้วยกัน เช่น จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่าในการจัดกิจกรรมงานเลี้ยง ที่ทางอำเภอหางดงและโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ร่วมกันเป็นเจ้าภาพ ทั้ง ๆ ที่ทางโรงเรียนได้ออกคำสั่งและมอบหมายความรับผิดชอบให้คณะครูปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทแต่กลับถูกฝ่ายบริหารบางคนตำหนิ และแสดงความไม่พึงพอใจออกให้เห็นทันที จึงเป็นผลทำให้คณะครูผู้ปฏิบัติขาดขวัญและกำลังใจทันทีที่ถูกตำหนิและต้องปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่งเท่านั้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครูและตัวแทนนักเรียน พบว่าการบริหารงานในบางฝ่าย หัวหน้าฝ่ายมักใช้อำนาจและความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ในการสั่งการ โดยไม่ได้คำนึงถึงความพอดีและความเหมาะสมของคนกับงาน ในที่สุดทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความเชื่อถือและไม่อยากร่วมทำงานด้วย

1.6 การประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการประชุมมีน้อย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชนเกี่ยวกับการแจ้งข่าวสารเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ฝ่ายบริหารแจ้งข่าวต่าง ๆ ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องน้อยเกินไป โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นักเรียนผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชนไม่เคยรับรู้มาก่อน ซึ่งครั้งหนึ่งผู้ให้สัมภาษณ์หรือกลุ่มตัวอย่างถามผู้วิจัยว่า การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะเป็นเช่นไร ในครั้งนั้นการสัมภาษณ์จึงกลายเป็นการสนทนาซักถามเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเสียมากกว่า สุดท้ายกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่าฝ่ายบริหารเคยแจ้งให้ทราบแต่ไม่ได้สร้างความเข้าใจ ความกระฉ่างในเรื่องการนำหลักการบริหารดังกล่าวมาใช้ใด ๆ จนกระทั่งคิดว่าเป็นเรื่องการบริหารโดยปกติทั่วไป

1.7 การกระจายอำนาจที่ไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย จากเอกสารคำสั่งและการร่วมกิจกรรมกับทางโรงเรียนด้านการกระจายอำนาจของฝ่ายบริหาร พบว่า ในบางครั้งยังขาดความแน่นอน เช่น กรณีโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบใน

สถานศึกษา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตบรรยากาศที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารขาดความตระหนักในการวางแผนให้เหมาะสมกับงานโดยหลักฐานที่ปรากฏ ดังการออกคำสั่งเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานบ่อยครั้งและการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพิ่มเติม จึงทำให้การทำงานต่าง ๆ ไม่บรรลุความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะความไม่แน่นอนในการมอบหมายหน้าที่และผู้ที่ได้รับมอบหมายขาดความพร้อมและการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในทันทีทันใด ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่ต่อเนื่อง งานที่ปฏิบัติขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.8 ประชาชนหรือชุมชนขาดความพร้อม จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการกระจายอำนาจของโรงเรียนไปยังประชาชนหรือชุมชน ได้ข้อสรุปว่า ประชาชนหรือชุมชนไม่ค่อยให้ความร่วมมือและเสียสละเท่าที่ควร โดยเฉพาะหากเป็นเรื่องที่ให้เข้าร่วมประชุมด้วยแล้วประชาชนหรือชุมชนมักไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าใด จึงทำให้โรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจที่จะมอบบทบาทและภาระหน้าที่แก่ประชาชนไปปฏิบัติ เช่น การแต่งตั้งผู้ปกครองเป็นคณะกรรมการระดับห้องเรียนในการประชุมผู้ปกครองและนักเรียน ปรากฏว่าคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง ไม่แสดงบทบาทหรือให้ความเห็นใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน แต่กลับฝากความไว้วางใจกับคณะครูเป็นส่วนใหญ่และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกรณีผู้ปกครองนักเรียน พบว่าประชาชนหรือชุมชนจะต้องรับภาระในการประกอบวิชาชีพและต้องรับจ้างเป็นส่วนใหญ่ จึงไม่สามารถสละเวลาได้ในบางครั้งที่โรงเรียนเชิญประชุมหรือมอบหมายภาระความรับผิดชอบให้ไปปฏิบัติ และบางคนขาดความรู้ความถนัดในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงขาดความมั่นใจและไม่กล้าที่จะกระทำการใด ๆ ด้วยตนเอง นอกจากนี้การที่ประชาชนหรือชุมชนขาดความพร้อม เป็นผลจากการขาดการประชาสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน จึงยากที่จะรวมกลุ่มรวมทีมรับภาระหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายได้อย่างเต็มที่

1.9 การกระจายอำนาจไม่ทั่วถึง จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและจากการสังเกตการกระจายอำนาจของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการกระจายอำนาจตามระบบตามโครงสร้างของโรงเรียนที่กระจายจากส่วนบนลงสู่ส่วนล่าง แต่ในการกระจายอำนาจครูส่วนมากยังไม่ทราบว่าโรงเรียนได้นำระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ มีการรับรู้เฉพาะส่วนของฝ่ายบริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพราะฝ่ายบริหารมีการประชุมและพูดคุยกันในเรื่องนี้บ่อยครั้ง ส่วนครูผู้ปฏิบัติจะมีส่วนได้รับรู้บ้าง สาเหตุเพราะฝ่ายบริหารโรงเรียนมองข้ามความสำคัญที่จะอบรมและทำความเข้าใจแก่คณะครูในเรื่องการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเช่นเดียวกับการมองข้ามความสำคัญของผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะครูบางคนไม่รู้มาก่อนว่าโรงเรียนได้นำหลักการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนจึงทำให้การปฏิบัติงานของครูในระดับล่างที่ได้รับมอบหมายหน้าที่

จากโรงเรียน ไม่สอดคล้องกับการบริหารเพราะไม่เข้าใจ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารคาดหวังไว้เท่าที่ควร เช่น การจัดกิจกรรมป้องกันการใช้สารเสพติดในโรงเรียนที่ผ่าน มา จะรับรู้เฉพาะฝ่ายบริหาร และในการปฏิบัติได้ออกคำสั่งให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติ แต่ครูส่วนใหญ่ไม่ทราบรายละเอียดของกิจกรรม จึงทำให้ผลการปฏิบัติกิจกรรมมีปัญหาในการควบคุมและไม่สามารถดำเนินไปได้ตามที่คาดหวัง

1.10 การขาดหลักธรรมในการบริหารโดยเฉพาะด้านอารมณ์และความอดทน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเอกสารการประเมินความคิดเห็นของครู พบว่าครูผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานด้วยความลำบากใจ เนื่องจากการขาดการควบคุมอารมณ์และความอดทนของผู้บริหารในการสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จตามความต้องการของตนเอง ดังนั้นจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกิดความเครียดและขาดความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยตนเอง จึงทำให้งานในหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วม

โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์เป็นอีกโรงเรียนหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการกล่าวขานมากเป็นพิเศษในด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ได้ด้วยดีมาตลอด แต่อย่างไรก็ตามการทำงานบางครั้งประสบปัญหาบ้าง ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสังเกตและเอกสารการประเมินผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยสรุปคือ

ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ซึ่งได้แก่ คณะครู นักการภารโรง พ่อบ้านแม่บ้าน นักเรียน ตลอดจนพ่อค้าแม่ค้าได้ให้ความร่วมมือด้วยดีตั้งแต่เริ่มจัดกิจกรรมจนกระทั่งกิจกรรมเสร็จเรียบร้อย แต่สภาพที่เป็นปัญหาในบางครั้งเกิดจากการประชุมของฝ่ายหรือของหมวดที่ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ให้ความร่วมมือ เช่น กรณีการประชุมของฝ่าย ๆ หนึ่งในโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายขาดการประชุมเนื่องจากติดภารกิจอย่างอื่นบ่อยครั้ง อีกทั้งการแสดงออกด้านการใช้อำนาจและความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จึงทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ นำไปเป็นเยี่ยงอย่างโดยการไม่เข้าร่วมประชุมและไม่ให้ความร่วมมือในการประชุมเท่าที่ควร

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตพบว่า มีบ่อยครั้งที่ทางโรงเรียนได้จัดกิจกรรมขึ้นและขอความร่วมมือไปยังองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชน บุคลากรประชาชนรวมทั้งชุมชนในท้องถิ่น โรงเรียนได้รับความร่วมมือด้วยดีมาตลอด โดยเฉพาะการจัดกิจกรรม สำคัญ ๆ แต่สิ่งที่ทางโรงเรียนยังมีปัญหาและมองข้าม คือ การขาดความร่วมมือด้านการร่วมกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน กล่าวคือ บุคลากรที่มี

ส่วนได้ส่วนเสียซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนบุคลากรหลักในชุมชน ทางโรงเรียนยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้รับรู้และได้ร่วมในการวางแผนที่สำคัญ ๆ ของโรงเรียน

ในส่วนของคุณสมบัติที่ได้จากเอกสารการประเมินในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและปัญหา สรุปผลได้ว่าในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาการให้ความร่วมมือในส่วนของคุณครูในโรงเรียนไม่ค่อยมีปัญหาเพราะทุกคนให้ความร่วมมือกันด้วยดี แต่ระหว่างฝ่ายบริหารกับคุณครูกล่าวได้ว่า ครูบางคนยังไม่ได้รับความไว้วางใจจากทางฝ่ายบริหารและในบางครั้งการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งจะมีกรณีถกเถียงทำพายกันในที่ประชุมในบางครั้ง

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาเบื้องต้น ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นให้ชัดเจนเพื่อให้เห็นสภาพปัญหาด้านการร่วมมือได้ดังนี้

2.1 ในส่วนของบุคลากรครูในโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่าบุคลากรครูในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันด้วยดี โดยเฉพาะการประชุมประจำเดือนครูแทบทุกคนจะเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียง แต่เท่าที่สังเกตในการประชุมของฝ่าย / หมวด / งาน ต่าง ๆ มีบางครั้งที่บุคลากรในฝ่าย / หมวด / งาน ขาดการประชุมตามวันเวลาที่กำหนด ส่วนปัญหามูลสารครูกับการให้ความร่วมมือด้านกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นนั้น ครูให้ความร่วมมือเกือบทุกคน ส่วนที่ไม่ให้ความร่วมมือนั้นปรากฏให้เห็นน้อยมาก

2.2 ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการร่วมประชุมและร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์โดยตรงกับคณะกรรมการดังกล่าว พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในลักษณะของงานหรือกิจกรรมหลักที่สำคัญ ๆ เช่น งานนโยบาย งานวางแผน งานด้านวิชาการ และกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ คณะกรรมการได้มีส่วนร่วมเสมอโดยทางโรงเรียนได้แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในปีการศึกษาหนึ่งจะไม่เกิน 3 ครั้ง ส่วนการร่วมประชุมภายในหมายถึง การประชุมประจำเดือนของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแทบจะไม่มีส่วนได้ร่วมประชุม เพราะขาดการประสานงานจากทางโรงเรียน

2.3 ในส่วนของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรหลักในชุมชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนนักเรียน ตัวแทนผู้ปกครอง บุคลากรหลักในชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นและที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น เช่น การปฐมนิเทศนักเรียนและผู้ปกครอง การปัจฉิมนิเทศนักเรียนและผู้ปกครองระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 และการประชุมในระดับชั้นเรียนที่

โรงเรียนจัดขึ้นทุกภาคเรียนเท่านั้น แต่ถ้าเป็นการประชุมที่เป็นพิธีการ หรือด้านการจัดทำนโยบาย แผนต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้แทบจะไม่ได้เข้าร่วม ทั้งนี้เพราะทางโรงเรียนยังมองไม่เห็นความสำคัญ ของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรหลักในชุมชนเท่าที่ควร

2.4 ในส่วนขององค์กรภาครัฐและเอกชน ผลจากการสังเกตของผู้วิจัยจาก ปรากฏการณ์จริง เป็นลักษณะเช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยมีส่วนร่วม ในด้านกิจกรรมที่โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์จัดขึ้นเท่านั้น เช่น งานวันวิชาการ งาน สืบสานวัฒนธรรมทางคง งานประเพณีตานก๋วยสลาก และถ้าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ ๆ ต่อ ส่วนรวม ทางโรงเรียนได้เชิญองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นร่วมกิจกรรมเป็นครั้งคราว แต่ที่มีปัญหาและ ทางโรงเรียนได้รับความร่วมมือได้ไม่เต็มที่ คือ องค์กรดังกล่าวมีกิจกรรมที่เป็นของตนเองมากมาย เวลาที่ให้แก่ทางโรงเรียนมีน้อย อีกทั้งปัญหาการติดต่อสัมพันธ์ที่ล่าช้าทำให้องค์กรไม่ได้ร่วมงาน อย่างเต็มที่

3. ปัญหาด้านการคืนอำนาจให้แก่ประชาชน

สภาพปัจจุบันตามที่โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ได้นำระบบการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้ตามหลักของการกระจายอำนาจและการคืนอำนาจแก่ประชาชน นั้น ก่อนข้างมีปัญหาพอสมควร ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า อำนาจที่ แท้จริงที่โรงเรียนได้มอบให้ประชาชนมีส่วนร่วมนั้นเป็นเรื่องที่มองเห็นไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เช่น ด้านการจัดทำนโยบาย แผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมการเรียน การ สอน ประชาชนส่วนมากแทบไม่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากทางโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นรูปของการ ประชุมวางแผนด้านนโยบาย/ โครงการต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนจะดำเนินการเองตามระบบที่ เคยใช้เป็นประจำ และข้อมูลจากการสังเกตหลังจากวิเคราะห์แล้ว พบว่า โรงเรียนยังขาดความ ตระหนักในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะหลักการคืนอำนาจให้แก่ ประชาชนโรงเรียนมีนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์ แผนงานและกลยุทธ์โครงการ ตลอดจนแผนปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ในการบริหารงานทุกเรื่อง ทางโรงเรียนไม่เคยแจ้งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเลย มีเพียงการ แจ้งในที่ประชุมนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อมารับทราบเท่านั้น เช่น แจ้งปฏิทินการบริหารโรงเรียน ว่าจะทำอะไร ลักษณะใดและเมื่อไร แต่ไม่เคยเน้นย้ำให้ประชาชนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน ในทำนองเดียวกันจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารการบริหาร สถานศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ตามกรอบแนว

ปฏิบัติที่โรงเรียนนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการตรวจสอบและความโปร่งใส พบว่า ในส่วนของหลักการกระจายอำนาจที่เกี่ยวกับการคืนอำนาจหรือการมอบหมายภารกิจแก่ประชาชนนั้นยังไม่กระทำอย่างเต็มที่ เพราะตามหลักฐานการจذبบันทึกจากบอร์ดที่โรงเรียนจัดไว้เป็นเรื่องของการตัดสินใจ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การพัฒนาความรู้และทักษะ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ ดังเอกสารที่แนบในภาคผนวก ดังนั้นประชาชนกับโรงเรียนจึงเป็นการมองต่างมุมต่างทิศ และหากโรงเรียนยังขาดความตระหนักในส่วนของการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนเหมือนที่เคยปฏิบัติ เชื่อว่าในอนาคตยิ่งจะทำให้ประชาชนเป็นเพียงผู้บริโภคนและโรงเรียนคือผู้ให้ และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น ดังนี้

3.1 โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน บุคลากรหลักในชุมชนและจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่าหากมีข่าวความเคลื่อนไหวใด ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับระหว่างโรงเรียนกับประชาชน ทางโรงเรียนไม่ได้แจ้งข่าวสารหรืออธิบายแนวปฏิบัติของโรงเรียน โดยเฉพาะหลักการบริหารที่นำมาใช้ให้ประชาชนได้รับทราบ

3.2 ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารที่โรงเรียนนำมาใช้สาเหตุเพราะโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของประชาชน ทั้ง ๆ ที่การบริหารเช่นนี้ประชาชนต้องมีส่วนรับรู้เพื่อร่วมพัฒนาโรงเรียนอันเป็นบทบาทของประชาชนโดยตรง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนและบุคลากรหลักในชุมชน พบว่าในเชิงการบริหารของโรงเรียน ส่วนมากโรงเรียนดำเนินการบริหารเองแทบทั้งสิ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนเป็นแกนหลักร่วมคิดร่วมสร้างและยังมองว่าประชาชนยังมีความรู้ความเข้าใจไม่มากพอในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

3.3 ประชาชนไม่ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน พบว่า น้อยครั้งมากที่ทางโรงเรียนได้แจ้งให้ประชาชนรับทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่พึงมีแก่โรงเรียน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนไม่ให้ความรู้หรือกระตุ้นให้ประชาชนเห็นความสำคัญของโรงเรียน ตลอดจนนำเสนอแนวการบริหารสถานศึกษาแบบใหม่แก่ประชาชนทราบเท่าที่ควร จึงทำให้ภาระที่จะร่วมสนับสนุนแก่ทางโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนคาดหวัง

3.4 โรงเรียนขาดข้อมูลและขาดการกระตุ้นประชาชนโดยตรง ถึงแม้ทางโรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จะเคยนำเสนอข้อมูลการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แก่ประชาชนในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ในงานมหกรรมวิชาการของกรม

สามัญศึกษา งานวิชาการของเขตการศึกษา งานวิชาการของสหวิทยาเขตมาแล้วก็ตาม แต่ใน ส่วนของโรงเรียนที่นำเสนอข้อมูลให้กับประชาชนโดยตรงยังไม่มากพอ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรหลักในชุมชน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานและการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า การนำเสนอข้อมูลที่โรงเรียนพึงให้แก่ประชาชนโดยตรง เฉพาะในส่วนของโรงเรียน โรงเรียนยังขาดการนำเสนอให้ประชาชนรับรู้ จึงทำให้เกิดความ ยุ่งยากแก่ประชาชนในการศึกษาข้อมูลและยากที่จะเข้าใจรูปแบบการบริหารที่โรงเรียนนำมาใช้

3.5 ขาดหน่วยงานที่จะประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับประชาชน ในการ พัฒนา กิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการเรียนการสอน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่ง ในบางครั้งบาง โอกาสประชาชนต้องการที่จะมีส่วนร่วม แต่ขาดผู้ประสานที่จะรับภาระแจ้งให้ ประชาชนทราบในเรื่องที่โรงเรียนต้องการพัฒนา ซึ่งจากกลุ่มที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ อาทิ ตัวแทน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า “ในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย และถือเป็นตัวแทนของประชาชนในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับ ทางโรงเรียน แต่ในบางครั้งไม่สามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือประสานกับประชาชนได้โดยสะดวก จึงถือเป็นจุดบกพร่องในการบริหารที่ประชาชนควรได้รับรู้เพื่อการร่วมพัฒนาของโรงเรียน “ปัญหา ด้านการบริหารด้วยตนเอง”

4. ปัญหาการบริหารด้วยตนเอง

ตามที่โรงเรียนทางจังหวัดราชบุรีอุปถัมภ์ ได้นำระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน (SBM) มาใช้นั้น พบว่าในส่วนของงานดำเนินงานด้านการบริหารด้วยตนเอง ก่อนข้างมีปัญหา ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า

4.1 ในส่วนของบุคลากรครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นครูและการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ครูในโรงเรียนไม่ได้รับข่าวสารการ ประชาสัมพันธ์เพื่อรับทราบหรือรับการอธิบายเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะหลักการบริหารที่นำมาใช้ และขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นสนับสนุน แก่ฝ่ายบริหารตามหลักการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในมุมมองด้านบรรยากาศ ของคณะครูในโรงเรียน ครูส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือวิธีการ โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4.2 นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจ หลักการ บริหารที่โรงเรียนนำมาใช้ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนไม่ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรเหล่านี้ ทั้ง ๆ ที่การบริหารในแนวทางนี้ทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับรู้ เพื่อจะได้ร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น ดังที่ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนักเรียนและผู้ปกครอง พบว่า

นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนรับรู้บ้างแต่มีจำนวนน้อยมากที่จะเข้าใจความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงในการบริหารของโรงเรียน เช่น การปฏิรูปการศึกษา เมื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวทุกคนกล่าวว่า ไม่เคยได้รับแจ้งข่าวสารแนวทางของโรงเรียนมาก่อน ทั้งไม่เฉพาะการปฏิรูปการศึกษาแต่ยังรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน ยกเว้นกรณีให้ผู้ปกครองไปพบเมื่อเด็กมีปัญหาและรับผลการเรียนเมื่อสิ้นภาคเรียนเท่านั้น และจากการสังเกตของผู้วิจัยทำให้วิเคราะห์ได้ว่าในขณะที่ฝ่ายบริหารดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ในส่วนของนักเรียนครูที่ปรึกษาจะเข้าพบนักเรียนในคาบกิจกรรมโฮมรูมและแจ้งข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้นักเรียนทราบเพียงหลักการ กว้าง ๆ แต่ไม่ลงลึกในรายละเอียด สำหรับผู้ปกครองและประชาชนโรงเรียนได้แจ้งแนวทางการบริหารจัดการศึกษาตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ในการประชุมผู้ปกครองเพียงให้รับรู้ว่าจะทำอะไรในขณะนั้น แต่ขาดความชัดเจนในแนวทางที่จะให้รับรู้ถึงแนวปฏิบัติและบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

4.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สืบเนื่องจากโรงเรียนไม่เคยให้ความรู้หรือนำเสนอถึงแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งเป็นการบริหารแบบใหม่ให้แก่ประชาชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนผู้ปกครองและบุคลากรหลักในชุมชน พบว่า ในส่วนของบทบาทและหน้าที่ที่มีต่อ โรงเรียนนั้นไม่ทราบว่ามียุทธศาสตร์อย่างไรและด้านใดบ้าง ยกเว้นในกรณีที่โรงเรียนได้แจ้งให้ทราบเพียงเท่านั้น เช่น ประชามติการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองให้ช่วยบริจาคเงินเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน หรือโรงเรียนมีหนังสือเชิญร่วมประชุม เป็นต้น

4.4 บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อยในกิจกรรมสำคัญที่โรงเรียนจัดขึ้น สาเหตุเพราะฝ่ายบริหารของโรงเรียนอาศัยบุคลากรภายนอกเป็นหลักเสียส่วนใหญ่ เช่น เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด หรือระดับเขตเป็นผู้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารหรือทีมงานมองข้ามความสำคัญของบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งหมายรวมถึงนักเรียน ครู นักการภารโรงตลอดจนแม่บ้าน พ่อบ้าน พบว่า ในการมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมของท้องถิ่นหรือชุมชนนั้น โรงเรียนจะให้ความสำคัญและออกคำสั่งให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม แต่ถ้ากล่าวถึงการแสดงบทบาทหน้าที่ในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ เช่น งานระดับจังหวัด งานระดับชาติ ในเรื่องนี้โดยส่วนใหญ่โรงเรียนได้ให้บุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย ยกเว้นฝ่ายบริหารของโรงเรียนเท่านั้นที่ร่วมแสดงบทบาทตั้งแต่การประชุมวางแผนตลอดจนการดำเนินงานจนแล้วเสร็จ ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู พบว่าฝ่ายบริหารมีการร่วม

ผลที่ได้รับกลับทำให้บุคลากรขาดความเชื่อถือในระบบการประเมินของโรงเรียน เช่น กรณีการประเมินความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนจากเอกสาร การปฏิบัติ และความประพฤติของบุคลากรหลายคนมีความเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณา แต่กลับไม่ได้รับการพิจารณา เมื่อมีการสอบถามฝ่ายบริหารไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนได้ จึงทำให้บุคลากรขาดความเชื่อถือในระบบการประเมินที่โรงเรียนนำมาใช้และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในโอกาสต่อ ๆ ไป

5.3 ด้านการบริหารด้วยตนเอง ทางฝ่ายบริหารยังขาดความกล้าหาญในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ยังมีความกลัวต่อระบบของหน่วยงานที่สั่งการให้ปฏิบัติ ทั้ง ๆ ที่มีแนวปฏิบัติที่สามารถทำได้ตามศักยภาพของโรงเรียน เช่น กรณีตัวอย่างเรื่องการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นที่ผ่านมา หรืออีกกรณีได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารไม่กล้าดำเนินการตามศักยภาพของโรงเรียนที่มีอยู่ แต่ต้องคอยรับคำสั่ง / นโยบาย และแนวปฏิบัติจาก ต้นสังกัด ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนมีความพร้อมอย่างเต็มที่อยู่แล้ว

5.4 ด้านการคืนอำนาจให้แก่ประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ/ประเมินผล และการถ่วงดุลการบริหารงานของโรงเรียนค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะโดยส่วนมากประชาชนจะมีแนวคิดที่คล้อยตามฝ่ายบริหารของโรงเรียน โดยถือว่าโรงเรียนคิดในสิ่งที่คืออยู่แล้ว ดังนั้นมุมมองจากฝ่ายประชาชนที่สะท้อนให้โรงเรียนรับทราบข้อมูล จึงไม่ค่อยชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย พบว่า ประชาชนไม่อยากยุ่งเกี่ยวกับระบบการบริหารของโรงเรียน โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การตรวจสอบ และประเมินผล โดยเห็นว่าควรจะเป็นเรื่องที่ทางโรงเรียนดำเนินการเอง แต่ประชาชนได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลในรูปแบบของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่โรงเรียนจัดขึ้น การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และการถ่วงดุลก็เช่นเดียวกันโดยส่วนมากอยู่ในรูปของการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดแก่ทางโรงเรียนในบางเรื่องบางโอกาสเท่านั้นแต่น้อยมาก ทั้งนี้จากปรากฏการณ์ที่ผ่านมาระหว่างโรงเรียนกับประชาชนยังขาดการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาที่รวบรวมได้ กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร ตัวแทน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และบุคลากรหลักในชุมชน บ่งชี้ว่าการกระจายอำนาจในส่วน of โรงเรียนทางคงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์มีรูปแบบที่เป็นรูปธรรมตาม โครงสร้างและบทบาทหรือคำสั่งที่ได้รับ แต่ยังขาดความชัดเจนในด้านการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพราะโรงเรียนนำเสนอ แจ้งหรืออธิบายกระบวนการกระจายอำนาจแก่ผู้เกี่ยวข้องให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจไม่มากพอและต่อเนื่อง การบริหารงานบุคลากรมีโครงสร้างสายงานมากเกินไป ทำให้การประสานงานยุ่งยาก

เกิดช่องว่างระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพราะขาดการประสานงานที่ดี การดำเนินการที่ไม่ต่อเนื่อง ทำให้ความร่วมมือที่มีอยู่ลดน้อยลง รวมทั้งในส่วนของชุมชนและประชาชน ที่ยังขาดความพร้อมและความสนใจในระบบการบริหารที่โรงเรียนนำมาใช้ ยังเป็นปัญหาที่โรงเรียนจะต้องนำไปคิดและหาหนทางกระตุ้นให้ประชาชนและชุมชนได้แสดงบทบาทกับทางโรงเรียนให้มากขึ้น ดังผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครูและตัวแทนฝ่ายบริหาร พบว่าการกระจายอำนาจเฉพาะในส่วนของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ได้กระจายอำนาจตามระบบโครงสร้างที่โรงเรียนมีอยู่ ดังปรากฏในภาคผนวก แต่หากกล่าวถึงการกระจายอำนาจจากโรงเรียนสู่ชุมชน ประชาชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนค่อนข้างน้อยและขาดหน่วยงานในการประสานความร่วมมือ จึงทำให้ประชาชน ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ค่อยทราบความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ตลอดจนไม่สามารถให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนได้เท่าที่ควร

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กรณีศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรณีโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ดังนี้

1. โรงเรียนโดยฝ่ายบริหาร ควรใช้หลักการกระจายอำนาจกับบุคลากรทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนอย่างทั่วถึงและมอบหมายความรับผิดชอบให้ถูกต้องตามศักยภาพตรงตามความสามารถของผู้นำไปปฏิบัติ จึงจะทำให้ผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จได้ตามเป้าหมาย
2. โรงเรียนควรมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างเป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมของโรงเรียนทุกครั้ง จึงจะทำให้แนวทางการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รับการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในทางที่ดีขึ้น
3. โรงเรียนควรมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ/ประเมินผลและถ่วงดุลในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นอย่างเต็มที่ เพราะจะเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนากิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างหลากหลาย

4. ฝ่ายบริหารของโรงเรียนควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากรด้วยความเต็มใจและพร้อมให้ ข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด

5. โรงเรียนควรจัดระบบโครงสร้างที่เป็นระบบชัดเจนและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน

6. โรงเรียนโดยฝ่ายบริหารควรให้บุคลากรทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน มีส่วนร่วม มีส่วนรับรู้และรับผิดชอบงานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนให้เสนอแนวทาง เสนอความคิดเห็นบ่อยขึ้น เพื่อให้โรงเรียนได้แนวทางที่จะนำไปปฏิบัติอย่างหลากหลาย จึงจะทำให้งานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา สำเร็จได้ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตามความต้องการของชุมชน

7. โรงเรียนควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างเป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมของโรงเรียนทุกครั้ง จึงจะทำให้แนวทางการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รับการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

8. โรงเรียนควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ/ ประเมินผล และถ่วงดุลในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นอย่างเต็มที่ เพราะเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนากิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างหลากหลาย

9. โรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการที่คัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชนในชุมชนหรือท้องถิ่นเป็นคณะกรรมการของโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่ติดต่อและประสานงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

10. โรงเรียนควรจัดอบรมสัมมนาหรือให้แนวปฏิบัติแก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้าใจถึงระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำไปปฏิบัติในทางที่ถูกต้องและทำงานอย่างมีความสุข

11. โรงเรียนควรจัดการประชุมและให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่มีต่อโรงเรียน โดยจัดประชุมอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 - 3 ครั้ง ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า การประชุมที่โรงเรียนจัดขึ้นส่วนมากจัดให้กับผู้ปกครองนักเรียน ที่เรียกว่า การพบปะผู้ปกครอง (Classroom meeting) ซึ่งมีรูปแบบวิธีการโดยให้ผู้ปกครองนักเรียนในแต่ละระดับชั้นพบกับครูที่ปรึกษา มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ นานา อันจะทำให้โรงเรียนได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้ปกครองในเรื่องต่าง ๆ และเกิดผลโดยตรงกับผู้ปกครองคือ ทำให้ผู้ปกครองได้

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำห้องเรียนที่ได้จากการคัดเลือกของผู้ปกครองโดยตรง ซึ่งคณะกรรมการ ดังกล่าวจะทำงานร่วมกับโรงเรียนในฐานะกรรมการประจำห้องเรียน

12. โรงเรียนควรให้โอกาสประชาชนได้รับรู้ถึงรูปแบบการบริหารของโรงเรียน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามที่อ้างมาตั้งแต่ต้น พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากทำหน้าที่ตามบทบาทของตนเองตามที่กำหนดแล้ว อีกด้านหนึ่งต้องเป็นตัวแทนของประชาชนที่คอยรับข่าวสารจากทางโรงเรียนแล้วแจ้งให้ประชาชนทราบ เช่นนโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ของโรงเรียน

13. โรงเรียนควรกำหนดให้บุคลากรในโรงเรียน ทำหน้าที่ประสานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียน และประเทศชาติ ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครู กล่าวว่า ในฐานะที่เป็นครูที่ปรึกษาจึงมีความใกล้ชิดกับนักเรียนมีความคุ้นเคยสนิทสนมกับนักเรียนมากกว่าฝ่ายบริหารโดยตรง ดังนั้นหากโรงเรียนต้องการส่งข่าวสารถึงผู้ปกครองจึงควรมอบหมายให้ครูแจ้งผ่านนักเรียนในห้อง ถึง ผู้ปกครอง อีกรูปแบบหนึ่งทางโรงเรียนควรแต่งตั้งคณะครูในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน นอกจากนี้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โดยตรงแล้วคณะกรรมการดังกล่าว ควรจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประชาชนทราบเป็นระยะ

14. โรงเรียนควรคัดเลือกประชาชนเป็นตัวแทนของชุมชนหรือท้องถิ่น ในรูปของคณะกรรมการชมรมผู้ปกครองและนักเรียน เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน หรือเป็นการถ่ายโอนอำนาจผ่านคณะกรรมการชุดนี้ไปยังประชาชนโดยทั่วไปซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม

15. โรงเรียนควรศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีจำนวนนักเรียน และบุคลากรใกล้เคียงกัน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

16. โรงเรียนควรให้ความรู้ ความเข้าใจและแนวปฏิบัติในการทำงาน โดยจัดอบรม สัมมนาด้านเทคนิค วิธีการ ตลอดจนหลักทฤษฎีที่จะนำไปใช้ในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การรู้จักวิเคราะห์งาน เทคนิคการพัฒนางานหรือหลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

17. โรงเรียนควรประเมินผลการดำเนินงานของฝ่าย / หมวด / งานโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน เช่น ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนและทำการประเมินอย่างจริงจัง

18. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิทยาลัยฯ ตลอดจนแผนงานต่าง ๆ เป็นต้น

19. โรงเรียนโดยเฉพาะผู้บริหารควรให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานใดให้ปฏิบัติก็ควรให้โอกาสและให้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ ไม่ควรไปก้าวก่ายและควบคุมให้ทำตามคำสั่งหรือตามความคิดของตนเองเท่านั้น

20. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น ได้ซักถามตามสภาพความเป็นจริง เช่น การซักถามในการประชุมผู้ปกครองนักเรียน การประชุมนิเทศนักเรียน และ การประชุมพบปะผู้ปกครอง เป็นต้น

21. โรงเรียนควรจัดเวทีประชาพิจารณ์ โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงทัศนคติในมุมมองการบริหารหรือการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีข้อเสนอแนะให้โรงเรียนจัดเวทีประชาพิจารณ์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นกระบอกสะท้อนให้โรงเรียนนำไปพัฒนาในทิศทางที่ถูกต้องในบางเรื่องบางสิ่งที่ยากหายไป เช่นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น การบริหารงานที่ขาดสติเอาแต่ใจตนเอง เป็นต้น

22. โรงเรียนควรมีการรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้โดยผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เช่น ด้านการเงิน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรแจ้งรายละเอียดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ดังข้อมูลที่ผู้วิจัยสังเกต ในการประชุมผู้ปกครองนักเรียนก่อนปิดภาคเรียนของทุกปี พบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเมื่อทางโรงเรียนได้แจ้งและรายงานผลการบริหารและการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ให้รับทราบ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณที่ได้นำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่ผ่านมาและที่จะใช้ในปีการศึกษาต่อ ๆ ไป

23. โรงเรียนควรจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน แจกให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ศึกษาภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ