

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหาร
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา
4. การจัดการศึกษาเอกชน
5. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา ในโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จังหวัดลำพูน

6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหาร

การบริหารทั่วไป

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของ การบริหาร ไว้มากมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามแนวทางที่นักบริหารแต่ละคนได้ศึกษา ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2513, หน้า 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร มาประกอบตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ สมยศ นาวิกาน (2545ก, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

ในส่วนของ Koontz (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2513, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน และวัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

ด้าน Simon (อ้างใน ภิญโญ สาร, 2519, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

นอกจากนี้ Hersey, Blanchard and Johnson (อ้างใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 11) ได้สรุปความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สำหรับ จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร ดังต่อไปนี้คือ

- (1) การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- (2) ต้องอาศัยปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ
- (3) ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- (4) ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
- (5) ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- (6) ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
- (7) เป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- (8) มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (9) การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

จากคำจำกัดความของการบริหารดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของต่างๆ เป็นต้น และกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ

การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2544, หน้า 19 – 20) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีพัฒนาการเป็นผลสืบเนื่องมาจากพัฒนาการของระบบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในโรงเรียน(Formal Education) เมื่อมีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นก็จำเป็นต้องมีการบริหารโรงเรียนเป็นการเฉพาะแต่ละโรง เมื่อมีหลายโรงเรียน ก็จำเป็นต้องจัดระบบการควบคุมดูแล และประสานงานเป็นระบบบริหารการศึกษาขึ้น เมื่อโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนและบุคลากรขยายมากขึ้น การบริหารเริ่มมีความซับซ้อน จนกระทั่งเกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดระบบบริหารโรงเรียนขึ้นเป็นการเฉพาะ มี

ผู้ทำหน้าที่บริหารเต็มเวลา งานบริหารการศึกษากลายเป็นภารกิจหลักที่ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่ จึงเริ่มมีฐานะเป็นวิชาชีพเฉพาะขึ้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงลักษณะที่แตกต่างกันของการบริหาร การศึกษาและการบริหารประเภทอื่นไว้ว่า ถึงแม้ว่าการบริหารทุกประเภทจะมีลักษณะที่เหมือนกัน อยู่ก็ตาม การบริหารการศึกษาก็มีลักษณะที่แตกต่างจากการบริหารอื่นๆ เมื่อพิจารณาในแง่ของ เป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผล กล่าวคือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหาร อุตสาหกรรม คือ การผลิตและการแจกจ่ายสินค้า เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ เน้นที่ผลกำไร ส่วนการให้บริการนั้นเน้นน้อยมาก ตรงกันข้ามกับการบริหารการศึกษา ที่เน้นที่การพัฒนา บุคลิกภาพของมนุษย์ โดยมีแรงกระตุ้นทางบริการสวัสดิการและความก้าวหน้าของมนุษย์ ในเรื่อง ของวิธีและเทคนิคนั้น การบริหารการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับคนและสวัสดิการของเขา เทคนิคของ การบริหารการศึกษาจะเป็นการชักชวน ในขณะที่เทคนิคการบริหารประเภทอื่นๆ จะมีลักษณะ เผด็จการใช้อำนาจ การบริหารการศึกษานำเอาปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มเข้าไว้ในกระบวนการทำงาน ตลอดเวลาส่วนการบริหารประเภทอื่นๆจะละทิ้งปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม จริงอยู่ในด้านการประเมินผล การศึกษาจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของมนุษย์ ซึ่งมีความซับซ้อนมาก การศึกษาจะเกี่ยวข้องกับ มาตรฐาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ประสิทธิภาพของมันจะตั้งอยู่บนเกณฑ์เดียวกัน การเตรียม แบบทดสอบบุคลิกภาพ ความสนใจ และแบบสำรวจเจตคติ และเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาอื่นๆเป็น เรื่องซับซ้อนและสิ้นเปลืองมาก นอกจากนี้การศึกษายังเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ผลที่ได้ก็ ไม่ใช่ทันทีทันใด ส่วนในกิจกรรมประเภทอื่นๆ เช่น ธุรกิจและอุตสาหกรรม เป็นต้น ผลที่ได้จะเห็น ชัดเจนและรวดเร็ว การวัดและการประเมินก็ใช้วิธีง่าย ๆ

จากความแตกต่างดังกล่าว ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

Balfour (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2527 , หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้ นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

Mort (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2527 , หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การใช้อิทธิพล (Influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่ง นั่นก็คือนักเรียน เพื่อให้มีความเจริญออกมาสู่ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการชักกลุ่มคนกลุ่มที่สอง ซึ่งได้แก่ ครู ในฐานะตัวแทน (Agent) ดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

สมบุญ พรธนาภ (2521, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการ ต่างๆ ของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ให้มี

ความเจริญงอกงามในด้านต่างๆอย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเอกัตบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากคำจำกัดความดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินงานต่างๆของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆอย่างเต็มที่ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การบริหารโรงเรียน

สมบุรณ์ พรรณนาภพ (2521, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุสู่จุดหมายตามที่กำหนดไว้

สำหรับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษา ตามความมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะเป็นรูปแบบการบริหารราชการ โดยรูปแบบโรงเรียนรัฐบาลจัดว่าเป็นองค์การประเภทสาธารณะ และในขณะเดียวกันก็เป็นองค์การประเภทบริการ สำหรับโรงเรียนราษฎร์จัดว่าเป็นองค์การประเภทธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็เป็นองค์การประเภทบริการด้วย

สมบุรณ์ พรรณนาภพ (2521, หน้า 8 – 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโรงเรียน มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1. โรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม
2. ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการต่างๆ

เพื่อให้การจัดบริการทางการศึกษาของโรงเรียนนั้น บังเกิดผลตรงตามจุดประสงค์ทุกประการ

จากที่ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน คือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้ได้รับการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ภารกิจการบริหาร

1. การวางแผน (Planning)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2523, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การวางรูปแบบภาวะที่ต้องการในอนาคตด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน

หรือกิจกรรมที่เห็นว่าดีที่สุดสำหรับความสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นการสร้างสมมติฐานสำหรับอนาคตโดยการพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2523, หน้า 71) ได้กล่าวถึงลักษณะของการวางแผน มี 2 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนอย่างไม่มีรูปแบบ (Informal Planning) เป็นการวางแผนสำหรับกิจกรรมทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมในชีวิตประจำวัน การวางแผนลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องเฉพาะหน้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นไปอย่างไม่มีระบบ ไม่มีการประสานแผน และไม่มีการเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร
2. การวางแผนอย่างมีรูปแบบ (Formal Planning) เป็นการวางแผนสำหรับกิจกรรมที่ยุ่ยาก ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารซึ่งมีกิจกรรมมากกว่าหนึ่งกิจกรรม การวางแผนลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจ และดำเนินการอย่างมีระบบและขั้นตอน มีการประสานแผนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

กระบวนการวางแผน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2544, หน้า 96 – 112) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ซึ่งมีขั้นตอน 8 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการวางแผน

งานที่จะต้องคิดและทำในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมในการรายงานของหน่วยงาน เตรียมให้พร้อมทั้งในด้าน การจัดองค์การ วิธีการ ความร่วมมือ และข้อมูล ได้แก่

1. จัดตั้งองค์การวางแผน ถ้าหน่วยงานของเราเป็นกองก็ถือว่า มีฝ่ายหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องทำงานด้านวางแผนหรือไม่ ถ้าไม่มีก็ต้องจัดทำจัดแบ่งหน่วยงาน หากทำเช่นนั้นไม่ได้ก็ใช้วิธีมอบหมายหน้าที่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบโดยตรงได้ หรืออาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผนโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ละเอียดและชัดเจน เมื่อมีกลุ่มบุคคลหรือคณะกรรมการแล้ว ก็ลงมือคิดหาวิธีจัดทำแผน

2. กำหนดวิธีการวางแผน เจ้าหน้าที่วางแผนหรือคณะกรรมการจะต้องช่วยกันคิดว่า จะต้องทำอะไรบ้าง มีขั้นตอนอย่างไร จึงจะได้แผนงานที่ดี จะต้องตั้งกรรมการอื่นๆ อีกหรือไม่ จะให้หน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นใดเข้ามามีส่วนในการวางแผนด้วยหรือไม่ ทำอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือโรงเรียนเดียวกัน จากหน่วยงานอื่นหรือโรงเรียน

อื่น ทำอย่างไรจะได้รับความร่วมมือในขั้นการปฏิบัติตามแผนที่เป็นการวางแผน เพื่อเตรียมการวางแผน

3. การรวบรวมข้อมูล นอกจากกลไกและวิธีการวางแผนแล้ว หน่วยงานทุกหน่วยจะต้องจัดสร้างฐานข้อมูลของตนเองไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปวงที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เก็บให้ครบถ้วนทุกด้าน แต่ละด้านให้มีรายละเอียดมากๆ นี่เป็นงานประจำของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ที่ต้องจัดเก็บรวบรวมไว้สม่ำเสมอตลอดเวลา ตลอดปี เพื่อเอาไว้ใช้ในการวางแผน การรายงาน และอื่นๆตามความจำเป็นและต้องการ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

งานในขอบข่ายความความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษานั้น งานในด้านใดมีข้อบกพร่องหรือปัญหาอะไร สิ่งใดอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์ ยังไม่เป็นที่พอใจ ยังมีผลไม่ดีเท่าที่ควร พบแล้วก็หยิบยกเรื่องนั้นขึ้นมาวางแผนหาวิธีแก้ไขดำเนินการ ให้เกิดผลดีมีสภาพที่พึงประสงค์ต่อไป การดูดังกล่าวนี้อาจจะดูได้จากข้อมูลสถิติ การศึกษาวิเคราะห์วิจัย หรือจากการสังเกตก็ได้ จุดที่จะดูก็ดูจากขอบข่ายหน้าที่ในการกิจของการบริหารการศึกษานั้นเอง เมื่อวิเคราะห์ครบทุกด้าน เราก็จะได้ปัญหาจำนวนหนึ่ง อันเป็นภาระที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการวางแผนแก้ไขต่อไป

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ

เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมและครบถ้วนตามภารกิจของการบริหารการศึกษา เราควรจะมีวิธีจัดหมวดหมู่ของงานที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา แรกทีเดียวในทางการวางแผน จะแบ่งประเภทงานหลักๆ ออกเป็น แผนงาน และส่วนย่อยของแผนงานเรียกว่า โครงการ

แผนงาน (Program) คือจุดรวมของกลุ่มโครงการที่มีจุดมุ่งที่จะจัดทำ เพื่อให้เกิดผลที่คล้ายคลึงกัน

โครงการ (Project) คือชุดกิจกรรมการดำเนินการชุดหนึ่งที่จะจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือวัตถุประสงค์หลายอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย

ในกระบวนการวางแผน เราสร้างเป้าหมายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามที่เรต้องการ เป้าหมายเป็นเครื่องมือของการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา หรือพิจารณาให้

เกิดผลตามที่เรารปรารถนา เป้าหมายเป็นเครื่องกำหนดขอบเขต (Limits) ของผลผลิตของแผน จึงกล่าวกันว่าเป้าหมายที่ดีต้องชี้ทางปฏิบัติ-ชัดเจน-เป็นจริง-วัดได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิธีดำเนินการ

ในขั้นนี้มีสิ่งที่จะต้องคิดต้องทำ 3 อย่าง คือ การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดเวลาปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ และการกำหนดวิธีประเมินผล

การกำหนดวิธีดำเนินการ วิธีคิดก็คือการพยายามตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรจึงจะเกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ในเป้าหมาย” เป้าหมายหนึ่งๆ อาจบรรลุได้ด้วยวิธีทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างก็ได้ แรกทีเดียวให้คิดไปเรื่อยๆ แล้วจดลงไว้ จดไว้ทุกอย่างที่คิดได้ อย่าเพิ่งคำนึงว่าจะได้ผลหรือไม่ได้ผล เมื่อจดวิธีการลงได้จนหมดแล้ว ก็มาเลือกเอาว่า จะดำเนินการด้วยวิธีใดจึงจะได้ผลตามเป้าหมายไว้ อาจจะเป็นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายๆ วิธี ผสมผสานกันก็ได้ หลักมีย่อยอย่างหนึ่งว่าให้เลือกเอาวิธีที่จะไปถึงเป้าหมายได้โดยประหยัดที่สุด หมายความว่าให้ได้ผลตามเป้าหมายโดยใช้คน วัสดุสิ่งของ เงินและเวลาซึ่งเป็นทรัพยากรการบริหาร (Managerial Resources) แต่น้อย นี่เป็นหลักของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อได้วิธีดำเนินการแล้ว เราก็คิดวางแผนต่อไปว่างานกิจกรรมแต่ละอย่างที่จะต้องทำนั้นจะต้องทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะให้ใครเขียนลงในแผนภูมิการปฏิบัติงาน (Schematic Chart) หรือ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ขึ้นต่อไปคือการประเมินผล เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เราจึงต้องวางแผนตรวจสอบเป็นครั้งคราว เป็นจุดๆ ในระหว่างลงมือปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้เราจึงต้องวางแผนว่าเราจะวัดอะไร วัดเมื่อใด วัดด้วยอะไร

ขั้นที่ 6 การกำหนดค่าใช้จ่าย

คือการกำหนดค่าใช้จ่ายในแต่ละขั้นของวิธีดำเนินการ ว่าจริงๆ แล้วจะต้องทำอะไรบ้างเท่าไร จะต้องใช้ทรัพยากรการบริหาร(เช่น คน เงิน วัสดุ เวลา และการบริหาร) อะไรบ้าง จำนวนเท่าไร คิดให้ครบทุกวิธีการและกิจกรรม รวมกันเข้าก็จะเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการทั้งหมด

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

ในขั้นตอนนี้เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยทำตามวิธีการ (กิจกรรม) ที่กำหนดเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการบริหารงานตามกระบวนการของการบริหารงานตามปกตินั่นเอง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล ปรับปรุงแผน และวางแผนใหม่

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการนี้มีความมุ่งหมาย 3 ประการคือ

1. เพื่อให้รู้จุดแข็ง ว่าผลของการปฏิบัติได้ผลดี ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เพื่อให้รู้จุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขให้ทันทั่วทั้ง
3. เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามโครงการเพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำการปรับปรุง

และวางแผนใหม่

โดยสรุปแล้ว การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้งานหรือกิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีกระบวนการ 8 ขั้นตอน คือ การดำเนินการก่อนการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแผนงานและโครงการ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดค่าใช้จ่าย การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ปรับปรุงแผน และวางแผนใหม่ เป็นวงจรต่อเนื่องกันไป

2. การจัดองค์การ (Organizing)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 220) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ ในขณะที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 66) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้หรือไม่ ในส่วนของ Koontz และ Donnell (อ้างใน จันทรณี สงวนนาม, 2545, หน้า 24) กล่าวว่า แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น การจัดองค์การ จึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

โดยสรุปแล้วการจัดองค์การจึงหมายถึง การนำทรัพยากรการบริหารทุกประเภท มาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การ

โดยปกติองค์การขนาดเล็กทุกองค์การ การจัดโครงสร้างเป็นไปอย่างง่าย ๆ การจัดโครงสร้างอาจจะเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานไปยังบุคคลต่างๆ อย่างง่าย ๆ เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามในกรณีขององค์การขนาดใหญ่ การออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ มีความยุ่งยาก

มากกว่า เพราะว่ามีบุคคลเป็นจำนวนมากปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน และความพยายามของพวกเขาต้องถูกประสานเข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ในการออกแบบองค์การ ผู้บริหารต้องตัดสินใจหลายอย่างด้วยกัน งานและคนควรจะรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเป็นแผนงานอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนควรมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนกี่คน อำนาจหน้าที่ควรจะมอบหมายไปยังระดับต่ำมากน้อยแค่ไหนภายในองค์การ เหล่านี้เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2545ข, หน้า 66)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 66 – 86) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทาง การบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์ แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงการเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมาย และแผนเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบ อยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย โดยมีข้อที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการจัดองค์การดังนี้คือ

1. การออกแบบโครงสร้างองค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการของการออกแบบงาน การจัดเป็น แผนงาน การจัดกลไกประสานงานทั้งในแนวดิ่งและในแนวนอน โครงสร้างนี้มักแสดงให้เห็น เป็นแผนภูมิองค์การ กรณีการออกแบบงานกระทำได้หลายวิธี เช่น การทำให้งานมีความง่ายขึ้น โดย แบ่งออกเป็นส่วนๆ ตามหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด การหมุนเวียนในงาน การเพิ่ม เนื่องาน และการเพิ่มคุณค่างาน กรณีการจัดเป็นแผนงาน สามารถจัดได้หลายรูปแบบ เช่น การจัด ตามหน้าที่ การจัดตามส่วนงาน การจัดแบบผสม การจัดแบบเมตริกซ์ เป็นต้น แต่ละรูปแบบต่างมี ข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ผู้บริหารพึงพิจารณาแต่ละรูปแบบด้วยความรอบคอบ จึงจะได้ โครงสร้างองค์การที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างกลไกการประสานงาน

การสร้างกลไกการประสานงานในโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง มีหลักการที่เกี่ยวข้อง หลายประการ ส่วนใหญ่เป็นหลักการตามทฤษฎีการบริหารที่สละดั้งเดิม หรือยุคการบริหารเชิง วิทยาศาสตร์ หลักการต่างๆ ดังกล่าว คือ หลักการทำให้เป็นทางการ หลักความเป็นเอกภาพในการ บังคับบัญชา หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ และหลักการมอบอำนาจหน้าที่ สำหรับกลไก การประสานงานในแนวนอน สามารถจัดสร้างขึ้นได้โดยอาศัยกระบวนการข้อมูล สารสนเทศ ซึ่ง จัดทำขึ้นได้ทั้งอาศัยเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระหว่าง แผนงานต่างๆในระดับเดียวกัน หรือโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้าง ทีมงาน การจัดโครงการร่วมกัน เป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การออกแบบโครงสร้างองค์การเน้นการสร้างโครงสร้างของงาน ที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน แต่โครงสร้างดังกล่าวจะไม่มีผลใดๆในทางปฏิบัติ หากขาดการบรรจุบุคคลเข้าในตำแหน่งงานต่างๆตามโครงสร้างนั้น ดังนั้น เมื่อออกแบบโครงสร้างองค์การแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้างาน การพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำเหน็จตอบแทนด้วยค่าจ้างหรือเงินเดือน และการธำรงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

อาจกล่าวได้ว่า การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ในการนำปัจจัยทางการบริหารต่างๆ มาบริหารเพื่อให้เกิดโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมต่อการบรรลุจุดหมายขององค์การ โดยประกอบด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์การ การสร้างกลไกการประสานงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรเห็นความสำคัญที่จะตรวจสอบโครงสร้างขององค์การอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. การนำ (Leading)

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 92 - 122) กล่าวว่า การนำ เป็นความพยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้คือ การจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร (Managerial Communication) และการบริหารกลุ่ม (Managing Group)

การจูงใจ ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม การจูงใจคนให้ทำงานผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย จะละเลยหรือให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งคงไม่ได้ เนื่องจากคนและองค์การต่างมีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การใดก็ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการต่างๆ ด้วย เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม ความมีหน้ามีตา และโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น ขณะเดียวกัน องค์การก็มีความคาดหวังเช่นกันว่า จะได้รับการทุ่มเทความพยายามจากคนงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้ผลผลิตตามจุดหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถ

จึงจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจิตใจ ซึ่งประกอบด้วยการคำนึงถึงความต้องการทั้งสองด้าน เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร ได้มีการวิเคราะห์กันถึงอำนาจ (Power) ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ คือ อำนาจที่มีตามกฎหมาย อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจเชิงอ้างอิง ซึ่งก็มีการวิเคราะห์กันต่อไปอีกว่า อำนาจแต่ละรูปแบบนั้น ส่งผลต่อความมีพันธะผูกพัน การยอมรับ หรือการปฏิเสธ แตกต่างกันอย่างใด ซึ่งก็พบว่า หากผู้นำใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรืออำนาจเชิงอ้างอิงสูง ก็จะส่งผลให้คนอื่นมีพันธะผูกพันหรือเกิดการยอมรับที่จะทำงานสูง แต่หากใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลหรืออำนาจในการลงโทษสูงก็จะส่งผลในทางตรงกันข้าม

การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการที่จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่นเป็นอย่างมาก หากแม้อำนาจจะมียุทธศาสตร์ที่ดีเยี่ยมเพียงใด หรือมีการจัดทำแผนที่เหมาะสมเพียงใด แต่หากขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลแล้ว ยุทธศาสตร์หรือแผนดังกล่าว ก็แทบจะหาคุณค่ามิได้

การติดต่อสื่อสารกระทำได้ในสองลักษณะใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาและแบบไม่ใช้ภาษา มุ่งองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือ มีผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ในระหว่างกระบวนการของผู้รับและผู้ส่ง จะมีการแปลงความของข่าวสารที่จะส่งเป็นสัญลักษณ์ทางภาษาหรือไม่ใช้ภาษา เพื่อเป็นข่าวสารที่จะถูกนำไปโดยตัวนำสารรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เมื่อถึงตัวผู้รับก็จะมี การถอดความ เพื่อให้เข้าใจในข่าวสารนั้นตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งได้ส่งออกไป แม้จะมีตัวรบกวนที่อาจเกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีข้อมูลย้อนกลับ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) มากกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

การบริหารกลุ่ม กลุ่มประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และต่างมีอิทธิพลต่อกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายการทำงานร่วมกัน จำแนกเป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ กลุ่มแบบทางการและกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ กรณีกลุ่มแบบทางการจำแนกได้เป็นอีกสองประเภท คือ กลุ่มเชิงหน้าที่หรือเชิงบังคับบัญชา และกลุ่มทำงาน สำหรับกลุ่มแบบไม่เป็นทางการประกอบด้วย กลุ่มสนใจ และกลุ่มมิตรภาพ กลุ่มในสองประเภทดังกล่าวต่างมี

ความสำคัญและมีผลต่อองค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารว่าจะจัดการกลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมเพียงไร

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนำเป็นภารกิจทางการบริหารที่ผู้บริหารจะนำมาใช้กับผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประกอบด้วยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ การมีภาวะผู้นำ ที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน และการบริหารกลุ่มที่จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและบรรลุจุดหมายการทำงานร่วมกัน

4. การควบคุม (Controlling)

Newman (อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2545, หน้า 144) กล่าวว่า การควบคุมองค์การ เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือจุดหมายขององค์การที่กำหนดไว้ จากนิยามดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงภารกิจในการควบคุมองค์การของผู้บริหารว่า ในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ล่วงหน้าก่อน แล้วจึงนำผลจากการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป แต่เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การส่วนใหญ่ขึ้นกับพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้นการควบคุมจึงมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ดังที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2523, หน้า 136) ได้นิยาม การควบคุมงาน หมายถึง ภาระหน้าที่อีกประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา นอกเหนือไปจากการบังคับบัญชาโดยปกติ การบังคับบัญชาเป็นการนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์การหรือหน่วยงาน รวมทั้งตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการควบคุมเป็นเรื่องของการติดตาม ดูแล ตรวจสอบว่าได้มีการประพฤติปฏิบัติตามคำสั่งที่มอบหมาย หรือได้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้มากน้อยสักเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

จากนิยามของการควบคุมงาน จะเห็นว่าการควบคุมจะจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หลายอย่าง ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 454 – 455) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. การควบคุมจะมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน เหตุผลของการที่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานก็เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและหาทางลดต้นทุน

ให้ต่ำลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการใช้การศึกษาเวลาที่ใช้ไป การเคลื่อนไหว การตรวจสอบ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน หรือการจัดทำตารางเวลาของการผลิต

2. การควบคุมจะมีไว้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัท เพื่อป้องกันมิให้ทรัพย์สินของบริษัทต้องสูญหายสิ้นเปลืองหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการแบ่งแยกความรับผิดชอบ จำแนกการปฏิบัติงานต่างๆ ทำการควบคุมทรัพย์สิน รวมตลอดทั้งการจัดให้มีระบบของการเก็บหลักฐานบันทึก และตัวเลขทางบัญชีต่างๆ

3. การควบคุมจะมีไว้เพื่อบังคับให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐาน เพื่อที่จะให้ผลผลิตของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า บริษัทจะต้องทำการควบคุมในคุณภาพของสิ่งที่ผลิตออกมา ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การตรวจสอบคุณลักษณะและการใช้สถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

4. การควบคุมจะมีไว้เพื่อให้มีการจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยที่มิต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง กลุ่มคำอธิบายการปฏิบัติงานต่างๆ รวมตลอดทั้งนโยบายและการตรวจสอบภายใน ต่างก็เป็นเครื่องมือที่วางข้อจำกัดหรือขอบเขตของการปฏิบัติงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาข้างล่างจะสามารถกระทำได้ภายในแนวทางนี้ โดยที่มิต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงก่อน

5. การควบคุมจะมีไว้เพื่อใช้วัดงานต่างๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ การควบคุมแบบนี้ ได้แก่ รายงานพิเศษต่างๆ ตัวเลขแสดงผลผลิตต่อชั่วโมงหรือต่อคนงาน งบประมาณต่างๆ หรือการเปรียบเทียบต้นทุนมาตรฐาน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตรวจสอบผลงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่าเป็นไปตามสิ่งที่กำหนดไว้หรือไม่

6. การควบคุมจะมีไว้เพื่อใช้ประกอบในการวางแผน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ การควบคุมชนิดนี้จะประกอบด้วย การคาดการณ์ การผลิต งบประมาณ ต้นทุน มาตรฐาน และหน่วยวัดต่างๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับวางแผนการควบคุมก่อนเริ่มต้นการทำงาน คือจัดทำในขั้นของการวางแผนนั่นเอง

7. การควบคุมมีไว้เพื่อช่วยผู้บริหารระดับสูง สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกลุ่มต่างๆ งบประมาณส่วนรวม แนวนโยบายต่างๆ และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งมติของคณะกรรมการหรือข้อแนะนำ ต่างก็เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารชั้นสูง

8. การควบคุมจะจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือน หรือจูงใจตัวบุคคลในองค์การ การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งดี

หรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ การเลื่อนขั้นหรือการให้ผลตอบแทนอื่นๆ ก็จะสามารถทำได้โดยยึดถือจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้สำหรับทุกคน

โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หลายอย่าง เช่น เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของบริษัท เพื่อบังคับให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐาน เพื่อให้มีการจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อใช้วัดงานต่างๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ เพื่อใช้ประกอบการวางแผน เพื่อช่วยผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้กระตุ้นเตือน หรือจูงใจตัวบุคคลในองค์กร เป็นต้น

กระบวนการควบคุมงาน

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 147 – 148) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมงาน จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

1. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการควบคุม คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมงาน หมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้างๆ ว่าแค่ไหน เพียงไรจึงจะเป็นที่ยอมรับได้ เกณฑ์ควบคุมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้คือ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าในรูปของแผนผังงานก็ได้ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร กระตัดรัดไม่เยิ่นเย้อ สอดคล้องกับแผนหลักและมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการประสานงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีหลักการและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการพิจารณารายงานผลงาน และประการสุดท้ายคือ ควรจะทันสมัยหรือเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม นั่นคือจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ สำหรับมาตรฐานนั้นหมายถึงกฎที่ยอมรับกัน ถูกสร้างขึ้นมาจากอำนาจหน้าที่ ดังนั้น มาตรฐานจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยในการควบคุม วัด เปรียบเทียบ ตรวจสอบผลงาน การปฏิบัติงานและวิธีการดำเนินการ

2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป โดยทั่วไปการวัดผลการปฏิบัติงาน อาจทำได้หลายวิธี เช่น การใช้การสังเกต เป็นต้น การสังเกตครอบคลุมถึงวิธีการทำงาน คุณภาพ ปริมาณงาน ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็มีข้อเสียอยู่บางประการสำหรับการใช้วิธีนี้ คือเสียเวลาในการบริหารงาน วิธีอื่นๆ ก็เช่น การทำรายงาน เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ในขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น ต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงานและหาทางแก้ไข

4. การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ กับผลงานที่นับได้อาจเทียบเป็นตัวเงินว่าสูงกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ บางกรณีอาจไม่สามารถกำหนดมูลค่าของผลงานที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานได้ ก็ใช้วิธีประเมินว่าดี พอใช้ หรือใช้ได้

5. ขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือการปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง หมายถึงว่า กรณีการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ นั่นก็หมายความว่าปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องทำก็คือการแก้ไขปัญหานั้น การแก้ไขอาจเป็นการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ได้ปริมาณการผลิตเท่าที่ต้องการ หรือใช้วิธีตรวจสอบคุณภาพแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลแน่นอนขึ้น หรืออาจเป็นแต่เพียงแก้ไขแผนการมอบหมายงานหรือคำสั่งระเบียบแบบแผนบางข้อบางประการ สิ่งที่จะต้องกระทำในลำดับถัดมา ก็คือค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเกิดขึ้นอีก ทั้งนี้จะต้องได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุปแล้ว การควบคุมองค์การเป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยมีการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ และช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหา ขอบกพร่อง ในระหว่างการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาคำเนินงานได้อย่างทันทั่วทั้งที และเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วิโรจน์ สารัตนะ (2544, หน้า 59) ได้ให้ทัศนะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพัน ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในขณะที่ จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 69) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล ในส่วนของประกอบ กุลเกลี้ยง (2545, หน้า 27) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

จะเห็นได้ว่ามีผู้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายแนวทาง แต่โดยสรุปแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมในการคิด การตัดสินใจ หรือการส่งเสริม สนับสนุนในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อการกระทำมากยิ่งขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นวิธีการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน สามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับ ขึ้นอยู่กับว่าขอบเขตของงานมีแค่ไหน แต่ละคนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไร มีส่วนร่วมโดยตำแหน่ง หรือมีส่วนร่วมโดยเจตจำนง ตามความสามารถหรือความชำนาญของแต่ละคน แต่ทั้งนี้ต้องเริ่มจากผู้บริหารขององค์กรเห็นความสำคัญของวิธีการนี้ เข้าใจปรัชญาของวิธีการนี้ว่าจะใช้อย่างไร เมื่อไร และผู้บริหารต้องมีทักษะที่จะใช้วิธีการนี้ มิฉะนั้นจะไม่ได้ผลจนต้องหันกลับไปตัดสินใจคนเดียว ซึ่งคงไม่เหมาะสมกับการบริหารในองค์กรสมัยใหม่ เพราะความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในองค์กร ไม่ใช่ผู้บริหารคนเดียว

กลยุทธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดที่สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ประกอบกับได้มีผู้นำไปปฏิบัติในวงการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว นักบริหารการศึกษาจึงได้นำไปใช้ในการจัดและบริหารสถานศึกษา อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 26-31) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีแนวความคิดพื้นฐานดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumptions about Human Nature) ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ Mc Gregor มีอยู่ 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามความคิดของทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์มีลักษณะและความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเจตจำนงยิ่งถ้าสภาพการทำงานมีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็ยิ่งจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทฤษฎี Y ให้ข้อคิดว่าการที่บุคคลร่วมมือกันทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานจะเป็นแรงจูงใจที่มีแก่ครูและนักเรียน
2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่า องค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย โรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานที่เตรียมอนาคตให้เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่ นักเรียน ครู และผู้บริหารได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู และทั้งครูและผู้บริหารไม่ได้ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนาก็จะไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิต

การเรียนที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดนี้จึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการ ในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

3.1 ความร่วมมือกันของครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่า จะเป็นการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อสะท้อนสถานการณ์ปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น

3.2 เป้าหมายของสถาบันการศึกษามีหลายระดับ และภารกิจมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องระดมสติปัญญา แนวคิดและความพยายามของคนจากหลายฝ่าย เพื่อช่วยให้การบรรลุภารกิจและเป้าหมายเหล่านั้นเกิดได้ดียิ่งขึ้น การตัดสินใจโดยผู้ปกครอง ครู นักเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการสร้างโอกาส ที่ให้สมาชิกรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา เพื่อความเข้าใจร่วมกัน และเพื่อบริหารโรงเรียนได้สำเร็จ

3.4 ความร่วมมือในการตัดสินใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของ Sergiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับคือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human Leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) การบริหารแบบมีส่วนร่วม งานมีความซับซ้อนมาก ผู้บริหารจึงต้องประพติดนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบผสมกัน คือ นอกจากจะใช้แบบผู้นำด้านเทคนิค และภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้ว ยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมประกอบด้วย

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไป ความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

การใช้อำนาจที่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธี อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก การบริหารที่ถูกควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารมักใช้อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ และอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นการใช้อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครู และการสนับสนุนให้นักศึกษาและคณาจารย์ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น การที่สถานศึกษาได้มีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรเอง ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากรงบประมาณ และเวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวความคิดพื้นฐานในเรื่องของ ความเชื่อ เรื่องธรรมชาติมนุษย์ ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรของโรงเรียน รูปแบบการตัดสินใจที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย แบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้บริหาร ทักษะเฉพาะในการบริหารงาน และความมีอิสระในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเอง

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ซึ่ง จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 71) ได้กล่าวถึงข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสุขจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ช่วยให้นักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ทำนองเดียวกัน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9 – 10) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีประโยชน์หลายประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมมีผลทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะเดียวกัน ก็ จะเกิดการยอมรับมากขึ้น
3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมการปรับปรุงงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

โดยสรุปแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลดีต่อการบริหารงานในองค์กรหลายประการ เช่น ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ลดความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร ลดค่าใช้จ่าย และการบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกผูกพัน รับผิดชอบกับงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรจะทราบถึงข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 71) ได้สรุปไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรจะระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับมติของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะที่ สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 25 - 36) ได้กล่าวถึงอุปสรรค

ของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพว่า อุปสรรคเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นกับหลายๆ ปัจจัย ดังต่อไปนี้คือ อุปสรรคทางด้านองค์การ ซึ่งจะยึดติดกับประเพณี ประเพณีและค่านิยมขององค์การ คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์การ การขาดบรรยากาศสนับสนุน การขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม นอกเหนือจากอุปสรรคทางด้านองค์การดังกล่าวแล้วนั้น อุปสรรคบางอย่างเกิดขึ้นจากตัวของผู้บริหารเองที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความไม่เข้าใจ การขาดความมั่นคง หรือความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจการบริหารไป เป็นต้น ในส่วนของอุปสรรคทางด้านผู้ได้บังคับบัญชา นั้น อาจเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถ ขาดความต้องการ การไม่รู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วม และ ความกลัว นอกเหนือจากนี้ยังมีอุปสรรคทางด้านสถานการณ์ ที่ต้องขึ้นอยู่กับข้อจำกัดในด้านเวลา งาน และอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์การมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน ภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้อำนาจ ทักษะเฉพาะในการบริหาร การใช้ทรัพยากร เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องทราบข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด

3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา

แนวทางในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครองนั้น Cohen และ Uphoff (อ้างในกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2543, หน้า 6) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มและตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมวางแผน
3. การมีส่วนร่วมดำเนินการ
4. การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผล
5. การมีส่วนร่วมรับประโยชน์จากการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สำหรับ นพพร นิลณรงค์ (2535, หน้า 160 – 162) ได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชนหรือผู้ปกครองไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมที่ประชาชนตระหนักในความเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วมโดยอ้อม (Indirect Participation) เป็นการมีส่วนร่วมโดยผ่านองค์กรอื่น ผู้นำ หรือตัวแทน

3. การมีส่วนร่วมโดยทั่วไป (Core and Periphery) เป็นการมีส่วนร่วมโดยมีกลุ่มแกนกลางที่สนใจและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นการเข้าร่วมโดยผ่านกลุ่มแกนกลางและรอบนอก พ่อแม่ หรือผู้ปกครอง ซึ่งเป็นสมาชิกในสถาบันครอบครัวมีส่วนร่วมสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงเรียนมากกว่าสถาบันอื่น เพราะนักเรียนซึ่งเป็นสมาชิกของครอบครัวในวัยเยาว์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของโรงเรียน พินิจา วีระชาติ (2542, หน้า 8 – 10) ได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของบ้านที่มีต่อโรงเรียน ดังนี้

1. ในด้านเป็นพื้นฐานการให้การศึกษาอบรม ครอบครัวมีหน้าที่ ดังนี้

1.1 การอบรมเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว ซึ่งมีความแตกต่างกันแต่ละครอบครัว ฉะนั้นพื้นฐานของเด็กก็จะแตกต่างกัน เมื่อเด็กเข้าโรงเรียน โรงเรียนก็มีหน้าที่พัฒนาปรับปรุงเด็กให้อยู่ในความประพฤติ ปฏิบัติ จรรยา มารยาทตามที่โรงเรียนกำหนด

1.2 อาชีพและเศรษฐกิจรายได้ของครอบครัว ในชนบทความแตกต่างของอาชีพมีไม่มากนัก แต่รายได้จะแตกต่างกันมากระหว่างเกษตรกรที่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองกับเกษตรกรที่ต้องเช่าที่ของผู้อื่นทำกินและผู้รับจ้างทำงาน ผู้ที่มีเศรษฐกิจดี รายได้ของครอบครัวดี สามารถเลือกที่เรียนให้แก่บุตรหลายและผู้เกี่ยวข้องกับตนได้ อาจจะส่งบุตรหลานให้เข้าเรียนในถิ่นอื่นที่เชื่อกันว่าโรงเรียนนั้นดีมีชื่อเสียง ถ้าโรงเรียนใกล้บ้านเป็นโรงเรียนดีมีชื่อเสียงก็จำเป็นต้องไปเรียนไกลบ้าน ส่วนผู้ที่มีรายได้ต่ำก็เลือกให้บุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน ฉะนั้นการแตกต่างของอาชีพ เศรษฐกิจและรายได้ จึงมีบทบาทสำคัญต่อโรงเรียนในการให้การศึกษา

1.3 ความสามารถในการใช้จ่ายและการบริโภคของครอบครัว จากที่ครอบครัวมีความแตกต่างกันในด้านอาชีพ เศรษฐกิจและรายได้ จึงมีผลต่อการพัฒนาและความเจริญองกมด้านต่างๆ ของบุตรหลาน และผู้เกี่ยวข้องในครอบครัวด้วย โรงเรียนจึงต้องเตรียมการช่วยเหลือในเบื้องต้นเกี่ยวกับอาหารเสริมในโรงเรียนให้แก่นักเรียน เช่น อาหารกลางวัน เป็นต้น

1.4 การให้ความรัก ความอบอุ่น การเอาใจใส่ดูแลบุตรหลานนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสามารถในการใช้จ่าย การบริโภคของครอบครัวเป็นส่วนสำคัญที่เด็กได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ พื้นฐานขั้นต้นที่เด็กได้รับการเอาใจใส่ดูแล เด็กจะมีความรู้สึกต่อการตอบสนองในด้านความรัก ความอบอุ่นที่เด็กได้รับจากครอบครัว เช่น เด็กในครอบครัวที่มีรายได้

สูงและรายได้ปานกลางจะได้รับความรัก ความเอาใจใส่ ดูแลจากครอบครัวดีกว่าครอบครัวที่มีรายได้น้อย ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1.4.1 ครอบครัวที่มีรายได้สูง และปานกลาง ส่วนมากจะมีความรู้และความเข้าใจในการอบรมเลี้ยงดูเด็กมากกว่าครอบครัวที่มีรายได้น้อย อันเนื่องจากเวลาและการศึกษาที่มีมากกว่ากัน

1.4.2 สุขภาพจิตของครอบครัวที่มีรายได้สูงและปานกลาง ส่วนมากจะดีกว่าครอบครัวรายได้น้อย

1.4.3 ครอบครัวที่มีรายได้น้อย ต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อหารายได้ให้พอเพียงแก่การนำมาเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว มากกว่าครอบครัวที่มีรายได้สูงและปานกลาง

1.4.4 ความคาดหวังในอนาคตของบุตรหลานในครอบครัวที่มีรายได้สูงและปานกลางมีความมุ่งหมายมากกว่าครอบครัวที่มีรายได้น้อย

1.5 แรงจูงใจและความคาดหวังของครอบครัวที่มีเศรษฐกิจดี จะมีความต้องการที่จะให้บุตรหลานดีกว่าตนเอง หรือไม่ก็ให้เท่าเทียมกับตน ซึ่งแรงจูงใจนี้ยังถ่ายทอดไปสู่บุตรหลานในเรื่องการศึกษาด้วย ส่วนครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำจะไม่เห็นประโยชน์ของการศึกษาหรือเห็นประโยชน์น้อย ทำให้บุตรหลานมีแรงจูงใจในการศึกษาเล่าเรียนน้อยกว่าหรือไม่สนใจการศึกษาเท่าที่ควร

1.6 สภาพความเป็นอยู่ สุขอนามัย และมาตรฐานทางศีลธรรม จรรยาบรรณของครอบครัวที่มีเศรษฐกิจดีและปานกลาง ส่วนใหญ่จะมีความเป็นอยู่ มีสุขภาพอนามัยและมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีกว่าครอบครัวที่มีเศรษฐกิจต่ำ ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาในการให้การศึกษอบรม

1.7 ค่านิยม ความเชื่อ และการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวแต่ละครอบครัวจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งต่างต่างกันนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการประพฤติปฏิบัติประจำวัน โรงเรียนจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ด้วย เพื่อสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมที่เหมาะสมแก่เด็กนักเรียน

2. การให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียน

พ่อแม่ผู้ปกครองสามารถให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียน ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 สนับสนุนให้ความร่วมมือ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

2.2 ให้การสนับสนุนในด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานที่จำเป็นในการช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียน

2.3 ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน เช่น เป็นกรรมการ เป็นเจ้าหน้าที่หรือช่วยรับผิดชอบในการทำหน้าที่ต่างๆ ให้แก่โรงเรียน ในส่วนที่โรงเรียนขาด และจำเป็นต้องช่วยเหลือ เป็นต้น

2.4 เป็นวิทยากร ช่วยเหลือการเรียนการสอน และกิจกรรมของโรงเรียน เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ในบางสาขาวิชา หรือช่วยในกิจการอื่นของโรงเรียน เป็นต้น

2.5 ประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เมื่อเข้าใจจุดมุ่งหมาย และการดำเนินงานของโรงเรียน ก็จะเป็นผู้ที่ช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้เป็นอย่างดี และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะสร้างเสริมความร่วมมือจากประชาชนทั่วไป

3. ส่งเสริมพัฒนาการ และความเจริญงอกงามของผู้เรียน

ครอบครัวมีส่วนส่งเสริม พัฒนาการและความเจริญงอกงามของผู้เรียนได้ ดังนี้

3.1 เอาใจใส่ดูแลความประพฤติของนักเรียนให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

3.2 การให้การสนับสนุนส่งเสริมเอาใจใส่ในการเรียนของนักเรียน

3.3 ให้ความรัก ความอบอุ่น และเอาใจใส่ดูแลนักเรียน

3.4 ปลุกฝังค่านิยม ความเชื่อมั่นให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสังคม

3.5 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

3.6 ส่งเสริมให้เด็กใช้ชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าบ้านหรือครอบครัวของเด็กมีบทบาทและความสำคัญต่อโรงเรียนมาก เพราะโรงเรียนต้องอาศัยบ้าน เป็นพื้นฐานในการพิจารณาจัดโปรแกรมต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนหรือสังคม และการขยายตัวของโรงเรียน หรือขนาดของโรงเรียนก็มีผลมาจากบ้านทั้งสิ้น การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน และก่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างบ้านกับโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น

4. การจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้น วุฒิชัย มูลศิลป์และ ลดาวัลย์ พวงนิล (2532, หน้า 1- 2) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การศึกษาของเอกชนยังได้มีบทบาทมาก่อนการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนของรัฐ กล่าวคือ ได้เริ่มมีการจัดตั้งสถานศึกษาโดยพวกบาทหลวงนิกายโรมันคาทอลิกชาวฝรั่งเศสในรัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199-2231) จุดประสงค์หลักของชาติฝรั่งเศส

ที่เข้ามาติดต่อกับไทยนั้นเพื่อต้องการเผยแผ่ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก การเผยแผ่ศาสนาของพวกบาทหลวงฝรั่งเศสได้ใช้วิธีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมา เพื่อสอนหนังสือควบคู่ไปกับการสอนศาสนา ต่อมาในสมัยรัตนโกสินทร์ต้นรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2394-2411) ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมาใหม่โดยหมอสอนศาสนาชาวอเมริกัน ในพ.ศ. 2395 ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย ภายหลังมีชื่อว่า “โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย” ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงจนกระทั่งปัจจุบัน

การจัดการศึกษาของหมอสอนศาสนามีทั้ง 2 นิกาย คือ นิกายโปรเตสแตนต์และโรมันคาทอลิก ได้ทำให้การศึกษาของเอกชนขยายตัวมากขึ้น เป็นลำดับ อาทิเช่น บาทหลวงเกลดองเบต์ ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสวัดอัสสัมชัญ ได้เปิดโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้นใน พ.ศ. 2428 วิชาที่สอนเน้นความสามารถด้านภาษาฝรั่งเศส ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย การจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยดีจนเป็นที่รู้จักแพร่หลาย ความสำเร็จของกิจการโรงเรียนเอกชนเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากพระมหากษัตริย์และพระราชวงศ์เป็นอย่างดี

การจัดตั้งโรงเรียนเอกชนทั้งหลายนี้ไม่ได้มีผลเพียงแต่การเผยแผ่คริสต์ศาสนา แต่ยังสามารถสอนภาษาและวิทยาการสมัยใหม่ด้วยดังนั้นแม้ว่าพระมหากษัตริย์จะไม่พอพระทัยการเผยแผ่ศาสนา แต่ทรงยอมรับความสำคัญและความจำเป็นของประเทศ ที่จะต้องมีความรู้ด้านภาษาและวิทยาการของตะวันตกด้วย รัฐเองจึงได้มีการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนขึ้นมา มีการดำเนินการหลายประการที่จะให้โรงเรียนของรัฐแพร่หลายและได้รับความนิยม เช่น มีการจ้างครูตะวันตกมาสอน มีการส่งนักเรียนไปเรียนต่อต่างประเทศ จัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้นมาเพื่อจัดการศึกษาของรัฐเป็นต้น โรงเรียนของหมอสอนศาสนาชาวอเมริกันจึงได้มีส่วนช่วยเป็นแบบอย่างให้รัฐในการจัดตั้งโรงเรียน อาทิเช่น โรงเรียนนายทหารมหาดเล็กหรือโรงเรียนสวนกุหลาบ โรงเรียนกุลสตรีวังหลัง เป็นต้น โรงเรียนเอกชนจึงได้มีการจัดการศึกษาควบคู่ไปกับการจัดการศึกษาของรัฐ และโรงเรียนเอกชนบางแห่ง สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพดีกว่าโรงเรียนของรัฐ เป็นที่ยอมรับของประชาชน และได้รับการยกย่องต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน

โดยสรุปแล้ว การศึกษาเอกชนในประเทศไทย ได้เริ่มจากการจัดตั้งสถานศึกษาโดยพวกบาทหลวงนิกายโรมันคาทอลิกชาวฝรั่งเศส ในรัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช มีจุดประสงค์ในการสอนหนังสือควบคู่ไปกับการสอนศาสนา ต่อมาก็ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมาใหม่โดยหมอสอนศาสนาชาวอเมริกันในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การจัดการศึกษาดำเนินไปด้วยดี และได้รับการสนับสนุนจากพระมหากษัตริย์และพระราชวงศ์เป็นอย่างดี ต่อมาจึงได้เริ่มมีการดำเนินการจัดการศึกษาของรัฐขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนเอกชนมีบทบาทในการจัด

การศึกษาควบคู่ไปกับการจัดการศึกษาของรัฐ และได้รับการยอมรับเชื่อถือจากประชาชนต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

พัฒนาการของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีประวัติอันยาวนาน และได้มีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของตนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดของตนในวงการการศึกษา ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542, หน้า 2) แบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนได้ 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ความเป็นอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395 – 2461) นับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนซึ่งในปัจจุบันคือโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จนถึงการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับที่ 1 ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีการควบคุมการที่รัฐไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชน ก็เนื่องจากเหตุผลทางการเมืองระหว่างประเทศที่ประเทศตะวันตกกำลังขยายอำนาจทางการเมืองหรือยุคลัทธิจักรวรรดินิยมนั่นเอง สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือ การตั้งโรงเรียนของรัฐและการสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทย

ระยะที่ 2 การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461 – 2480) ในระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479 สาเหตุสำคัญที่มุ่งควบคุมกิจการของโรงเรียนเอกชนก็เพื่อความมั่นคงของชาติเป็นหลัก เช่น ครูใหญ่ต้องมีคุณสมบัติทางครู ครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทย ต้องสอนภาษาไทยและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีจงรักภักดีต่อชาติ เป็นต้น

ระยะที่ 3 ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480 – 2503) รัฐเริ่มการอุดหนุนการรับรองวิทยฐานะ และมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติเพิ่มมากขึ้น ในระยะนี้มีโรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก

ระยะที่ 4 การหยุดชะงัก และการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2507 – 2518) รัฐได้มีนโยบายขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนของรัฐขยายตัวอย่างมาก อันมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยรัฐบาลไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้เพราะปัญหาด้านงบประมาณ และการขาดแคลนครู ตลอดจนอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินการมากขึ้น ทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

ระยะที่ 5 การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ 2525 ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอย่างมาก เพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมาก มีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียน และต่อมาได้มี

การผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัว อีกทั้งรัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 9 ปี และในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งการขยายการจัดการศึกษาภาคีรัฐออกไป เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย โรงเรียนเอกชนจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในปี พ.ศ. 2538 มีสิ่งใหม่เกิดขึ้นก็คือ การที่รัฐบาลสนับสนุนโรงเรียนเอกชนให้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษา โดยดำเนินการให้มีเงินกองทุนอุดหนุนโรงเรียนเอกชน นโยบายการให้โรงเรียนเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนได้ตามความเหมาะสม การจัดให้มีเงินยืมเรียน นโยบายคุ้มครองทางการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชน

สรุปได้ว่า พัฒนาการของการศึกษาเอกชนนั้น มีอยู่ 5 ระยะ คือ (1) ความเป็นอิสระของการศึกษาเอกชน (2) การควบคุมโรงเรียนเอกชน (3) ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (4) การหยุดชะงักและการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน และ (5) การแสวงหาแนวทางใหม่

5. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำพูน

โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำพูน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2546 มีจำนวน 16 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 5,950 คน จำนวนครู 297 คน โดยเปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1 – 2 (ป.1 – ป.6) 10 โรงเรียน ช่วงชั้นที่ 1 – 3 (ป.1 – ม.3) 3 โรงเรียน ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1 – ม.3) 1 โรงเรียน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 (ม.1 – ม.6) 1 โรงเรียน และช่วงชั้นที่ 1 – 4 (ป.1 – ม.6) 2 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1, 2546) บริหารงานโดยมีผู้บริหาร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ บริหารงานภายใต้ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา การจัดดำเนินการศึกษามี 2 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนเอกชนที่เป็นส่วนบุคคล ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2525 บริหารงานโดยบุคคลที่เป็นเจ้าของหรือผู้ได้รับใบอนุญาต เป็นองค์การประเภทธุรกิจ คือ โรงเรียนมงคลวิทยา โรงเรียนเลาหจิตรวิทยา โรงเรียนใบบุญลำพูน โรงเรียนอรพินพิทยา โรงเรียนดรุณพัฒนา โรงเรียนรัตนวิทยา โรงเรียนรพีเลิศวิทยา โรงเรียนใบบุญป่าซาง โรงเรียนละอองทิพย์ โรงเรียนบ้านโฮ้งวิทยา โรงเรียนจิรพิทยา โรงเรียนอัยยสิริ และโรงเรียนอนุบาลอรุณรัตน์

2. โรงเรียนเอกชนการกุศล เป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 จัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อการกุศล ซึ่งเป็นการศึกษาสำหรับเด็กยากจน เด็กกำพร้า เด็กด้อยโอกาส เด็ก

พิการทั้งร่างกายและสมอง คือ โรงเรียนธรรมสาธิตศึกษา โรงเรียนเมธีวุฒิกุล และโรงเรียนร่วมน้ำใจ

โดยสรุปแล้ว การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำพูน มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ โรงเรียนเอกชนที่เป็นส่วนบุคคล และโรงเรียนเอกชนการกุศล บริหารงานโดยประกอบด้วยผู้บริหาร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ภายใต้ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาไว้ดังนี้ พิมพา ตามี (2540) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมกบฏ จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนตรีมิตรวิทยา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอมกบฏ จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ พบว่า (1) ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนวางแผนปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง การปรับปรุงอาคารเรียน การเอาใจใส่ของครูและอาจารย์ใหญ่ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมกีฬา การจัดสภาพแวดล้อม และต้องการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน และร่วมประเมินผลการทำงาน of โรงเรียน (2) ผู้ปกครองต้องการร่วมเป็นวิทยากรพิเศษ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การสอน แหล่งความรู้ สถานประกอบการ กิจกรรมแข่งขันทางวิชาการ และต้องการเยี่ยมชมการแสดงผลงานของนักเรียน ต้องการทราบความก้าวหน้าของนักเรียน ต้องการให้ครูแนะนำการสอนที่บ้าน การสอนอ่าน การสอนเขียน การสอนเลขคณิต และชี้แจงเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลให้ผู้ปกครองเข้าใจ (3) ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงห้องน้ำ ก๊อกน้ำ การกำจัดขยะ การปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ปรับปรุงสนามกีฬา สนามเด็กเล่นและถนนในโรงเรียน โดยผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมสนับสนุนด้านแรงงาน แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ประสานงานให้ผู้อื่นมาช่วย ร่วมบริจาคเงินและบริจาควัสดุ (4) ผู้ปกครองต้องการให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียน และติดต่อกับครูโดยตรง ต้องการร่วมประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียน การปรับปรุงระเบียบข้อปฏิบัติของโรงเรียน การลงโทษและการยกย่องนักเรียน (5) ผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับอาหารกลางวัน งานประเพณี กิจกรรมกีฬา การดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียน และต้องการได้รับบริการเกี่ยวกับการพัฒนา

ชุมชน การจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การฝึกอบรมวิชาชีพ การใช้วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บริการด้านสุขภาพอนามัยและข่าวสารความรู้

ส่วนปรีชา ไชโย (2541) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา ตามทัศนะของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง ประชากรคือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง จำนวน 87 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า พบว่า ด้านการวางแผน สมาชิกเห็นด้วยในระดับมากในการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมให้ความเห็นชอบแผน เป็นกรรมากรร่วมวางแผน เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร สนับสนุนทรัพยากร กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ด้านการจัดองค์การ สมาชิกเห็นด้วยในระดับมากในการมีส่วนร่วมในการจัดองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมการร่วมเป็นกรรมากรโรงเรียน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและข้อกำหนดในการปฏิบัติของครู จัดสวัสดิการแก่นักเรียนและครู และเป็นกรรมากรกำหนดคุณสมบัติ และร่วมพิจารณาบุคลากรที่เข้าทำงานในโรงเรียน ด้านการนำองค์การ สมาชิกเห็นด้วยในระดับมากในการมีส่วนร่วมในการนำองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกิจกรรมเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเพื่อความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นผู้เสนอโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับโรงเรียน ประถมศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ยกย่องชมเชยครูที่มีผลงานดีเด่น ให้ข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุงวิธีการทำงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน ร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียน เสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการสอนของครูให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และเป็นผู้ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่น ด้านการควบคุม สมาชิกเห็นด้วยในระดับมากในการมีส่วนร่วมในการควบคุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมรับทราบและเสนอแนวทางแก้ปัญหาในโรงเรียน การควบคุมสอดส่องความประพฤติของนักเรียน การควบคุมสอดส่องการทำงานของครู ติดตามผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผน ตรวจสอบการใช้งบประมาณ เสนอความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและเกณฑ์มาตรฐานของนักเรียนที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ประเมินผลความสำเร็จของงานและโครงการและพิจารณาความเห็นชอบรายงานประจำปี

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษาและองค์การบริหารส่วนตำบล ควรประสานงานกันอย่างใกล้ชิด โดยการเข้าร่วมประชุม และเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน โดยโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้องค์กรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมเต็มรูปแบบ และควรรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและองค์กรประชาชนให้มากขึ้น

สำหรับ ลาวัลย์ วงศ์ขันแก้ว (2542) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในโรงเรียนบ้านแม่หลู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอคลอง จังหวัดแพร่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้ปกครองนักเรียนประถมศึกษาโรงเรียนบ้านแม่หลู้ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลอง จังหวัดแพร่ จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียน ปรากฏว่า ผู้ปกครองนักเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการประชุมประจำภาคเรียน และเห็นว่าควรช่วยเหลือในการให้ความรู้แก่นักเรียนถ้ามีโอกาส แหล่งความรู้ที่จะให้นักเรียนเข้าไปศึกษา ได้แก่ สวนผลไม้ สวนผัก สวนสมุนไพร แปลงเพาะปลูกพืชต่างๆ ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการเลือกอาชีพและการแนะแนวศึกษาต่อต้องการให้โรงเรียนเปิดสอนพิเศษแก่เด็ก อยากมีส่วนร่วมช่วยเหลือโรงเรียนหารายได้นอกจากนี้ยังต้องการให้โรงเรียนให้บริการและให้ความช่วยเหลือชุมชน เช่น ด้านอาชีพที่ทำรายได้ดี ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนถึงการให้บริการยืมวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ของทางโรงเรียน เป็นต้น

สิ่งที่ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วม คือผู้ปกครองไม่มีเวลาเพราะต้องประกอบอาชีพ รองลงมาคือ ฐานะทางบ้านยากจน ส่วนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมน้อย คือ การบริจาคอาหารกลางวัน การมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินงบประมาณของโรงเรียน การมีส่วนร่วมประเมินผลการทำงานของโรงเรียน และการให้ข้อเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ของครู

(2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้ปกครองต้องการให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการส่งเสริมความประพฤติของเด็กที่ประพฤติดี อยากมีส่วนร่วมดูแลช่วยเหลือเด็กในการทำบ้าน โดยให้โรงเรียนแนะนำการสอนการบ้านหรือจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนการบ้านให้เด็ก ผู้ปกครองอยากมีส่วนร่วมในการดูแลความประพฤติของนักเรียนตามระเบียบของโรงเรียน และต้องการให้อิสระในการคิดที่อยู่ในขอบเขต

ในปีเดียวกัน เอกธราษ ฉัตรใจคำ (2542) ทำการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฟัว จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรคือ กรรมการโรงเรียน จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ พบว่า กรรมการโรงเรียนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน สนับสนุนให้ชุมชน/ท้องถิ่น ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ประสานงานให้โรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมของหมู่บ้าน/ชุมชนในเขตบริการของโรงเรียน ให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาประเภท

ต่างๆในโรงเรียน การประชุมวางแผนกำหนดแนวทางในการแสวงหาเงินทุนจัดหารายได้ ตลอดจนประชุมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางในการแสวงหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อมอบให้แก่ทางโรงเรียนร่วมพิจารณาแต่งตั้งอนุกรรมการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับองค์กรท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความเห็นชอบแผนการจัดกิจกรรมให้บริการแก่ชุมชน/ท้องถิ่นของโรงเรียน และหาแนวทางให้ความช่วยเหลือด้านการเงินและงบประมาณแก่โรงเรียน ร่วมจัดทำแผนหรือโครงการที่ต้องมีการใช้เงินหรืองบประมาณ และตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณของโรงเรียน ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหอันเกิดจากการดำเนินงานของอนุกรรมการที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและงบประมาณของโรงเรียน ประสานงานกับวิทยากรภายนอก เพื่อให้การช่วยเหลือด้านการขาดแคลนบุคลากรครูแก่ทางโรงเรียน ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้แหล่งความรู้ และวัสดุในท้องถิ่นมาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรในโรงเรียน ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมโดยการพานักเรียนไปศึกษานอกสถานที่จากแหล่งความรู้ต่างๆ ในชุมชน และสนับสนุนให้ครูได้จัดกิจกรรมการสอนซ่อมเสริมแก่นักเรียน

และ ศักดิ์ชัย ชัยวิรัตน์ (2542) ทำการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาเด็กประถมศึกษา โรงเรียนบ้านประดู่ป่า อำเภอเมืองลำพูน ประชากรคือ ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านประดู่ป่า จำนวน 109 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบ 3 ตัวเลือกพบว่า ผู้ปกครองเกือบทั้งหมดมีส่วนร่วมในด้านพื้นฐานของการให้การศึกษาอบรมเด็ก กิจกรรมที่ผู้ปกครองทุกคนได้ปฏิบัติคือ ฝึกให้เด็กได้ช่วยตนเอง เช่น ตื่นนอน แปรงฟัน ล้างหน้า อาบน้ำ แต่งตัวได้ด้วยตนเอง เป็นต้น สำหรับการให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียน ผู้ปกครองมากกว่าครึ่งหนึ่งมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจให้ข้อมูลที่เป็นจริง เข้าร่วมประชุม ตลอดจนร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ในด้านการส่งเสริมพัฒนาการและความเจริญงอกงามของเด็ก ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีส่วนร่วมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมให้เด็กได้ทำกิจกรรมที่สนใจ เช่น ออกกำลังกาย กีฬา ดนตรี ภาษา นาฏศิลป์ เป็นต้น ข้อเสนอแนะทั่วไป ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนเข้มงวดในการจัดการเรียนการสอน และกวดขันเรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน

สำหรับ อนุพล มานะสารวุฒิ (2543) ได้วิจัยเรื่องความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสันติศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนสันติศึกษา จำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา พบว่า ในภาพรวมผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสันติศึกษาทั้งในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน

ปรากฏว่าผู้ปกครองมากกว่าร้อยละ 50 ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรและการสอน คือ ร่วมรับฟัง ร่วมคิด ร่วมประชุม นำปัญหาและความต้องการของชุมชนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ร่วมจัดกลุ่มการเรียนรู้วิชาการต่างๆ ร่วมจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ร่วมหาทุนและอุปกรณ์การเรียนการสอน สนับสนุนนักเรียนให้เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ร่วมรับรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมทำกิจกรรมและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ ร่วมสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้แก่กิจกรรม ร่วมติดตามตรวจสอบการจัดกิจกรรม รับรู้รับทราบ ร่วมคิดร่วมทำกิจกรรม ร่วมกับโรงเรียนและชุมชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาของชุมชน ร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อชุมชน ร่วมแนะนำทรัพยากรในชุมชนแก่โรงเรียน ร่วมตรวจสอบติดตามการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองคือ ผู้ปกครองไม่มีความรู้ ไม่มีความเข้าใจ ไม่ทราบในเรื่องต่างๆ ผู้ปกครองไม่มีความพร้อมหรือมีภาระมาก กิจกรรมบางอย่างขัดกับความเชื่อทางศาสนา สถานที่ของโรงเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมกีฬา โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนน้อยและชุมชนไม่เห็นความสำคัญของโรงเรียน ขาดความร่วมมือระหว่างองค์กร ส่วนข้อเสนอแนะปรากฏว่าผู้ปกครองเสนอให้จัดการประชุมปรึกษาหารือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง หรือมีแจกเอกสารแนะนำแก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ควรจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สภาพสังคมและชีวิตประจำวัน ควรจัดให้มีกิจกรรมระหว่างโรงเรียน บ้านและชุมชนให้มากขึ้น

ในส่วนของ พิระ พรนวม (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องศรัทธาต่อหลักการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ประชากรที่ใช้คือ ผู้บริหารโรงเรียนและกรรมการโรงเรียน จำนวน 35 คน และ 41 คน ตามลำดับ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์กรรมการโรงเรียน และการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ศรัทธาต่อหลักการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ผ่านการศึกษาอบรมเกี่ยวกับเรื่องหลักการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาแล้ว แต่ความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออยู่ในระดับน้อย และในระดับปฏิบัติ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความเชื่อถือ ศรัทธา ความมุ่งมั่น ความพยายามทุ่มเท และความอดทนในการนำหลักการการมีส่วนร่วมไปใช้ในการจัดการศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ส่วนสภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียนนั้น พบว่า คณะกรรมการโรงเรียน มีส่วนร่วมปานกลาง ในด้านการระดมทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์

การเสียสละแรงงานในการสร้างและพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น แต่ก็เป็นการมีส่วนร่วมตามที่ถูกชี้นำกำหนดจากผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านบุคลากรมีน้อย และเป็นไปในลักษณะให้ความร่วมมือสนับสนุนตามการร้องขอของโรงเรียนประการสำคัญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนก็มีอยู่น้อย เป็นเพียงการให้ความเห็นชอบตามการชี้นำของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู นอกจากนี้ คณะกรรมการโรงเรียนยังมีความรู้สึกหรือทัศนคติว่าตนเองไม่มีความรู้ในการจัดการศึกษาดีเท่ากับคณะครู และยังไม่ค่อยมีเวลาว่างพอที่จะให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนมากเท่าที่ควรเนื่องจากติดภารกิจในการประกอบอาชีพด้วย

ต่อมา ทับทิม กวีวัฒน์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง แม่ฮ่องสอน ประชากรที่ใช้คือ ครูผู้สอน จำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น พบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การสั่งการและการควบคุม นอกจากนั้นครูผู้สอนยังให้ความเห็นในเรื่องการวางแผนว่า ผู้บริหารวางแผนด้วยตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย เสนอแนะให้จัดกิจกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนการสั่งการ ผู้บริหารไม่มีคุณธรรม ไม่เปิดใจกว้าง ไม่สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เสนอแนะให้ผู้บริหารให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน สำหรับการควบคุมนั้น ผู้บริหารไม่อยู่ประจำในโรงเรียน ขาดการนิเทศติดตามงาน ควรจัดระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงาน

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาลายเรื่องที่สนับสนุนข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เช่น ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เห็นด้วยที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการแนวคิด และวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้อง ในการนำแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียนมากที่สุด