

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยการใช้เทคนิคการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลในการบริหารสถานศึกษา  
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล
  - 1.1 แนวคิดการบริหารแบบทีมงาน
  - 1.2 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษา
  - 1.3 ลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบขององค์คณะบุคคล
  - 1.4 เทคนิคการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล
    - 1.4.1 เทคนิคการบริหารแบบทีมงาน
    - 1.4.2 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม
    - 1.4.3 เทคนิคการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

### แนวคิดการบริหารแบบทีมงาน

การบริหารองค์การ เป็นการดำเนินการให้บุคคลในองค์การ ได้ทุ่มเทความพยายาม ผลักดันให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การที่จะทำให้การดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานของกลุ่มบุคคล เพราะธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ การอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถ้าบุคคลใดแยกตัวอยู่คนเดียว จะผิดธรรมชาติของมนุษย์ และมักจะมีปัญหา จะทำการสิ่งใดย่อมประสบผลสำเร็จได้ยาก เนื่องจากการมีคนหลายคนมาร่วมกันทำงาน ย่อมช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และต่างก็นำความสามารถของตน มารวมเข้ากับความสามารถของคนอื่น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ (ปราโมทย์ เบญจกาญจน์, 2543, หน้า 45) ดังนั้นจึงต้องมีทีมงาน ซึ่งได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทีมงาน ไว้ดังนี้

วูดคอกและฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1983, p 3, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) ให้ความหมายของคำว่าทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1991, p. 453, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกันและมีวิธีการร่วมกันจนสำเร็จตามจุดประสงค์

เคซบอม (Kezabom, 1990, p. 51, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) ให้ความหมายของคำว่าทีม หมายถึงการมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคคลเป็นพิเศษ ได้ทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและบุคคลที่ทำงานมีความตระหนักถึงบทบาทของงาน ต้องพึ่งพากันและต้องรวมพลังกันใช้ความสามารถของแต่ละคนให้สัมพันธ์กัน ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

ลูสเซอร์ (Lusier, 1996, p. 314, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) ให้ความหมายของ ทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts, 1992, p. 112, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 158) ให้ความหมายของทีม หมายถึง หน่วยของสังคม ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534, หน้า 44) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดกัน และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แต่ก็ยังมีทีมงานบางทีมที่มีความสัมพันธ์ชั่วคราวตามลักษณะของงานที่ทำ

สุพัตรา สุภาพ (2536, หน้า 102) ได้กล่าวถึงทีมงานว่าหมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความยาวนานพอควร หรือเป็นการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มแบบเรียนรู้ยอมรับกันพึ่งพาอาศัยกัน

สิทธิโชค วรรณสดันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 57) ได้กล่าวถึงทีมงานประกอบด้วย สมาชิกของทีมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสมาชิกเหล่านี้ร่วมมือกันทำกิจกรรมการทำงาน เพื่อจะบรรลุความสำเร็จของการเข้าร่วม

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2540, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว และอาจรวมถึงความหมายในทางจิตวิทยา ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลิกภาพย่อยๆ ภายในตัวคนเดียวกันก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541, หน้า 172) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า เป็นการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลรวมกัน หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กร หรือสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 115) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ได้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2543, หน้า 45) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า จะต้องประกอบด้วย กลุ่มคนซึ่งอาจเป็นกลุ่มโดยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม แต่ถ้ากลุ่มที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดด้วยความสมัครใจย่อมจะเป็นกลุ่มที่มีคุณภาพไม่ได้ กลุ่มจะต้องมีการทำงานร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานหรือในความสัมพันธ์นั้น

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2543, หน้า 67) ได้กล่าวถึงทีมงานว่าหมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และแสดงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

จากความหมายดังกล่าว ทีม จึงหมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยทุกคนต่างรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ที่ร่วมกันทำงาน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กัน

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2545, หน้า 159) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการสร้างทีมงานเป็นการวางแผนการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลแต่ละคนสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบโดยที่ตนเองมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงาน อย่างสัมพันธ์กันกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ อีกด้วยการสร้างทีมงานจะเกิดจากสมมติฐาน ดังนี้

1. งานบางอย่างจะไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคนเดียว
  2. การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
  3. งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Expert) จากบุคคลหลายๆ ฝ่าย
  4. งานบางอย่างต้องการคุณรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
  5. งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากสมาชิก เพื่อหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ของงาน
  6. งานที่สมาชิกร่วมกันทำนั้นต้องมีบรรยากาศของความสามัคคีที่เกิดขึ้น
  7. บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน
  8. ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงาน และเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน
- ปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน
  2. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
  3. มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
  4. บรรยากาศที่ดี
  5. โครงสร้างที่เหมาะสม
  6. ความสัมพันธ์ของอำนาจที่สมดุลกัน
  7. มีการพัฒนาบุคลากร
  8. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสูงสุดของทีมงาน

1. ขนาดของทีมงาน ขึ้นอยู่ว่าจะเป็นที่ทีมงานที่จะต้องทำงานอะไร ถ้าเป็นทีมงาน ตรวจสอบข้อเท็จจริง ประมาณ 14 คน ทีมงานแก้ปัญหาไม่เกิน 7 คน
2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน
3. ปทัสถานของทีม
4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน

แนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม

1. มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้
2. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและมีความสามารถที่แตกต่างกัน
3. การทำงานนั้นเราทำกับคน ถ้าได้คนก็จะได้งานด้วย
4. ไม่มีใครจะเพียบพร้อมสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์แต่จะสมบูรณ์ได้ถ้าร่วมกัน

เป็นทีม

สรุปได้ว่าทีมงานเกิดขึ้นเพราะงานบางอย่างจะสำเร็จเพราะคนคนเดียวไม่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น โดยมีปัจจัยที่สนับสนุน และองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของทีมงาน

การจัดรูปแบบของทีมอาจเป็นไปได้ว่าจะเป็นการ หรือแบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อสนองภารกิจขององค์กรเป็นสำคัญ ทีมงานบางประเภทจะจัดให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ในแต่ละเรื่อง อาจจัดเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงาน โครงการ กลุ่มหรือสมาชิกเฉพาะด้านบางคนแบ่งทีมในองค์กรไว้เป็นทีมชั้นสูง ทีมบริหาร ทีมปฏิบัติงาน ทีมเทคนิค ทีมสนับสนุน บางคนแบ่งประเภททีมตามความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ทีมครอบครัว ทีมเครือญาติ ทีมงานย่อย ทีมคนแปลกหน้า ในสหรัฐอเมริกาใช้รูปแบบของทีมงานเป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมพิเศษเฉพาะด้าน และทีมบริหารงานด้วยตนเอง หรือทีมอิสระ (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 161)

วูดคอกและฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1948, p. 34, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู, 2545, หน้า 161) แบ่งทีมงานตามภารกิจที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริหาร ทีมโครงการ ทีมประสานงาน ทีมนักคิด และทีมปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า ทีมงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทีมงานถาวร ทีมงานเฉพาะกิจ ไม่ว่าจะมีการแบ่งทีมงานประเภทใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2545, หน้า 171) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน ดังนี้

1. สนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสสร้างความคุ้นเคยกันพบปะติดต่อประสานสัมพันธ์กัน
2. ยกย่องสรรเสริญ ยอมรับความสามารถและให้กำลังใจสมาชิกในทีมงาน
3. เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ต้องหาทางชี้แจงปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ
4. ให้โอกาสสมาชิกร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาให้ถูกต้อง
5. กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่ทีมงาน
6. ใช้ผลสำเร็จของงานเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความมั่นใจที่จะทำงานต่อไป
7. หาทางให้สมาชิกทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติงานและร่วมกันประเมิน
8. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

ยิ่งขึ้น

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2545, หน้า 171) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมงานไว้ ดังนี้

1. ผลของการทำงานเป็นทีมจะสูงกว่าการทำงานจากบุคคลเพียงคนเดียว
  2. สมาชิกของทีมงานเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันและเห็นประโยชน์
- จากการทำงานเป็นทีมจนบรรลุวัตถุประสงค์
3. การตัดสินใจแก้ปัญหา และตัดสินใจดำเนินการจากกลุ่มจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว
  4. การเข้าร่วมกลุ่มจะทำให้สมาชิกได้เรียนรู้ทัศนคติและคุณสมบัติการทำงานร่วมกันที่ดีได้แก่ การช่วยเหลือกัน ความเมตตาปราณีความรับผิดชอบ ความเสียสละ การเข้าใจผู้อื่น
  5. การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันจะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้
  6. มาตรฐานการทำงานของทีมย่อมสูงกว่าผลจากการทำงานเพียงคนเดียว
  7. ขจัดความขัดแย้งในสังคมทำให้มีประสิทธิภาพสูง

กล่าวโดยสรุป การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ จะต้องอาศัยการทำงานที่ได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

### แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527, หน้า 183-185) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ (Mental and Emotional) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเล้าใจให้กระทำการให้ (Contribution) บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบดังกล่าวด้วย นอกจากความหมายข้างต้นแล้ว ได้สรุปความหมายในรูปสมการไว้ว่า

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสาน + ความรับผิดชอบ

Participation = Cooperation + Coordination + Responsibility

ซึ่งสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528, หน้า 20) ให้ความหมายในการทำงานร่วมกันว่า หมายถึง การประสานงานที่ดี และสามารถผสมกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน และกล่าวว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นการ เปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการทำงานกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาในการทำงานจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่ม มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 126) ที่กล่าวสอดคล้องกันว่า หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม จะทำให้ครูมีขวัญดี มีความตั้งใจ อุทิศเวลาและแรงกายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

อีกทั้งประยุทธ์ สุวรรณตา (2536, หน้า 17) ให้คำจำกัดความของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือประชาชนกับข้าราชการที่อยู่ในองค์กรหรือทีมงาน ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกันทั้งด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ ในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคล หรือเจ้าหน้าที่ขององค์กร ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการวินิจฉัย และการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานขององค์กรนั้น

รักศิลป์ หวังใจ (2533, หน้า 46) กล่าวว่าลักษณะการมีส่วนร่วมในการบริหาร ประกอบด้วย

1. ร่วมคิดริเริ่ม
2. การพิจารณาตัดสินใจ
3. ร่วมปฏิบัติ
4. ร่วมรับผิดชอบ

นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540, หน้า 19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่าควรจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ
2. การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน
3. การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ
4. การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผล

และณรงค์ ศรีพรหม (2544, หน้า 22-24) ได้กล่าวไว้ว่า จากข้อกำหนดของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษา มาตรา 8(2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 9(5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ทุกโรงเรียน จึงเพิ่มการสนับสนุนและหาแนวทางให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมและส่งเสริมการจัดการศึกษาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

พจน์ เทียมศักดิ์ (2543, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า สถาบันศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาสอดคล้องกับชุมชนมากขึ้น การมีส่วนร่วมของท้องถิ่นนั้น ไม่ใช่เพียงแค่มีตัวแทนเข้ามาบิบทบาทร่วมในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ต้องหมายถึงการนำเอาองค์ความรู้ของชุมชนท้องถิ่นเข้าไปประกอบเป็นฐานของการกำหนดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะภูมิปัญญาท้องถิ่น เพราะภูมิปัญญาท้องถิ่นเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในชุมชนและโรงเรียน การสำนึกและรับรู้ในภูมิปัญญาท้องถิ่นนับเป็นเงื่อนไขที่จะส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องต่อชีวิตของชุมชนอย่างแท้จริง

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2545, หน้า 161) ได้กล่าวถึงเทคนิคสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะทำงาน
2. มีคณะกรรมการให้คำแนะนำ
3. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องอย่างทั่วถึง
4. การระดมความคิด
5. การฝึกอบรมต่างๆ ที่จำเป็น
6. ยึดวัตถุประสงค์งานเป็นหลัก

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2545, หน้า 161) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กร
2. ทราบถึงความต้องการในการพัฒนางานขององค์กร
3. เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ
5. สร้างบรรยากาศการทำงาน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่า การบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียน ได้แก่ การร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินการ

แนวคิดการบริหารการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม

แนวคิดเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันมาช้านาน แต่ไม่มีการจัดทำเป็นระบบที่แน่นอน ประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรกที่พัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพ หรือเป็นที่รู้จักคือ BSS750 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงการจัดการระบบบริหารภายในองค์กรให้เป็นระบบคุณภาพมาตรฐานเดียวกันซึ่งเมื่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนำไปปฏิบัติก็เกิดผลดี คือ สามารถลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ซึ่งต่อมาได้พัฒนาการเป็นระบบคุณภาพ ISO โดยองค์กร The International Organization for Standardization และแนวคิดเรื่องระบบคุณภาพ ที่ได้ขยายออกไปในหลายประเทศมีการนำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางเพื่อรักษาภาพพจน์เรื่องคุณภาพ รักษาตลาด และเตรียมตัวเข้าสู่ตลาดร่วมยุโรป

แนวคิดทฤษฎีและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ทำให้มีการพัฒนา ในวงการอุตสาหกรรมต่างก็มีการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่หนึ่งที่เป็น QC และ TQM ใช้วิธีการประเมินผลภายในเพื่อพัฒนาและควบคุมคุณภาพ ส่วน Baldrige Award และ ISO ส่งเสริมให้มีการประเมินผลภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพแล้ว จึงประเมินภายนอกเพื่อควบคุมคุณภาพ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540, หน้า 80)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแห่งชาติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2543, หน้า 7) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา ของชาติ โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และการพัฒนา สถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงาน ที่ดูแลกำกับอยู่ในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งแม้จะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็ยังถือว่าเป็นการประเมินภายใน เพราะการดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายบริหารของ สถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยม และประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนด โดยหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา มีพัฒนา คุณภาพอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา

นอกจากแนวคิดที่เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว แนวคิดที่ผสมผสาน ไว้ในการประกันคุณภาพในสถานศึกษาอีกแนวคิดหนึ่ง คือ วงจรการทำงานแบบ PDCA

PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและ คุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียน ไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยตลอดวงจร PDCA นี้ วงจรนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย ดร. ชิฮารุ ท่อม่า ดร. เดมมิ่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกัน อย่างแพร่หลาย ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA มีรายละเอียดดังนี้

Plan (การวางแผน) หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการ ดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายในการวางแผน จะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตาม นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงาน หรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้ จะช่วยให้การวางแผน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ ที่ระบุไว้ในแผนหรือไม่

Do (ปฏิบัติ) หมายถึง การปฏิบัติ ให้เป็นไปตามแผน ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งก่อน ที่จะปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำ ที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็ก อาจใช้วิธีการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้

และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการในขั้นต่อไป

Check (ตรวจสอบ) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรค ต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานต่อไปในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงาน ว่าการปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

Act (การปรับปรุง) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการ ทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูล ที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปการบริหารแบบควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม ต้องมีการดำเนินการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพโดยสถานศึกษาต้องดำเนินการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาประสพผลสำเร็จตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

ความหมายของการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ่มบริบูรณ์ (2545, หน้า 2 - 5) กล่าวถึงความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคลว่า คือ รูปแบบของการบริหาร โดยมีบุคคลหลายคน เข้าไปร่วมกัน รับผิดชอบ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแนวทางต่างๆ ไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานบังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไปร่วมเป็นองค์คณะบุคคลในการบริหาร โดยตรงหรืออาจคัดเลือกตัวแทนกลุ่มของตนเข้าไปมีส่วนร่วม ในกิจกรรม หรือเป็นองค์คณะบุคคลในการบริหารนั้น ๆ แทนสมาชิกเพื่อให้การบริหารสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้มากที่สุด

ความจำเป็นในการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล การบริหารในยุคปัจจุบันมีฐานคติ (Assumption) ว่า การบริหารประกอบด้วยสหวิทยาการ และเป้าหมายของการบริหาร ให้ความสำคัญ

สนใจที่ประสิทธิภาพและการวัดผลสำเร็จที่การบริหาร กิจกรรมการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการตัดสินใจของคนหลายคนและจากคนหลายฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบอันเกิดจากการตัดสินใจทางการบริหาร การเปิดโอกาสให้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางอันสำคัญจะเกิดผลดีต่อการบริหาร คือ

1. สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การสื่อสาร ตลอดจนความเป็นสากลของประเทศไทย ได้ถ่ายทอดระบบสากลนิยม ของการบริหารและจัดการในทุกกิจกรรมทั้งภาครัฐและเอกชนในรูปการวินิจฉัยร่วมเพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีความรอบคอบกว่าการวินิจฉัยโดยคนเพียงคนเดียวหรือโดยคนบางกลุ่มเท่านั้น

2. การบริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลในสังกัดหรือชุมชนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งการรับรู้และการเข้ามามีส่วนรับภาระ หากสังคมต้องการความมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของงาน โดยไม่ผูกพันไว้กับบุคคลหรือผู้นำของสังคมเท่านั้น

3. รัฐบาลได้ลงทุนมหาศาลในการศึกษาบริหารสาธารณะให้แก่ประชาชน การควบคุมบริการสาธารณะต่างๆ รวมทั้งจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ กลุ่มทุน และเน้นคุณภาพของการบริการต้องอาศัยหลายฝ่ายของสังคม และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

4. ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจขึ้นในสังคม เพราะทุกฝ่ายทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดถือความเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นแนวทางในการบริหาร

5. ช่วยลดความขัดแย้งในการบริหาร เพราะทุกฝ่ายสามารถแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นอันเป็นเหตุผลที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้รับบริการ

6. ช่วยสร้างคุณภาพของการจัดการระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ

7. ลดโอกาสของความผิดพลาดในการใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจ เพราะการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลจะมีเหตุผล ความละเอียดรอบคอบ แม้ข้อมูลการตัดสินใจจะมีความสลับซับซ้อนขึ้นก็ตาม

สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนกว่าการบริหารอื่นๆ จึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยขณะนี้ และเป็นมาตรฐานที่สากลยอมรับ คือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบนี้ จะจัดให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยชี้ขาด และกำหนดนโยบายสำคัญๆ มีความละเอียดรอบคอบ ในการตัดสินใจ เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่ม มีระบบและระเบียบในการ

ทำงาน มีการประสานงานและแบ่งภาระรับผิดชอบการบริหารรัฐกิจ ผู้บริหารต้องทำงานกับคน  
ความสำเร็จคือร่วมกับผู้อื่นทำงาน การบริหารการศึกษาจึงควรบริหารในฐานะกิจกรรม  
เชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก

### **ลักษณะและองค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษา**

เนื่องจากการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษาประกอบด้วย  
คณะกรรมการที่มาจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เป็นการบริหาร  
ที่ประยุกต์หลักการประชาธิปไตยมาใช้ นั่นคือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล มีลักษณะดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคมเข้ามาบริหาร โดยผู้บริหารการศึกษา  
เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและไม่เข้าไปควบคุมหรือชี้นำ
2. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น
3. และตัดสินใจโดยอิสระ ภายใต้ที่กฎหมายกำหนด
3. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีเสรีภาพในการออกความคิดเห็น  
โดยเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นกรรมการตัวแทนของฝ่ายใด
4. การเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนได้ร่วมมือกันฉันท์มิตรมีความสามัคคี

กลมเกลียว แบ่งฝ่ายในคณะกรรมการ

สรุปได้ว่าลักษณะและองค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในการบริหารสถานศึกษาต้องนำ  
หลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหาร

### **ลักษณะและองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบองค์คณะบุคคล**

การบริหารโดยองค์คณะบุคคล (ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลีมบริบูรณ์, 2545,  
หน้า 6 – 7) เป็นการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้ใช้ดุลยพินิจ ตัดสินใจจากการอภิปรายถึงเหตุผล  
การดำเนินการประกอบข้อมูลข้อเท็จจริง จึงไม่ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือภูมิหลังของบุคคล ผลของ  
การใช้ดุลยพินิจจึงรอบคอบและมีความเสี่ยงน้อย แต่มีข้อจำกัดคือความล่าช้า องค์ประกอบ  
ขององค์คณะบุคคลมีดังนี้

1. ประธานคณะกรรมการจำนวน 1 คน ได้มาโดยการคัดเลือกจากกรรมการที่เป็น  
ตัวแทนฝ่ายต่างๆ เนื่องจากประธานคณะกรรมการสำคัญต่อการควบคุมให้การประชุมเพื่อการ  
ตัดสินใจด้านต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร  
เป็นที่ยอมรับของกรรมการทั่วไปและมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยด้วย
2. รองประธานคณะกรรมการ จำนวน 1 คน ได้มาเช่นเดียวกับประธานกรรมการ  
เพื่อทำหน้าที่แทนประธานกรรมการเมื่อประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3. กรรมการมาจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆในชุมชนและท้องถิ่นรวมถึงกรรมการ โดยตำแหน่งจากการแต่งตั้งข้าราชการประจำด้วย จำนวนกรรมการขึ้นอยู่กับข้อกำหนด ในกฎกระทรวงเป็นหลัก

4. กรรมการและเลขานุการ จำนวน 1 คน ต่อ 1 องค์คณะบุคคล มาจากฝ่ายข้าราชการ ประจำหรือกรรมการโดยตำแหน่ง คือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจาก ต้องจัดเตรียมการประชุมนำผลการประชุมไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวของการบริหารอีกด้วย กฎหมายให้อำนาจเลขานุการคณะกรรมการเป็นผู้เสนอเรื่อง แก่คณะกรรมการเพื่อให้การประชุมมีระบบและมีประสิทธิภาพนั่นเอง ดังนั้นในการเสนอเรื่อง จึงเป็นของผู้บริหารซึ่งเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการมีอำนาจพิจารณาและจะมี อำนาจ ในการเสนอเพียงบางเรื่องเท่านั้น

หลักการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล

หากมุ่งหวังประสิทธิผลและสัมฤทธิ์ผลของการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล ต้องใช้ หลักการประชาธิปไตยเป็นหลักในการบริหารดังนี้

1. ต้องมีหลักเกณฑ์มีระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายต่างๆ เป็นตัวกำหนด บทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคลเพื่อให้กิจกรรมการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่ล่วงเกิน หรือละเมิดในสิทธิหรือภารกิจที่เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือฝ่ายครูปฏิบัติ

2. ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์คณะบุคคลและภารกิจที่ปฏิบัติ กิจกรรม และการใช้ดุลยพินิจ ต้องใช้อารมณ์หรือการประชุม หากคณะบุคคลไม่มีความรับผิดชอบ อาจให้กิจกรรมล่าช้าหรือปฏิบัติไม่ได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด

3. องค์คณะบุคคลต้องถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักเพราะองค์คณะบุคคล เป็นตัวแทนของสาธารณะ ทุกฝ่ายคาดหวังความเป็นกลางและการก่อให้เกิดผลประโยชน์ ต่อ ส่วนรวมในทุกกิจกรรมที่บริหาร

4. มีความบริสุทธิ์ใจต่อภารกิจของหน่วยงานที่เป็นองค์คณะบุคคล ต้องไม่เข้าไป เพื่อแสวงหาอำนาจหรือผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพรรคพวก เพราะผลแห่งการบริหารที่ ไม่บริสุทธิ์ใจ จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทุกคนโดยรวม และทำให้ระบบงานด้านต่าง ๆ ใน สถานศึกษาเสียหายไปด้วย

องค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามแนวทางการดำเนินงานขององค์คณะบุคคลและการมีส่วนร่วม (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 4- 63) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3 คณะ คือ

1. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
2. คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

ของเขตพื้นที่การศึกษา

บทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคลในการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นอย่างยิ่งควรกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้ง 3 คณะ ให้มีความสอดคล้องกัน โดยสรุปบทบาทหน้าที่พอสังเขปดังนี้

1. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานส่งเสริม และสนับสนุน สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ผู้แทนจากสถานศึกษาเอกชน โดยให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

2. คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา) มีอำนาจหน้าที่พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล ให้ความเห็นชอบการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความเห็นชอบในการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัยการออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานบุคคล จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูล ข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 12 คนประกอบด้วยอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวนสามคน อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสามคน อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูจำนวนสี่คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษา (ก.ต.ป.น.) มีอำนาจหน้าที่ วิเคราะห์ วิจัย นิเทศ ติดตาม และประเมินผล การบริหารและการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานและสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา เพื่อเตรียมรับการนิเทศติดตาม และประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก

คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษา (ก.ต.ป.น.) มีจำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จำนวน 1 คน กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน จำนวน 1 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์ในด้านการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิจัยและประเมินผล ด้านบริหารการศึกษา ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านรวมกัน หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษา คณะกรรมการทั้ง 3 คณะ จะมีผู้มีส่วนได้เสียเข้าไปร่วมในองค์คณะบุคคลเพื่อให้การบริหารการศึกษาสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด

องค์ประกอบขององค์คณะบุคคลในการบริหารงานสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้มีองค์คณะบุคคลในการบริหารการศึกษา คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 ให้มีองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ (ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์, 2545, หน้า 10 - 11)

การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น การบริหารจัดการของสถานศึกษาในลักษณะนี้ ได้เปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา หรือที่มักเรียก

กันว่า การบริหาร ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งการบริหารในรูปแบบนี้ก็มีแนวความคิดพื้นฐานว่า การบริหารโดยองค์คณะบุคคลก็เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างรอบคอบมีเหตุผล และยุติธรรม มากกว่าการบริหาร โดยให้มีอำนาจอยู่กับบุคคลคนเดียว ดังนั้นในมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) จึงได้ระบุไว้ว่า ให้มี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (คณะกรรมการพิจารณาปัญหาการศึกษาประชาบาล, 2522, หน้า 85, อ้างถึงในลัดดาวัลย์ สมิตะมาน, 2543, หน้า 15)

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการในแต่ละรูปแบบล้วนมีอำนาจหน้าที่ ต่างกัน ซึ่งลัดดาวัลย์ สมิตะมาน (2543, หน้า 15) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ใน 3 รูปแบบคือ

1. คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจ ในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญและงานประจำบางประการของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ทั้งในด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป คณะกรรมการบริหารจึงเป็น คณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่มาก

2. คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารและอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของ หน่วยงาน สถานศึกษาได้ ตลอดจนดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการ ในรูปแบบนี้ จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในภารกิจจัดการของ หน่วยงาน สถานศึกษาโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ

3. คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจ ในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง หรือมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจงานประจำ ของหน่วยงาน สถานศึกษาในบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารเท่านั้น

บทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคลในการบริหารงานสถานศึกษา

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการทุกคน ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน และจะต้องมีหน้าที่ มีส่วนรับผิดชอบต่อการ จัดการศึกษา (All for Education) โดยการกำกับสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาได้ดำเนินงาน วิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไปให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่งและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2, 2551, หน้า 27)

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ กำกับส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา ติดตามการดำเนินการตามเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นและมีส่วนร่วมในการ ปรับเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบรายงาน ประจำปีและรายงานผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนกิจการ ของสถานศึกษา

1.1 ด้านวิชาการ ส่งเสริมการพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับ สภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ ของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและ การวิจัย ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและการรับ การประเมินภายนอก ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาร่วมมือกับบุคคล และองค์กรต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งทางชุมชน โดยใช้กระบวนการของสถานศึกษา

1.2 ด้านงบประมาณ พิจารณาและให้การส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการ บริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัว ส่งเสริม สนับสนุนจัดหารายได้ การจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา และการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล การกำกับดูแลการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

1.3.1 ศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนดใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้เข้าใจ พิจารณามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ติดตามดูแล ให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางที่กำหนด ถ้าไม่ปฏิบัติ ตามที่กำหนดไว้ก็ให้ทักท้วงพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ พิจารณาการประเมินการบริหารงานบุคคล เมื่อสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีการศึกษาถ้าแผนปฏิบัติการเดิมทำได้ดีมีประสิทธิภาพก็ดำเนินการ

ในปีงบประมาณต่อไป หรืออาจกำหนดการพัฒนาเพิ่มขึ้นก็ได้ แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่า ไม่ประสบความสำเร็จก็เสนอแนะสถานศึกษา ปรับปรุงแก้ไข กำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการปฏิบัติใหม่ได้ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษากำหนดไว้

1.3.2 เสนอความต้องการอัตราตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา โดยพิจารณาศึกษาจำนวนและอัตรากำลังตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับภาระงานของสถานศึกษาหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3.3 ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่เอาใจใส่ต่อการเรียนการสอนอันจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อสถานศึกษาก็สามารถเสนอความคิดเห็นให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเห็นว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรจะได้รับการพัฒนา หรือยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญกำลังใจ ก็เสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการได้ตามความเหมาะสมและสภาพของสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลในส่วนอื่นๆ หากเห็นว่าจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งก็สามารถเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาดำเนินการได้ หรือดำเนินการร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้

1.3.4 ด้านบริหารทั่วไป พิจารณาให้การส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา พิจารณาให้การส่งเสริม สนับสนุนการบริหารกิจการนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 9 คน ในโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน และ 15 คนในโรงเรียนที่มีนักเรียนเกิน 300 คนขึ้นไปประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรศาสนา และผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ วางแผนดำเนินงานวิชาการ กำหนดรายละเอียดของหลักสูตรระดับสถานศึกษาและแนวการจัดตั้งส่วนการเรียนรู้และกิจกรรมหลักสูตรของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดทำคู่มือการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การแนะแนวให้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการ

เรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การแนะแนวให้เป็นไปตามจุดหมายและแนวทางในการดำเนินการของหลักสูตร ประสานความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และชุมชน เพื่อให้การใช้หลักสูตร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการใช้หลักสูตรแก่นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง นำข้อมูลป้อนกลับจากส่วนต่างๆ มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ติดตามผลการเรียนของนักเรียนรายบุคคล ระดับชั้น ระดับช่วงชั้น ระดับชาติ เพื่อปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการดำเนินการด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ตรวจสอบทบทวน ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และการบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา แล้วใช้ผลการประเมินเพื่อวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและการบริหารหลักสูตรในปีต่อไป

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 25544 ซึ่งได้มาโดยการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าการวัดผลประเมินผล

แนวทางและบทบาทของผู้บริหารในการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล

ประกอบ บุญเกลี้ยงและสิทธิพร สิมบริบูรณ์ (2545, หน้า 20 - 24) กล่าวว่า เมื่อเข้าสู่ระบบการบริหารใหม่ ผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการบริหารโดยองค์คณะบุคคล การตัดสินใจเรื่องสำคัญทุกเรื่อง ทั้งด้านบริหารบุคคล บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณและบริหารทั่วไป จะมีใช้การใช้อำนาจเดียวของผู้บริหารอีกต่อไป จะต้องให้องค์คณะบุคคลเป็นผู้ใช้อำนาจ อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารในฐานะกรรมการและเลขานุการ หรือเป็นเจ้าของเรื่องก็ยังคงเป็นอำนาจเดียวอยู่เช่นเดิม

หลักในการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล

ในฐานะการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ผู้เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการอาจสับสนในการใช้อำนาจและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ จึงมีหลักในการปฏิบัติดังนี้

1. การบริหารในลักษณะนี้มี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำนักงาน เป็นฝ่ายปฏิบัติงานประจำและทำหน้าที่บริหารงานโดยตรง ฝ่ายคณะกรรมการ เป็นฝ่ายบริหารงานทางอ้อมใช้อำนาจบริหารทางการประชุมวินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายสำนักงานนำไปดำเนินการ

2. บทบาทของฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการถูกกำหนดไว้ชัดเจน ต้องยึดถือบทบาทหน้าที่ตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติหากไม่เข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่จะเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้

3. ฝ่ายสำนักงานและฝ่ายกรรมการต้องประสานการทำงานให้เข้ากัน โดยยึดจุดหมายปลายทาง คือ ผลสำเร็จของงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และประชาชนเป็นหลัก

4. การใช้อำนาจของคณะกรรมการในการตัดสินใจ วินิจฉัยหรือวางนโยบายใดๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นเหตุเป็นผล และความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้ ต้องใช้การประนีประนอมเป็นหลัก ควรหลีกเลี่ยงการใช้มติหรือการลงคะแนนในการตัดสินใจ เรื่องต่างๆ จะเหมาะสมยิ่งเพราะสังคมขององค์กรคณะบุคคลในลักษณะลับแต่ไม่ควรเกิด รวมทั้ง การเสียหายหรือแพ้ชนะกันในที่ประชุม

5. ผู้บริหารในฐานะกรรมการและเลขานุการขององค์กรคณะกรรมการต้องมีทีมงานรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงเสนอในที่ประชุม พร้อมชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจน

ลักษณะบุคคลที่พึงประสงค์ของกรที่มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยองค์กรคณะบุคคล การบริหารงานการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคคลในคณะกรรมการบริหารควรมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ดังนี้

1. นิยมเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
2. มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความสามารถของผู้อื่น
3. เคารพในสิทธิ เสรีภาพ ในการเขียน การพูด และการแสดงออกของผู้อื่น
4. เคารพต่อ กฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมาย และเสียงส่วนใหญ่
5. มองโลกในแง่ดี ไม่อคติกับผู้ที่คิดแตกต่างกับตน
6. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์
7. ปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ได้
8. เป็นคนมีเหตุผลและอุดมการณ์
9. คิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจใดๆ

แนวทางและบทบาทของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารเขตพื้นที่ศึกษามีแนวทางและบทบาท ดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการและเลขานุการใน 2 องค์คณะบุคคล คือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นประธานคณะกรรมการนิเทศติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา
2. รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. เสนอแนะการบรรจุ แต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
4. พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวทางและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชนมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และคณะกรรมการบริหารของเอกชน
3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน

5. ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุม ดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไป รวมทั้งจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงานตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานได้รับ

7. จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษา หรือหน่วยงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้ยื่น ไปตามระเบียบ ที่คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

9. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย การมีส่วนร่วมขององค์กรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องต่อการกระจายอำนาจ(สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 9 – 11) ผู้เกี่ยวข้องคือบุคคลซึ่งได้รับผลกระทบ จากการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน บุคคลทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษาก็คือ บุคคลที่มีความเป็นไปได้ว่า จะเป็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
2. คณะอนุกรรมการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
3. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. สมาคมผู้ปกครองและครู

6. ชมรมเครือข่ายผู้ปกครอง

7. ชมรมศิษย์เก่า

8. ชุมชน

9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอื่นๆ

กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา หรือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาในท้องถิ่น และนักวิจัยได้เห็นพ้องกันว่า การกระจายอำนาจการศึกษาให้สำเร็จและส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาและการเรียนการสอนจะต้อง ดำเนินการบนพื้นฐานของฉันทานุมัติในวงกว้างทั้งจากกลุ่มต่างๆ ที่จะต้องเข้ามาดำเนินการและ

กลุ่มผลประโยชน์ที่จะถูกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษามีความจำเป็นที่ที่จะต้องสร้างฉันทานุมัติจากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในลักษณะดังนี้

1. พิจารณาว่าใครบ้างมีส่วนได้ส่วนเสีย และมีผลประโยชน์อะไร ควรมีการวิเคราะห์บทบาทนให้รอบคอบของกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียอะไรกับการจัดการศึกษา

2. จัดให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสาธารณชน ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น และพยายามให้เห็นว่ามีกระบวนการปฏิบัติที่โปร่งใส สุจริต ยุติธรรม การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนจะมีความสำคัญมากจะเป็นกุญแจสำคัญในการได้รับฉันทานุมัติ

3. จัดประชุมสัมมนา เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความจริงใจรับฟังความคิดเห็นและยอมรับฉันทานุมัติ

4. ยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ เช่น สมาคมผู้ปกครอง และครู ชมรมศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมไปถึงการที่สถานศึกษาได้รับฉันทานุมัติ ส่งผลให้สถานศึกษามีพลังและความเข้มแข็งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลักษณะการมีส่วนร่วม การที่จะกำหนดหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกลุ่มบุคคลจะมีลักษณะอย่างไร โดยทั่วไปแล้วลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาหรือในรูปคณะกรรมการจะมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะของคณะกรรมการบริหาร จะมีอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นงานสำคัญและงานตามภารกิจกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป คณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนในการบริหารสถานศึกษาในลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา และอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2. ลักษณะของคณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีหน้าที่ในการตัดสินใจตลอดจนการดำเนินงานหรืองานในบางเรื่อง ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาจะไม่ใช้การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจส่วนใหญ่ คณะกรรมการที่ปรึกษาจะให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวในการบริหารมากที่สุด คณะกรรมการที่ปรึกษา

ได้แก่ สมาคมผู้ประกอบการและครู ชมรมเครือข่ายผู้ประกอบการ ชมรมศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

สรุปได้ว่าลักษณะและองค์ประกอบขององค์คณะบุคคล ในการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลจะมีกรรมการบริหารตามกฎหมายจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีหน้าที่ในการบริหาร และคณะกรรมการที่ปรึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีหน้าที่ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน โดยมี ภาระกรรมการ รองประธาน กรรมการ และเลขานุการ

### เทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 20 - 25) ได้กล่าวถึงว่า องค์คณะบุคคลที่เป็นคณะกรรมการบริหารระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับเขตพื้นที่ การศึกษา มีหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิใช่ การบริหารหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่จะต้องบริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด โดยมีเทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคลดังนี้

#### 1. เทคนิคการบริหารแบบทีมงาน

ทีมงานคือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันยาวนานพอสมควร หรือทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม เรียนรู้กัน พึ่งพาอาศัยกันยอมรับกัน หัวหน้า หรือผู้นำทีมที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้เทคนิค การบริหารให้คนในทีมงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ โน้มน้าวใจ ให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังใจและกาย เพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หัวใจ ของการทำงาน เป็นที่อยู่ที่ความเข้าใจ ธรรมชาติของคน และลักษณะของงานโดย

1.1 ให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ อย่างถูกต้องตรงกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของทีม

1.2 มีแผนล่วงหน้า ก่อนลงมือปฏิบัติงานควรให้สมาชิกของทีมได้มีส่วนร่วม วางแผนงานร่วมกัน เพื่อความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ กำหนดการ ระยะเวลา วิธีการ และ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาและวิธีแก้ไขล่วงหน้า

1.3 เข้าใจปัญหาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อสมาชิก จะได้ว่าจะต้องช่วยกันอย่างไร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล

1.4 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก เพื่อให้การติดต่อกับภายนอกได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่องานจะไม่ได้ซ้ำซ้อน

1.6 ให้สมาชิกร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน

- 1.7 ให้กลุ่มมีความผูกพันยึดเหนี่ยว มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 1.8 แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการลงมือปฏิบัติตามภารกิจ
- 1.9 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อช่วยกันคิดหาทางแก้ปัญหาใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ การปฏิบัติงานจะดีขึ้น
- 1.10 เลือกสรรพสมาชิกที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่เกื้อกูลกันในการทำงาน จะทำให้ทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดของทีมงาน
- 1.11 ให้คนที่มีคุณสมบัติคล้ายกัน ความสนใจตรงกัน อารมณ์เหมือนๆ กัน อยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง
- 1.12 สร้างแรงจูงใจสำหรับสมาชิกในทีมงานแต่ละคนในทีมงานได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพื่อพอใจหรือความจำเป็น
- 1.13 เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวก่ายหรือขัดแย้งกับบทบาทของคนอื่น
- 1.14 พัฒนาความขัดแย้งเชิงบวก (Positive Conflict) ขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในการปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดการทำลายกัน
- 1.15 ส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ สร้างความสามัคคีกับคนที่อยู่นอกกลุ่มเพื่อให้เกิดการประสานการทำงานที่ดีกับกลุ่มปฏิบัติงานอื่นๆ
- 1.16 สนับสนุนการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ดูถูกกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการทำงานได้ง่ายกว่าทำคนเดียว ด้วยทีมงานเป็นที่รวมกันของความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถหลายอย่าง ซึ่งหากนำมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานไปในตัว เหมือนสุภาษิตที่ว่า รกคนดีกว่ารกหญ้า การทำงานเป็นทีมนอกจากทำให้ทำงานง่ายเสร็จเร็วแล้ว การทำงานเป็นทีมที่ดียังช่วยสร้างความเข้าอกเข้าใจกัน ความสามัคคี รักใคร่ มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงานและงานก้าวหน้า

## 2. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) คือ วิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหาร มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการทำงาน

ในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การตัดสินใจ ในประเทศโลกเสรี เชื่อเรื่องความเสมอภาค และประชาธิปไตย เชื่อว่าถ้าเอาวิธีนี้มาใช้กับการบริหารแล้วจะช่วยเพิ่มความพอใจ และแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน การตัดสินใจทั่วไป มี 4 ระดับ คือ

- 2.1 ตัดสินใจโดยผู้บริหารเอง
- 2.2 ปรีกษาผู้ร่วมงาน ในที่สุดผู้บริหารตัดสินใจ
- 2.3 ตัดสินใจร่วมกัน
- 2.4 ผู้บริหารมอบให้ผู้อื่นตัดสินใจ

ระดับของการร่วมงาน บางกรณีต้องตัดสินใจเองโดยเร่งด่วนบางกรณี

ต้องปรึกษาเพราะข้อมูลไม่พอ บางกรณีผู้บริหารอาจมอบให้ผู้เกี่ยวข้อง ก็นั่งไปตัดสินใจเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะไว้วางใจหรือเชื่อในฝีมือของคนอื่นมากน้อยเพียงใด แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องเริ่มที่ผู้บริหารมีความเชื่อในวิธีการนี้ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้การตัดสินใจนั้นสมบูรณ์ดีกว่า ถ้ามีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน การทำงานในกระบวนการนี้ส่วนดีคือ เป็นการสื่อสารให้เข้าใจกระบวนการที่จะไปถึงขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจว่า ทำไม เป็นมาอย่างไร คือตัวเอง เข้ามามีส่วนจะยอมรับ เมื่อไปปฏิบัติจะรับผิดชอบและปฏิบัติตามหลักการอย่างนั้น วิธีการนี้เหมาะกับหน่วยที่มีคุณภาพ มีวุฒิภาวะ คนที่มุ่งความสำเร็จ เป็นหลักการมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นสามารถนำมาใช้ทุกระดับ อยู่ที่ขอบเขตของงานว่ามีแค่ไหน แต่ละคนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไร มีส่วนร่วมโดยตำแหน่ง หรือมีส่วนร่วมโดยเจตจำนง เชิญมา ตามความสามารถหรือความชำนาญของแต่ละคน แต่ทั้งนี้ต้องเริ่มจากผู้บริหารขององค์กรเห็นความสำคัญของวิธีการนี้ เข้าใจปรัชญาของวิธีการนี้ จะใช้อย่างไรเมื่อไร และผู้บริหารต้องมีทักษะที่จะใช้วิธีการนี้ มิฉะนั้นจะไม่ได้ผลจนต้องหันกลับไปตัดสินใจคนเดียว ซึ่งคงไม่เหมาะสมกับการบริหารกับองค์การสมัยใหม่ เพราะความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในองค์กร

### 3. เทคนิคการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม

การควบคุมคุณภาพเป็นปรัชญา ซึ่งแทรกซึมอยู่ทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารในญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นพิจารณาคุณภาพและผลิตภาพ (Productivity) เป็นสิ่งเดียวกัน การตรวจสอบคุณภาพปลายทางเป็นเรื่องล่าช้าและไม่เป็นที่นิยม การปลดคนเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่ได้รับการยอมรับ บริษัทเน้นการกระทำที่ถูกต้องซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการทั้งหมดเมื่อคนทั้งหมดสนใจคุณภาพในทุกๆ กิจกรรม สิ่งนี้เรียกว่าการควบคุมคุณภาพทั้งหมด การควบคุมคุณภาพได้เปลี่ยนจากการควบคุมด้านวิศวกรรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการ ไปสู่ความรับผิดชอบ

ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน เปรียบเหมือนเป็นสมาชิกของครอบครัว ผู้จัดการพร้อมยอมรับการเสนอความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบริษัททุกขั้นตอน

สภาพการควบคุมคุณภาพในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน คงต้องเปลี่ยนแนวคิดการควบคุมคุณภาพด้วยการตรวจสอบจากหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้บริหารระดับรองลงไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการคือครูหรือบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา พร้อมให้ความคิดเห็นเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

กลุ่มคุณภาพ มาจากคำว่า Quality Control หรือเรียกย่อว่า Q.C. หมายถึงกลุ่มบุคคลขนาดเล็กจำนวน 3 – 10 คน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเกี่ยวกับการแก้ปัญหา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน

จุดมุ่งหมายหลักของการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม

1. ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงานและภาวะของผู้นำของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยให้เกิดการพัฒนาตนเองตามลำดับ
2. ให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อขวัญกำลังใจและควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนโดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง อีกทั้งเพิ่มพูนจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ ปัญหาและความรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงงาน
3. ให้กิจกรรมควบคุมคุณภาพขององค์กรสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบของ QC ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม ซึ่งกระบวนการในการบริหารของการควบคุมคุณภาพของกลุ่มควบคุม ใช้วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการสำคัญของ QC

สรุปได้ว่าการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลต้องใช้เทคนิค การบริหารแบบทีมงาน เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพตามที่ชุมชน ท้องถิ่นต้องการ เนื่องจากการบริหารโดยองค์คณะบุคคลนั้นมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเข้ามารับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไป จึงต้องใช้เทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคลเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม การประกันคุณภาพการศึกษา จึงขอนำเสนอพอสังเขปดังนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, หน้า 224-232) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัจจัยการสร้างทีมงานโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างกันไปตามขนาดและสถานที่ตั้งโรงเรียน และปัจจัยการสร้างทีมงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการควบคุมนิเทศ ด้านความขัดแย้ง ด้านการบริการของศูนย์วิชาการ ด้านปทัสถานเฉพาะการทำงานและการควบคุม ด้านขอบข่ายของการจัดการ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และด้านการปกครองโรงเรียน

โสภา พิมพ์ศิริ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ระดับปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป้าหมายของทีมงาน ภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา 4 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของทีมงาน โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.30

ณัฐนัน ดนุพิทักษ์ (2543, หน้า 66-70) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความเห็น

ของผู้บริหารกับครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจัดอันดับความสำคัญปรากฏผลตามลำดับดังนี้

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
- 2) การยอมรับนับถือ
- 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์
- 4) การสื่อสารแบบเปิด
- 5) ความไวเนื้อเชื่อใจ
- 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ลัดดา กระจ่างทอง (2544, หน้า 139-144) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและขั้นตอนในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตามขนาดโรงเรียน

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิวัฒน์ สุจริตน์ (2523, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนตัดสินใจร่วมกับตน ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในระดับมาก สำหรับผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานโรงเรียน ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในระดับสูง

เกียรติ หิรัญกาญจน์ (2534, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่า การปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านกระบวนการบริหารและด้านกระบวนการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนกระบวนการนิเทศภายในอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารเสนอแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ ควรสัมมนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ครู อาจารย์ ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในกระบวนการบริหาร การเรียนการสอนและการนิเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

สงวน พรหมศรี (2539, หน้า 159 – 160) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน

ธิดาวรรณ นาคแสน (2542, หน้า 156) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาระกิจการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ของครู อาจารย์ โรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะภาพรวมเป็นรายหมวดทั้งหมด อยู่ในระดับมาก ยกเว้นครูอาจารย์ โดยส่วนรวมมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหมวดงานธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง

มานะ กัลปพฤกษ์ (2543, หน้า 110) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อเข้าสู่มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน คือ 1) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน ประกอบด้วยพฤติกรรมรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศหลายด้านครอบคลุมความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน การให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่สะดวก รวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน ผ่านมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนซึ่งสอดคล้องกับสภาพโรงเรียน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน ประกอบกับพฤติกรรมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีครบถ้วนตามภารกิจ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ระบบงานมีความชัดเจน 4) ควบคุมกำกับติดตามและนิเทศในการดำเนินการบรรลุตามแผน

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของระบบหลักการ ระบบลักษณะพื้นฐานการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและองค์ประกอบขององค์กร

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการบริหารงาน คณะทำงานระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน มี 4 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ระยะการเตรียมดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน

ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

สายใจ ศรีดี (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับสภาพองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 วัดดูประสงค์เพื่อการศึกษาและเปรียบเทียบระดับองค์กรที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ และระดับสภาพองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพกับสภาพองค์กรสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประเภทของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 375 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพโดยรวมและรายด้านของโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนพบว่า โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน มีองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับมาก
2. เมื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนที่มีขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ เมื่อจำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. องค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และจำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. องค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับคุณภาพองค์กรของโรงเรียนทั้ง โดยรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจำแนกตามประเภทของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนะพงษ์ คงบำรุง (ชนะพงษ์ คงบำรุง, 2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ตามทัศนะของครูผู้สอนพบว่า

1. สภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยสภาพปฏิบัติการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การเงินพัสดุ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการ การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และการบริหารอาคารสถานที่

2. ปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยสรุปได้ว่า จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยในการสร้างทีมงานของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน การสร้างทีมงานของครูผู้สอน ต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิก การทำงานต้องมีเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร ความมีมนุษยสัมพันธ์กัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน และต้องมีข้อมูลสารสนเทศให้หลายด้าน ครอบคลุม ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือการเตรียมดำเนินงาน การดำเนินตามแผน การตรวจและประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพขององค์กร และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการใช้เทคนิคการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลของ(ประกอบ บุญเกลี้ยง และสิทธิพร ลิมบริบูรณ์, 2545, หน้า 25) ซึ่งมี 3 แบบ คือ

- 1.1 เทคนิคการบริหารแบบทีมงาน
- 1.2 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 1.3 เทคนิคการควบคุมคุณภาพแบบกลุ่มควบคุม

การบริหารงานของหน่วยงานทางการศึกษาต้องนำเทคนิคดังกล่าวมาใช้ ตามกฎหมายการศึกษาที่ออกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2551 ที่ให้คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา