

การปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน
ของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน แห่งประเทศไทย

โดย

นายไพศาล เลาหะโชติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-653-303-7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ACTUAL PERFORMANCE AND EXPECTATION OF THE SUCCESSFUL
ELEMENTS IN SCHOOL-BASED MANAGEMENT AS PERCEIVED BY
ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN THE SALESIAN SCHOOLS
OF THAILAND**

By

Paisan Laohachot

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2003

ISBN 974-653-303-7

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียน แห่งประเทศไทย” เสนอโดย นายไพศาล เล่าหะโชติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)
...../...../.....

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์)
...../...../.....

.....กรรมการ
(บาทหลวง ดร. วิทยา คูวิรัตน์)
...../...../.....

K 42461067 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน/โรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียน

ไพศาล เล่าหะโชติ : การปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนแห่งประเทศไทย (THE ACTUAL PERFORMANCE AND EXPECTATION OF THE SUCCESSFUL ELEMENTS IN SCHOOL-BASED MANAGEMENT AS PERCEIVED BY ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN THE SALESIAN SCHOOLS OF THAILAND). อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์, ผศ.ดร. จิราวรรณ คงคล้าย และ ผศ.พิสิฐ พิษณานนท์.157หน้า ISBN 974-653-303-7.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทราบถึงการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน (2) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนแห่งประเทศไทยจำนวน 6 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 48 คน และครู จำนวน 255 คน รวม 303 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า (1) การปฏิบัติจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ยกเว้น ด้านการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ความคาดหวังเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน (3) การปฏิบัติจริงและความคาดหวังมีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

K 42461067 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: SCHOOL-BASED MANAGEMENT /SALESIAN FOUNDATION

PAISAN LAOHACHOT: THE ACTUAL PERFORMANCE AND EXPECTATION OF THE SUCCESSFUL ELEMENTS IN SCHOOL-BASED MANAGEMENT AS PERCEIVED BY ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN THE SALESIAN SCHOOLS OF THAILAND. THESIS ADVISORS: PRASERT INTARAK, Ed.D., ASST. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D., AND ASST. PROF. PISIT PISANANONT. 157 pp. ISBN 974-653-303-7.

The purposes of this study were (1) to define the actual performance and expectation of the successful elements in school-based management as perceived by administrators and teachers of the Salesian schools in Thailand as a whole and in aspects, and (2) to indicate the differences between the actual performance and the expectation of the successful elements in school-based management. The sample was taken from the administrators and teachers in the six Salesian schools of Thailand. The respondents were 48 administrators and 255 teachers. The statistical treatments were frequencies, percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The findings were (1) the actual performance in school-based management was rated at a high level both as a whole and in detail except for reward and participation which were rated at a moderate level (2) the expectation of school-based management was at a high level in all aspects (3) there was a significant difference at the level of .001 between the actual performance and the expectation of the school-based management.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2003

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งในการให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ จาก อ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผศ.ดร. จีราวรรณ คงคล้าย ผศ.ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร ผศ. พิสิฐ พิษณานนท์ บาทหลวง ดร. วิทยา คูวิรัตน์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งไว ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนนาวิวุฒิก อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายต่างๆ หัวหน้าหมวดวิชา และคณะครู โรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม อำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมห้องบริหาร รุ่นที่ 19 (ภาคพิเศษ) และเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัยทุกคนที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา ประโยชน์และคุณค่าใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ผู้ให้แสงสว่างแห่งปัญญา และที่สำคัญขอขอบคุณภรรยาคู่ชีวิตและบรรดาลูกๆ ที่คอยให้กำลังใจตลอดมา จนกระทั่งผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลังและความเป็นมา.....	3
ปัญหา.....	5
จุดประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานสำหรับการวิจัย.....	6
กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	13
บทบาทของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน.....	13
รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	15
องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบ- ความสำเร็จ.....	16
การกระจายอำนาจ.....	19
การพัฒนาวิชาชีพครู.....	27

บทที่	หน้า
การเผยแพร่สารสนเทศ.....	37
การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม.....	44
การมีวิสัยทัศน์.....	52
การให้รางวัล.....	56
การมีส่วนร่วม.....	65
การบริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย.....	75
ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียนคาทอลิก.....	77
หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนคาทอลิก.....	77
ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในมุลนิธิซาเลเซียน.....	78
สาระสำคัญของระบบป้องกัน.....	79
ระบบสายงานการบังคับบัญชาของโรงเรียนในมุลนิธิซาเลเซียน.....	85
สรุป.....	86
3 การดำเนินการวิจัย.....	88
วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	88
ระเบียบวิธีวิจัย.....	89
แผนแบบการวิจัย.....	89
ประชากร.....	90
กลุ่มตัวอย่าง.....	90
ตัวแปรที่ศึกษา.....	91
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	95
สรุป.....	96
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
การวิเคราะห์การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน.....	101

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน.....	103
การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความ คาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน.....	105
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปผลการวิจัย.....	108
การอภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	117
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	117
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	120
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก ตัวอย่างของตัวแปรที่ศึกษา.....	129
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	132
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	143
ภาคผนวก ง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152
ภาคผนวก จ ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่น.....	154
ประวัติผู้วิจัย.....	157

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล.....	91
2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98
3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร.....	99
4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของครู.....	100
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความ สำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน.....	101
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความ สำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามกลุ่มผู้บริหารและครู.....	102
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังตามองค์ประกอบความ สำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน.....	103
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังตามองค์ประกอบความ สำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามกลุ่มผู้บริหารและครู.....	104
9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวัง ตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน.....	105
10 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวัง ตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร.....	106
11 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวัง ตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู.....	107

สารบัญแนกมูม

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	7
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
3 ระบบการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครู.....	31
4 ลักษณะของการเสริมแรง 4 ประเภท.....	58
5 ทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler theory of motivation).....	62
6 ชนิดและระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	72
7 ระบบสายงานการบังคับบัญชาของโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียน.....	86

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายแม่บทใหม่ของประเทศ ที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนและเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง ผลจากรัฐธรรมนูญฉบับนี้ทำให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น เป็นพระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับการศึกษาระดับแรกของประเทศไทย ซึ่งประชาชนได้มีความพยายามหลายครั้งหลายคราในการจัดตั้งพระราชบัญญัติการศึกษานี้ ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 เป็นต้นมา¹ จนกระทั่งเกิดการปฏิรูปครั้งใหญ่ทั้งในระบบการเมืองและการศึกษาหลังยุคเศรษฐกิจล่มสลายของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2541

การปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 นั้นเป็นความตื่นตัว และเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับประชาชนโดยทั่วไป แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยกำลังพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีความเจริญเทียบเท่ากับต่างประเทศ การปฏิรูปในครั้งนั้นเป็นพระราชดำริของพระมหากษัตริย์ไทยที่ทรงปรารถนาให้ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรมเหมือนอย่างต่างประเทศและไม่ให้ประเทศไทยล้าหลัง เพราะพระองค์ท่านได้มีโอกาสเสด็จประพาสต่างประเทศหลายครั้งหลายครา พร้อมกันนั้น พระองค์ท่านทรงเห็นว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งจะพัฒนาคนไทยและประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นพระองค์ท่านได้ทรงมี พระกระแสรับสั่งให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาประเทศในด้านอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงให้การสนับสนุนทางการศึกษาตลอดมา ดังจะเห็นได้จากการที่พระองค์ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา การอบรมครู การส่งเสริมการเรียนรู้ทางไกล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงพระปรมาภิไธยให้พระราชบัญญัติการศึกษาแก่ประชาชนชาติ

¹วิชย ตันศิริ, คำอธิบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2542), คำนำ.

การปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้มีตรากฎหมายบังคับใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา² โดยที่เราจะต้องกำหนดว่า เราอยากเห็นอนาคตของประเทศเป็นอย่างไร เราคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและแรงผลักดันต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับประเทศไทยในอนาคต³

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดว่า “ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School-Based Management : SBM) กล่าวคือสถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และ การบริหารทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบ⁴

กระทรวงศึกษาธิการเห็นความสำคัญของการสร้างความรู้ด้านการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบริหาร โรงเรียน และเน้นรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้มีการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวอย่างกว้างขวาง

²ดิเรก พรสีมา, ปฏิรูปการศึกษาไทย ทำอย่างไร? (กรุงเทพฯ: ศ.รุ่งทิพย์ ออฟเซ็ท, 2543),

1.

³เรื่องเดียวกัน, 4.

⁴เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท บัญชีพอายท์ จำกัด, 2544), 5-6.

ภูมิหลังและความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเจตนารมณ์ให้เกิดปฏิรูปการศึกษา⁵ เพื่อให้เด็ก ๆ เกิดการเรียนรู้จริง สนุก ไม่น่าเบื่อ และมีความสุขกับการมาโรงเรียน⁶ วิชัย ตันศิริ กล่าวไว้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ เป็นพระราชบัญญัติที่มีความสำคัญมากในประวัติศาสตร์ของการศึกษาไทย เรียกได้ว่าเป็นกฎหมายการศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกฎหมายแม่บททางการศึกษา จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญทางการศึกษาให้เป็นกรอบของการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายหลัก ดังนี้⁷

1. จัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนชาวไทยทั้งหมด โดยกำหนดให้เป็นสิทธิของชาวไทยจะได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี

2. ปรับสังคมไทยให้เป็นสังคมเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้ทุกๆ ส่วนในสังคมสามารถจัดการศึกษาได้

3. ยกคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของไทย ปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษามากขึ้น โดยกำหนดมาตรการหรือยุทธศาสตร์ของการดำเนินงาน เพื่อเป็นเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 5 ประการคือ (1) ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา เพื่อให้เกิดเอกภาพของนโยบายและการกำกับ โดยกระจายอำนาจหน้าที่ในการให้บริการการศึกษาไปยังสถานศึกษาทุกระดับ เขตพื้นที่ของการศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) จัดระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามแนวคิดใหม่ให้มีองค์กรอิสระเป็นผู้ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพมาตรฐาน (3) จัดระบบการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู และการพัฒนาครูตลอดชีวิตของความเป็นครู (4) จัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ (5) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และกำกับการศึกษาของรัฐ⁸

⁵กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542), 16.

⁶ประเวศ วะสี, ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2541), 1.

⁷วิชัย ตันศิริ, คำอธิบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2542), 5.

⁸เรื่องเดียวกัน, 6.

เราทราบว่า สังคมมนุษย์เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ไม่มีใครผู้ใดจะเป็นเจ้าของความจริงได้ทั้งหมดและทุกกาลเวลา เราจึงต้องช่วยกันสร้างสรรค์ประสบการณ์ ความรู้ และปัญญา เพื่อความเจริญของงามของสังคมมนุษย์ สังคมใดขาดการเรียนรู้สังคมนั้นคงจะเกิดวิกฤติทางปัญญาและจะไม่ได้รับการแก้ไขก็จะพอกพูนทับถมทวีคูณและนำไปสู่ความหายนะและการสิ้นสุดของสังคมนั้นๆ ความเจริญและความเสื่อมของอารยธรรมของสังคมมนุษย์ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการจัดระเบียบในสังคมให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอนี้เอง⁹

ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติซึ่งได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษาจึงได้ศึกษาและทบทวนประสบการณ์การกระจายอำนาจของการบริหารสถานศึกษาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่เสนอแนวทางการดำเนินงานโดยรวม เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาในเวลาต่อมา¹⁰

โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนเป็นกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติซึ่งจะปรับปรุงการบริหารจัดการตามแนวทางข้างต้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นการเผยแพร่และปรับปรุงการบริหารงาน ต่อไปในอนาคต

⁹ เรื่องเดียวกัน, 7.

¹⁰ สำนักงานปฏิรูประบบบริหารการศึกษา, การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา: แนวทางการดำเนินงาน School-Based Management (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2536), 1.

ปัญหา

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนมีดังนี้

1. การกระจายอำนาจ การบริหารงานโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน ประกอบด้วยอธิการ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และมีคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลภายนอก ซึ่งอำนาจการตัดสินใจ จะเป็นครูใหญ่ และอธิการเท่านั้น ไม่มีการกระจายอำนาจไปยังระดับรองลงไปอย่างชัดเจน¹¹
2. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารซึ่งจะมีวาระ 3 ปี ก่อให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในนโยบายและระบบการบริหารงาน
3. ระบบการตรวจสอบ กำกับดูแล และการติดตามประเมินผล ยังไม่ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของสถานศึกษา
4. ระบบการให้รางวัล ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ขาดการปรับปรุงแก้ไขระเบียบและสวัสดิการที่มีอยู่ ส่วนที่ใช้อ้างอิงในปัจจุบันคือคู่มือการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนปี พ.ศ. 2531 และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2539¹²
5. ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู อย่างเป็นระบบที่ชัดเจน รวมทั้งการจัดระบบของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ยังไม่ชัดเจนทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน¹³

จุดประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดจุดประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. เพื่อทราบถึงการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน
2. เพื่อทราบถึงความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน เป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน
3. เพื่อทราบถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบ

¹¹โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย, ธรรมนูญโรงเรียน 2543-2547 (ราชบุรี: ฝ่ายแผนและบุคลากร โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย, 2543), 5-6.

¹²เรื่องเดียวกัน.

¹³คณะชาเลเซียน, ระเบียบการของคณะชาเลเซียน (กรุงเทพฯ: สำนักงานเจ้าคณะแขวงแห่งประเทศไทย, 2531), 188.

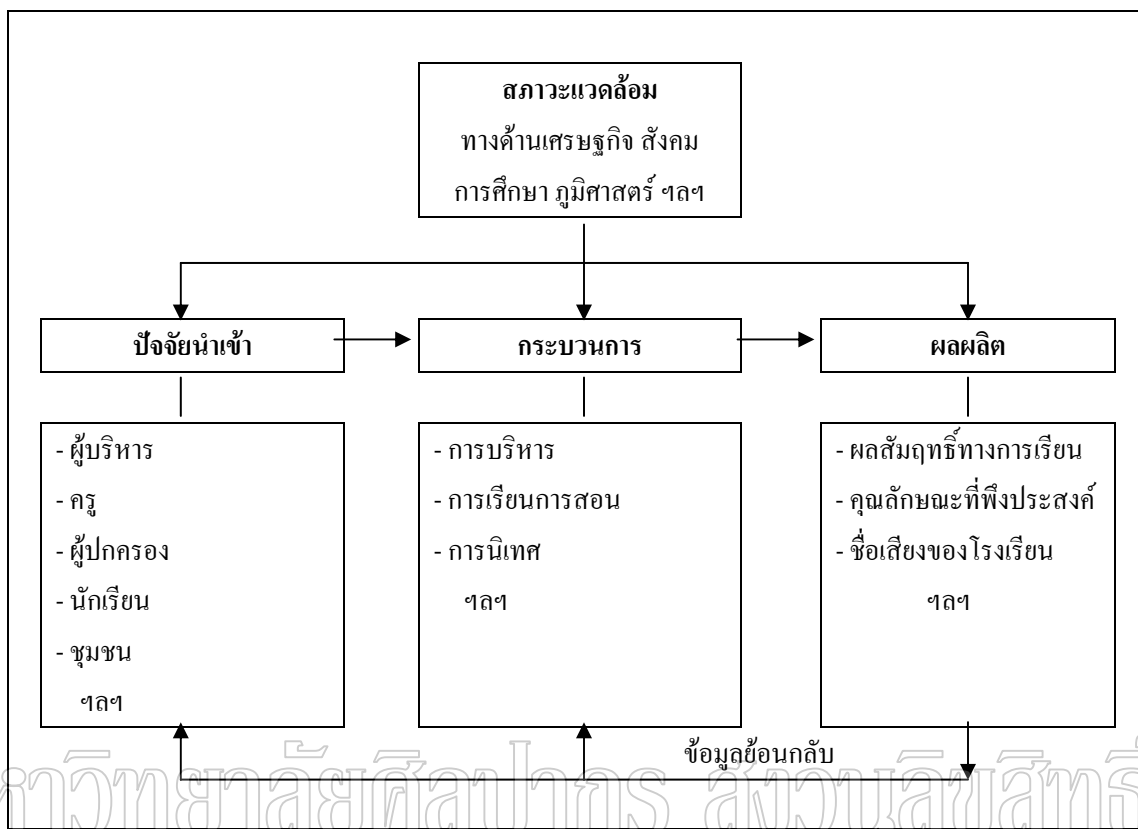
ความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

สมมติฐานสำหรับการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามจุดประสงค์และข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานทางสถิติสำหรับการวิจัยในการทดสอบไว้ดังนี้คือ “การปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านแตกต่างกัน”

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวความคิดของการวิจัยซึ่งประกอบด้วย สภาวะแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และ ผลผลิต โดยสภาวะแวดล้อม ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ ระบบการศึกษา ฯลฯ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ฯลฯ กระบวนการบริหาร ได้แก่ การบริหารงาน การเรียนการสอน การนิเทศ ฯลฯ และผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชื่อเสียงของโรงเรียน ฯลฯ แต่งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวความคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ มาเป็นกรอบแนวความคิด ปัจจัยหรือองค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ได้แก่ การกระจายอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพครู การเผยแพร่สารสนเทศ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ การให้รางวัล และการมีส่วนร่วม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถาน

ศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 46-52.

ขอบเขตของการวิจัย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ มาศึกษาเพื่อเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาด้านการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนทั้ง 6 โรง ตัวแปรที่นำมาศึกษาได้แก่ การกระจายอำนาจ (disperse power) การพัฒนาวิชาชีพครู (stress professional development) การเผยแพร่สารสนเทศ (disseminate information) การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (select the right principal) การมีวิสัยทัศน์ (have a vision) การให้รางวัล (reward accomplishment) และการมีส่วนร่วม (existing participation) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 46-52.

ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่นและเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอทำข้อตกลงในเรื่องระบบการบริหารงานโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรง มีนโยบายการบริหารที่เหมือนกันทั่วประเทศ โดยมีจิตตารมณ์ชาเลเซียนที่สืบเนื่องจาก นักบุญยอห์น บอสโก ผู้ก่อตั้งมูลนิธิชาเลเซียน ณ ประเทศอิตาลี จิตตารมณ์ดังกล่าว ประกอบด้วย ความรัก (love) เหตุผล (reason) และศาสนา (religion) จึงไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย ดังนั้น การใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการเตรียมการ เพื่อรองรับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เกิดความสำเร็จเท่านั้น ส่วนครูผู้สอนโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรงจะต้องทำการสอนอย่างน้อย 1 ปี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยดังนี้คือ

องค์ประกอบความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพครู การเผยแพร่สารสนเทศ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ การให้รางวัล และการมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง วิธีการหนึ่งในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครองครู องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจเพื่อก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง

โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน หมายถึง โรงเรียนในหน่วยงานการกุศลซึ่งดำเนินการตามจิตตารมณ์ของคณะชาเลเซียนโดยมีนักบุญยอห์น บอสโกเป็นผู้ก่อตั้งและองค์อุปถัมภ์ของคณะ ยึดถือความรักความเมตตาคุณาเป็นหลักในการปกครอง มีจำนวน 5 โรงทั่วประเทศ ได้แก่ โรงเรียนคอนบอสโก-วิทยา จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนเซนต์ดอมินิก กรุงเทพมหานคร โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย จังหวัดราชบุรี โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และโรงเรียนแสงทองวิทยา จังหวัดสงขลา รวมถึงโรงเรียนที่เปิดดำเนินการโดยนักบวชในคณะชาเลเซียนจำนวน 1 โรง ได้แก่ โรงเรียนอรุณวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผู้บริหาร หมายถึง นักบวชในคณะชาเลเซียนที่บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต อธิการ ผู้จัดการหรือครูใหญ่ ได้รับการแต่งตั้งจากประธานมูลนิธิ ให้ดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการและการเงิน และ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน

ครู หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการให้ทำการสอนได้ในโรงเรียนมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญๆ สองส่วน ได้แก่ส่วนที่หนึ่งเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดหลักทางด้านการบริหาร บทบาทของโรงเรียน รูปแบบ องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และยุทธศาสตร์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และในส่วนที่สองเกี่ยวกับการศึกษาคาทอลิก นโยบาย ปรัชญาทางการศึกษาคาทอลิก และการศึกษาซาเลเซียนในประเทศไทย

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เนื่องจากการใช้คำมีความแตกต่างกันมากมาย ขึ้นกับสถานที่และนักวิชาการจะใช้ศัพท์ที่ขึ้นชอบ แต่โดยทั่วไปแล้ว ยังคงความหมายและหลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่นกัน คำศัพท์ที่มีความใกล้เคียง ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared Decision Making) การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School Empowerment) การร่วมกันปกครอง (Shared Governance) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ (Decentralized Authority) การทำให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระ (School-Site Autonomy) การตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Decision Making) การบริหารที่ระดับโรงเรียน (School-Site Management) โรงเรียนที่มีอิสระทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsible Autonomy) แนวคิดเรื่องอำนาจอิสระของโรงเรียน (The Autonomous School Concept) การกระจายอำนาจในการบริหาร (Administrative Decentralization) และการปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Governance)¹⁴

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ให้ความหมายของ School-Based Management (SBM) ว่าเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษา โดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากรัฐหรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาต่างๆ รุ่ง แก้วแดง กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น

¹⁴อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based management) (กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว, 2543), 9-10. 10

ฐานเป็นการปฏิวัติการศึกษา¹⁵ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จะทำให้ผู้บริหาร การศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น ด้วยการให้เขาเหล่านั้นรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในเรื่องหลักดังกล่าวของครู ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนแล้ว การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ยังเพิ่มประสิทธิภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับเด็กด้วย

สมาคมโรงเรียนนักบริหารของประเทศอเมริกา (American Association of School Administrators) ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุง การศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยัง แต่ละ โรงเรียนโดยผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัด การศึกษามากขึ้น โดยมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร¹⁶

การประเมินการบริหารงานโรงเรียนเป็นฐาน (Assessment of School-Based Management) ยังได้สรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า เป็นการกระจายอำนาจ การควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และบางโรงเรียนมีนักเรียนเป็นกรรมการด้วย ได้ มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับ โรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

เดวิด (David) กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูป การศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้ โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมี ผลผลิตที่ดีขึ้น¹⁷

เอ็ดเลย์ (Edley) ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้ชุมชนมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่เพียงผู้บริหาร

¹⁵ รุ่ง แก้วแดง, อ่างถึงโน เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อ การประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท บุ๊คพอยท์ จำกัด, 2544), 1.

¹⁶ R. A. Lewis, Restructuring America's Schools (Arlinton, VA: American Association of School Administrator, 1989), 56.

¹⁷ J.L. David, "Synthesis of research on school-based management," Educational Leadership 46, 8 (September 1995) : 45-53.

เท่านั้นแต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กำหนดการ และตารางเวลาต่างๆ การควบคุมวินัยนักเรียน งานบุคลากรและงบประมาณ¹⁸

เซง (Cheng) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น¹⁹

เสวานิตย์ ชัยมุสิก นิยามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น แต่ทั้งนี้สถานศึกษาต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ได้ มีหน่วยตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งจะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในสถานศึกษาและมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนในเรื่องการเงิน และการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา²⁰

สมหมาย ควระงับ กล่าวถึงการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานในรูปแบบคณะบุคคล ส่งผลให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี ทั้งด้านวิชาการ กระบวนการบริหารจัดการ การสนับสนุนงบประมาณ นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นไปตามเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ เด็กเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข²¹

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น หมายถึง กระบวนการบริหารที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษา ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารงาน และมีการตัดสินใจร่วมกันในความต้องการจำเป็นพื้นฐานเพื่อการบริหารงานการศึกษาในโรงเรียนได้ดำเนิน

¹⁸C. Edley, Jr., A world class school for every child : The challenge of reform in Pennsylvania (Boston: Harvard University Law School, 1993), 184.

¹⁹Yin Cheong Cheng, School Effectiveness and School-Based Management : A Mechanism for Development (Washington, D.C.: The Falmet Press, 1996), 183.

²⁰เสวานิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 9-10.

²¹สมหมาย ควระงับ, “ร.ร.วัดเขาน้อยจอมสวรรค์ สระบุรี ความสำเร็จแบบบริหารโรงเรียนเป็นฐาน,” รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย 4, 51 (15 มี.ค. 2545) : 9.

ไปด้วยดี และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในด้านงบประมาณ บุคลากร หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยรวม

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีลักษณะสำคัญสองประการคือ (1) โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้นแล้วลดการควบคุมจากส่วนกลางลง (2) การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเน้นในเรื่องลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญ วอลตัน (Walton) เชื่อว่าการที่โรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายนั้นกระทำได้หลายวิธี การบริหารควรมีความยืดหยุ่น โดยให้โรงเรียนได้บริหารตนเองในสถานการณ์ที่เป็นจริง เนื่องจากแต่ละโรงเรียนและชุมชนมีความแตกต่างกัน ส่วนกลางเพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมายโดยรวม รวมถึงเน้นการให้ความสำคัญกับ “คน” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานในด้านการมีส่วนร่วม²²

ในด้านธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน (Nature of School Activities) ในโรงเรียน ที่มีรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการจัดกิจกรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจและให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรม การจัดกิจกรรมและการแก้ปัญหาจะมีความยืดหยุ่นด้วยรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย

บทบาทของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สังคมจะราบรื่นและดำเนินไปด้วยดี ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ก้าวก้าวหน้าที่การปฏิบัติงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามบทบาทที่ตนเองได้รับ ดังนั้นบทบาทของแต่ละหน่วย ฝ่าย แผนก โรงเรียน ชุมชน ฯลฯ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องมีดูแล และปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม

²²R.E. Walton, “From control to commitment in the workplace,” *Harvard Business Review* 63, 2 (August 1993) : 76-84.

1. บทบาทของโรงเรียน (Role of School) โรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารนั้นมุ่งเน้นในการพัฒนาครูและนักเรียนตามสภาพขององค์กร เป็นไปในลักษณะริเริ่มพัฒนา แก้ปัญหาและทำทุกอย่างเพื่อประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครู

2. บทบาทของหน่วยงานจากส่วนกลางหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลทางการศึกษา (Role of Education Department) โรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญต่องานของโรงเรียนเองโดยตรง หน่วยงานจากส่วนกลางหรือจากภายนอกจะมีบทบาทในลักษณะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น

3. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Role of Administrators) การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้พัฒนาไปคู่เป้าหมาย เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคนเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร และเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียนโดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน

4. บทบาทของครู (Role of Teachers) การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทสำคัญของครูคือ การเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนา และนักปฏิบัติ ครูจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ และร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างกระตือรือร้น

5. บทบาทของผู้ปกครอง (Role of Parents) โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานผู้ปกครองจะได้รับบริการเชิงคุณภาพมากขึ้นนั่นคือเด็กในปกครองของตนจะได้รับการศึกษาตามความต้องการ บทบาทของผู้ปกครองคือผู้ร่วมหุ้นและผู้สนับสนุน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ให้ข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนทรัพยากร ช่วยเหลือและร่วมแก้ไขในกรณีที่โรงเรียนเกิดปัญหาต่างๆ²³

ประโยชน์การนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

การนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน (2) ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น (3) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (4) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ (5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร (6) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน

²³อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 31-33.

ทำให้เกิดการ ริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น(7)การที่ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดย ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด (8) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็น ในการปรับปรุงการศึกษา (9) ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา (10) การบริหารและ ตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (11) ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนและโครงการใหม่ ๆ²⁴

รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนด เป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะ ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนจากเขตการศึกษา ตัวแทน จากสหภาพครู และตัวแทนนักเรียน จากการศึกษาารูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามี รูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ²⁵ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) คณะกรรมการ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน นั้นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่นๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย ในการวางแผน ในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมี บทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมาก ที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครู เป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็สามารถแก้ปัญหาได้ ตรง จุดมากที่สุด

3. รูปแบบชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบ การบริหารที่ควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและ

²⁴ เรื่องเดียวกัน.

²⁵ เรื่องเดียวกัน, 40-42.

ผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและ ชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการ โรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. รูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional and Community Control SBM) แนวคิดของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยสัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครองหรือชุมชนจะมีเท่าๆ กันในคณะกรรมการ โรงเรียน

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

ในต่างประเทศอย่างเช่น สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย ฮองกง ฯลฯ ได้จัดทำ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจนประสบความสำเร็จในระดับที่พึงพอใจ สืบเนื่องจากกลยุทธ์สำคัญ 6 ประการดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวไว้ พร้อมกันนั้นการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน²⁶ และ Cheng (Cheng) ยังสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษามี 2 ลักษณะคือ (1) การตัดสินใจ และ (2) การมีส่วนร่วม²⁷ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลยุทธ์สำคัญอีกประการหนึ่งเป็นประการที่ 7 เพิ่มเข้ามาในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและ คณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และบุคลากรอื่นๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (subcommittees) ขึ้นมาก็คณะแล้วแต่จะเห็นสมควร โดยให้รายงานหรือขึ้นตรงต่อคณะกรรมการ โรงเรียนคณะอนุกรรมการ

²⁶อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 16.

²⁷Yin Cheong Cheng, The Knowledge Base for the Practice of School-based Management: An International Perspective (Hong Kong: Asia-Pacific Centre for Education, 2000), 8.

จะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลักๆของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอนอาจมีสมาชิกเฉพาะผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการ บางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมสม่ำเสมอ

2. การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียนและเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงานโดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผล นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้วทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหารงบประมาณ การสัมภาษณ์ ฯลฯ

3. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้เรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนให้มากที่สุด การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผล การปฏิบัติงาน และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน

4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Selection the Right Principal) โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมาย ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) การเป็นผู้นำ (leader) และผู้สนับสนุน (supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (innovations) เข้าสู่โรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวละครสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกบองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และสื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้หาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียนขอรับการสนับสนุนทางการเงินแก่โรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้วบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือการจัดองค์การ เสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และเป้าหมาย (goals) ซึ่งเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตร

การเรียนการสอนรวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่างๆ คังนั้นจึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (consensus-building process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

6. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วยเพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการค่าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาสและปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน²⁸

7. การมีส่วนร่วม (Existing Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการการศึกษา²⁹ การมีส่วนร่วมยังหมายถึงการตัดสินใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากทุกฝ่าย³⁰ การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูป ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือเป็นหลักการสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน³¹

²⁸ เรื่องเดียวกัน, 46-53.

²⁹ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544), 1-3.

³⁰ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา, 25.

³¹ อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 16-21.

การกระจายอำนาจ (Disperse Power)

การกระจายอำนาจ หมายถึงความมากน้อยของการที่อำนาจ (power) และสิทธิอำนาจ (authority) ได้รับการกระจายลงไปตามขั้นตอนของการบังคับบัญชาในองค์การ (hierarchy) กล่าวคือ การบริหารโรงเรียน ต้องมีการกระจายอำนาจ เพื่อมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ยิ่งโรงเรียนมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คนระดับล่างจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตของโรงเรียนมีมากขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งคือเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง ลักษณะสำคัญของการกระจายอำนาจ ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับรองลงไปมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือดำเนินการใดๆ ภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย (2) มีอิสระในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ และ (3) มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีในด้านการแบ่งเบาภาระของส่วนกลางหรือผู้บริหารทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วแต่ต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์การ³² องค์การควรยึดหลักการกระจายอำนาจมากน้อย เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆที่สามารถกำหนดขนาดของการกระจาย โดยปกติเราเชื่อว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแม้ผู้บริหารจะได้ตัดสินใจว่าจะรวมอำนาจบางอย่างไว้ บางครั้งจะต้องมอบอำนาจบางส่วนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงอาจกล่าวได้ว่าขนาดของการกระจายอำนาจนั้นมีได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นด้วยคือ (1) ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ (2) ความต้องการเป็นแบบเดียวกับนโยบาย (3) ขนาดขององค์การ (4) ความเป็นมาของกิจการ (5) ปรัชญาการบริหาร (6) ความต้องการความอิสระในการดำเนินงาน (7) จำนวน ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การ (8) เทคนิคในการควบคุม (9) การกระจายการปฏิบัติงาน และ (10) การเปลี่ยนแปลงขององค์การ³³

ในปี 2535 รัฐวิศวะค่อริยมีโครงการโรงเรียนในอนาคต (Schools of the Future) ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้คณะกรรมการและสถานศึกษา ทั้ง 3 ด้านคือ (1) ด้านการเรียนการสอน เชื่อมโยงการบริหารแบบ SBM กับการเรียนรู้ของผู้เรียน (2) การบริหารงานบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษา บทบาทในการสรรหาครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง (3) การบริหารงบประมาณ ร้อยละ 94 ของงบประมาณส่งตรงไปยังโรงเรียนในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป การ

³²กิติมา ปริดีดิลก, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524), 148-151.

³³Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principal of Management : and Analysis of Managerial Functions (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), 67.

ดำเนินงานในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา ประเทศออสเตรเลียซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในโลก (world best practice) เป็นผลมาจากปัจจัย 4 ประการคือ (1) การวางแผนด้วยความรอบคอบ (2) เจตนาธรรมาภิบาลเมืองอันแน่วแน่ (3) รูปแบบและการปฏิบัติตามแนวการปฏิรูปซึ่งมี SBM เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการศึกษา และ (4) การจัดสรรทรัพยากรเป็นจำนวนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูและผู้บริหาร³⁴

การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

การกระจายอำนาจเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบจากส่วนกลาง หรือจากศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือในระบบงาน ความหมายของการกระจายอำนาจมี 2 นัย คือ

1. ความหมายตามนัยการปกครอง การกระจายอำนาจเป็นหลักการปกครองที่รัฐบาลแห่งชาติหรือรัฐบาลกลางได้มอบอำนาจทางการปกครองบางอย่าง ซึ่งส่วนกลางได้พิจารณาเห็นแล้วว่าเป็นการไม่ทำลายความมั่นคงของชาติและเห็นสมควรให้ท้องถิ่นรับไปดำเนินการ โดยมี ความเชื่อว่าท้องถิ่นรับอำนาจไปบริหารแล้วจะสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสนองความต้องการของประชาชน ได้เท่ากับรัฐบาลกลาง การดำเนินการมอบอำนาจดังกล่าวนี้ เป็นการมอบอำนาจการปกครองให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ความหมายตามนัยการบริหาร หมายถึงการมอบอำนาจในการบริหารงานให้ ผู้ปฏิบัติงานหรือให้บุคลากรไปปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร การกระจายอำนาจของทาง ราชการนั้น ได้มอบอำนาจการตัดสินใจสั่งการจากส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น เพื่อให้แต่ละท้องถิ่น มี ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยงาน ต่างๆ ทั่วประเทศ

รูปแบบการถ่ายโอนอำนาจโดยทั่วไป มีแนวปฏิบัติในการดำเนินการสำคัญๆอยู่ 4 ประการคือ

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) หมายถึง การถ่ายโอนบทบาทหน้าที่ของส่วนกลาง ให้กับส่วนท้องถิ่นตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา จากระดับกระทรวงสู่ส่วนท้องถิ่น หรือกล่าว

³⁴Brian J. Caldwell, “การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่สถานศึกษา และการปฏิรูประบบการเงิน (School Autonomy and Financing),” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545), 4-5.

อีกนัยหนึ่งก็คือ การแบ่งมอบอำนาจจากระดับเบื้องต้นไปสู่ระดับต่างๆ ตามลำดับสายการบริหารภายใน

2. การมอบอำนาจ (Delegation) หมายถึง การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่ให้กับหน่วยงานระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่นหรือหน่วยงานเฉพาะกิจให้รับผิดชอบดำเนินโครงการพิเศษ ซึ่งมีอิสระจากส่วนกลางในการกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น ในด้านการรับคนเข้าทำงาน การเซ็นสัญญา การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาจัดซื้อจัดจ้างและด้านอื่นๆ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหรือองค์การของรัฐบาลที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง ในขณะที่ความรับผิดชอบสูงสุดยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง

3. การโอนอำนาจหรือการให้อำนาจ (Devolution) หมายถึง การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่หรืออำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยงานรัฐบาลในท้องถิ่นภายใต้ขอบข่ายที่กฎหมายกำหนดให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่น จังหวัด อำเภอ หรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นต่างๆ การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ดังกล่าว หน่วยงานในระดับท้องถิ่นจะอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรง (direct control) ของส่วนกลาง คือมีความเป็นตัวของตัวเอง มีกฎหมายรองรับในความชอบธรรม ส่วนที่มีความแตกต่างจากส่วนกลางก็คือ ส่วนกลางจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะและควบคุมในทางอ้อม ในทางปฏิบัติทั่วไปแล้วหน่วยงานระดับท้องถิ่นจะมีสิทธิในการจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ เช่นการจัดเก็บภาษีและเงินคงคลังของตนเอง เพื่อที่จะได้นำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความเร่งด่วนของประชาชนในท้องถิ่นต่อไปชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวถึงองค์ประกอบของการมอบอำนาจ (empowerment) นั้นมีอยู่ 4 อย่างคือ (1) ความสำคัญในการมอบอำนาจให้ (2) ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ (3) ชุมชนได้มีส่วนร่วมกันจัดกระทำ และ (4) ความสนุกสนานในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำอย่างมีความสุข และสนุกกับมัน³⁵

4. การให้ภาคเอกชน/องค์กรเอกชนเข้าดำเนินการ (Privatization/Non-government Institutions) หมายถึง การให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนรับผิดชอบกิจกรรมที่รัฐบาลเคยทำให้แก่ภาคเอกชน/องค์กรเอกชนหรือองค์กรประชาชนไปดำเนินการ เช่น หอการค้า สมาคมนักธุรกิจ สมาคมวิชาชีพ สหกรณ์ สหภาพแรงงาน

มีทซ์และไควเอ็ดดี (Meatz and Quieti) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจของประเทศต่างๆ ไว้ดังนี้ (1) เพื่อส่งเสริมความสมดุลในการพัฒนาภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ (2) เพื่อสามารถจัดทำโครงการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งในด้านศักยภาพและข้อจำกัด

³⁵ชาญชัย อาจินสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2543), 27-29.

ของท้องถิ่น (3) เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในด้านการวางแผน โครงการและการดำเนินโครงการ (4) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันทางการเมืองระดับท้องถิ่นและเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นและองค์กรประชาชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองให้มากขึ้น (5) เพื่อส่งเสริมการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาท้องถิ่น

สิ่งที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีขึ้นก่อน ที่จะมีการกระจายอำนาจ (1) การผูกพันและอุทิศตนต่อการกระจายอำนาจและการมอบหมายอำนาจของส่วนกลางให้แก่หน่วยงานระดับล่างหรือหน่วยงานอื่นรับผิดชอบในระดับท้องถิ่น (2) ความเป็นอิสระของหน่วยงานหรือองค์กรระดับท้องถิ่นที่จะสามารถระดมทรัพยากรและตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ (3) มีการกำหนดความรับผิดชอบในการวางแผนอย่างชัดเจน ในลักษณะของผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจ (delegation) และเป็นประชาธิปไตยให้แก่หน่วยงานระดับล่างหรือองค์กรระดับท้องถิ่น (4) มีการสนับสนุนทางการเมืองในระดับท้องถิ่น (local political backing) แก่หน่วยงานระดับล่างหรือองค์กรระดับท้องถิ่น หากขาดการสนับสนุนดังกล่าวก็จะทำให้การกระจายอำนาจเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ

ในภาคการศึกษา การกระจายอำนาจจะเป็นแบบการถ่ายโอนอำนาจ (devolution) ซึ่งจะให้ความหมายของการบริหารจัดการตนเอง (self-managing schools) โดยถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไปจากส่วนกลาง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนดังต่อไปนี้ (1) ด้านความรู้ (knowledge) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่อง การจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทาง การรับนักเรียน การประเมินนักเรียน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน (2) ด้านเทคโนโลยี (technology) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน (3) ด้านอำนาจหน้าที่ (power) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่อง การบริหารบุคลากร (4) ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ (material) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องของการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่างๆ (5) ด้านบุคลากร (people) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร สู่มีอาชีพ ในด้านการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งการตัดสินใจในเรื่องการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน (6) ด้านเวลา (time) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการกำหนด แผนการดำเนินงานและ

การบริหารเวลา (7) ด้านการเงิน (finance) เป็นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของนักเรียน³⁶

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เป็นแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอำนาจ ความรับผิดชอบ การคัดเลือกคณะกรรมการ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ การส่งเสริมความสมดุลในการพัฒนา มีโครงการพัฒนาสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการสนับสนุนในระดับท้องถิ่น

ผลกระทบจากการกระจายอำนาจทางการศึกษา

เมื่อมีการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่เบื้องล่าง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นแล้วผลกระทบที่ตามมามีอยู่หลากหลายสำคัญๆ ดังแสดงในรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเมืองการปกครอง การปฏิรูปการศึกษาไทย ก้าวไปเร็วกว่าการปฏิรูปด้านอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการขัดแย้งและถูกขัดขวางจากระบบการเมืองการปกครองได้ เนื่องด้วยความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ต้องมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเชิงการเมืองซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ

2. การกำหนดนโยบาย นโยบายด้านการศึกษาจะเปลี่ยนไปจากเดิมครั้งใหญ่ โดยเฉพาะด้านโครงสร้างและระบบการปฏิบัติเท่านั้นแต่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานด้วย ซึ่งต้องระมัดระวังการบิดเบือนผิดเพี้ยนไปจากที่คาดหวังไว้ มิใช่เพียงการออกกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับเท่านั้น ต้องหาวิธีการที่จะเสริมทั้งระบบในการตรวจสอบการดำเนินการและติดตามผล ทั้งด้านระบบ บุคลากร และ พฤติกรรม

3. การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมีการออกกฎหมายในรูปของกฎกระทรวง ระเบียบ คำสั่งและแนวปฏิบัติออกมาใหม่ทั้งหมด ตามโครงสร้างและระบบการบริหารงานที่เปลี่ยนไปเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมการบริหารประกอบในทุกส่วนทุกระดับ โดยเฉพาะการเน้นการส่งเสริมประชาชนและชุมชนให้มีบทบาทร่วมในฐานะหุ้นส่วนในการบริหารการศึกษา

4. การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารใหม่โดยการตัดทอนสายการบังคับบัญชาสั้นลงและช่วงการบังคับบัญชาแคบลง ตัดหน่วยงานระดับกลางออกเหลือแต่หน่วยงานส่วนกลางที่ทำหน้าที่ดำเนินนโยบาย ให้การสนับสนุนและการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานและหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ก็คือสถานศึกษาซึ่งต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็น

³⁶เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา, 11-12.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงสร้างองค์การของโรงเรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ขนาด ความพร้อม และแนวโน้มการสนับสนุนจากชุมชน

5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จากการศึกษาที่โรงเรียนต้องคอยรับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูงเปลี่ยนมาเป็นการบริหารโดยการริเริ่มและสนองความจำเป็นของโรงเรียนเอง ครูบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน บรรยากาศของการทำงานจะเป็นไปในลักษณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ บทบาทของครูจะเปลี่ยนแปลงไปต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นนอกเหนือจากการสอน การฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวได้

6. งบประมาณ ต้องมีการใช้งบประมาณเพิ่มมากขึ้นในระบบเงินอุดหนุน โรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่มีฐานะปานกลางถึงร่ำรวยผู้ปกครองจะมีความพร้อมในการสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนค่อนข้างมากรวมไปถึงคณะกรรมการบริหารโรงเรียนก็มีความพร้อมสูง โรงเรียนมีโอกาสคัดเลือกครูที่มีคุณภาพสูงการจัดงบประมาณรายหัวต้องมีมาตรการจัดสรรงบประมาณที่ประกันความเป็นธรรมให้ได้ทั้งในเชิงระบบและเชิงพฤติกรรม ในทางความเป็นจริงขณะนี้ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ ถ้าความมุ่งมั่นทางการเมือง (political will) และนโยบายของรัฐบาลไม่เข้มข้นจริงจะส่งผลให้พบอุปสรรคมากมายอันเนื่องมาจากความจำกัดในเรื่องงบประมาณดำเนินการ

7. การต่อต้านของผู้สูญเสียอำนาจ หน่วยงานส่วนกลางจะต้องขยุบเลิกหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนออกไปลดความสำคัญในการบังคับบัญชา และผู้ที่เคยมีอำนาจในตำแหน่งเดิมจะต่อต้าน เพราะสูญเสียอำนาจและไม่รู้ว่าหน่วยงานใหม่จะทำให้ตนได้สมปรารถนาทั้งปวงหรือไม่

8. ความพร้อมของหน่วยงานส่วนกลางในระดับกระทรวงและคณะกรรมการต่างๆ นอกจากทำการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ยังต้องทำความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และกระบวนทัศน์ในการบริหารแนวใหม่ และจัดทำข้อกำหนด ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ

9. ความพร้อมของหน่วยงานระดับเขตพื้นที่ สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งคือความรู้ความเข้าใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเจ้าหน้าที่ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับว่าโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริง

10. ความพร้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูจำนวนมากไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจ มีความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการกับการปฏิบัติ

11. คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการ โรงเรียนมักจะยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียนหรือขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน

12. การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประสบปัญหาในการปฏิบัติในระยะเริ่มแรกในขอบเขตการปฏิบัติและความรับผิดชอบ

13. ภาระงานของครูและผู้บริหาร บทบาทและแนวปฏิบัติในระดับโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก โดยจะมีภาระงาน (work load) ที่เพิ่มมากขึ้น

14. การตรวจสอบ โรงเรียนจะถูกตรวจสอบมากขึ้นในทุกๆ ด้าน คณะกรรมการโรงเรียนจะเข้ามากำกับและดูแลการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน และจะมีองค์การภายนอกเข้ามาตรวจสอบและประเมินคุณภาพด้วย

15. การจัดการเรียนการสอน ชุมชนและผู้ปกครองจะเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเสนอแนะและจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการรับนักเรียน และการจัดโปรแกรมการเรียน

16. เวลา บุคลากรต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้นในแต่ละวันและการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นไปอย่างช้าๆ ต้องใช้เวลา 5 ปีหรือมากกว่านั้น

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับอำนาจการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (decision-making) ในระดับโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ซึ่งโดยทั่วไปการตัดสินใจในระดับโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ประสิทธิภาพในการบริหาร การตัดสินใจให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษา จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องความต้องการของผู้เรียน (2) ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา การกระจายอำนาจให้เกิดมีการรวมคิดในเรื่องหลักสูตรที่ ยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และคาดหวังว่าจะมีนวัตกรรมต่างๆเพิ่มในอัตราที่สูงขึ้น เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และ (3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจากทุกฝ่าย

ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบ

ความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหาร³⁷ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การหากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การ การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการตัดสินใจ มีสาระสำคัญดังที่ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ กล่าวไว้ดังนี้ (1) โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจของครูอาจารย์และความกระตือรือร้นของครูอาจารย์ในโรงเรียน (2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจของครูแต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ (3) ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู อาจารย์ มากกว่าโดยไม่คำนึงถึงว่า ครู อาจารย์ ผู้นั้นจะมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด (4) ครูอาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้ (5) บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา (6) ทั้ง องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ (7) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่ครู อาจารย์ ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครู อาจารย์ ควรเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อย แค่ไหน คณะผู้ทำการตัดสินใจควรสร้างขึ้นมาอย่างไรและโดยวิธีไหน บทบาทอะไร ที่จะมี ประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่³⁸

สุกานดา ตปนียางกูร และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง “การปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทรรศนะของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน” พบว่าการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษา คณะกรรมการส่วนใหญ่เห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ควรกระจายอำนาจด้านงานบุคคล งบประมาณ การจัดทำหลักสูตร ให้ท้องถิ่น

³⁷ชวณชม ชินะตั้งกูร, “รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ,” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ: สมาคมคณาตลิกแห่งประเทศไทย, 2524), 6-7.

³⁸ถวิล เกื้อกูลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช จำกัด, 2530), 206-212.

เป็นผู้ดำเนินการควรกระจายอำนาจทางการบริหารอย่างจริงจัง มีการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น จัดอบรมสัมมนา สนับสนุนงบประมาณ มีการควบคุมติดตามตรวจสอบ³⁹

ธีระ รุญเจริญ ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่าโรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการจริงจัง ส่วนใหญ่ดำเนินงานไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ แต่ยอมรับว่าการกระจายอำนาจเป็นสิ่งดี⁴⁰

จึงสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษานั้น เป็นการถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบจากส่วนกลางไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การในการทำงานในลักษณะการปกครองและการบริหาร ส่วนผลกระทบจากการกระจายอำนาจทางการศึกษามีอยู่หลายระดับกล่าวคือ ระดับการปกครอง การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม งบประมาณ ฯลฯ ส่วนอำนาจการตัดสินใจนั้น ถือได้ว่าเป็นเครื่องทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในองค์กรอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะนิเทศศาสตร์

การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development)

ในปัจจุบันนี้ ครูเป็นวิชาชีพสาขาหนึ่งที่จำเป็นสำหรับสังคมทุกสังคม การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ทำให้วิชาชีพครูต้องพัฒนาและได้รับการส่งเสริมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ กระบวนการและวิธีการในการดำเนินการวิชาชีพครูก็มีความซับซ้อนและกว้างขวางขึ้น ฉะนั้น บุคคลผู้เข้ามาสู่วงการวิชาชีพครูจึงต้องมีคุณลักษณะบางประการที่จำเป็นและจำเพาะเจาะจงไม่ใช่ใครก็มาเป็นครูได้ดังเช่นในอดีต สำหรับบทบาทและความสำคัญของครูต่อสังคมนั้น ไม่ว่าจะสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร ครูก็ยังคงเป็น

³⁹สุกานดา ตปนียางกูร และคณะ, “การปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540), บทคัดย่อ.

⁴⁰ธีระ รุญเจริญ, “สภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย,” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 1-3.

วิชาชีพที่มีความจำเป็นต่อสังคม ไม่เปลี่ยนแปลง สังคมจึงจำเป็นต้องตอบแทน และดูแลรักษาครูให้มี สถานภาพที่เหมาะสมเช่นกัน

ความหมายของวิชาชีพ (Profession)

พจนานุกรมคอลลินส์ (Collins) อธิบายความหมายของวิชาชีพว่าเป็นลักษณะหนึ่งของงานซึ่งเป็นงานที่ผู้ทำต้องได้รับการฝึกฝนโดยเฉพาะ และเป็นงานที่ทำให้ผู้ประกอบการนั้นได้รับฐานะที่สูงเป็นพิเศษจากสังคม เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาโรค กฎหมาย หรือการให้การศึกษาอบรม เป็นต้น⁴¹ ส่วนพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 อธิบายว่า วิชาชีพเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ⁴² ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าวิชาชีพก็เป็นอาชีพที่ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความชำนาญที่ฝึกฝนโดยเฉพาะ ซึ่งมีข้อกำหนดคุณลักษณะบางประการที่ทำให้วิชาชีพต่างจากอาชีพทั่วไป

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันจะแบ่งระดับของการประกอบอาชีพสุจริตในสังคมได้เป็น 4 ระดับคือ (1) ระดับแรงงานหรือกรรมกร (labour) (2) ระดับแรงงานฝีมือ (semilabour) (3) ระดับช่างฝีมือ (technician) (4) ระดับวิชาชีพหรือวิชาชีพชั้นสูง (profession) การประกอบอาชีพทั้ง 4 ระดับนั้น อาจแบ่งให้กว้างขึ้นเป็น 2 ฝ่าย คือระดับ 1-3 จัดเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยกำลังกายหรือแรงงานเป็นสำคัญ ส่วนระดับ 4 นั้นเป็นอาชีพที่ใช้กำลังความคิดหรือกำลังสมองเป็นสำคัญ อาชีพระดับนี้เป็นอาชีพที่ได้รับการยกย่องจากสังคมว่าเป็นวิชาชีพที่ทำให้ผู้ประกอบการมีฐานะที่ได้รับเกียรติเป็นพิเศษในสังคมทุกประเทศ⁴³

ดังนั้นสรุปได้ว่าการพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึงวิชาชีพชั้นสูงที่สังคมให้การส่งเสริม มีลักษณะเฉพาะบทบาทและความสำคัญในสังคม มีการตอบแทนและดูแลรักษา มีการพัฒนาการฝึกอบรม การฝึกทักษะ จนเกิดมีความชำนาญการด้านการเรียนการสอน และได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากสังคมรอบข้าง

⁴¹Collins Cobuild Dictionary English Language (London: William Collins Sons and Co. Ltd., 1987), 1146.

⁴²พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2535), 766.

⁴³ธีรศักดิ์ อัครบวร, ความเป็นครู, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์, 2543), 148-149.

วิชาชีพครู

ความหมายของครูที่เป็นอาชีพอย่างหนึ่งนั้น อาชีพครูมีวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง ทั้งบทบาทและฐานะไปตามกาลเวลาเช่นกัน ในอดีตอาชีพครูเคยจัดเป็นอาชีพของปุชนิยบุคคล คือเป็นผู้มีบุญคุณแก่สังคม ผู้ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนมากมายมหาศาล แล้วก็รับประโยชน์ตอบแทนเพียงเลี้ยงชีวิตอยู่ได้ อาชีพอย่างนี้เรียกว่า อาชีพปุชนิยบุคคล ไม่เหมือนกับอาชีพธรรมดาทั่วไป แนวความคิดเกี่ยวกับอาชีพครูแบบนี้เป็นค่านิยมของชาวอินเดียโบราณแล้วแผ่ขยายไปทั่วภูมิภาค เอเชียรวมทั้งไทย

สำหรับอาชีพครูในสังคมตะวันตกและยุโรปโบราณก็ไม่ต่างไปจากคตินิยมของชาวเอเชีย มากนัก เดิมใครๆ ก็ตั้งตัวเป็นครูได้หากได้รับความเชื่อถือจากชุมชนหรือสังคม โดยเฉพาะเป็นครู ในทางการฝึกฝนอาชีพ ส่วนครูที่เป็นผู้สอนวิทยาการเพื่อพัฒนาสติปัญญาและจริยธรรมนั้นเพิ่งเริ่ม มีอย่างเป็นทางการในสังคมกรีกโบราณ อาจจะมีก่อนหน้านั้นในชุมชนอื่นๆ

ในสถานศึกษาที่มีการเตรียมครู จึงมักจะมีการสอนวิชาชีพครู (pedagogy) เป็นส่วนหนึ่ง ของการสอนวิชาเนื้อหาอื่นๆ เนื้อหาสาระของวิชาครูมักจะเน้นเรื่องวิธีสอนและการฝึกปฏิบัติให้ เกิดทักษะในการสอนเป็นสำคัญ ในอดีตเมื่อยังไม่มีการจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อการผลิตครูขึ้น โดยเฉพาะ วิชาครูในแนวคิดกล่าวจัดเป็นส่วนหนึ่งของวิชาเนื้อหาในระดับมหาวิทยาลัยมักจะจัดไว้ เป็นส่วนหนึ่งของคณะวิชาอักษรศาสตร์ หรือศิลปศาสตร์เพื่อให้ โอกาสผู้ที่ศึกษาวิชาเอกที่จะใช้ สอนในโรงเรียนและประสงค์จะเป็นครูได้เรียนวิชาครูประกอบไปด้วย เมื่อวิชาครูได้รับความ สนใจและสังคมให้ความสำคัญมากขึ้น ก็เริ่มมีการแยกหลักสูตรวิชาครูออกมาเป็นการเฉพาะ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความก้าวหน้าทางวิชาการในช่วงเวลาต่างๆทำให้เกิด ผลกระทบต่อวิชาครูและอาชีพครู ยังมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเข้ามาผสมผสานยังทำให้มี ผล ต่อวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมทำให้ครูหรืออาชีพครูต้องพัฒนาไปโดย เปลี่ยนเป็นวิชาชีพครูไปกับกาลเวลาด้วยเช่นกัน⁴⁴

การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับสังคม ยังมีการเปลี่ยนแปลงทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ความจำเป็นต้องมีครูเพื่อ ทำหน้าที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ยิ่งมากเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ที่เข้ามาสู่วงการวิชาชีพครูก็ ต้องมีคุณลักษณะบางอย่าง และเมื่อได้รับการฝึกฝนจนมีความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพแล้วก็ต้องมี

⁴⁴ เรื่องเดียวกัน, 151-152.

คุณลักษณะเพิ่มเติมอีกหลายประการ ในกระบวนการดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูให้ทันกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

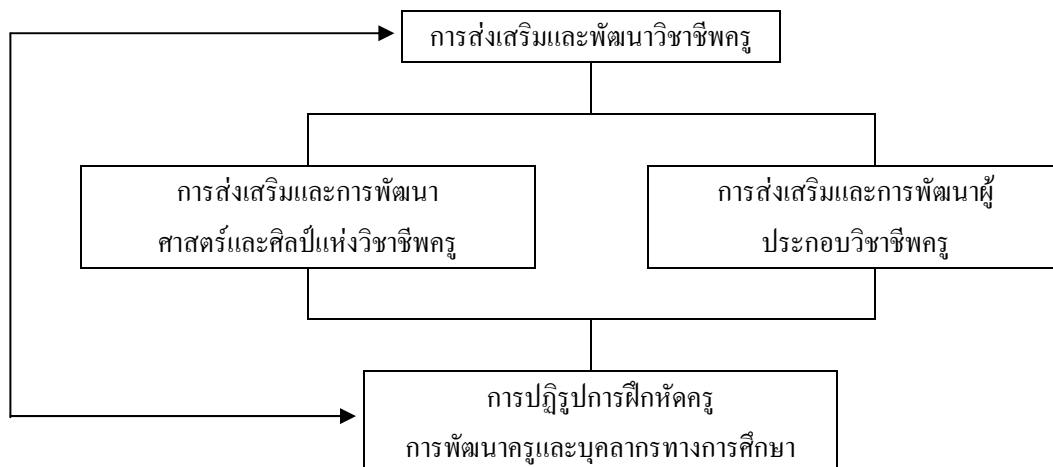
ความสำคัญของการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครู

การส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครู ก่อประโยชน์ให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพครูและสังคมหลายประการดังนี้ (1) ช่วยส่งเสริมเกียรติภูมิของครูให้สมกับที่เป็นปวงชนียบุคคลของสังคม เป็นผู้รู้ และเป็นผู้ปฏิบัติตนดี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป (2) ช่วยส่งเสริมให้ครูมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ครูตามที่สังคมปรารถนาเพื่อเป็นกำลังสำคัญของชาติในการพัฒนา ชุมชนและประเทศชาติ (3) ช่วยสร้างเสริมความมั่นคงและส่งเสริมความก้าวหน้าในการประกอบ วิชาชีพครู (4) ช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูมีสถานภาพที่ทัดเทียมกัน เพื่อให้ครูมีความมั่นใจในการประกอบวิชาชีพเพื่อยกสถานภาพของครูทุกระดับให้เท่าเทียมกัน (5) ช่วยส่งเสริมให้ครูได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการเพียงพอแก่การรักษาสถานภาพของครูใน สังคมไทย

การส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครูในขณะนี้ มีนโยบายของรัฐในการดำเนินการที่ชัดเจนดังที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และได้เริ่มดำเนินการตามแผนตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป

หลักการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครู

การส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครูนั้นจำเป็นต้องทำทั้งระบบ กล่าวคือต้องส่งเสริมและพัฒนาทั้งองค์ความรู้คือการส่งเสริมและการพัฒนาศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพครู การส่งเสริมและการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครู รวมถึงผู้ประสงค์จะประกอบวิชาชีพครูและครูประจำการทุกสังกัดทุกระดับ



แผนภูมิที่ 3 ระบบการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครู

ที่มา : ชีรศักดิ์ อัครบวร, ความเป็นครู, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์, 2543), 162.

หากใช้วิธีการระบบวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพ

ครู อาจวิเคราะห์การพัฒนาวิชาชีพครูเป็น 2 ส่วนคือ การส่งเสริมและการพัฒนาศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพครูกับการส่งเสริมและการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างๆ ซึ่งอาจสังเคราะห์ทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกันเป็นการปฏิรูปการฝึกหัดครูและพัฒนาครูประจำการซึ่งทั้งสองส่วนนั้นต้องกระทำอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน⁴⁵

คุณภาพครู (Teacher Quality)

การปฏิรูปการศึกษาหรือพัฒนาการศึกษาเพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องพัฒนาครูด้วย ต้องทำอย่างจริงจังทั้งระบบวงจรรออาชีพครู ฌาคส์ เดอลอร์ส (Delors) ประธานคณะกรรมการนานาชาติในการศึกษาศตวรรษที่ 21 ได้เสนอประเด็นคุณภาพครูไว้ว่าประเทศต่างๆ ควรมีแนวทางในการพัฒนาครูดังนี้

1. การสรรหาผู้เรียนวิชาครู (Recruitment) ควรมีการคัดเลือกและสรรหาผู้เข้าเรียนที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมจำนวนมากพอเข้ามาศึกษาเล่าเรียนสาขาครุศาสตร์ ส่วนการบรรจุเข้าสู่ตำแหน่งก็ควรมีมาตรการพิเศษในการคัดเลือก

2. การศึกษาเบื้องต้นในสถาบันฝึกหัดครู (Initial Education) การจัดการศึกษาสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูควรจัดถึงระดับปริญญาตรีเป็นขั้นต้น ในอนาคตครูต้องมีบทบาทเป็น

⁴⁵ เรื่องเดียวกัน, 161-162.

ผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรภาพเยาวชน และส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน การจัดการศึกษาเบื้องต้นสำหรับครูต้องทั่วถึง เป็นกระบวนการเดียวกันทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

3. การอบรมครูประจำการ (In-service Training) ต้องเปิดโอกาสให้ครูที่ประจำการแล้ว ได้รับการอบรมความรู้ใหม่ๆ เสมอๆ โดยเฉพาะการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาจใช้ระบบการศึกษาทางไกล เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และความสะดวก

4. การพัฒนาผู้สอนในสถาบันฝึกหัดครู (Teacher Educators) การปรับปรุงทักษะของคณาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูทั้งหลาย ตลอดจนการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากชุมชนมาช่วยร่วมผลิตครู ย่อมพัฒนาระบบผลิตครูให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

5. การนิเทศ (Supervisors) การควบคุม การตรวจสอบ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู อย่างเป็นระบบ ช่วยให้ครูได้รับทราบเกี่ยวกับพัฒนาการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพครู เช่น เรื่องความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอน แหล่งข้อมูล การตรวจสอบ ตลอดจนการวัดผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับจากการจัดการศึกษาด้วย การนิเทศต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. การจัดการ (Management) ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่างๆ โดยส่งเสริมให้แต่ละแห่งมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การทำงาน ตลอดจนการกำหนดปริมาณงานของครู ต้องส่งเสริมให้ครูได้ทำงานเต็มศักยภาพด้วย

7. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม (Participation by People from Outside the Teaching Profession) ต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู ทั้งช่วยในการปฏิบัติการกิจของครูและเป็นผู้ร่วมตรวจสอบการทำงานของครู

8. สภาพการปฏิบัติงาน (Conditions of Work) ในสภาพการทำงานจะต้องให้ความสนใจในการโน้มน้าวใจครูผู้สอนให้ปฏิบัติงานต่อไปโดยไม่ละทิ้งอาชีพ ทั้งอัตราเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ ตลอดจนสภาพในการทำงานจะต้องดีพอเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นๆ

9. อุปกรณ์การสอน (Teaching Materials) การฝึกหัดครูและการสอนในโรงเรียนนั้น จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์การสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบเรียน ทั้งจะต้องปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ โดยให้ครูมีส่วนร่วมทั้งในชั้นวางแผนและชั้นดำเนินการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ

นำเสนอความรู้ใหม่ๆ สอนทักษะ และวิธีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน จะช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁴⁶

วิชาชีพครูในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ บรรดาครูคงต้องเผชิญกับความจริงที่ว่าคนไม่สามารถอาศัยสิ่งที่เล่าเรียนในสถาบันฝึกหัดครูไปใช้ได้จนตลอดชีวิต แต่ในชีวิตของคนนั้นจะต้องแสวงหาความรู้และเทคนิคต่างๆ ที่ทันสมัยเพิ่มเติมขึ้น รวมทั้งปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ จะต้องมืองค์กรดูแลเรื่องความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาชีพที่สอนและความเชี่ยวชาญในการสอนให้ในสัดส่วนที่เหมาะสม และในการฝึกหัดครูหรือฝึกอบรมครูประจำการนั้นต้องให้ความสำคัญทั้งเรื่องเนื้อหาวิชาที่สอนและวิธีการถ่ายทอดการเรียนรู้ทุกอย่างกัน นอกจากนี้ในการฝึกหัดครูนั้นจะต้องปลูกฝังค่านิยมในวิชาชีพครูให้สำคัญกว่าการสอนไม่ใช่เป็น แต่เพียงเรื่องของการประกอบอาชีพเท่านั้น แต่จะต้องส่งเสริมให้ผู้รับการศึกษาอบรมได้มี ศรัทธาในอาชีพครูด้วยให้ครูได้มีคุณลักษณะต่างๆ ทั้งทางด้านจริยธรรม ทางปัญญา และทางอารมณ์ เพื่อจะได้สามารถปลูกฝังคุณสมบัติเหล่านี้ให้แก่ศิษย์ของตนได้ตามความต้องการของสังคม

การควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครู

การควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครูนั้น พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้คุรุสภาซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพครูดำเนินการในส่วนนี้อย่างเป็นทางการ โดยเป็นองค์กรผู้ควบคุมเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ส่วนการประกันคุณภาพในการจัดการศึกษาทุกระดับก็กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะคือสำนักงานการประเมินและมาตรฐานการศึกษา (สมศ.)

การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเป็นมาตรการควบคุมคุณภาพครูและควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครู ครูเป็นผู้มีบทบาทและความสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้มีความสามารถและประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นครูที่ได้รับการศึกษามาอย่างดี ได้รับการเลือกสรรกลั่นกรองมาอย่างดี มีมาตรฐานทั้งทางด้านประสิทธิภาพการสอนและคุณธรรมจริยธรรม การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเป็นหลักประกันทางหนึ่งที่องค์กรวิชาชีพครูมอบให้กับสังคม วัตถุประสงค์ของการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูมีดังนี้

1. เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนทั่วไปว่า ผู้ที่มาสอนนั้นได้ผ่านการฝึกอบรมเลือกสรรและกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วเป็นผู้มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม

⁴⁶Jacques Delors and others, Learning: The Treasure Within (Vendome: UNESCO Publishing, 1996), 147-149.

2. เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ให้มีมาตรฐานเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ อย่างอารยประเทศทั่วไป

3. เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูได้พัฒนาตัวเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและคุณภาพของตัวเอง สมกับที่สังคมยกย่องว่าวิชาชีพนี้เป็นวิชาชีพของปวงชนียบุคคล

ครูสภาได้ศึกษากระบวนการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูของประเทศต่างๆ ทั้งสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น และได้สรุปแนวทางการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูของไทยไว้หลายประการ เช่น ประเภทของใบอนุญาต คุณสมบัติของผู้ขอรับใบอนุญาต และการตรวจสอบมาตรฐานของผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เป็นต้น

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ในการผลิตครู การประกันคุณภาพ หมายถึง การประกันว่าสถาบันดำเนินงานได้ผลตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้า หรือการประกันว่าสถาบันดำเนินงานบรรลุผลตามพันธกิจ (mission) และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีผลได้ผลเสียกับสถาบัน ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้สนับสนุนและสังคมโดยรวม การประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏวชิรวิทยาดังนี้

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบันราชภัฏวชิรวิทยามีโครงสร้างของระบบดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ประกันว่าการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการควบคุมปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่จะส่งผลต่อคุณภาพ การควบคุมดังกล่าวเน้นที่ระบบการกำกับดูแลตนเอง (self-regulation system) ทั้งในระดับบุคคล โปรแกรม วิชา คณะ และสถาบันราชภัฏวชิรวิทยาดังนี้

2. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง การประเมินค่าระดับคุณภาพของกิจกรรมเฉพาะอย่างในหน่วยงาน เช่น คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพของงานวิจัย คุณภาพของการสอน เป็นต้น โดยมีจุดเน้นที่โปรแกรมวิชา การประเมินจะใช้วิธีการศึกษาตนเอง (self-study) การประเมินจากกัลยาณมิตรทางวิชาการจากภายนอก (external peer review) การใช้ตัวชี้วัดพฤติกรรม (performance indicators)

3. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) หมายถึง การตรวจสอบในระดับสถาบันทั้งการตรวจสอบด้วยตนเองและการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบจากภายนอก เน้นที่กระบวนการประกันคุณภาพซึ่งได้แก่ การกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ การสนับสนุนช่วยเหลือ และหลักฐานต่างๆ วิธีการที่ใช้ คือ การตรวจสอบหลักฐานหรือรายงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และนักศึกษา⁴⁷

⁴⁷ธีรศักดิ์ อัครบวร, ความเป็นครู, 154-160.

ระดับคุณภาพครู (National Teacher Qualification)

เกณฑ์มาตรฐานระดับคุณภาพทางวิชาชีพครู เรียกว่า ระดับคุณภาพครู (National Teacher Qualification) เรียกย่อๆ ว่า NTQ ซึ่งครูสภาพัฒนามาจากเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 และกระทรวงศึกษาธิการประกาศเป็นเกณฑ์มาตรฐานกลาง สำหรับการผลิต การสรรหา การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

มาตรฐานกลางที่บ่งบอกระดับคุณภาพทางวิชาชีพของครูนี้ มีแนวคิดพื้นฐานสำคัญก็คือ การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหรือศูนย์กลางและเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (Learner Centered and All Children Can Learn) แนวคิดที่สำคัญอีกประการก็คือการพัฒนาที่เป็นอิสระสามารถพึ่งพาตนเอง สามารถคิดริเริ่ม พัฒนางานได้ด้วยตนเอง และสามารถร่วมมือพัฒนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นซึ่งเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน ระดับคุณภาพของครูแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ครูปฏิบัติการ เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยยังต้องอาศัยการชี้แนะ การสั่งการ และรูปแบบจากผู้อื่นหรืออาศัยคำสั่งเอกสารแบบแผนต่างๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามแบบแผนนั้นๆ ให้สมบูรณ์โดยคำนึงถึงเป้าหมายปลายทางเป็นลำดับรอง

การสอนมุ่งเน้นเนื้อหา ผู้สอนเป็นผู้บอกความรู้ สอนตามแผนที่กำหนด กิจกรรมทุกอย่างตัดสินใจโดยครู สื่อเน้นความรู้ ความจำ ประเมินผลเน้นการทดสอบ เกิดผลต่อผู้เรียนในด้านความรู้ ความจำเป็นส่วนใหญ่ ผลงานของผู้เรียนเป็นแบบเดียวกันตามที่ครูกำหนด รายงานผลเป็นภาพรวมของผู้เรียนทั้งชั้น

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับตนเอง เน้นความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าเป้าหมายของงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

ระดับ 2 ครูชำนาญการ เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการพัฒนาไปสู่ความสามารถในการคิดเอง ทำเองตัดสินใจเองได้ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานไปที่ผู้รับบริการ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

การสอนมุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจ มีตัวอย่างมากขึ้น ดัดแปลงแผน สื่อ ให้เหมาะสมกับสภาพจำกัดต่างๆ ได้ มีอุปสรรคมากขึ้น ผลงานของผู้เรียนยังเป็นเรื่องเดียวกัน แต่มีรายละเอียดแตกต่างกัน รายงานผลเป็นกลุ่ม

เป้าหมายในการพัฒนา คำนึงถึงความถูกต้อง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการและเน้นผลที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้รับบริการเท่าๆ กัน

ระดับ 3 ครูเชี่ยวชาญ เป็นครูที่ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสร้างสรรค์งาน คิดและตัดสินใจได้เอง จัดลำดับความสำคัญของงานได้เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

การสอนมุ่งเน้นกระบวนการคิด ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ ครูใช้คำถามมากขึ้น ถามหาวิธีการ มีแผนการสอนที่พัฒนาขึ้นเอง จัดทำเองได้เหมาะสมกับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้สื่อเน้นกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น คำตอบของผู้เรียนหลากหลายเกิดจากการแสวงหาและสรุปความรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายของครู กล้าคิด กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการอย่างรอบคอบ สมดุลทั่วถึงและเสมอภาค

ระดับ 4 ครูเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นครูที่ดำเนินงานต่างๆ โดยคำนึงถึงบุคคลอื่นองค์ประกอบอื่นๆ ที่จะได้รับประโยชน์จากการปฏิบัตินั้นๆ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสร้างความเป็นเอกภาพในทุกๆ ส่วน ทุกองค์ประกอบต่างๆ นั้นได้

การสอนมุ่งเน้นการพัฒนาจริง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ กิจกรรมและสื่อ สอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อพัฒนาการและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระ ผลงานของผู้เรียนแตกต่างกันตามกระบวนการเรียนการสอนที่เลือก

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการ และการพัฒนาวิชาชีพหรือ การพัฒนาสังคม

ระดับ 5 ครูผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นครูที่ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานของผลพัฒนาทางบวกอย่างเท่าเทียมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างความเป็นเอกภาพของงานและกลุ่มบุคคลทั้งหมด รวมทั้งความสมดุลของสิ่งแวดล้อม

การสอนมุ่งเน้นการค้นหา สร้างความรู้ร่วมกันกับผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้วางแผนการเรียนรู้ และกำหนดหลักสูตรของห้องเรียนเกือบทั้งหมด ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและการสอนของครู ใช้สื่อหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนและทุกคน สร้างผลงานของผู้เรียนคนละอย่าง คนละเรื่องตามความสนใจและความถนัดอย่างแท้จริง เป็นผู้สร้างและผู้นำให้ผู้เรียนและเพื่อนครู เป็นผู้นำ คิดเอง พัฒนาเองได้รอบด้านอย่างดียิ่งขึ้น

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้เกิดการสร้างและพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร มีเกียรติภูมิ เป็นตัวอย่างได้ทั้งด้านวิชาชีพ และชีวิตส่วนบุคคล

การส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครูนั้นจำเป็นต้องมุ่งที่ตัวครูเป็นสำคัญ ครูดีย่อมช่วยให้สังคมดีขึ้นทุกๆ ด้าน สังคมจึงต้องช่วยดูแลให้ครูอยู่ในฐานะที่สูงเป็นพิเศษที่แท้จริง การให้ได้มีสิทธิประโยชน์เหมาะสมกับภารกิจ การให้มีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพ ย่อมเป็นสิ่งที่ถูกที่ควรใน

ทุกสังคม ประเทศ ะเสี กล่าวถึงการพัฒนาาระบบส่งเสริมวิชาชีพครูไว้ว่า “ในการปฏิรูปการศึกษา ต้องปฏิรูประบบส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีแรงจูงใจในการเป็นครูดี เพราะครูดีเหมือนเมล็ดพันธุ์แห่งความดี เมื่อตกไปอยู่ที่ใดย่อมทำให้ความดีงอกงามขึ้นโดยรอบ ต้องมีระบบที่จูงใจให้มีครูดี เต็มประเทศ เป็นกัลยาณมิตรของแผ่นดิน” ฉะนั้น การปฏิรูปการศึกษาต้องปฏิรูประบบที่ส่งเสริมครูให้อยู่ในฐานะที่พร้อมจะรับใช้สังคมเป็นเบื้องต้น⁴⁸

สรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครูมีลักษณะเฉพาะ เป็นวิชาชีพที่มีความจำเป็นอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าสังคมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ตาม วิชาชีพครูควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ครูเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติและสร้างเสริมให้สังคมมีความมั่นคงต่อไปในอนาคต คุณภาพของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญในการคัดเลือกเข้าทำการ มีการอบรมสัมมนาและพัฒนาศักยภาพด้วยการนิเทศ และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน พร้อมกันนั้นยังหน่วยงานที่ช่วยครูในการรักษา ระดับคุณภาพครู 5 ระดับ คือ ครูปฏิบัติการ ครูชำนาญการ ครูเชี่ยวชาญ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ และครูผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะนิเทศศาสตร์

การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information)

ในยุคแห่งเทคโนโลยีและการเปิดเสรีของโลกทำให้มีความจำเป็นต้องเข้าใจระบบสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างยิ่ง ประเทศใดที่มีความไวต่อสิ่งเหล่านี้แล้ว ย่อมเป็นประเทศที่เจริญก้าวหน้าและทัดเทียมกัน ความได้เปรียบเสียเปรียบจึงเกิดขึ้น แท้จริงแล้วหลักที่สำคัญๆ ของสารสนเทศคือการแลกเปลี่ยนความรู้ และความทันสมัยให้แก่กันและกัน จึงเป็นผลลัพธ์เชิงบวกให้กับสังคมโดยรวมเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องให้ระบบสารสนเทศกันให้ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ

ในระบบสารสนเทศมีคำที่เกี่ยวข้องกันอยู่สองคำ คือ ข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ทั้งสองคำนี้มีความหมายแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน มักใช้ควบคู่กัน

⁴⁸ ประเวศ ะเสี, ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ (กรุงเทพฯ : มูลนิธิศตวรรษที่ 21, 2541), 76.

อยู่เสมอนำทำให้เกิดการสับสนว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน จึงควรที่จะอธิบายความหมายของคำทั้งสองให้ชัดเจน

ความหมายของระบบสารสนเทศ

แคมป์เบลล์ (Campbell) ให้ความหมายว่า ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ที่บันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่รวมเป็นพวก และเมื่อเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโดยผ่านการประมวลผล (processing) จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) ทั้งข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จะสับเปลี่ยนแทนที่กันได้⁴⁹ สำหรับแคนเตอร์ (Kanter) มีแนวคิดที่ว่า ข้อมูล คือ จำนวนและเพิ่มข้อมูลต่างๆ ที่ดิบ ส่วนสารสนเทศ (information) คือข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลให้มีความหมายใช้ประโยชน์ในการบริหารได้⁵⁰ ส่วน วิจิตร ศรีสะอ้าน ได้ให้ความหมายของข้อมูลไว้ว่า หมายถึงการเก็บข้อมูลที่จำแนกแจกแจงเป็นประเภท และบอกปริมาณอย่างชัดเจนแต่จะใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อจัดระบบตัดแปลงให้เป็นสารสนเทศ หรือข้อข่าวสารที่ได้รับการบัญญัติศัพท์ว่าสารสนเทศซึ่งเป็นระดับที่เหนือกว่าข้อมูลธรรมดา เป็นการนำข้อมูลมาทำเป็นรายงานในลักษณะที่จะสื่อสารให้กับผู้ใช้มีความเข้าใจและใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย⁵¹ อารุง จันทวานิช และเจษฎ์ อนุรักษ์มงคล ได้ให้ความหมายว่า สารสนเทศ (information) คือ การรวบรวมความจริงต่างๆ ในองค์การที่ผ่านกระบวนการประมวลผลเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประโยชน์และมีคุณค่าสำหรับผู้ตัดสินใจ⁵²

⁴⁹Bonita J. Campbell, Understanding Information System Foundation for Control (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1979), 44-45.

⁵⁰Jerome Kanter, Management Information System, 3rd ed. (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1984), 30.

⁵¹วิจิตร ศรีสะอ้าน, “แนวคิดพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศ,” ใน รวมบทความเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการศึกษาโครงการพัฒนาศึกษาอาเซียน (กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาการศึกษาแห่งชาติของประเทศไทย, 2529), 4.

⁵²อารุง จันทวานิช และเจษฎ์ อนุรักษ์มงคล, “สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบสารสนเทศทางการศึกษาในประเทศไทยและระบบสารสนเทศทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,” ใน รวมบทความเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการศึกษาโครงการพัฒนาศึกษาอาเซียน (กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาการศึกษาแห่งชาติของประเทศไทย, 2529), 1.

เมื่อพิจารณาคำจำกัดความและความหมายของคำว่าข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) จากนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศ และชาวไทย พบว่ามีความหมายใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันบ้างเพียงข้อปลีกย่อยเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนด้านหลักการ (principal) และแนวความคิด (concept) นั้น มีลักษณะเดียวกันพอสรุปได้ คือ

ข้อมูล (data) หมายถึงข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ตัวหนังสือ เสียง รูปภาพ สัญลักษณ์ แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งยังไม่ผ่านการประมวลผล จึงทำให้ข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์และความหมายที่ขาดความสมบูรณ์ไม่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้

สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้ว สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารได้ และข้อมูลกับสารสนเทศนี้ อาจเปลี่ยนแปลงแทนที่กันได้ เมื่อถูกใช้ในระดับบริหารที่ต่างกัน เช่น สารสนเทศของผู้บริหารระดับต้น เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับกลางหรือสูง สารสนเทศอาจใช้คำว่า “ข่าวสาร” แทนก็ได้⁵³

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเผยแพร่สารสนเทศ หมายถึงความเข้าใจในความจำเป็นของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้และความทันสมัยแก่กันและกัน โดยต้องใช้ระบบสารสนเทศให้ถูกต้อง โดยการนำการบันทึก การรวบรวม การประมวลผลข้อมูล สามารถนำผลกลับมาใช้ประโยชน์ และประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานได้

แหล่งข้อมูลที่ใช้จัดทำสารสนเทศ

ในองค์การมีข้อมูลอยู่มากมายที่ต้องนำมาจัดเก็บ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรีได้จัดแบ่งแหล่งข้อมูลสำหรับการจัดทำสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการบริหารการศึกษาออกเป็นสองแหล่งคือ (1) แหล่งข้อมูลภายในระบบการศึกษา (internal source) แหล่งข้อมูลนี้ให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ของระบบการศึกษานั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในระบบได้แก่ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตของระบบการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปเป็นรายการข้อมูลทางการศึกษาที่สำคัญได้ห้าประการ คือ นักเรียน นักศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก แผนการเรียนหรือโปรแกรมทางการศึกษา (2) แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือนอกระบบการศึกษา (external source) เป็น

⁵³สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, “การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2538-2547” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), 18-21.

สภาพแวดล้อมทางการศึกษาและมีผลกระทบต่อปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของระบบได้แก่ สภาพแวดล้อมทางนิเวศวิทยา ประชากร เศรษฐกิจ สังคมที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลด้านประชากร ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลด้านสังคม และข้อมูลความต้องการกำลังคนและการมีงานทำ⁵⁴ สำหรับกรมสามัญศึกษาได้จัดแบ่งแหล่งที่มาของข้อมูลและ สารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนออกเป็นสองแหล่งเช่นเดียวกัน คือ ข้อมูลภายในโรงเรียน และข้อมูลภายนอกโรงเรียน ส่วนรายการข้อมูลที่จัดเก็บเพื่อมาจัดทำเป็นสารสนเทศของโรงเรียนอาจจะได้มาจากข้อมูลที่โรงเรียนจะต้องรายงานกรม จังหวัด เป็นประจำปี ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนของโรงเรียนแบ่งเป็นข้อมูลนักเรียน แยกตามเพศ อายุ ชั้น แผนการเรียน อาชีพของบิดามารดา และที่อยู่อาศัย ข้อมูลครู อาจารย์ แยกตามตำแหน่ง ระดับ วุฒิ วิชาที่สอน โรงเรียนในเขตบริการ จำนวนนักเรียน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารเรียน งบประมาณ อาชีพของท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานประกอบการ ข้อมูลตลาดแรงงาน สภาพปัจจุบันและปัญหาของท้องถิ่น ปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามนโยบายกรม และแผนพัฒนาการศึกษา ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอน การนิเทศ การจัดกิจกรรม ข้อมูลผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน ข้อมูลคุณลักษณะนักเรียนที่หลักสูตรต้องการ ข้อมูลการติดตามนักเรียนที่จบการศึกษาแล้ว ผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการที่รับนักเรียนเข้าทำงาน⁵⁵

การกำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศ

สารสนเทศที่ดีจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การวางแผน การแก้ปัญหา และควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความไม่แน่นอน (uncertainty) และลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ คุณค่าของสารสนเทศจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ (attributes) ของสารสนเทศนั้นๆ ประพันธ์ เจียรกุล ได้กำหนดคุณสมบัติที่ดีของสารสนเทศไว้สามประการ คือ (1) มีความถูกต้อง (accurate) (2) ตรงกับเรื่อง (relevant) (3) เป็นปัจจุบัน (timely)⁵⁶ ส่วนอุทิศ กาญจนกุญชร ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของ

⁵⁴ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สารสนเทศเพื่อการวางแผนและการบริการการศึกษาระดับจังหวัด (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล, 2529), 5-7.

⁵⁵ กรมสามัญศึกษา, การจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา, 18-20.

⁵⁶ ประพันธ์ เจียรกุล, “ระบบสารสนเทศที่ดีควรมีในโรงเรียน,” วารสารวิจัยสนเทศ 5, 3 (มีนาคม 2526) : 7.

สารสนเทศไว้ห้การกระทำ คือ (1) ใกล้เคียงกับความเป็นจริง (accuracy) (2) รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ (timeliness) ทันเวลาที่ผู้ใช้งานต้องการ (3) ยืนยันได้ (verifiability) สามารถหาแหล่งกำเนิดได้ (4) ชัดเจน (clarity) มีความหมาย ชัดเจนไม่กำกวม (5) เหมาะสม (appropriate) มีรูปแบบและเนื้อหาเหมาะสมกับความต้องการ (6) ครบถ้วน (comprehensive) มีเนื้อหาครบถ้วนนำไปใช้งานได้ทันที⁵⁷ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีไว้ดังนี้ (1) มีความถูกต้อง โดยให้มีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด (2) ความทันต่อการใช้งานตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สารสนเทศจะต้องเป็นปัจจุบัน ไม่ล้าสมัย (3) มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียด และองค์ประกอบที่ชัดเจน (4) มีความกะทัดรัด เป็นการเลือกเก็บข้อมูลเฉพาะส่วนที่จำเป็นต่อการใช้งานจริงเท่านั้น ตัดส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยและไม่จำเป็นต่อการใช้งานออกไป (5) ตรงกับความต้องการ เป็นการใช้สารสนเทศในการสื่อความหมายให้เกิดการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ และยังมีคุณสมบัติแฝงอีกหกประการคือ (1) ความละเอียด แม่นยำ (2) มีคุณสมบัติเชิงปริมาณ (3) ยอมรับได้ (4) ใช้ง่าย (5) ไม่ลำเอียง (6) มีความชัดเจน⁵⁸

เมื่อพิจารณาคูณสมบัติของสารสนเทศที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจสรุปคุณสมบัติที่ดีของสารสนเทศได้ดังนี้

1. มีความเที่ยงตรง ปราศจากความเอนเอียง บอกลักษณะความเป็นจริงที่เกิดขึ้นไม่ชี้นำไปทางหนึ่งทางใด
2. ครอบคลุม มีความสมบูรณ์ ใช้ในการตัดสินใจได้ ไม่ผิดพลาด ความสมบูรณ์ของสารสนเทศได้มาจากการประมวลผลข้อมูลที่มีขอบเขตครอบคลุมกว้างขวาง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน และกระจัดกระจายจะต้องได้รับการรวบรวมอย่างเพียงพอ เพื่อผลิตสารสนเทศที่ต้องการ
3. ทันเวลา ข้อมูลจะต้องได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยหรือทันเหตุการณ์อยู่เสมอทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล จะต้องปรับเพิ่มข้อมูลให้ทันต่อการผลิตสารสนเทศ ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์
4. ความกะทัดรัด สารสนเทศที่นำไปใช้ควรแสดงเฉพาะสาระสำคัญ สรุปเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเท่านั้น แต่ต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ได้ใจความ สามารถนำไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าสารสนเทศมีความละเอียดมากเกินไป ผู้บริหารต้องเสียเวลาค้นหาซึ่งอาจจะไม่ทันต่อการใช้งาน

⁵⁷ อุณห์สิท กัญจนกฤษกร, “รายยาวคอมพิวเตอร์ หรือ MIS ฉบับนักบริหาร,” คอมพิวเตอร์ วิจารณ์ 1, 5 (2526) : 52-53.

⁵⁸ กรมสามัญศึกษา, กองแผนงาน, การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงเรียน, 2-4.

5. ตรงความต้องการ สารสนเทศที่ดีจะต้องมีเนื้อหาตรงกับเรื่องหรือสถานการณ์ที่ ต้องการจะใช้ของผู้ใช้สารสนเทศแต่ละคน แต่ละหน่วยงาน

ระบบสารสนเทศที่ใช้ในหน่วยงาน

ระบบสารสนเทศที่นำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานนั้นแบ่งเป็นหลายประเภท แต่โดยทั่วไปแล้วจัดแบ่งตามระบบที่จัดทำขึ้นสำหรับการใช้งานเฉพาะด้าน คือ

1. ระบบสารสนเทศปฏิบัติการ (transaction processing systems) เป็นระบบการประมวลผลข้อมูลที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้ประกอบการทำงาน การตัดสินใจ จัดทำรายงานตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นสารสนเทศขั้นพื้นฐานทั่วไปมีทั้งข้อมูลเก่าและใหม่ เช่น ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์

2. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information systems) เป็นระบบที่มีการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ ประมวลผล จัดจำแนกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศที่ดี สำหรับใช้ในการบริหารงานและการตัดสินใจ

3. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (decision support systems) เป็นระบบสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารใช้ในการทดสอบการตัดสินใจของตนว่าจะมีผลลัพธ์เป็นอย่างไรในการตัดสินใจ ครั้งนั้น โดยระบบจะเป็นตัวสร้างทางเลือกและแบบจำลองต่างๆในการตัดสินใจ และจะบอกผลลัพธ์ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าในทางเลือกนั้นจะเกิดผลลัพธ์อย่างไร

4. ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert systems) เป็นระบบสารสนเทศอีกแบบหนึ่งที่ใช้ในการบันทึกเก็บประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญสำหรับผู้ใช้ที่ความเชี่ยวชาญน้อยได้ศึกษา เช่น การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของเครื่องจักร ในด้านวิศวกรรม เป็นต้น

5. ระบบสารสนเทศผู้บริหาร (executive information systems) เป็นระบบสารสนเทศที่ช่วยให้ผู้บริหารค้นหาข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญต่อการบริหารมาใช้งานเมื่อมีความจำเป็น และอำนวยความสะดวกในการติดตามหารายละเอียดของข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้น⁵⁹

6. ระบบสารสนเทศสำนักงาน (office information systems) บางครั้งเรียกว่าระบบสำนักงานอัตโนมัติ (office automation systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อัตโนมัติเข้ามาช่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน เช่นงานสารบรรณ งานรับ-ส่งเอกสาร ซึ่งงานเหล่านี้มีความซับซ้อนมาก ต้องศึกษางานให้ดีและถี่ถ้วนจึงจะคุ้มค่า⁶⁰

⁵⁹Ralph M. Stairs, Principles of Information System (Boston: Boyd and Fraser Publishing Company, 1992), 47-49.

วันเพ็ญ ช้างเชื้อ ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานอนามัยสิ่งแวดล้อมภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขต 1” พบว่าปัญหาสำคัญที่พบได้แก่บุคลากรขาดความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ทราบเป้าหมายสูงสุดและไม่มีค่านิยมร่วมที่ยึดถือร่วมกัน

สรรเพชร ชื่อนิติไพศาล ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการเผยแพร่สารสนเทศภูมิศาสตร์ผ่านอินเทอร์เน็ต” พบว่าอุปสรรคสำคัญในเผยแพร่สารสนเทศคือข้อมูลหรือสารสนเทศในวงกว้างจัดทำได้ลำบาก ซอฟต์แวร์เฉพาะทางในการจัดการ การบำรุงรักษายาก การติดตั้งใหม่ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงฟังก์ชัน และชนิดของเครื่องคอมพิวเตอร์ก็ยังเป็นอุปสรรค และยังพบอีกว่าความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการเผยแพร่สารสนเทศผ่านอินเทอร์เน็ต โปรแกรมประยุกต์มีคุณสมบัติดีพอรับได้⁶¹

จักรกฤษณ์ จันทระจันติ ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 5” พบว่าการจัดระบบสารสนเทศของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอส่วนใหญ่จะเป็นการรวบรวมข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล และการทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันมากกว่าการประมวลผลข้อมูล โดยมอบให้แต่ละงานเป็นผู้รวบรวม ข้อมูลตามลักษณะงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระบบเอกสารมากกว่าคอมพิวเตอร์ ข้อมูลและสารสนเทศมีความเชื่อถือได้ตรงตามความต้องการ วัตถุประสงค์เพื่อรายงานให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นำไปใช้ประโยชน์ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศมอบหมาย ให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยออกเป็นคำสั่งแต่งตั้ง ควรพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการระบบสารสนเทศ คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ บุคลากรมีภารกิจมากเกินไป ขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน ขาดการจัดระบบที่ดี ทำให้มีปัญหาในการค้นหาข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มี ความต่อเนื่อง ขาดวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูล⁶²

⁶⁰ ครรชิต มัลลียงศ์, ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์ (กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2537), 122-123.

⁶¹ สรรเพชร ชื่อนิติไพศาล, “การศึกษาการเผยแพร่สารสนเทศภูมิศาสตร์ผ่านอินเทอร์เน็ต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), บทคัดย่อ.

⁶² จักรกฤษณ์ จันทระจันติ, “การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญา

สรุปได้ว่า การเผยแพร่สารสนเทศนั้นมีความจำเป็นในหน่วยงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ความได้เปรียบเสียเปรียบขึ้นอยู่กับข้อมูลและสารสนเทศ เพราะสารสนเทศทำให้เกิดความรู้ และความทันสมัยในหน่วยงาน ข้อมูลคือข้อเท็จจริง ที่บันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนสารสนเทศเป็นการนำข้อมูลต่างๆ มาประมวลและจัดระบบระเบียบเป็นหมวด หมู่ และกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ใช้สอย แหล่งของข้อมูลนั้นได้มาจากภายในและภายนอกของหน่วยงาน ลักษณะของข้อมูลต้องมีความเที่ยงตรง ครบคลุม ทันเวลา กะทัดรัด และตรงกับความต้องการ

การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Selection the Right Principal)

ด้านคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียน (Quality of Administrators) ในโรงเรียนที่มี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพราะนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้และเทคนิคการบริการที่ทันสมัยแล้ว ยังต้องเรียนรู้และมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับความก้าวหน้าและแก้ปัญหาจากการที่โรงเรียนถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ

การคัดเลือกผู้บริหาร การตัดสินใจทางการคัดเลือกที่มีความสำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งภายในองค์การคือ การคัดเลือกผู้บริหาร เพราะว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามการคัดเลือกผู้บริหารเป็นงานที่มีความยุ่งยากอย่างหนึ่งเนื่องจาก ความซับซ้อนของหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายอย่าง ดังนั้น การประเมินความสามารถและทักษะอย่างแท้จริงหรือชี้ความสามารถของผู้บริหารอย่างถูกต้องกระทำได้ยากมาก

ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา (recruitment) เพื่อคัดเลือกบุคคลสำหรับโรงเรียนจากผู้ซึ่งได้รับการสรรหาไว้แล้ว การคัดเลือกเป็นกระบวนการซึ่งกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ ในระบบบริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่จะต้องทำงานร่วมหรือสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ได้รับการคัดเลือก เช่น ศึกษานิเทศก์ และครูใหญ่ เป็นต้น การคัดเลือกบุคคล เป็นเรื่องของการประมาณการณ์ ซึ่งอาจ

ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามาได้ ดังที่โยเดอร์ (Yoder) ได้กล่าวไว้ว่า “การคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (forecast) และการประมาณการณ์ (estimate) ว่าผู้สมัครจะสามารถมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ แต่ในทางปฏิบัติคุณใหม่นั้น จะยอมรับและเตรียมพร้อมสำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้วแต่ไม่เป็นไปตามความคาดหมายขององค์กร หรือประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน”⁶³ อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกอย่างมีกฎเกณฑ์และขั้นตอน และมีแบบแผน ย่อมมีส่วนที่จะลดความล้มเหลวในการคัดเลือกให้น้อยลงหรือหมดไปได้

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การคัดเลือก คือกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกเป็นหัวใจสำคัญที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการตัดสินใจของคณะกรรมการคัดเลือก ถ้าการคัดเลือกสิ้นสุดลงเมื่อใด แสดงว่าองค์กรจะต้องจ่ายเงินค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุใหม่ ฉะนั้นถ้าการคัดเลือกล้มเหลวย่อมมีผลทำให้องค์กรสูญเสียทั้งเวลาและเงิน เมื่อเปรียบเทียบการคัดเลือก (selection) กับการสรรหา (recruitment) จะพบว่าการคัดเลือกจะได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการทางนิเสธ (negative process) ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการทางด้านนิมิต (positive process)⁶⁴

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม หมายถึงกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีคุณธรรม มีบันทึกผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับในโรงเรียน และได้รับการประเมินความรู้ความสามารถผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะนำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

⁶³Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1963), 55.

⁶⁴พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538), 128.

หลักเกณฑ์ในการเลือกผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ องค์การต้องการผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งหน้าที่ใหม่อาจจะต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์ที่ไม่อาจจะหาได้จากภายในองค์การ ตำแหน่งหน้าที่นี้อาจจะต้องเปิดโอกาสให้กับบุคคลภายนอก

ตัวคาดคะเนผลการปฏิบัติงานในอนาคตอย่างหนึ่งคือ ผลการปฏิบัติงานในอดีต ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ทางการบริหารจะถูกประเมินจากบันทึกผลการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีความยุ่งยากอย่างหนึ่งคือการได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานในอดีตของผู้บริหารที่เป็นความจริง ยิ่งกว่านั้น ถึงแม้ว่าข้อมูลจะมีก็ตาม ผู้สัมภาษณ์ขององค์การจะประสบกับความยุ่งยากในการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้บริหารอาจจะละเลยเป้าหมายระยะยาวเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายทางกำไรระยะสั้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีของผู้บริหารอาจจะเนื่องมาจากโชคก็ได้ โดยสรุปผลการปฏิบัติงานในอดีตของผู้บริหาร อาจจะคาดคะเนผล การปฏิบัติในอนาคตของผู้บริหารได้ด้วยเหตุผลเหล่านี้ผู้สัมภาษณ์มักจะใช้เครื่องมือประเมิน อย่างอื่น อีกด้วย

ในส่วนนี้เราจะกล่าวถึงโดยสรุปเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสบการณ์แล้ว และบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารได้จากภายนอกองค์การ เราจะไม่กล่าวถึงกรคัดเลือกผู้บริหารจากภายในองค์การในส่วนนี้ เพราะว่าเราจะกล่าวถึงการเลื่อนตำแหน่งในภายหลัง แต่อย่างไรก็ตาม การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นการคัดเลือกผู้บริหารที่ค่อนข้างจะง่ายและเชื่อถือได้ เนื่องจากเรามีบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอยู่แล้ว

ผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ โดยปกติผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานภายในองค์การ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา อาจจะเป็นการวิจัยหรือการให้คำแนะนำปรึกษา

การประเมินผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์มีความยุ่งยากมากกว่าการประเมินผู้บริหารที่มีประสบการณ์ เนื่องจากผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์จะถูกพิจารณาในสิ่งต่างๆ ที่พวกเขายังไม่เคยกระทำมาก่อน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินจะมีความสำคัญ เพราะว่าผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์เหล่านี้ที่ได้รับการคัดเลือก เป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จขององค์การในอนาคต

การประเมินผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ ส่วนใหญ่เริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงผลงาน การศึกษา แต่อย่างไรก็ตามยกเว้นเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ทางเทคนิค ผลการศึกษาดูเหมือนว่าไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบริหารเลย ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ องค์การหลายแห่งจะพิจารณาถึงประสบการณ์หรือความสนใจทางการบริหารนอกเหนือจากหลักสูตร เช่น การทำหนังสือพิมพ์ของมหาวิทยาลัย หรือการมีส่วนร่วมในโครงการของชุมชน นอกจากนี้ผู้สมัครงานอาจจะถูกทดสอบ

แบบต่างๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพวกเขาคือการ ประการสุดท้ายเหมือนกับผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ ผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ถูกสัมภาษณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อพิจารณาถึง บุคลิกภาพที่ผู้สัมภาษณ์มองเห็นว่าเหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร⁶⁵

เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคคล

(Goals and Objectives of Selection Process)

คาสเตตเตอร์ (Casterter) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า “จุดหมาย เบื้องต้นของการคัดเลือกบุคคลก็เพื่อบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือผู้ที่ดูเหมือนว่าจะ สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ บรรลุจุดในตำแหน่งที่ว่างลง”⁶⁶ จุดหมายการคัดเลือก บุคคลก็เพื่อบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติต่อไปนี้ ลงในตำแหน่งที่ว่างลง (1) ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ ตามต้องการ (2) ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานไปประสบความสำเร็จ (3) ให้ได้บุคคลที่ จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (effectively) (4) ให้ได้บุคคลที่ สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiently) ส่วนวาน ซวอลล์ (Van Zwoll) ได้กล่าวถึงเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ 3 ข้อใหญ่ๆ ด้วยกันดังนี้ (1) เพื่อการค้นหาคณะบุคคลที่มีความสามารถ มีความตั้งใจและมีทักษะที่จะทำงานที่กำหนดให้ได้ (2) เพื่อลดงานด้านการบริการนิเทศลง เพราะการได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่ถึงขนาด ทำให้ต้องใช้ บริการด้านการนิเทศสูง (3) เพื่อลดค่าใช้จ่าย การมีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ต้องเสีย ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น⁶⁷

กระบวนการคัดเลือกบุคคล (Selection Process)

ในการคัดเลือกบุคคลควรพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้สมัครในระยะยาว (long-run) ผู้ที่ ควบคุมและดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก จะต้องมีความรู้และคุ้นเคยกับวิธีการรวบรวมข้อมูล (gathering) การบันทึกหลักฐาน (recording) การเก็บหลักฐาน (storing) การนำข้อมูลหรือหลักฐาน

⁶⁵ สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2541), 459-461.

⁶⁶ William B. Casterter, The Personnel Function in Educational Administration (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976), 258.

⁶⁷ James Van Zwoll, School Personnel Administration (New York: Appleton-Century-Crofts, 1964), 56.

มาใช้ (retrieving) และการตีความข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับผู้สมัคร (candidate) ทั้งยังต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการประเมินผล ข้อมูลและรายละเอียดที่มีอยู่หรือหามาได้เหล่านี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครแต่ละคนได้

เทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ดี จะทำให้สามารถแยกแยะการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจของบุคลากรได้ เพราะกระบวนการคัดเลือกดังกล่าวจะช่วยให้สามารถใช้งานบุคลากรในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าใช้งานบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือเข้ากับตำแหน่งไม่ได้ จะเกิดความไม่พึงพอใจแก่บุคลากร และจะมีผลต่อจุดมุ่งหมายต่างๆ ของหน่วยงานได้ ปัญหาของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและเป็นงานที่ค่อนข้างลำบากสำหรับ การบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงหาได้ไม่ ดังนั้นในการคัดเลือกบุคลากร จำเป็นต้องมีขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพื่อเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการคัดเลือก จะได้บรรลุผล ขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกพอจะจัดได้เป็น 8 ขั้นตอนด้วยกันคือ (1) กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก (develop selection policies and process) (2) กำหนดบทบาทในตำแหน่ง (prescribe position role) (3) กำหนดลักษณะพฤติกรรมในตำแหน่ง (define position behavioral characteristics) (4) รวบรวมรายละเอียดหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผู้สมัคร (compile appropriate information on candidates) (5) ประเมินผลข้อมูลและผู้สมัคร (appraising the data on the applicants) (6) ตัดสินใจจ้าง (employment decision) (7) เสนอผู้บังคับบัญชา (nomination) (8) บรรจุเข้าตำแหน่ง (placement)⁶⁸

เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การสัมภาษณ์ การทดสอบไม่ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินผู้บริหารที่มีประสบการณ์ โดยทั่วไปผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต้องผ่านการสัมภาษณ์หลายครั้ง ผู้สัมภาษณ์จะพิจารณาผู้สมัครงานว่าเหมาะสมกับความเห็นของพวกเขา เกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีควรจะเป็นอย่างไรมากน้อยแค่ไหน บุคลิกภาพที่ถูกประเมินคือความฉลาด ความสามารถ เข้าใจอย่างรวดเร็ว ความแน่นอนของอารมณ์ อารมณ์มั่นคงและความสามารถ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความกดดัน และทักษะความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ความสามารถสูงใจและเข้ากันได้กับบุคคลอื่น

⁶⁸เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ (นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523), 56-57.

ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร มีความสำคัญเพราะเหมือนเป็น “เส้นชัย” ที่ผู้บริหารทุกคนต้องไปให้ถึงซึ่งการจะไปให้ถึงเส้นชัยนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายคายนักจะมีบริบทมากมายด้วยกันฉะนั้นทุกประเทศจึงให้ความสำคัญในจุดเน้นและกำหนดมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นสรุปได้ดังนี้

จากการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารในแต่ละประเทศ พบว่าประเทศไทยมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้บริหารมากกว่าประเทศอื่นๆ อีกทั้งมีรายละเอียดครอบคลุมงานทุกด้าน และข้อหนึ่งที่แตกต่างกันไปจากประเทศอื่นๆ และมีลักษณะที่สำคัญที่ควรเน้น คือ นอกจากจะเป็นผู้นำแล้วต้องเป็นผู้สร้างผู้นำด้วย ในประเทศต่างๆ ได้เน้นจรรยาบรรณของผู้บริหาร วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของไทยได้ดัดแปลงมาจากจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 11 ประการ คือ (1) การยึดถือสวัสดิภาพของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ (2) ความซื่อสัตย์ (3) ความยุติธรรม (4) ความสามารถ (5) การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (6) การสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล (7) ความจงรักภักดี (8) ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว (9) การงดเว้นอบายมุข (10) การชวนชวหาความรู้อยู่เสมอ (11) ความมีมนุษยสัมพันธ์⁶⁹

การประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

การประเมินมีบทบาทที่สำคัญคือ สามารถบ่งบอกความก้าวหน้า (formative evaluation) เน้นการให้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจคุณภาพของผลการดำเนินงาน สิ่งที่ถูกประเมิน (1) ความต้องการจำเป็น (needs assessment) เพื่อตรวจสอบสภาพการดำเนินงานว่ามีจุดใดบ้างที่ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล ใช้สำหรับการวางแผนปฏิบัติการหรือการดำเนินโครงการ (2) ประเมินปัจจัยเข้า (input evaluation) เช่น บุคลากร สถานที่ งบประมาณ ตามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยในการดำเนินงาน (3) ประเมินกระบวนการ (process evaluation) (4) ประเมินผลผลิต (output evaluation) และ (5) ประเมินผลกระทบ (impact evaluation)⁷⁰

การประเมินและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพิจารณาได้จากผลการประเมินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (1) ประเมินจากข้อมูลที่ได้จากตัวผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม

⁶⁹ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (กรุงเทพฯ: บริษัท พี.ที.พรินท์ จำกัด, 2543), 26-30.

⁷⁰ เรื่องเดียวกัน, 30.

โดยตรง โดยประเมินว่าผู้บริหารนั้น มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ในระดับเพียงพอที่จะบริหารงานได้ดี และมั่นใจในพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของตน การเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ดีขึ้น รู้จักรับฟังผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีขึ้น (2) ประเมินจากข้อมูลที่ได้จากสภาพและบุคคลที่อยู่แวดล้อม ที่สำคัญได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ครู อาจารย์ และผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น และผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและบรรลุผลได้ดีขึ้น

นอกจากนี้สามารถประเมินจากสภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากสาระสำคัญดังนี้ (1) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างทั่วถึงทั้งระบบหรือไม่ (2) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานวิชาการได้รับการพัฒนาทางการบริหารบ้างเพียงใด (3) ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพหรือไม่ (4) รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร ยังจำกัดอยู่ที่การฝึกอบรมหรือไม่ (5) ระบบที่จะร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (6) ศักยภาพทั้งด้านวิชาการ บุคลากร สถานที่ และเทคโนโลยีต่างๆ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา⁷¹

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ องค์การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาครู และการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา นับได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีมาตรฐานมีคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพ มีความสามารถในการพัฒนาและบริหารจัดการทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นสมควรให้มีหน่วยงานหรือองค์กรอิสระทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังสาระสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติการศึกษาที่กำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยมีองค์กรอิสระกำกับดูแล ในที่นี้ขอเสนอประเด็นเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

ทางเลือกที่หนึ่ง ให้ปรับปรุงสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรมหาชนที่มีอำนาจ

⁷¹ เรื่องเดียวกัน, 30-32.

หน้าที่ดังนี้ (1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน (2) ออก พักใช้และเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (3) ควบคุม จรรยาบรรณและมารยาทของผู้บริหาร (4) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร (5) รับรองหลักสูตรของ สถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหาร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นองค์กรที่เหมาะสมในการยกระดับเป็นองค์กร วิชาชีพผู้บริหาร เนื่องจากเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นผู้นำการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาในระดับ สากล มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทั้งในเรื่องการงานแผนบูรณาการและส่งผ่านนโยบาย อย่างเป็นระบบ เพิ่มกลไก การกำกับและติดตามผล การส่งเสริมมาตรฐานการฝึกอบรม ฯลฯ แต่เมื่อ พิจารณาการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามีข้ออ่อนบางประการ ที่ ควรทำการยกเครื่องเสียใหม่ดังต่อไปนี้ (1)ระบบการคัดสรรควรใช้การสอบควบคู่กับการประเมิน ความเหมาะสม (2)จัดให้มีระบบการฝึกอบรมแบบระบบแลกเปลี่ยนไม่ใช่ระบบการรับจากวิทยากร เพียงอย่างเดียว (3) ระบบหลักสูตรและการฝึกอบรมเน้นกรอบการตอบสนองระเบียบวิธีการที่ ทันสมัย เพื่อให้เกิดทักษะการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เกิดความผิดพลาด (4) ระบบการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้ สร้างพัฒนาการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาชุมชน

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรดำเนินการคือ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้อง กับสังคม และการสร้างจิตสำนึกทางสังคม⁷²

การเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่เหมาะสมนั้นจะต้องคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณภาพสูงเพราะ จะต้องรู้เทคนิคการบริหาร สามารถปรับตัวเพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนในภาพรวม และใน สังคมท้องถิ่นด้วย หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสพการณ์ จะต้องได้ตรงตามวุฒิ มีประสพการณ์ที่ดี ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม จงรักภักดี งดเว้นอบายมุข และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ได้ตามตำแหน่งที่ต้องการ ความมีมาตรฐานในการปกครอง การประเมินผู้บริหารอย่าง สม่าเสมอ นอกจากนั้น ยังมีองค์กรออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารคอยดูแลผู้บริหารให้มี คุณภาพอยู่ตลอดเวลาด้วย

⁷²เรื่องเดียวกัน, 12-15.

การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” เดิมนั้นเริ่มเป็นคำที่ติดปากคนไทย ไม่ว่าจะไปที่ไหนก็ได้ยินคำๆ นี้ บ่อยๆ สมัยที่เรายังเป็นเด็กนั้น บางคนยังจำได้ว่า คุณพ่อคุณแม่จะหมั่นถามเราอยู่เสมอว่า “โตขึ้น ลูกอยากเป็นอะไร” บางคนอยากเป็นแพทย์ อยากเป็นวิศวกร อยากเป็นครู อยากเป็นตำรวจ ฯลฯ เด็กหลายๆ คนอาจไม่บรรลุ “เป้าหมายที่ฝันไว้” ตั้งใจปรารถนา แต่ความตั้งใจของเขาก็จะช่วยให้ พวกเขารู้ว่าในแต่ละจังหวะก้าวของชีวิต ควรเลือกเรียนรู้สิ่งใด ควรเลือกคบเพื่อนแบบไหน ควร เลือกทำหรือไม่ทำอะไร ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็ยังดีกว่าเติบโตไปวันๆ โดยไร้ทิศทาง

ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ เจตนา เป้าหมายหรือความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้หน่วยงานเป็น ในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า ปีหน้า หรือภายในสามปี ฯลฯ เป็นคำจำกัดความในคำว่าคุณค่ายิ่งใหญ่ สำหรับทีมงานในคุณภาพ ผลผลิตภาพ บริการลูกค้า การทำให้ภารกิจสำเร็จ ฯลฯ⁷³ วิสัยทัศน์ ที่พูดถึงนี้ เป็นสิ่งที่ชัดเจน วัดผลได้และบรรยายถึงความต้องการสู่เป้าหมายที่ท้าทายในอนาคต ซึ่งทำให้ ภารกิจบรรลุความสำเร็จได้⁷⁴ ส่วน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือจุดมุ่งหมาย แห่งการดำรงของบริษัท เป็นบรรทัดฐานและพฤติกรรมหรือหลักการชี้นำซึ่งบริษัทแสดงออกมา และเป็นยุทธศาสตร์รวมที่บริษัทจะใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดสร้างวิสัยทัศน์ควรดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการปรารถนาให้ธุรกิจของพวกเขาเป็นอย่างไรกันแน่ใน อนาคต ห้าปีหรือสิบปี เพราะอะไรและจะวางแผนอย่างไรเพื่อไปสู่จุดนั้น⁷⁵

ควิกเลย์ (Quigley) กล่าวว่า “วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของกลุ่มของผู้นำมากกว่าเป็นความฝัน ของคนใดคนหนึ่ง มันควรประกอบด้วยความท้าทายและแผนที่เส้นทางทั่วไป ซึ่งแสดงว่าองค์กร จะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร วิสัยทัศน์องค์กรเป็นประโยชน์เป็นรากฐานที่สุดที่แสดงถึงค่านิยม ความทะเยอทะยาน และจุดมุ่งหมายของบริษัท เป็นคำพูดโน้มน้าวใจสมาชิกและต้องบอกรให้ เข้าใจได้ชัดเจนว่าบริษัทอยู่ ณ ตำแหน่งใดในวันนี้พร้อมทั้งเสนอแผนที่เส้นทางไปสู่อนาคต”

⁷³ชาญชัย อาจินสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2543), 23.

⁷⁴คณัย เทียนพุด, วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊กเบงก์, 2540), 29.

⁷⁵วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, TQM Living Handbook an Executive Summary (กรุงเทพฯ: บริษัท บีฟิอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, 2541), 247-248.

สำหรับ ชิบา (Shiba) นั้น วิสัยทัศน์คือการวางแผนจากมุมมองของอนาคต (Vision is a plan from the future) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงความชัดเจนทางด้านพันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย ผลที่จะเกิดขึ้น แก่ผู้เรียน ความสัมพันธ์กับแนวการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน กระบวนการสร้างฉันทามติ ความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือเจตนา เป้าหมาย ความต้องการ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน วัตถุประสงค์และบรรยายความต้องการสู่เป้าหมายที่ท้าทายในอนาคต วิสัยทัศน์ยังเป็นบรรทัดฐานและพฤติกรรมหรือหลักการชี้นำ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์คือความฝันหรือความปรารถนาหรือความมุ่งหมายที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตของหน่วยงาน

ภารกิจและหน้าที่ของวิสัยทัศน์

ในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรสามารถสื่อถึงทัศนะของอนาคตที่เป็นจริง เชื่อถือได้ มีแรงบันดาลใจสำหรับทีมงานและหน่วยงานจนกลายเป็นสะพานที่สำคัญที่เชื่อมจากปัจจุบันถึงอนาคต จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการคิด ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องมีเทคนิคหรือวิธีการที่จะแสดงออกให้เห็นซึ่งฝีมือ หรือพิสูจน์ฝีมือให้ประจักษ์ว่าตนเองและคณะเป็นผู้มีฝีมือ⁷⁶

วิสัยทัศน์ต้องมีทั้งกลยุทธ์และแรงบันดาลใจ กลยุทธ์ในแง่ของการมุ่งหมายไปยังลูกค้า และวิธีที่หน่วยงานจะทำคุณประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กร สิ่งดังกล่าวจะช่วยเชื่อมหน่วยงานต่อความสำเร็จและความแข็งแกร่งในระยะยาว แรงบันดาลใจควรจัดจินตนาการของพนักงานและบุคคลอื่นๆ และรวบรวมพลังใจ เพื่อมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กรและทีมงาน

ผู้นำหรือหัวหน้างานคนใหม่อาจยิ่งใหญ่ในการพัฒนาและอธิบายวิสัยทัศน์ของเขา อย่างไรก็ตามสิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นได้ถูกสื่อความและให้ความชัดเจนไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะหลักการชี้นำ และคนในองค์กรมีความผูกพันกับความสำเร็จนั้น วิสัยทัศน์มีหน้าที่ 5 ประการคือ (1) สร้างภาพในอนาคต (2) เชื่อมหน่วยงานหรือองค์กรกับวัตถุประสงค์ (3) ให้พลังความมุ่งมั่นแก่สมาชิกเพื่อค้นหาบทบาทของตนเอง (4) ให้มาตรฐานของประสิทธิผล มาตรฐานของปัจเจกบุคคล หน่วยงานและองค์กรเพื่อ

⁷⁶ทวีป อภิลิทธิ, “วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร,” ปฏิรูปการศึกษา 2, 31 (เมษายน 2543) : 51.

เปรียบเทียบกับความสำเร็จ (5) เป็นตัวกระตุ้นเร้าใจและอารมณ์ของหน่วยงาน หรือองค์การให้เกิดความสมัคสมานสามัคคี⁷⁷

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) ยิ่งวิสัยทัศน์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกอนาคตมากเท่าใด ก็ย่อมมีโอกาสเป็นจริงได้มากเท่านั้น ดังที่ชิบาได้กล่าวไว้ว่า “วิสัยทัศน์คือการวางแผนจากมุมมองของอนาคต” แต่จะอย่างไร เราจึงสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในโลกอนาคตและมองย้อนกลับมาเห็นปัจจุบันได้

2. ริเริ่มโดยผู้นำ (Leader Initiated) มีคำกล่าวว่า “วีรบุรุษเป็นผู้สร้างประวัติศาสตร์” เราพบข้อเท็จจริงนี้ได้ไม่ยากจากประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ เมื่อใดที่ผู้นำเข้มแข็งมี “ปรีชาญาณหรือความฉลาด หรือวิสัยทัศน์ที่ดี” ประเทศก็จะเจริญรุ่งเรือง ในองค์กรก็เช่นกัน จะเจริญรุ่งเรืองก็ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นหลักประกันขั้นต้นว่า “วิสัยทัศน์” นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้ว มีความศรัทธาและความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะผลักดันให้เป็นจริง

3. ผู้ตามมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Shared and Supported) วิสัยทัศน์ที่ไม่มี การกระทำยอมเป็นความเพื่อฝันลมๆ แล้งๆ ของผู้บริหารระดับสูงแต่ฝ่ายเดียว ผู้บริหารระดับสูงยอม ไม่สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์ของเขาเป็นจริงได้โดยลำพังตัวคนเดียว หากแต่ต้องอาศัย การร่วมมือด้วยความเต็มใจจากมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นคุณสมบัติข้อนี้จึงมีความสำคัญที่จะชี้ว่า วิสัยทัศน์องค์กรนั้นจะเป็นจริงหรือไม่

4. มีสาระครอบคลุมครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive and Clear) เนื่องจากผู้บริหาร ต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรเข้าใจและซึมซับรับไปเป็นแนวทางดำเนินงาน ในทุกๆ ด้าน วิสัยทัศน์ที่ดีจึงควรมีสาระครอบคลุมทุกๆ ด้านที่เป็นวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และ มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่ายไม่กำกวม

5. ให้ความหวังและปลั่งคลใจ (Positive and Inspiring) ถ้าจะเปรียบเปรยวิสัยทัศน์ของ องค์กรว่าเหมือนต้นไม้ที่รอวันออกดอกออกผลก็ควรแสดงให้เห็นภาพพจน์ที่สดใสและ สร้างสรรค์ให้ความหวังในเชิงบวกที่สามารถจับต้องได้และก่อให้เกิดกำลังใจแก่เจ้าของที่จะคอย ดูแลรักษาหมั่นรดน้ำพรวนดินใส่ปุ๋ยอย่างตั้งอกตั้งใจ วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารจะใช้สื่อสารกับพนักงาน

⁷⁷ ชาญชัย อาจินสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ, 23-25.

ของเขาก็ควรจะมีลักษณะที่ปลูกเร้าใจและสร้างความคาดหวังที่สามารถมองเห็นภาพพจน์ได้ในทำนองเดียวกัน⁷⁸

ลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี

ทวิป อภิสัทธ ได้ให้ลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ 5 ลักษณะหรือ 5 ประการคือ

1. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คือคิดอะไรที่แปลกใหม่ มีสีสัน ไม่ซ้ำซากจำเจ วิธีเดียวต้องมีหลากหลายวิธีและทางเลือก

2. คิดแบบวิพากษ์วิจารณ์ (Critical Thinking) คือคิดแล้วมีเหตุมีผลวิพากษ์วิจารณ์กันได้อย่างยอมรับความคิดและเหตุผลที่ดีของผู้อื่น

3. คิดในเชิงบวกหรือคิดในแง่ดี (Positive Thinking) คือ มองในแง่ดี เป็นไปได้ แก้ไขได้ แต่ไม่เพ้อฝัน

4. คิดในแนวยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) คือ คิดไกล คิดกว้าง คิดไปข้างหน้า มองโลกอย่างเป็นระบบ มองเห็นแนวทางที่จะทำตามทีคิด

5. คิดอย่างมีคุณธรรม (Ethical Thinking) คือคิดอย่างมีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และส่วนรวม⁷⁹

จากการวิจัยของ วันเพ็ญ ช้างเชื้อ ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหรงานอนามัยสิ่งแวดล้อมภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขต 1” พบว่าความสามารถเด่นของผู้บริหารคือ การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน⁸⁰

สรุปได้ว่า การวิสัยทัศน์ คือเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ หน่วยงานจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการวางแผนเพื่อให้หน่วยงานบรรลุความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการเป็นแรงบันดาลใจให้หน่วยงานพยายามก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ต้องมีมุมมองแห่งอนาคต มีความริเริ่ม มีส่วนร่วมคิด ครอบคลุมชัดเจน และสร้างความหวัง และที่สำคัญผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ คิดในแง่ดี มียุทธศาสตร์ และมีคุณธรรมในการปกครอง

⁷⁸วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, *TQM Living Handbook an Executive Summary*, 256-264.

⁷⁹ทวิป อภิสัทธ, “วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร,” 51-52.

⁸⁰วันเพ็ญ ช้างเชื้อ, “การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหรงานอนามัยสิ่งแวดล้อมภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541), บทคัดย่อ.

การให้รางวัล (Reward Accomplishment)

การให้รางวัลที่สร้างสรรค์ (Reward creativity) นั้น เป็นสิ่งที่ผู้จัดการควรให้เป็นการกระตุ้นที่สร้างสรรค์โดยการให้รางวัลในองค์การ ความจริงแล้วการประเมินค่าในแต่ละปีหรือการให้รางวัลการทำงานในแต่ละปีนั้น จำเป็นต้องให้แบบสร้างสรรค์ รางวัลควรให้ในรูปภายนอก เช่นการให้เงินโบนัสหรือเงินกินเปล่าต่อผู้มีความคิดดีๆ ในหน่วยงาน สร้างสรรค์ด้วยความพยายามแก้ปัญหาองค์การ

เดมมิ่ง (Deming) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลไว้ว่า “ถ้าพนักงานไม่ได้เรียกร้องอะไรจากผู้บริหารก็คงไม่มีปัญหาอะไร แต่ในหลายๆ กรณีที่มีการตั้งรางวัลจูงใจพนักงาน พวกเขาจะทำเฉพาะแต่ให้ได้รางวัลจูงใจเท่านั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดเป้าหมายเป็นจำนวนที่แน่นอนและพนักงานก็ทำตามนั้น จากนั้นผู้บริหารก็ต้องยอมรับในผลพวงที่ตามมาด้วย”⁸¹

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การให้รางวัล หมายถึงการประเมินค่า แรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ ตามความเหมาะสม และความหลากหลาย อาจเป็นตัวเงิน เช่น โบนัส เป็นค่าตอบแทน หรือไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษา การบันทึกแสดงความซาบซึ้ง การเลี้ยงอาหาร หรือการให้โลรางวัลเกียรติยศ เป็นต้น

การเสริมแรง (Reinforcement)

การเสริมแรง คือ สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วผู้รับเกิดความพอใจ และทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น การเสริมแรงที่สำคัญมี 2 วิธีด้วยกันคือ การเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบ ดังต่อไปนี้

การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เป็นวิธีการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมโดยการให้สิ่งที่เป็นคุณค่าต้องการ เหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นหลังการเกิดพฤติกรรมแล้วทำให้ความถี่ของการเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น เหตุการณ์นั้นก็เป็นแรงเสริมทางบวก แรงเสริมทางบวกแตกต่างจากรางวัล (reward) เพราะรางวัลใช้ในความหมายของผู้ให้การเสริมแรง แต่ในกรณีที่ผู้รับไม่เห็นคุณค่า จะทำให้ความถี่ของพฤติกรรมไม่เพิ่มขึ้น รางวัลในบางครั้งจึงไม่มีลักษณะเป็นตัวเสริมแรง นอกจากนี้แรงเสริมทางบวกถ้าเราใช้อย่างเหมาะสมแล้ว จะเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจมากอย่างหนึ่งใน

⁸¹ราฟาเอล อาเกวโญ, ดร.เดมมิ่ง อเมริกันชนผู้ปรากฏานเรื่องคุณภาพให้ญี่ปุ่น, แปลโดย ชูเกียรติ ชาญสง่าเวช (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุรวัฒน์, 2540), 36.

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แรงเสริมทางบวกแบ่งเป็น (1) แรงเสริมปฐมภูมิ เป็นแรงเสริมทางบวกที่มีคุณค่าเกิดโดยอัตโนมัติ ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้และไม่ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ แรงเสริมที่มีมาก่อน เช่น อาหาร จะเป็นแรงเสริมปฐมภูมิได้ก็ต่อเมื่อคนนั้นหิว แต่ถ้าคนนั้นเพิ่งอิ่มอาหารก็มีใช้แรงเสริมปฐมภูมิ และ (2) แรงเสริมทุติยภูมิ เป็นแรงเสริมทางบวกที่เกิดจากการเรียนรู้ ส่วนใหญ่เป็นแรงเสริมที่ทำให้เกิดความพอใจด้านจิตใจ เช่น คำชมเชย คะแนน เงิน แรงเสริมทุติยภูมิ เมื่อยังไม่เกิดการเรียนรู้ก็จะเป็นเพียงสิ่งเร้าที่เป็นกลาง ไม่มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพิ่มขึ้นได้

บางครั้งแรงเสริมที่เกิดจากการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงไปสู่แรงเสริมอื่นๆ ได้หลายอย่าง เรียกว่า ตัวเสริมแรงเงื่อนไขครอบคลุม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ เงินเป็นแรงเสริมที่เกิดจากการเรียนซึ่งถือว่าเป็นตัวเสริมแรงที่มีเงื่อนไข และค่าของเงินสามารถเชื่อมโยงไปสู่แรงเสริมอื่นๆ ได้หลายอย่างแล้วแต่ละบุคคลจะนำไปแลกเปลี่ยน เงินจึงเป็นตัวเสริมแรงเงื่อนไขครอบคลุมด้วยตัวอย่างของแรงเสริมเงื่อนไขครอบคลุมอื่นๆ เช่น การยอมรับ การเอาใจใส่ ความสนใจ ความรัก ความชื่นชมจากผู้อื่น เพราะตัวเสริมแรงเงื่อนไขครอบคลุมดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงไปถึงแรงเสริมตัวอื่นๆ ได้ เช่น ความสนใจ อาจนำไปสู่อาการสัมผัสทางกาย หรือการข้มข้ม และบางครั้งอาจนำไปสู่แรงเสริมที่เป็นรูปธรรม เช่น อาหาร เสื้อผ้า เป็นต้น

การให้แรงเสริมทางบวกมีหลายวิธี เช่น อาหาร กิจกรรมพิเศษต่างๆ แรงเสริมทางสังคม แรงเสริมที่เป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการกระทำ แต่แรงเสริมทางบวกที่กล่าวมานี้มีข้อจำกัดมากมายและไม่มีอำนาจพอ แต่มีแรงเสริมทางบวกชนิดหนึ่ง ซึ่งผู้รับอาจเก็บสะสมไว้ แล้วนำไปแลกเปลี่ยนหรือกิจกรรมบางประเภทที่ตนชอบ จึงทำให้แรงเสริมนี้มีอำนาจมากกว่าชนิดอื่นๆ แรงเสริมชนิดนี้คือ เบียร์รางวัล

การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) หมายถึงการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมของบุคคล โดยการกำจัดสิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์ออกไปจากบุคคลนั้น สิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การใช้ไฟฟ้าช็อต การถูกแยกให้อยู่โดดเดี่ยว ขณะที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์นั้นเขาจะอยู่ในสภาพที่อึดอัด ทรมาน ไม่สบายกาย หรือไม่สบายใจตลอดเวลา เมื่อทำให้สิ่งเร้าประเภทนี้ยุติลง ผู้รับจะรู้สึกพอใจมาก เพราะลดความทรมานของเขาลง หรือทำให้ความไม่สะดวกสบายของเขา

หมดไป วิธีการเสริมแรงทางลบนี้มีประสิทธิผลสูงในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง แต่มีผลข้างเคียงที่ไม่น่าปรารถนามาก จึงไม่เป็นที่นิยมใช้มากเท่ากับวิธีการเสริมแรงทางบวก⁸²

จากความหมายของการเสริมแรงทางบวกและการเสริมแรงทางลบสรุปเป็นแผนภูมิคำอธิบายได้ในแผนภูมิที่ 4 จะเห็นว่า สิ่งที่บุคคลต้องการในขณะนี้ไม่มี ถ้าเรานำสิ่งนั้นไปให้แก่บุคคลนั้น สิ่งที่เรานำไปให้ก็จะเป็นการเสริมแรงทางบวก ส่วนการเสริมแรงทางลบเป็นการยุติสภาพที่ไม่พึงประสงค์สำหรับคนๆ นั้น เช่น ชายคนหนึ่งกำลังโดนตี 100 ที มีคนมาสั่งให้หยุดตี

วิธีการ

	นำเข้ามา	เอาออกไป
สิ่งที่บุคคลต้องการรับ	การเสริมแรงทางบวก (เป็นรางวัล)	การลงโทษ (ทางลบ)
สิ่งที่บุคคลไม่อยากรับ	การลงโทษ (ทางบวก)	การเสริมแรงทางลบ (เป็นรางวัล)

แผนภูมิที่ 4 ลักษณะของการเสริมแรง 4 ประเภท

การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัล (Token Economy)

การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลเป็นการให้แรงเสริมทางบวกวิธีหนึ่ง จัดเป็นลักษณะหนึ่งของการให้แรงเสริมที่เรียกว่า “สัญญาที่ตกลงกันไว้” (contingency contracting) ซึ่งสัญญาที่ตกลงกันไว้จะมีลักษณะที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังในผลของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นักปรับพฤติกรรมจะเป็นผู้ทำข้อตกลงต่างๆ กับผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการให้คำปรึกษาโปรแกรมการปรับพฤติกรรมที่มีการสัญญากันไว้และใช้เบี้ย

⁸²ดวงเดือน แซ่ตั้ง, “อิทธิพลของการให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลต่อความเชื่ออำนาจในตนเองของเด็กก่อนวัยรุ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532), 8-10.

เป็นตัวเสริมแรงเรียกว่า “เบี้ยรางวัล” ดังนั้น การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลจึงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่ผู้เกี่ยวข้องจะมาทำสัญญาร่วมกันเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของพฤติกรรมที่จะได้รับเบี้ย ส่วนขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการปรับพฤติกรรมจะนำเบี้ยไปแลกเป็นรางวัล ตามรายการของการเสริมแรง ซึ่งมีให้เลือกมากมาย และสามารถนำไปแลกเปลี่ยนในเวลาที่แตกต่างกันได้

การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลมีทั้งข้อดีที่ควรเน้น และข้อจำกัดที่จะต้องหาทางจัดหรือทำให้เกิดน้อยที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อดีของเบี้ยรางวัล

ข้อดีของเบี้ยรางวัล การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลมีข้อดีอยู่ 7 ประการคือ (1) สามารถคงไว้ซึ่งอัตราการแสดงพฤติกรรมในระดับสูงกว่าการใช้แรงเสริมชนิดอื่นๆ เช่น การยอมรับคำชมเชย หรือการให้ทำกิจกรรมที่ชอบ (2) สามารถให้ได้ทันทีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ โดยไม่ขัดขวางหรือรบกวนพฤติกรรมนั้น (3) ไม่หมดภาวะการมีประสิทธิภาพในการเสริมแรง เพราะสามารถแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของหรือกิจกรรมที่ต้องการได้มากมาย (4) เป็นแรงเสริมชนิดเดียวที่สามารถเสริมแรงบุคคลที่มีความต้องการและความพึงพอใจต่างกัน (5) สามารถนำติดตัวไปง่าย และจำนวนของเบี้ยรางวัลจะแสดงถึงอัตราของการแสดงพฤติกรรมด้วย (6) ง่ายต่อการให้และสามารถให้อย่างยุติธรรม และ (7) สามารถใช้กับสถานที่บ้านได้ เช่น เด็กๆ จะได้รับเบี้ยทุกวัน เพื่อรักษาพฤติกรรมหรืออาจได้รับเบี้ยสำหรับรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ประจำวัน เช่น อนุญาตให้เข้านอน ช้าได้ครึ่งชั่วโมง และได้รับรางวัลใหญ่ในเวลานานๆ นอกเหนือจากนั้น

สรุป การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลเป็นวิธีที่สามารถใช้กับบุคคลทุกประเภท ถึงแม้จะมีความพึงพอใจต่างกัน เพราะเขาสามารถนำไปแลกเป็นสิ่งที่เขาต้องการได้ จึงทำให้แรงเสริมชนิดนี้มีประสิทธิภาพเสมอ และสามารถรักษาระดับสูงไว้ได้ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานที่ เช่น บ้าน โรงเรียน โรงพยาบาล ฯลฯ และยังเป็นวิธีการให้รางวัลที่ยุติธรรมอีกด้วย

ข้อจำกัดของเบี้ย

ข้อจำกัดของเบี้ย ถึงแม้การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลจะมีประสิทธิภาพมาก แต่ก็ยังมีข้อจำกัดดังนี้ (1) การให้เบี้ยรางวัลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ฉะนั้นบุคคลจึงเรียนรู้ว่าเบี้ยรางวัลเป็นสัญญาณที่แสดงให้ทราบว่าการแสดงพฤติกรรมนั้นได้รับการเสริมแรงด้วยเบี้ยรางวัล เมื่อถึงเวลาต้องให้เบี้ยรางวัลพฤติกรรมนั้นจึงลดลง ถ้าต้องการให้อัตราการแสดง

พฤติกรรมนี้ยังคงเดิม จึงต้องใช้แรงเสริมตัวอื่นที่มีคุณค่า เช่น เกรด เงิน และคำชมเชยมาแทน เบี้ยรางวัล หรืออาจใช้สภาพการณ์ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น สิทธิพิเศษ กิจกรรม และแรงเสริมทางสังคมแทนได้ (2) มีปัญหาในการเก็บและรักษาเบี้ย บางคนอาจได้เบี้ยมาโดยไม่ถูกต้อง เช่น ขโมยของจากเพื่อนแทนที่จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งทำให้เบี้ยรางวัลมีประสิทธิภาพน้อยลง วิธีป้องกันการขโมย ทำได้โดยการให้เบี้ยรางวัลในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการด้วย นอกจากนั้น การคิดค้นวิธีการให้และแลกเปลี่ยนเบี้ยรางวัลที่ยุ่ยากก็เป็นการเพิ่มงานให้แก่ผู้ปรับพฤติกรรม

ขั้นตอนการให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัล

ขั้นตอนการให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัล การให้แรงเสริมด้วยเบี้ยรางวัลมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) กำหนดพฤติกรรมที่เป็นเป้าประสงค์ พร้อมทั้งนิยามลักษณะของพฤติกรรมให้ชัดเจนและวิธีวัดลักษณะพฤติกรรมนั้น (2) เลือกวิธีการทดลองที่สามารถประเมินผลการเสริมแรงได้ (3) เลือกสิ่งที่จะนำมาใช้เป็นเบี้ย (4) เลือกตัวเสริมแรงที่ต้องนำเบี้ยมาแลก และกำหนดอัตราการแลกเปลี่ยนที่แน่นอน และ (5) กำหนดเหตุการณ์เกี่ยวข้องที่พิเศษ (specification contingency)⁸³

เงื่อนไขการให้รางวัล

สำหรับยูล์ก (Yukl) นั้นได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลที่สามารถสัมผัสได้แก่ผู้อยู่ได้ บังคับบัญชา การให้รางวัลเป็นการเน้นที่มีอิทธิพลในการปกครองแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร การให้รางวัลทั้งที่ถูกต้องตามกฎหมาย และให้อย่างไม่เป็นทางการ โดยมีเงื่อนไขเป็นองค์ประกอบดังนี้

1. การยอมตามนั้นสามารถพิสูจน์ได้ (Compliance can be verified) ไม่มีความจำเป็นต้องใช้การกระตุ้น ถ้าพฤติกรรมของผู้อยู่ได้บังคับบัญชายอมรับว่าการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเสียก่อน

2. คำขอร้องสามารถปฏิบัติได้ (The request is feasible) เมื่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตามในสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ความพยายามเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทักษะในการทำงานให้ได้มาตรฐาน และมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น

⁸³ เรื่องเดียวกัน, 10-12.

3. สิ่งทีกระตุนนั้นน่าสนใจ (The incentive is attractive) เพื่อให้เกิดแรงจูงใจต้องเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เห็นว่ารางวัลนั้นน่าดึงดูดใจ ความแตกต่างประเภทของรางวัลย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดความต้องการเหล่านั้นเสียก่อน

4. ผู้นำเป็นแหล่งทรัพยากรที่เชื่อถือได้ (The leader is a credible source of he reward) เพื่อให้เป็นแรงจูงใจในคำสัญญาการให้รางวัลนั้น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับผู้นำที่สามารถปฏิบัติตามได้ ดังนั้นผู้นำต้องมีอำนาจหน้าที่และมีอิทธิพลในการจัดการบริหารได้

5. คำขอร้องนั้นเหมาะสมและถูกต้องยุติธรรม (The request is proper and ethical) สิ่งทีกระตุนนั้นมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในคำขอร้องของผู้นำซึ่งต้องมีความถูกต้องและเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่ปรากฏ⁸⁴

สิ่งจูงใจสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน

สิ่งจูงใจสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน (incentives for operations employees) มีแผนงานการสร้างสิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะมีแผนการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้ (1) แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน (piecework plans) (2) แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามชั่วโมงการทำงานมาตรฐาน (standard hour plan) (3) แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามสิ่งจูงใจเป็นทีมหรือกลุ่ม (team or group incentive plans)

สิ่งจูงใจสำหรับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง

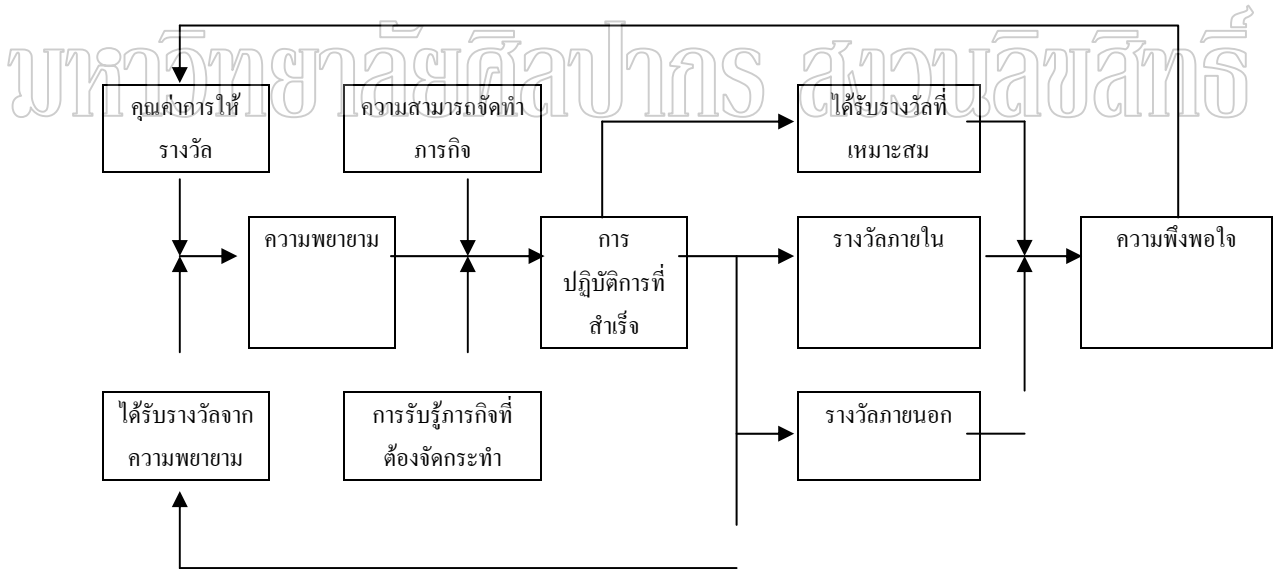
สิ่งจูงใจสำหรับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง (incentive for managers and executives) นายจ้างมักจะให้รางวัลผู้จัดการ (managers) และผู้บริหารระดับสูง (executives) ด้วยโบนัส (bonus) เนื่องจากบทบาทของผู้จัดการคือผู้ตัดสินใจและเกี่ยวข้องกับผลกำไรของบริษัท จากการสำรวจพบว่าประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทใหญ่ๆ จะจ่ายให้โบนัสประจำปีให้กับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง ขณะที่มีการวิจัยอื่นพบว่าประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทเล็กก็มีแผนการจ่ายโบนัสเช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นแผนระยะสั้น (short-term) ส่วนแผนระยะยาวในการสร้างสิ่งจูงใจ (long-term) อาจมีทางเลือกเกี่ยวกับหุ้นของบริษัท ซึ่งเป็นการตั้งใจจูงใจและให้รางวัลผู้บริหารสำหรับ ความ ก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองของบริษัทในระยะยาวบริษัทของสหรัฐอเมริกา มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์จะใช้วิธีนี้สำหรับการให้โบนัสเป็นค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการจูงใจ

⁸⁴Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981), 53-55.

ผู้บริหารระดับสูง เหล่านั้นสามารถได้รับสิ่งจูงใจที่จ่ายให้กับตนเองโดยการปรับปรุงการบริหารงานและ การปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นวิธีการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้บริหารมี 2 วิธีคือ (1) การสร้าง สิ่งจูงใจระยะสั้น โดยให้โบนัสประจำปี (short term incentives : the annual bonus) (2) การสร้าง สิ่งจูงใจระยะยาว (long term incentives)⁸⁵

ทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์ตเตอร์-ลอเลอร์ (The Porter-Lawler Theory of Motivation)

พอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler) นั้นได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจที่ทำให้กระบวนการจูงใจสมบูรณ์ขึ้นมากกว่าทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย หรือทฤษฎีของวรูมแห่งความคาดหวัง (Vroom expectancy theory) ทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์นี้ (Porter-Lawler theory) แสดงในแผนภูมิ เป็นสิ่งที่ยอมรับจากทั้งสองทฤษฎีว่าความต้องการจำเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์เป็นเหตุและผลลัพธ์ก็คือความพยายามทำให้ภารกิจที่กำหนดได้รับการตอบแทนที่มีคุณค่าจากการให้รางวัล (rewards) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในความสำเร็จและความน่าจะเป็นที่ ควรแก่การให้



แผนภูมิที่ 5 ทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler theory of motivation)

⁸⁵ สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม, 2540), 266-267.

ที่มา : Porter-Lawler, quoted in Samuel C. Certo, Modern Management, 8th ed. (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000), 356-357.

กระบวนการจูงใจ

ในทฤษฎีแรงจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์นั้นได้เน้นคุณลักษณะ 3 ประการของกระบวนการจูงใจคือ

1. ได้รับคุณค่าการให้รางวัลโดยกำหนดทั้งรางวัลภายในและภายนอกที่เป็นผลลัพธ์ ความพึงพอใจในความต้องการจำเป็นพื้นฐานที่ได้จัดกระทำภารกิจเสร็จสิ้น รางวัลภายในนั้นได้รับโดยตรงจากการปฏิบัติภารกิจที่เสร็จสมบูรณ์ ส่วนรางวัลภายนอกนั้นเป็นผลพลอยได้จาก การทำภารกิจ ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้จัดการปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาส่วนบุคคล ผู้จัดการอาจให้รางวัลภายในรูปแบบของความพึงพอใจส่วนบุคคลที่ช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้ พร้อมกันนั้น รางวัลภายในนี้ ผู้จัดการยังได้รับรางวัลในรูปแบบของเงินเดือนที่ผู้จัดการจัดให้ในภายหลัง

2. ส่วนขยายจากประสิทธิผลของภารกิจที่เสร็จสมบูรณ์แล้วของแต่ละคนที่กำหนดด้วยตัวแปร 2 ตัว คือการรับรู้ของบุคคลในสิ่งที่จะต้องกระทำให้เสร็จสมบูรณ์และความสามารถของปัจเจกบุคคลที่ทำการกิจ ตามธรรมดาแล้ว ประสิทธิผลของภารกิจเพิ่มขึ้น ขึ้นกับการรับรู้สิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามภารกิจ จนกลับเป็นความถูกต้องและความสามารถในการปฏิบัติภารกิจนั้นเพิ่มมากขึ้น

3. ความยุติธรรมในการได้รับรางวัลย่อมมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในตัวรางวัลเหล่านั้น โดยทั่วไปแล้วยังได้รับรางวัลที่เหมาะสม ยุติธรรมในแต่ละคน ยิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นเพียงนั้น ดังที่แต่ละคนได้ประสบในผลลัพธ์ที่พวกเขาได้รับ⁸⁶

แต่บางทีการให้รางวัลก็เป็นอุปสรรคในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้เช่นเดียวกัน

ถ้าหากการให้รางวัลจัดกระทำ หรือปฏิบัติใน 6 ลักษณะดังที่โกห์ (Kohn) ได้กล่าวไว้คือ

1. การให้รางวัลไม่เป็นการตัวจูงใจ (Pay is not a motivator) ไม่มีพื้นฐานใดที่กล่าวว่าเงินเป็นค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละคน แต่ส่วนที่จำเป็นต่างหากที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ถึงสองชั้นทีเดียว

2. การให้รางวัลเป็นการลงโทษ (Rewards punish) การให้รางวัลอาจทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกคุกคาม และควบคุมตัวได้

3. การหลงลืมตัวในรางวัลอาจทำลายความสัมพันธ์ที่ดี (Rewards rupture relationships) ทำให้เกิดการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ และทำให้เกิดการแข่งขันในหน่วยงานจนทำให้ไม่สามารถให้ความร่วมมือกันได้

⁸⁶เรื่องเดียวกัน, 357.

4. รางวัลไม่คำนึงถึงเหตุผล (Rewards ignore reasons) บางทีการให้รางวัลไม่สมเหตุผลที่แท้จริงของการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเพียงพอแก่รางวัล เหมือนสนับสนุนการปฏิบัติที่ย่ำแย่อยู่แล้วทำให้ขาดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานในที่สุด

5. รางวัลหยุดยั้งการเสี่ยง (Rewards discourage risk-taking) พนักงานจะทำสิ่งที่ต้องทำเท่านั้น และไม่ทำสิ่งที่หน่วยงานอยากให้ทำ เป้าหมายก็คือเพื่อล่ารางวัลแต่เพียงอย่างเดียว เป็นเหตุให้เกิดความจำเจ ไม่สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ หรือความเป็นเลิศในองค์กรอีกต่อไป

6. รางวัลไม่แยแสความตั้งใจ (Rewards undermine interest) รางวัลมีนัยยะต่อความตั้งใจที่แท้จริงในการทำงานของบุคลากร⁸⁷

จากการวิจัยของ อารีย์ สุวรรณपाल ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” พบว่าการใช้อำนาจการให้รางวัลผู้บริหารใช้ในระดั้มาก ผู้ช่วยผู้บริหารและครู อาจารย์ ยอมรับตามอำนาจในระดับน้อยคือการให้รางวัล เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05⁸⁸

สุขชัย ชันอัสวะ ได้ศึกษาเรื่อง “การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจการให้รางวัลในระดั้มาก ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนยอมรับในระดับปานกลาง⁸⁹

ชัตติยา ค้วงสำราญ ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” พบว่าแรงจูงใจ อยู่ใน

⁸⁷A. Kohn, “Why Incentive Plans Cannot Work,” Harvard Business Review 12, 34 (September-October 1993) : 54-63.

⁸⁸อารีย์ สุวรรณपाल, “การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), บทคัดย่อ.

⁸⁹สุขชัย ชันอัสวะ, “การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540), บทคัดย่อ.

ระดับปานกลางมี 6 ด้าน ได้แก่ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมกับชุมชน นโยบายการบริหารและการนิเทศ การได้รับการยอมรับนับถือ และเงินเดือนและค่าจ้าง⁹⁰

สมถวิล ชูทรัพย์ ได้ศึกษาเรื่อง “การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1” พบว่าระดับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง⁹¹

สรุปได้ว่า การให้รางวัลมีส่วนทำให้พนักงานมีความขยันทำงานมากขึ้น ทุ่มเทกำลังใจเพิ่มขึ้นเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น การให้รางวัลเป็นการเสริมแรงอย่างหนึ่ง มีทั้งคุณและโทษ เป็นการเสริมแรงทางบวก และทางลบ เงื่อนไขการให้เบี่ยรางวัลนั้นต้องดูที่ความตั้งใจและประโยชน์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน มีความเป็นธรรม และน่าสนใจ ไม่ว่าจะพนักงาน หรือผู้จัดการของบริษัทก็ตาม ต้องการแรงจูงใจด้วยการได้รับรางวัลทั้งสิ้น พอร์ตเตอร์ได้กล่าวถึงทฤษฎีการให้รางวัลที่นำความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นความพึงพอใจทั้งภายในและ ภายนอกของหน่วยงาน มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และได้รับความยุติธรรมจากรางวัลเหล่านั้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การมีส่วนร่วม (Existing Participation)

การมีส่วนร่วมนั้นควรจัดกระทำทั้งในระดับบนและระดับล่าง หลักการกระจายอำนาจได้แสดงให้เห็นให้องค์กรมีพลังอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่อง บางประเด็นที่เหมาะสม เพราะมีความสนิทสัมพันธ์ใกล้ชิดกว่า ย่อมรู้สิ่งที่อยู่ใกล้ตัวได้มากกว่า ดังนั้นการกระจายอำนาจย่อม หมายถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี จึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ การมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างถ่องแท้เสียก่อน

⁹⁰ชัตติยา ด้วงสำราญ, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

⁹¹สมถวิล ชูทรัพย์, “การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนจะเป็นแบบการร่วมมือและเป็นแบบเปิด มีการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นแบบผูกพัน (commitment style)

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงเช่น คริส (Chris), อาร์เจอร์ส (Argyris), แม็คเกรเกอร์ (McGregor) และ ลิเคิร์ต (Likert) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือหรือการมีส่วนร่วม (participative management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น⁹²

การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management-TQM)เกิดขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบเพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตัวแทนพนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบงานหลักสำคัญอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าและความต้องการขององค์กรนั้นสอดคล้องกัน⁹³

ลอเลอร์ (Lawler) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในแบบที่จริงจัง (high-involvement management) ว่าเป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงาน ในการแก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจ (decentralization) สิ่งต่อไปที่ผู้ระดับล่างอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร คือ สารสนเทศ (information) ความรู้และทักษะ (knowledge and skills) อำนาจ (power) และรางวัล (rewards)⁹⁴

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม จึงหมายถึง ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีการแก้ปัญหาร่วมกัน กำหนดแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานการทำงานเป็นทีม และการยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

⁹²Susan Morhman and Priscilla Wohlstetter, School-Based Management: Organizing for High Performance (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), 35.

⁹³W. E. Deming, Out of Crisis (Cambridge, MA: MIT Press, 1986), 36.

⁹⁴E. E. Lawler, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 37-38.

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในประเทศกำลังพัฒนาการกระจายอำนาจมักไม่ได้ยอมรับจากผู้กุมอำนาจในส่วนกลาง การรวมอำนาจนำมาซึ่งภาวะสมบูรณาธิปไตย (autachy) และจะทำลายการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนา การกระจายอำนาจจะต้องเกิดจากประชาชนที่มีความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อรัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชน ซึ่งเป็นวิถีทางที่แน่นอนที่สุดที่จะทำให้ประชาชนเกิดความรับผิดชอบได้ การศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนควรจัดให้มีความเหมาะสม ย่อมจะยังประโยชน์ได้เป็นอย่างมากด้วย เหตุผลต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชาวบ้านเองนั้น ชาวบ้านในฐานะเจ้าของการศึกษา จะรู้ว่าเขาและบุตรหลานของเขา ต้องการอะไรจากระบบการศึกษาและอะไรในระบบที่เป็นอยู่แล้วเขาไม่ต้องการ ซึ่งการศึกษาสามารถช่วยสร้างความเป็นอยู่ในชนบทให้ดีขึ้นเขาก็จะอยู่ในชนบทของเขามากขึ้นหลังไหลไปสู่ตัวเมืองน้อยลงมุ่งหวังผลักดันลูกหลานให้เข้าสู่ระบบราชการน้อยลง โดยในระบบงานภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของเอกชน ผู้ประกอบการรู้ว่าเขาต้องการช่างและพนักงานแบบไหน ถ้าเขามีลูกมีหลานเขาอยากให้ลูกๆ หลานๆ จบออกมาแล้วทำอะไรได้ แต่ได้ไม่เพียงแต่ในประกาศนียบัตรทางการศึกษา ที่มีได้มีความเข้าใจลึกซึ้งในด้านการงาน เขาต้องการคนที่ทำงานได้จริง ปรับตัวได้ แก้ปัญหาได้ พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้แก่งาน ความต้องการเหล่านี้ เกิดจากการสัมผัสสภาพข้อเท็จจริงในชีวิตการทำงาน และการดำรงชีพทั่วไปของชาวบ้านซึ่งแม้จะไม่มีการศึกษาที่เป็นระบบแต่เขาจะทราบซึ่งถึงปัญหาเหล่านี้เป็นอย่างดี

2. การให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกรู้สึกมีอำนาจมีส่วนร่วมในชุมชนที่ตนอยู่อาศัย การมีความรู้สึกรู้สึกมีอำนาจและการได้มีส่วนร่วมในชุมชนจะนำไปสู่ความรับผิดชอบและเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานในปัจจุบันในแง่การเมือง การปกครอง ประชาชนถูกละเลยอำนาจในการปกครองตนเองมาโดยตลอด แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบพระมหากษัตริย์ ภายใต้ระบอบรัฐธรรมนูญ แต่การปกครองของไทยอยู่ภายใต้การปกครองของรัฐบาลเผด็จการทหารมาตลอด ความรู้สึกไม่มีอำนาจการเมือง ขาดความเชื่อมั่นในการปกครองตนเองนั้น มีอยู่สูงในหมู่ประชาชน และจะสูงมากยิ่งขึ้นจนการพัฒนาประชาธิปไตยในยุคต่อไป อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่มีการปรับปรุงกลไกขั้นพื้นฐาน

3. การมีส่วนร่วมทำให้มีโอกาสดำเนินการด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชาวบ้านในฐานะผู้เสียภาษีที่นำมาบำรุงการศึกษานั้น จะเป็นผู้ที่ตระหนักถึงค่าของเงินและน้ำพักน้ำแรง ซึ่งต้องนำมาเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษา เมื่อเขาารู้คุณค่าและได้เป็นผู้มีส่วนจัดการศึกษาเองแล้ว

แน่นอนว่าเขาคงจะไม่ใช้จ่ายอย่างสุรุ่ยสุร่าย เราคงจะต้องยอมรับกันแล้วว่า ในปัจจุบันแม้เราจะยังลงทุนเพื่อการศึกษาเป็นปริมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับอารยประเทศทั้งหลาย แต่เงินจำนวนน้อยชนิดนี้ก็มิได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในระบบราชการ โดยจิตสำนึกของข้าราชการโดยทั่วไปนั้นแน่นอนว่าข้าราชการที่เป็นครู อาจารย์ หรือผู้บริหารทั้งหลายก็ย่อมต้องการครูและบุคลากรด้านต่างๆ จำนวนมากขึ้น โรงเรียนมากแห่งกำหนดงบประมาณให้สูงขึ้น กำหนดตำแหน่งระดับต่างๆ ให้สูงขึ้น เงินเดือนครูและผู้บริหารก็สูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม มักจะเน้นในทางที่ทำงานให้น้อยลง แต่สวัสดิการสำหรับข้าราชการจะต้องเพิ่มมากขึ้น ยิ่งการศึกษาตกอยู่ในมือข้าราชการมากเท่าไร ยิ่งผู้ดำเนินการมีจิตสำนึกแบบข้าราชการมากเท่าไร ระบบการศึกษาที่ยิ่งจะล้มเหลวมากขึ้นเท่านั้น ในการมีส่วนร่วมโดยประชาชนในระบบการศึกษานั้น จะเป็นตัวควบคุมการดำเนินงานของระบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อให้เกิดการวางแผนการใช้จ่ายเงินที่รอบคอบและใช้อย่างคิดหน้าคิดหลัง เมื่อมีการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนหรือสังคมเสี่ยงสะท้อนจากประชาชนจะทำให้การปรับปรุงเป็นไปได้ อย่างทันท่วงที่ยิ่งขึ้น

4. การมีส่วนร่วมทางการศึกษาเปิดโอกาสให้มีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมากขึ้น เมื่อการปกครองท้องถิ่นพัฒนาไปถึงระดับหนึ่งแล้ว ชาวบ้านจะรู้ว่า เขาเองไม่ได้เป็นเพียงผู้พลอยได้รับผลประโยชน์จากการศึกษาเท่านั้น เขาจะต้องเป็นผู้ให้ด้วย ความจริงแล้วถ้าการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการอาชีพด้วยแล้ว การอาชีพที่เป็นจริงนั้น ไม่ได้อยู่ในระบบโรงเรียนมากนัก⁹⁵

ชนิดและระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการวิจัยของ ศาสตราจารย์ คุณหญิง เรื่องการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการโรงเรียน นั้นได้กล่าวถึงระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนว่ามีอยู่หลายระดับ ประกอบด้วย 5 ชั้น คือ (1) การไม่มีส่วนร่วมอย่างสิ้นเชิง (no participation at all) (2) การมีส่วนร่วมเพียงในนาม (nominal participation) (3) การมีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย (minimal participation) (4) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม (optimal

⁹⁵ศาสตราจารย์ คุณหญิง, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 23-25.

participation) (5) การมีส่วนร่วมมาก (maximal participation) (6) การมีส่วนร่วมในอุดมคติ (ideal participation)⁹⁶

เมื่อพิจารณาจากพิสัยความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมแล้วสามารถแบ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบทเป็น 9 ชนิดคือ

1. บังคับร่วม ประชาชนเข้าร่วมในการพัฒนาชนบท เพราะการขู่เข็ญ (threats) หรือการบังคับ (coercion) จากภายนอก กลวิธีขู่เข็ญ หรือบังคับมีหลายรูปแบบ และจะเกิดจากคนที่มิผลประโยชน์จากการดำเนินงาน หรือจากผลงาน

2. การมีส่วนร่วมโดยมีการผลักดัน ประชาชนจะถูกผลักดันจากอำนาจของผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสีย (interest) และผลประโยชน์ (benefit) จากโครงการ อำนาจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยได้รางวัลในรูปการแต่งตั้งในตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อความสำเร็จของโครงการ ผู้ที่ใช้อำนาจนี้ เช่น ผู้นำ หัวคะแนนนักการเมือง ซึ่งประชาชนก็เปรียบเหมือนรถลากที่ถูกผลักดันโดยอำนาจที่มองเห็น และมองไม่เห็น ประชาชนไม่ได้ตัดสินใจ ฉะนั้นการมีส่วนร่วมจึงเป็นเพียงในนาม (nominal participation)

3. กลอุบาย หรือการมีส่วนร่วมโดยมีเงื่อนไข ประชาชนถูกจ้างให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอื่นที่ไม่ได้แก้ปัญหของพวกเขาการเบี่ยงเบนความสนใจไปสู่เรื่องอื่น เป็นการสร้างความสบายใจให้แก่ประชาชน เป็นการชั่วคราวจากปัญหาที่แท้จริงของพวกเขา การใช้กลอุบายและเงื่อนไขเช่นชั้นผู้นำ ผู้มีอิทธิพลสูง จะเสนอโครงการที่จะเบี่ยงเบนความสนใจของคนจน และคนไร้สิทธิ เช่นการส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมในการผลิตทางการเกษตรแทนการให้ทรัพยากรที่จำเป็น ในการแก้ปัญหของพวกเขาในโครงการปฏิรูปการเกษตร การมีส่วนร่วมชนิดนี้เป็นเพียงในนาม (nominal participation)

4. การพูดข้างเดียว โดยนัยของการพูดข้างเดียวนั้นการสื่อสารจะเป็นแบบทางเดียว (one way) คนส่งข่าวจะให้ข้อมูลแก่ผู้รับฝ่ายเดียว วิธีนี้ไม่ได้จัดทำกลไกสำหรับการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และไม่ได้มีการเจรจาต่อรอง (negotiation)

5. ทามเอง-ตัดสินใจเอง ประชาชนจะซักถามถึงมติและข้อเสนอแนะต่างๆ แต่ไม่ได้มีการยืนยัน หรือรับประกันว่าความคิดของประชาชนจะได้รับการพิจารณาในการกำหนด วางแผน และดำเนินการในโครงการ การถามความคิด ความเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ทำได้โดยการประชุม การมีสภาท้องถิ่น การสำรวจ การสอบถามและการไต่สวนสาธารณะ แต่ในความชัดเจนแล้วการมีส่วนร่วมชนิดนั้นจะมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

⁹⁶ เรื่องเดียวกัน, 31.

6. การนำไปสู่ความสงบ ความคิด ความเห็น และข้อเสนอของประชาชนจะถูกร้องขอให้มีส่วนในการวางแผนและการบริหาร โครงการประชาชนจะมีส่วนร่วมจริงๆ ในกลไกการวางแผน แต่การตัดสินใจในเรื่องความสมเหตุสมผลและความคงอยู่ของโครงการยังเป็นสิทธิของผู้กำหนดโครงการ การมีส่วนร่วมแบบนี้จึงมีในระดับต่ำกว่าระดับที่เหมาะสม

7. การจับมือกัน ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงตั้งแต่การกำหนดโครงการ จนกระทั่งดำเนินการโครงการ การตัดสินใจจะร่วมกันระหว่างประชาชนและผู้ออกแบบโครงการ (project designer) ปัญหาและประเด็นต่างๆ จะถูกแก้ไขโดยการเจรจาต่อรอง และการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี มีการร่วมมือกันอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม (concrete) ระหว่างผู้ได้รับประโยชน์และผู้มองโครงการ

8. เสียงประชาชน เสียงประชาชนจะได้รับการรับฟังและพิจารณา ความคิด ความเห็น ข้อเสนอแนะ และความรู้สึกร่วมของประชาชนจะมีน้ำหนักในกระบวนการตัดสินใจ ประชาชนจะมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจจากการกำหนด (formulation) จนถึงการประเมินผล (evaluation) โครงการถ้ามีความคิดเห็นหรือปัญหาระหว่างผู้ก่อให้เกิดโครงการ และผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการเกิดขึ้นก็ต้องฟังเสียงประชาชนว่า มีความประสงค์อย่างไรการมีส่วนร่วมแบบนี้จะสูงมาก

9. เสียงประชาชนคือกฎหมาย การมีส่วนร่วมแบบนี้เป็นการที่ความต้องการของประชาชนมีความเข้มแข็งสูงสุด ประชาชนจะตัดสินใจในโครงการด้วยตนเอง ตั้งแต่ชนิดของโครงการ ทิศทางโครงการทรัพยากรที่จะใช้ แหล่งที่มาของทรัพยากร ผู้ใช้ และช่วงเวลาที่ใช้ ประชาชนดำเนินงานในภาวะการณ์ที่นโยบายและโครงการอาจถูกเปลี่ยนแปลง ดัดแปลง และเปลี่ยนแปลงไป การมีส่วนร่วมจากท้องถิ่นจากกลุ่มไม่เป็นทางการเป็นตัวอย่างที่ดีของการมีส่วนร่วมแบบนี้ การมีส่วนร่วมจึงเป็นอุดมคติ

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและประชาชนในการจัดการศึกษา

วิถีชีวิตของสังคมไทยกับการศึกษามีความผูกพันต่อกันมาเป็นเวลาช้านาน แต่เดิมเราจะเล่าเรียนหนังสือกันที่วัด มีพระสงฆ์เป็นครูสอน ซึ่งต่อมารัฐบาลได้เห็นความสำคัญจึงได้ตราเป็นกฎหมายโดยกำหนดให้ลูกหลานที่มีอายุย่างเข้าปีที่แปด ต้องเข้าโรงเรียนทุกคน พร้อมกับได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นเป็นจำนวนมาก กระจายอยู่ทุกท้องถิ่นทั่วประเทศไทย คนไทยต่างรู้จักกันได้ดี ในนามของ “โรงเรียนประชาบาล” ซึ่งหมายถึงโรงเรียนของประชาชน โดยประชาชนร่วมกันสร้างร่วมกันดูแลรักษา ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนา

คนในชุมชน อย่างไรก็ตามผู้คนในชุมชนส่วนใหญ่ยังมีความมุ่งหวังต่อการส่งลูกเข้าเรียนในโรงเรียนประชาบาล เพียงเพื่อให้ “อ่านออกเขียนได้” เท่านั้น

แต่ในปัจจุบันแนวคิดของคนส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก ต่างได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อการพัฒนาลูกหลานและความจำเป็นที่จะต้องนำความรู้ไปใช้ การประกอบอาชีพ การดำรงอยู่ในชีวิตประจำวัน ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทั้งหลายที่มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะในอนาคตความเจริญทั้งหลายจะพึ่งพาอาศัยความรู้เป็นหัวใจสำคัญทั้งสิ้น การศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ พัฒนาสังคมและพัฒนาประเทศ ที่สำคัญที่สุดผู้คนในสังคมได้รับการศึกษาสูงมากจะฉลาดมากสังคมนั้นหรือประเทศนั้นจะเจริญรุ่งเรืองเป็นผู้นำและเป็นมหาอำนาจในที่สุด

การมีส่วนร่วมในที่นี้หมายถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการใดๆ ให้ความช่วยเหลือ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อประชาชน จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจังซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

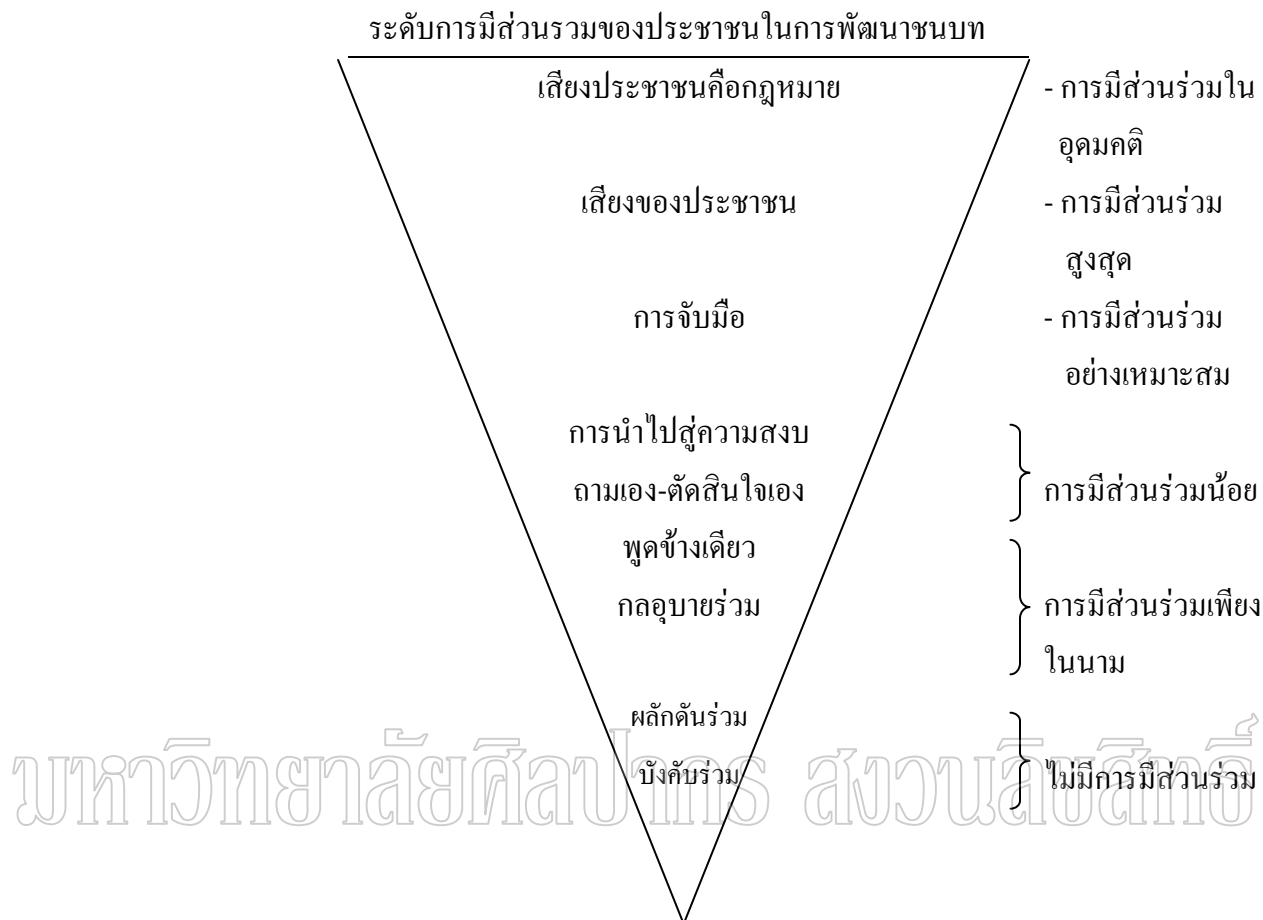
1. ชุมชนต้องถือเป็นการระดมทุนที่มีความจำเป็นต้องร่วมกันพัฒนาการศึกษาในชุมชนให้เจริญก้าวหน้าเพื่อใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนาลูกหลานของชุมชนให้มีคุณภาพ โดยพยายามผลักดันให้โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

2. ชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เพื่อจัดหาจุดพัฒนาการศึกษาให้ลูกหลานร่วมกับคณะครูในโรงเรียน โดยร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นให้ได้รับความสำเร็จ

3. ร่วมค้นหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นเข้าร่วมให้การศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นผสมผสานกับความรู้สมัยใหม่ที่ทางโรงเรียนจัดให้

4. ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน เช่น การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบจัดและตกแต่งสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ร่วมรณรงค์หาทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโรงเรียนจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

5. รวมตรวจสอบผลการพัฒนาโรงเรียนการจัดการศึกษาของโรงเรียน หากพบปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ก็เข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นร่วมกัน



แผนภูมิที่ 6 ชนิดและระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ที่มา: ศาคร คุณชื่น, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 31-34.

6. สร้างความภาคภูมิใจในผลงาน การพัฒนาการศึกษาร่วมกัน โดยชุมชนเข้ารับรู้ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและร่วมกันภาคภูมิใจในผลงานการพัฒนาโรงเรียน การพัฒนาการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ โดยชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเป็นลำดับตลอดมา⁹⁷

⁹⁷ เรื่องเดียวกัน, 33-35.

ชาติดิและคนอื่นๆ (Shadid and others) ให้ความเห็นว่า แนวคิดเรื่องขั้นตอนหรือประเภทการมีส่วนร่วมที่เป็นแนวคิดที่เป็นระบบมากที่สุด คือแนวคิดของโคเฮนและอัปโฮฟ (Cohen and Uphoff) ซึ่งประกอบด้วย⁹⁸

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการแรกที่จะต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้นจะได้อาจมาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจากผลประโยชน์ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแล้วยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยรวมทั้งผลประโยชน์ในทางบวกและทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์และเป็นโทษได้ทั้งต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตคือ (1) ความเห็น (views) (2) ความชอบ (preference) (3) ความคาดหวัง (expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

สุพิชญา ธีระกุล (2521) ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการขาดความร่วมมือไว้ 5 ประการ คือ

1. ทักษะของผู้ปกครอง (Parent Attitudes) ผู้ปกครองมีทัศนคติแบบเดิมและประสบการณ์เก่าๆ ที่เคยมีต่อครูและโรงเรียนที่ไม่ส่งเสริมต่อการให้ความร่วมมือกับโรงเรียน เช่น คิดว่าการสอนเป็นหน้าที่ของครู การไม่ชอบครูเป็นรายบุคคล

2. ทักษะของครู (Teacher Attitudes) ครูส่วนมากไม่ชอบพบผู้ปกครอง เพราะกลัวว่าผู้ปกครองจะมาตำหนิเกี่ยวกับการสอน การอบรมเด็ก กลัวการมานั่งดูการสอนและการควบคุมชั้นเรียน กลัวว่าจะถูกข่มขู่และต่อว่าเรื่องต่างๆ อันเนื่องมาจากเด็ก

⁹⁸Shadis and others, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,

3. การเข้าใจผิด (Misunderstanding) ผู้ปกครองเชื่อลูกหลานมากกว่าการหาเหตุผลอันควร ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

4. นโยบายของโรงเรียน (School Policies) ผู้ปกครองจะไม่ให้ความร่วมมือถ้าไม่พอใจนโยบายบางอย่างของทางโรงเรียน เช่น การกักเด็กไว้จนกลับรถไม่ทัน การให้ร่วมกิจกรรมเกินเวลาปกติ การติดต่อสอบถาม ความสัมพันธ์ด้านอื่นๆ รวมทั้งความสะดวกในการติดต่อกับทางโรงเรียน

5. การให้บริการแก่นักเรียน (Pupil Welfare Service) ผู้ปกครองจะพอใจถ้ารู้ว่าทางโรงเรียนเอาใจใส่ห่วงใยต่อนักเรียนหรือให้บริการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนด้านวิชาการ เช่น การตีพิมพ์พิเศษก่อนสอบ การให้ทุนการศึกษา การช่วยเหลือนักเรียนเวลาที่เจ็บป่วย การช่วยเหลือแก้ปัญหาให้แก่นักเรียนได้ และจะไม่พอใจมากถ้าเล่นกีฬาแล้วบาดเจ็บโดยไม่มีครูเอาใจใส่ เจ็บป่วยไม่มีใครดูแล ทะเลาะวิวาทกันจนได้รับบาดเจ็บ”

จากการวิจัยของวันเพ็ญ ช้างเชื้อ ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานอนามัยสิ่งแวดล้อมภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุข

จังหวัด ในเขต 1” พบว่า เอกภาพในการตัดสินใจและการทำงานต้องผ่านผู้บังคับบัญชาและปรึกษาผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร

สุกานดา ตปนิยางกูร และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง “การปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน” พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของชุมชนควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ คณะบุคคลที่มีสัดส่วนเหมาะสมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ครูอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและควรกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร” พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้แก่ เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และด้านสังคม วัฒนธรรม กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความเป็นห่วงสวัสดิภาพของบุตรหลาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับโรงเรียน สถานภาพของคนในชุมชน ความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียน ลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนในชุมชน มุลนิธิช่วยของชุมชน ผู้นำชุมชน ความพร้อมของ

”สุพิชญา ชีระกุล, การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนเอกชน (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2521), 182-183.

คนในชุมชน การเห็นความสำคัญของตนเองและการเห็นแก่ความเจริญของส่วนรวม กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่บุคลากรของโรงเรียน วิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน ประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัยคือ กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง มีความขัดแย้ง และสถานะที่ไม่ว่างในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ กลุ่มปัจจัยชุมชนไม่ผูกพันกับชุมชน และกลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ไม่ปรึกษาหารือ และไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งกับชุมชน¹⁰⁰

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม เป็นหลักสำคัญในการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมต้องมีตั้งแต่หลายๆ คนขึ้นไปจนถึงระดับใหญ่ในสังคมรอบข้าง เพราะฉะนั้นการที่ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมก่อให้เกิดพลังอำนาจที่ยิ่งใหญ่ การดำเนินงานดีขึ้นเพราะมีประชาชนอาศัยอยู่ร่วมกัน ผลักดันให้โครงการต่างๆ เกิดขึ้นพร้อมกัน การมีส่วนร่วมที่แท้จริงจะต้องไม่มีการบังคับ ผลักดันหรือพูดข้างเดียว แต่เป็นการตัดสินใจเอง จากเสียงของประชาชนเป็นใหญ่ เพราะฉะนั้นการจัดการศึกษาต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันได้รับประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การบริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

การศึกษาคาทอลิก หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาที่องค์กรทางศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนคาทอลิกขึ้น โดยองค์กรหรือมูลนิธิของศาสนจักรคาทอลิกตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 สังกัดอยู่ในสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็น คน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของ ภาคเอกชนคาทอลิก และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ให้การอบรมสั่งสอนกุลบุตรกุลธิดาของชาติ ให้เป็นบุคคลที่บรรลู่ถึงความสมบูรณ์ กอปรด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม รวมทั้ง หลักปรัชญาทาง

¹⁰⁰ชูชาติ พ่วงสมจิตร, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

ศาสนา และจริยธรรม พร้อมทั้งจะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติให้มากที่สุด ตามหลักคริสตธรรม¹⁰¹

ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเริ่มขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2110 ในสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 2 แห่งกรุงศรีอยุธยา ต่อมาในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2203 มิชชันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแผ่ศาสนาคาทอลิกในกรุงศรีอยุธยา และได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้านปลาเห็ด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำหรับเป็นที่อยู่อาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บ้านพัก หรือโรงเรียนได้

ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2208 โรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้น คือ วิทยาลัยการศึกษาทั่วไป (General College) สร้างขึ้นโดย ฯพณฯ แลมแบร์ เดอ ลาโมตต์ (Bishop Lambert De La Motte) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยในกรุงศรีอยุธยา เรียกกันโดยทั่วไปว่า โรงเรียนสามเณร เพราะเป็นโรงเรียนสำหรับเด็กที่เตรียมตัวเข้าบ้านเณร รวมทั้งเด็กสามัญโดยทั่วไปด้วย ส่วนใหญ่มีการสอนด้านวิชาการและด้านจริยธรรม

หลังจากนี้ คณะมิชชันนารีขยายกิจการโรงเรียนไปในจังหวัดอื่นๆ เช่น ภูเก็ต ในปี พ.ศ. 2214, ลพบุรีในปี พ.ศ. 2216, ที่กรุงเทพฯ ในปี พ.ศ. 2217, ที่พิษณุโลก ในปี พ.ศ. 2218 และที่จันทบุรี ในปี พ.ศ. 2250 โรงเรียนเหล่านี้มีได้ยู่ต่อมาถึงปัจจุบัน เนื่องด้วยเหตุการณ์ผันผวนและศึกสงครามของบ้านเมืองในสมัยนั้น¹⁰²

ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ บาทหลวงคอลอมเบต์ (Fr.Colombet) ได้ตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญสำหรับนักเรียนชายขึ้นในปี พ.ศ. 2428 ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคใหม่นี้ และดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยมา โดยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียนและบ้านเมืองเป็นอย่างมากจนเป็นที่นิยมอย่างสูงของผู้ปกครองและนักเรียนในปัจจุบัน นับตั้งแต่นั้นมาได้มีคณะนักบวชอุทิศตนด้านการศึกษาหลายคณะ ได้ทยอยกันเข้ามาทำการแพร่ธรรมและตั้งโรงเรียนเอกชนคาทอลิกเพิ่มขึ้นมากมายหลายระดับการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงอุดมศึกษา

ในปี พ.ศ. 2502 สภามุขนายกคาทอลิกแห่งประเทศไทยเห็นความสำคัญที่จะจัดให้โรงเรียนเอกชนคาทอลิก รวมตัวกันขึ้นเป็นรูปองค์กร เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์ และมีนโยบายร่วมกัน จึงได้มีมติตั้ง “คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” โดยมี ฯพณฯ ปีเตอร์ คาเร็ตโต (Bishop Peter Caretto) ผู้แทนสภามุขนายกคาทอลิกแห่งประเทศไทยเป็น

¹⁰¹ วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย (ม.ป.ท., 2542), 2-3.

¹⁰² เรื่องเดียวกัน, 2.

ประธาน ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” โดยมติเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาครั้งแรกของโรงเรียนคาทอลิกในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2512

ปัจจุบัน “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสมาคม ตามทะเบียนเลขที่ จ. 3061 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2533 โดยใช้ชื่อว่า “สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย”¹⁰³

ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมเยาวชนเรื่องค่านิยมตามหลักพระวรสาร แห่งพระวาจาของพระเยซูคริสตเจ้า เตรียมตัวเขาให้เป็นผู้รู้จักและรับใช้ผู้อื่น โดยในการบริหาร การจัดการศึกษาเพื่อเยาวชนของชาติในสหัสวรรษที่สามของสภาการศึกษาคาทอลิก ได้วางหลัก ปรัชญาและนโยบายเพื่อเป็นแนวการปฏิบัติไว้ว่า “จุดเด่นของสถาบันการศึกษาคาทอลิก คือ การสร้างและอบรมครูให้เป็นผู้มีคุณธรรมอันสูงส่ง มีความเป็นผู้นำในสังคม เป็นผู้กล้ายืนหยัดต่อ สัจธรรมความจริงตามหลักพระวรสาร และเพียบพร้อมไปด้วยภูมิปัญญาด้านความรู้ตามความถนัด และศักยภาพของแต่ละบุคคล” ซึ่งผู้บริหารจะถือนโยบายเป็นหลักการบริหารในแนว “คุณธรรม นำความรู้” คือทั้งดีและเก่ง ประเทศชาติจะได้คนที่มีคุณภาพ คือมีคุณธรรมและมีความรู้ดี ซึ่งจะ เป็นปัจจัยและพลังในการจรรโลงประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทางที่ถูกต้อง และอำนวย ผลประโยชน์อันพึงประสงค์ ตามแนวจิตตารมณ์ของพระศาสนจักรคาทอลิกในการพัฒนาเยาวชน ซึ่งเป็นภารกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิกโดยส่วนรวม¹⁰⁴

“คุณธรรมนำความรู้คู่ความสุข” เป็นปณิธานที่สภาการศึกษาคาทอลิกยึดเป็นหลักใน การจัดการเรียนการสอน ให้ได้ผลิตผลที่มีคุณภาพ อันจะเป็นพลังมหาศาลที่จะช่วยจรรโลง ประเทศชาติ ให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ตามความฝันของแผ่นดินใน ค.ศ. 2020

หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนคาทอลิก

เอกลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก ประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายการศึกษา คือ การพัฒนาที่ครบครันของนักเรียน ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคมและร่างกาย
2. การสอนศาสนาและการเสริมสร้างมโนธรรม เป็นภารกิจหลักของการศึกษาคาทอลิก

¹⁰³ เรื่องเดียวกัน, 3.

¹⁰⁴ เรื่องเดียวกัน, 16-22.

3. นักเรียนพึงได้รับการอบรมให้สมาชิกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถเอาชนะการมองแต่ประโยชน์ส่วนตน
4. โรงเรียนคาทอลิกเป็นกลุ่มสังคมที่ดำเนินชีวิตตามค่านิยมแห่งพระวรสาร ซึ่งได้แก่การร่วมแรงร่วมใจกัน มีความยุติธรรมและเป็นหนึ่งเดียวกันกับผู้นำทางพระศาสนจักร
5. ครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในขบวนการพัฒนาหล่อหลอมนักเรียนในบรรยากาศและจิตตารมณ์แห่งความเป็นครอบครัวเดียวกันในหมู่นักเรียน เพื่อที่นักเรียนจะได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศและจิตตารมณ์แห่งความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียรและความยุติธรรม และมีบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในมุลินริชาเลเซียน

ปรัชญาการศึกษาของยอห์น บอสโกมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน ได้รับการยอมรับในวงการศึกษาคาทอลิกว่าเป็นปรัชญาการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อการอบรมเยาวชนให้เติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

ปรัชญาการศึกษาของยอห์น บอสโกหรือ “ระบบป้องกัน” ถือกำเนิดมาโดยนักการศึกษาคาทอลิกที่มีชื่อว่า ยอห์น บอสโก ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องเป็น “บิดาและอาจารย์ของเยาวชน” ยอห์น บอสโก เป็นอาจารย์ผู้ริเริ่มระบบการอบรมที่ทรงประสิทธิผลและดึงดูดใจคนซึ่งเป็นดังของขวัญที่ท่านมอบไว้เพื่อให้มีการรักษาและพัฒนาต่อไป เป็นที่แน่ชัดว่า ระบบป้องกันนี้แสดงถึงแก่นแท้แห่งความปรีชาฉลาดด้านการอบรมของท่าน คำว่า “ป้องกัน” ที่ยอห์น บอสโกใช้บ่อยๆ นั้นเราต้องไม่เข้าใจตามความหมายอันจำกัดทางภาษาศาสตร์เท่านั้น คำนี้ได้รวมเอาความมั่งคั่งของลักษณะเฉพาะแห่งความชำนาญด้านการอบรมของท่าน ความตั้งใจแน่วแน่ของท่านที่ปรารถนาจะป้องกันเด็กและเยาวชนไม่ให้รับประสบการณ์ในทางลบ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้พลังของพวกเขาถูกทำลาย และต้องใช้เวลาหลายปีเพื่อต่อสู้และแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยความยากลำบาก นอกจากนั้นท่านยังเข้าไปสังเกตการณ์ใน โรงเรียนที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ผสมผสานกับประสบการณ์ที่ท่าน เรียนรู้ในระหว่างที่อยู่กับเยาวชน พัฒนาระบบการอบรมที่ท่านให้ชื่อว่า “ระบบป้องกัน” หรือ “Preventive System” ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ เหตุผล ศาสนา และความรักเมตตา¹⁰⁵

¹⁰⁵ เรื่องเดียวกัน.

สาระสำคัญของระบบป้องกัน

ยอห์น บอสโกกล่าวถึงระบบป้องกันของท่านว่า ระบบของฟองายนิตเดียว ปล่อยให้เด็กๆ มีอิสระอย่างเต็มที่ที่จะทำสิ่งที่เขาโปรดปราน มันทำให้เราสามารถค้นพบศักยภาพของเขาและช่วยพัฒนาให้สมบูรณ์เต็มที่ เด็กทุกคนจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความเต็มใจก็เฉพาะเมื่อเขาารู้ตัวว่าเขาสามารถทำได้เท่านั้น¹⁰⁶

ระบบป้องกันต่อระบบการอบรมที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของเยาวชนอย่างอิสระและเป็นธรรมชาติโดยผู้อบรมจะอยู่ใกล้ชิดและเจริญชีวิตด้วยประสบการณ์เดียวกันกับผู้รับการอบรม ในบรรยากาศแห่งครอบครัวที่เต็มไปด้วยความรักและความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ เหตุผล ศาสนา และความรักเมตตา ซึ่งสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก

การใช้เหตุผล

ยอห์น บอสโก เชื่อว่าการใช้เหตุผลเป็นพระพรของพระเป็นเจ้าและเป็นหน้าที่อันหลีกเลี่ยงมิได้ ท่านกล่าวว่า เหตุผล ศาสนาเป็นวิธีการที่ผู้ให้การศึกษาควรรู้ใช้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เขาจะต้องสอนและในเวลาเดียวกันจะต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่าง หากว่าเขาอยากให้นักเรียนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ท่านยังกล่าวอีกว่า ศาสนาและเหตุผลเป็นหลักสำคัญในระบบการศึกษาของข้าพเจ้าศาสนาเป็นเหมือนบังเหียนที่ใส่ในปากม้า ส่วนเหตุผลเป็นเหมือนสายบังเหียนที่คอยบังคับม้าพศไปในทิศทางที่มันควรจะไป เกล็ดลับของระบบการศึกษาของข้าพเจ้าอยู่ที่ศาสนาและเหตุผล ศาสนาเป็นเครื่องควบคุมการกระทำ แต่เหตุผลช่วยให้การปฏิบัติถูกต้องตามหลักศีลธรรม

สมเด็จพระสันตะปาปา ยอห์น ปอล ที่ 2 ตรัสว่า เหตุผลหมายถึงคุณค่าที่เป็นคุณความดี อีกทั้งเป็นเป้าหมายที่จะต้องแสวงหาและเป็นวิธีที่ควรใช้ เหตุผลเป็นกลุ่มคุณค่าที่มนุษย์จำเป็นต้องมีการดำรงชีวิต¹⁰⁷ เนื่องจากการใช้เหตุผลเป็นสิ่งที่ยากลำบาก จึงจำเป็นต้องมีการเปิดโอกาสให้มีการรู้จักและเข้าใจกัน รู้จักปรึกษาหารือ อีกทั้งมีความเพียรอดทนนาน การรู้จักใช้เหตุผล จึงเชื่อเชิญเยาวชนมีท่าทีแห่งการแบ่งปันในคุณค่าที่ตนเข้าใจและรับไว้

ดังนั้น เพื่อให้การใช้เหตุผลในการอบรมบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้การอบรมควรปฏิบัติดังนี้

¹⁰⁶Lemoyne, Memorie Biografiche di Don Giovanni Bosco, 19 vols. (Torino: S. Benigno, 1941), 85.

¹⁰⁷Ibid., 14.

1. มีความเข้าใจเด็กแต่ละคนตามลักษณะพื้นฐานของเขา ตามความเห็นของ ยอห์น บอสโก เราสามารถแบ่งเด็กออกเป็น 4 พวกคือ พวกที่มีนิสัยดี พวกที่มีนิสัยธรรมดา พวกที่มีนิสัยดี และพวกนิสัยพาลเกร ครุจะต้องเอาใจใส่พัฒนาเด็กเหล่านี้ตามพื้นฐานแห่งความต้องการของเด็กแต่ละคน สำหรับเด็ก 2 ประเภทหลังคือนักเรียนที่มีสติปัญญาค่อนข้างช้าและมีปัญหา ครุจะต้องสนใจช่วยเหลือเป็นพิเศษ แต่จะต้องเคารพในศักดิ์ศรีแห่งการเป็นมนุษย์ของเด็กด้วย

2. มีเหตุผลในการปฏิบัติศาสนา ผู้บรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักและแก่นแท้ของศาสนา ซึ่งจะหามาได้ด้วยการศึกษาอย่างถูกต้องและปฏิบัติด้วยความเชื่อมั่นเท่านั้น ยอห์น บอสโกไม่ปรารถนาให้เด็กของท่านนับถือศาสนาอย่างเลื่อนลอยหรืออย่างเกินขอบเขตเพราะท่านถือว่าความศรัทธาที่แท้จริงจะต้องมาจากภายในตัวบุคคล ดังนั้น จึงไม่มีการบังคับขู่เข็ญให้เด็กปฏิบัติศาสนกิจ

3. มีเหตุผลในการแสดงความรักต่อนักเรียน หลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของระบบป้องกัน คือความรัก หากปราศจากเหตุผล ความรักย่อมนำมาซึ่งความยุ่งยากสับสนภายในโรงเรียน ความรักที่มีเหตุผลย่อมแตกต่างจากความรักที่แสดงด้วยอารมณ์รู้สึกเพียงด้านเดียว ความรักของครูต่อศิษย์จะต้องเป็นความรักที่มุ่งเพื่อสร้างสรรค์ความดีให้แก่เด็กเท่านั้น ยอห์น บอสโก เตือนสมาชิกของท่านเสมอว่า จงให้เหตุผลนำหน้าความรัก

4. มีเหตุผลในระเบียบวินัย ยอห์น บอสโกยืนยันว่า ระเบียบของสถาบันควรมีน้อยที่สุด เพื่อกระตุ้นอิสรภาพและการตอบสนอง ระเบียบควรจะชัดเจนและเรียบง่ายพอที่เด็กทุกคนเข้าใจได้ ไม่ยากนัก ความมีเหตุผลก็ยังเรียกร้องให้คำสั่งของผู้บริหาร จะต้องมีความยุติธรรมและมีความถูกต้อง เพื่อว่าเด็กจะได้ยอมรับและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีเหตุผลด้านระเบียบวินัยยังเรียกร้องให้มีการเตือนย้ำอยู่เสมอ การเรียกร้องดังกล่าว ทำให้เกิดธรรมเนียมการปฏิบัติในสถาบันซาเลเซียนทุกแห่ง

5. ความเหตุผลในการลงโทษ สำหรับสถาบันซาเลเซียน การลงโทษถือเป็นสิ่ง ทุกข์ทรมานที่ไม่พึงปรารถนา แม้ว่าระบบป้องกันจะไม่ส่งเสริมการลงโทษ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเยาวชนขาดความยั้งคิดและลืมนง่าย การแจ้งระเบียบแก่นักเรียนเพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถยับยั้งการกระทำผิดของเขาได้ ยอห์น บอสโกกล่าวหลายครั้งนักเรียนกระทำผิดโดยไม่ทันยั้งคิด จึงเป็นหน้าที่ของครูที่จะช่วยเขาได้พ้นจากความพลาดพลั้งเหล่านี้ และไม่ควรถกลงโทษอย่างปราศจากเหตุผล ถ้าหากว่ามีความจำเป็นต้องลงโทษแก่นักเรียน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบด้านเหตุผลของระบบป้องกัน หมายถึงศักยภาพ คุณค่า และพระพรที่พระเป็นเจ้าประทานให้ ที่แสดงออกอย่างเที่ยงตรง สุขุมคัมภีร์ภาพ รู้จักควบคุมตัวเองและเป็นไปอย่างธรรมชาติ การจะช่วยเยาวชนพัฒนาศักยภาพด้านเหตุผล อบรมจะต้องสร้างความเข้าใจ

ด้านเหตุผลให้เยาวชนอย่างถูกต้อง โดยสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเสวนา การรับฟัง โดยคำนึงถึงสภาพความต้องการทางกายภาพ อารมณ์ สังคม และจิตวิทยาของเยาวชนด้วยความเคารพในความเป็นบุคคลของเยาวชนอย่างจริงใจเยี่ยงบิดามารดา

ศาสนา

ยอห์น บอสโก ถือว่าศาสนาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษา ท่านเชื่อว่าการศึกษามีพื้นฐานทางศาสนาเท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จ ศีลธรรมที่มีพื้นฐานอยู่บนเหตุผลและศาสนา จะช่วยให้เยาวชนเดินในหนทางที่ถูกต้องและประสบความสำเร็จในชีวิต¹⁰⁸ ศาสนาที่ยอห์น บอสโกกล่าวถึงมิใช่การบังคับเยาวชนให้เชื่อ แต่เป็นส่วนประกอบที่เป็นแก่นแท้ของศาสนาที่มีเหตุผลและประกอบด้วยความรักต่อเพื่อนมนุษย์ โดยมุ่งสอนเยาวชนให้ติดต่อพระเป็นเจ้าเยี่ยงเพื่อน ผู้นำและบิดาผู้พระทัยดี สถาบันซาลาเซียนส่งเสริมการศึกษาศาสนาอย่างมีระบบ เช่น การอภิปราย การประชุมสัมมนา การสนทนาธรรม เพื่อช่วยให้เยาวชนเข้าใจแก่นแท้ของศาสนา แต่ขณะเดียวกัน ยอห์น บอสโกก็ให้อิสระแก่เยาวชนในการปฏิบัติกิจทางศาสนาที่ตนเองสมัครใจ โดยเปิดโอกาสให้อย่างเต็มที่ ดังนั้น ระบบป้องกันจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในประเทศที่ไม่ได้นับถือศาสนา คาทอลิกเป็นศาสนาประจำชาติ ดังเช่นประเทศไทย การตอบสนองด้านศาสนาจากส่วนลึกของจิตใจและอย่างมีเหตุผล สร้างความสนใจและการยอมรับจากเยาวชน อิศรภาพและการยอมรับศาสนาจะช่วยอบรมชีวิตในด้านศีลธรรม ทำให้ประพฤติกรรมเป็นพลเมืองที่เคารพกฎหมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งแก่ตัวเยาวชนเองและประเทศชาติ

องค์ประกอบด้านศาสนาของระบบป้องกันสามารถแยกออกเป็นมิติต่างๆ ได้ดังนี้

1. มิติด้านความเป็นมนุษย์ใหม่ สมเด็จพระสันตะปาปา ยอห์น ปอลที่ 2 ตรัสว่าศาสนาเป็นคำที่สองที่ยอห์น บอสโกใช้ในทฤษฎีการอบรมของท่าน ซึ่งย่อมาหมายความว่าระบบป้องกันมีความเชื่อในองค์พระผู้เป็นเจ้าเป็นลักษณะพื้นฐาน ดังนั้น เป้าหมายสุดท้ายที่มุ่งหวังในการอบรมเยาวชนคืออบรมให้เขาเป็นผู้มีความเชื่อ มนุษย์ที่ได้รับการอบรมและบรรลุลักษณะคือพลเมืองที่มีความเชื่อในพระเจ้า ซึ่งย่อมาหมายความว่า บุคคลนั้นได้ยึดเอาอุดมคติแห่งการเป็น “มนุษย์ใหม่” ตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้าเป็นแก่นชีวิตและกล้าหาญพอที่จะยืนยันความเชื่อทางศาสนาของตน
2. มิติด้านความเคารพยำเกรงพระเจ้าและการปฏิบัติหน้าที่ การฝึกอบรมด้านศาสนาโดยการสอนเยาวชนเคารพยำเกรงพระเจ้า มีพื้นฐานมาจากคำสอนของศาสนาคาทอลิกที่ว่า พระเจ้าทรงเป็นบิดาผู้พระทัยดีทรงดูแลเอาพระทัยใส่มนุษย์ด้วยความรู้ ประทานพรพรทั้งฝ่ายกาย

¹⁰⁸Ibid., 62.

สติปัญญา และความสามารถต่างๆ แก่มนุษย์ในการสร้างสรรค์โลกให้น่าอยู่ มนุษย์ในฐานะเป็นบุตรของพระเจ้าตอบสนองความรักของพระเจ้าด้วยการทำดี ไม่กระทำการใดๆ ที่ก่อให้เกิด ความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น และจากความคิดที่ว่าพระเจ้าทรงล่วงรู้และสามารถอ่านความคิดมนุษย์ได้แม้ในสิ่งที่ลึกลับที่สุด มนุษย์ต้องทำตนให้เป็นที่พอพระทัยเฉพาะพระพักตร์ของพระองค์อยู่เสมอ ขอห์น บอสโก เตือนใจเยาวชนด้วยการเขียนคติไว้ตามผนังห้อง ระเบียบ เช่น “พระเจ้าทรงเห็นฉัน” หรือคำเตือนใจอื่นๆ ที่กระตุ้นให้เยาวชนซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นการปลูก จิตสำนึกแก่เยาวชนในด้านความเคารพยำเกรงพระเจ้า สำหรับสถาบันซาเลเซียน ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตนเองมีความสำคัญเท่าเทียมกับความศรัทธาต่อพระเจ้า¹⁰⁹

3. มิติด้านคุณธรรมของคริสตชน คุณธรรมที่ขอห์น บอสโกเน้นกับเยาวชนและสมาชิกในสถาบันของท่านมีหลายประการ เช่น ความรัก การรู้จักควบคุมตนเอง ความนอบน้อมเชื่อฟัง ความบริสุทธิ์และมารยาท¹¹⁰

4. มิติด้านการปฏิบัติศาสนกิจในโรงเรียน หลายคนคิดว่า ศาสนาเป็นเรื่องของคนสูงอายุ แต่ขอห์น บอสโกสามารถทำให้ศาสนาเป็นสิ่งที่ธรรมดาปกติในชีวิตประจำวันของเด็กๆ ที่มีธรรมชาติซุกซนและไม่อยู่นิ่ง เป็นวัยที่ชอบเรียนรู้และแสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอ ขอห์น บอสโก จึงมิได้กล่าวถึงศาสนาในลักษณะที่เป็นแนวคิดหรือนามธรรมเท่านั้น แต่ท่านกล่าวถึงความเชื่อในแง่ของรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้และเหมาะสมแก่วัยของเด็ก จึงไม่เป็นสิ่งแปลกที่ท่านสามารถนำศาสนาเข้ามาในระบบการศึกษาของท่านอย่างสอดคล้องกลมกลืนเป็นธรรมชาติที่สุด พิธีกรรมที่ทำสำหรับเด็กไม่ซับซ้อนและยาวนานเกินไป ท่านให้ข้อคิดสั้นๆ และมักจะพาเด็กๆ เดินไปตามซานเมื่องในวันหยุด เพื่อประกอบพิธีกรรมทางศาสนาและเรียนรู้ถึงชีวิตชนบทซึ่งเป็นที่เด็กๆ ชอบมากและรอคอยวันเวลาเหล่านี้เสมอ ในศูนย์เยาวชนของท่านมีการเล่นสนุกสนานต่างๆ ตลอดทั้งวัน แต่การเล่นทั้งหมดจบลงด้วยการเรียนพระธรรมคำสอนและร่วมศาสนกิจ ซึ่งเด็กทุกคนที่เข้ามาในศูนย์เยาวชนเต็มใจร่วมในพิธีอย่างตั้งอกตั้งใจ

5. มิติด้านความศรัทธาต่อพระมารดาอิมมาคูลา อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จทั้งหมดในชีวิตของขอห์น บอสโกได้รับความช่วยเหลือด้านเหนือธรรมชาติจากพระมารดาอิมมาคูลา เพื่อสำนึกในพระคุณที่ท่านได้รับ ขอห์น บอสโกมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อพระนางเป็นพิเศษ และปลูกฝังความศรัทธานี้ให้เด็กๆ ในโรงเรียนของท่าน ความศรัทธาต่อพระมารดาอิมมาคูลาที่ขอห์น บอสโก มุ่งปลูกฝังแก่เด็ก คือการเลียนแบบคุณธรรมของพระมารดาในความอ่อนหวาน เสียสละ อดทน รู้จัก

¹⁰⁹Ibid., 133.

¹¹⁰Ibid., 134.

เห็นอกเห็นใจ และเสนอตัวเข้าช่วยเหลือผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีนักเรียนในสถาบันซาเลเซียน คนใดไม่รู้จักพระมารดาแมรีอา แม้เมื่อจบออกไปแล้วก็ยังมีการกล่าวถึงความศรัทธาเป็นประจำ ยอห์น บอสโกจัดให้มีพิธีกรรมเทิดเกียรติและขอพระคุณพระมารดาทุกวันที่ 24 ของเดือน และจัดการเฉลิมฉลองอย่างพิเศษในวันที่ 24 เดือนพฤษภาคมของทุกปี นอกจากนี้ ยังมีการชักชวนให้ เด็กๆ สรรเสริญพระมารดาโดยการสวดลูกประคำในเดือนตุลาคม เพื่อวอนขอพระมารดาช่วยเหลือ และปกป้องรักษาให้พ้นภัยอันตรายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยที่จะทำให้ลายศักยภาพของเด็กๆ จึงเป็นการดีที่เด็กจะมีที่พึ่งทางใจในการดำเนินชีวิตที่บริสุทธิ์ของเขา

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบด้านศาสนา เหตุผลและความรักเมตตาในระบบป้องกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอบรมเยาวชนให้เป็นคนมีคุณธรรม และเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ในการฝึกอบรมด้านศาสนา ควรสอนให้เยาวชนรู้ถึงแก่นแท้ของศาสนาอย่างมีเหตุผล และฝึกปฏิบัติคุณธรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย ตลอดจนถึงการยื่นหยัดในศาสนาของตนเอง อย่างมั่นคงเพื่อสร้างสรรค์โลกที่น่าอยู่ตามฐานและหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

ความรักเมตตา

ยอห์น บอสโก กล่าวว่า “เพียงแต่รู้ว่าเธอเป็นเด็ก พ่อก็รักเธอแล้ว” “พ่อได้สัญญากับพระเป็นเจ้าว่า จะใช้ชีวิตทั้งหมดเพื่อเยาวชนที่ยากจนของพ่อจนจนลมหายใจสุดท้าย” ประโยคสั้นๆ แสดงให้เห็นถึงดวงใจที่เปี่ยมไปด้วยความรักของพ่อบอสโกต่อเยาวชนจนถึงกับพลีชีวิตทั้งหมดเพื่อการอบรมเยาวชน¹¹¹

ความสนิทสนมทำให้เกิดความรัก ถ้าไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเองก็ไม่อาจมีความรักใคร่ต่อกัน เมื่อไม่มีความรักใคร่ก็ไม่มีความวางใจต่อกัน ใครอยากให้เด็กรักก็ต้องแสดงให้เห็นว่ารักเด็ก ครูที่เด็กเห็นเฉพาะเวลาสอนอยู่ในห้องเรียนก็เป็นแค่ครู แต่ทว่าถ้าครูลงไปในสนามร่วมหย่อนใจกับเด็ก เวลานั้นนอกจากเป็นครูแล้ว ยังเป็นที่ๆ ของเด็กอีกด้วย เวลานั้นเป็นการพูดในฐานะคนรักใคร่ หลายครั้งคำพูดที่ดูเหมือนไม่เกิดผลแต่อย่างไรในโอกาสอื่น มักจะเกิดผลในโอกาสที่เด็กกำลังหย่อนใจเพลิดเพลินอยู่นี้ ถ้าเด็กรู้ว่ามีคนรัก เขาก็จะรักตอบ ผู้ที่เอาชนะใจเด็กได้ เด็กก็จะยอมทำทุกอย่าง ความไว้วางใจนี้เชื่อมโยงเด็กและผู้ใหญ่เข้าด้วยกัน เด็กจะเปิดเผยต่อผู้ใหญ่ บอกความต้องการต่างๆ ให้ผู้ใหญ่ทราบ ตลอดจนความบกพร่องที่ตนมี ความรักนี้ทำให้ผู้ใหญ่ทนทุกอย่าง ตลอดจนความรำคาญ ความอกตัญญู การรบกวน ความขาดตกบกพร่อง ฯลฯ

¹¹¹ John Bosco, *The Preventive System in the Educational of the Young* (London: The Salesian Press, 1884), 7.

ขอให้ผู้ใหญ่เป็นทุกสิ่งสำหรับเด็ก พร้อมที่จะรับฟังความสงสัยข้องใจหรือเฝ้าสอดส่องความประพฤติของเด็กๆ เชี่ยวบิคาบุงความดีทั้งฝ่ายกายและจิตใจของเด็กอย่างสุดจิตใจ เวลานี้แหละดวงใจของเด็กจะเปิดออก ความลับต่างๆ ที่อยู่ใใจก็จะถูกเปิดโปงออกจนหมดสิ้น

ความรักเมตตาเป็นลักษณะพิเศษของระบบป้องกัน ขอห์น บอสโกกล่าวถึงความรักนี้ในแง่เหนือธรรมชาติ กล่าวคือ เป็นผลรวมของเหตุผลและความเข้าใจเชิงบิคาบุงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็ก ความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้อบรมร่วมดำเนินชีวิตกับเด็ก ความสัมพันธ์ก่อให้เกิดความไว้วางใจอย่างเต็มเปี่ยม เคารพเด็ก ให้ความเห็นใจ ความช่วยเหลือ และมีมิตรภาพแก่กัน

ดาส (Das) กล่าวว่า ความรักเมตตาที่ขอห์น บอสโกกล่าวถึงมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นความรักอันบิคาบุงต่อบุตร มีความเห็นใจและเข้าใจ (2) เคารพในตัวเด็ก (3) สนใจในผลประโยชน์ของเด็ก (4) การอยู่ท่ามกลางเด็ก¹¹² ขอห์น บอสโกได้กล่าวถึงลักษณะบางอย่างที่จะช่วยให้เข้าใจความรักเมตตาได้ดีขึ้น ดังนี้ (1) เด็กต้องไม่เพียงแต่ได้รับความรัก แต่เขาจะต้องรู้สึกว่าเขาได้รับความรัก (2) ทำตัวของท่านให้เป็นที่รักของเด็ก (3) พูดยกับเด็กด้วยท่าทีที่เขารู้สึกสบายใจหรือรู้สึกที่ดีขึ้นเมื่อจากไป (4) ทำให้เด็กเกิดความไว้วางใจโดยทำลายอุปสรรคแห่งความเห็นห่างร่วมสนุกและคุยเรื่องตลกขบขันกับเขา โอกาสเช่นนี้จะทำให้เด็กรู้สึกว่าคุณไม่เพียงแต่เป็นครูคนหนึ่ง เท่านั้น แต่เป็นเพื่อนคนหนึ่งของเขา (5) จำไว้ว่า การศึกษาเป็นเรื่องของหัวใจ¹¹³

ความรักที่ขอห์น บอสโกเสนอในระบบป้องกัน เป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ความรักต่อบุคคลอื่น ก่อให้เกิดการเป็นเพื่อน ทำให้เกิดการยอมรับตัวเอง คือ รู้สึกว่าตัวเองควรค่าแก่การถูกรักและเคารพซึ่งมีส่วนทำให้บุคคลเติบโตภายใต้บรรยากาศนี้ อาจกล่าวได้ว่าความรักนอกจากจะตอบสนองความต้องการของมนุษย์แล้ว ยังเป็นการช่วยพัฒนามนุษย์ให้บรรลุถึงการเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ มีความมั่นใจต่อตนเอง และมองโลกในแง่ดี นับว่าความรักของครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างมาก¹¹⁴

¹¹²Joseph Das, Kindness, "The Third Requisite of Don Bosco's Method," Don Bosco's Educative Method (Madras: Salesian Provincial House, 1980), 34.

¹¹³Paul Avallone, Reason, Religion and Kindness (New York: Don Bosco Publication, 1977), 45.

¹¹⁴มีนา อุดลย์เกษม, "ทัศนคติของผู้บริหารและครูในโรงเรียนของมูลนิธิอริคินีผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย ต่อปรัชญาการศึกษาของขอห์น บอสโก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2534), 51-55.

ปรัชญาโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน

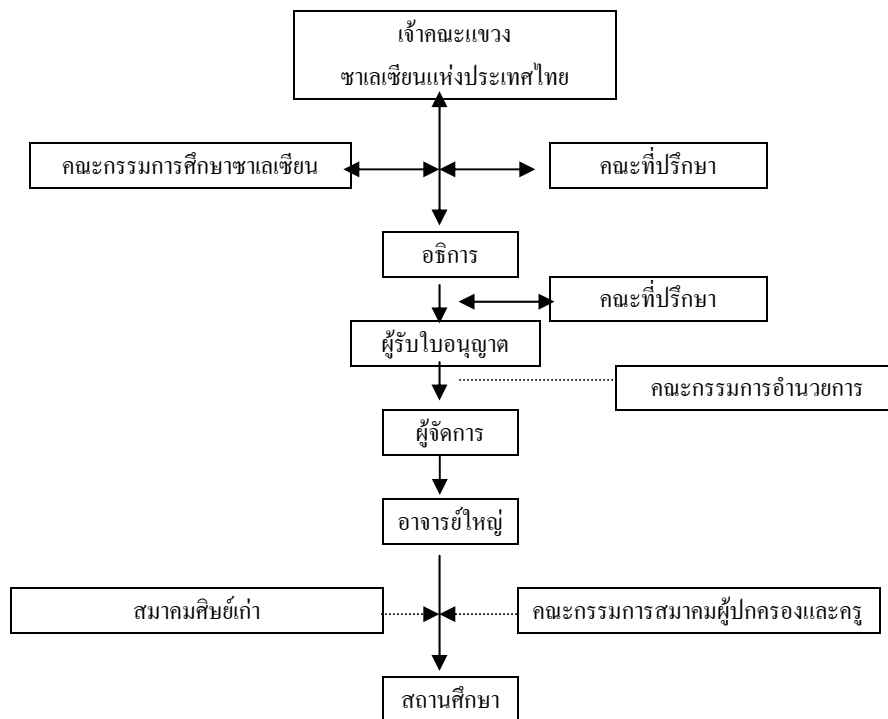
โรงเรียนมุ่งเสริมสร้างเยาวชนให้สมบูรณ์ตามแนวทางแห่งความจริง ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพ ในบรรยากาศแห่งอิสรภาพที่รู้จักรับผิดชอบ เพื่อจะได้ร่วมกันสร้างสรรค์สังคม ที่มีความยุติธรรมและเกิดทุนศักดิ์ศรีของมนุษย์ยิ่งขึ้น

คติพจน์

ขยัน ศรีทธา ร่าเริง

ระบบสายงานการบังคับบัญชาของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน

โดยปกติระบบสายงานการบังคับบัญชาของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทุกแห่งจะประกอบด้วยตำแหน่งสูงสุดในโรงเรียนแต่ละแห่งได้แก่ ตำแหน่งอธิการ ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดรองจากประธานมูลนิธิชาเลเซียน หรือเจ้าคณะแขวง (แห่งประเทศไทย) ในระดับประเทศ ตำแหน่งอธิการรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ตำแหน่งรองลงมาเป็น ตำแหน่งผู้จัดการซึ่งเป็นตำแหน่งที่มักคุ้นเชิงธุรกิจ อาจมีความเลื่อนไหลเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ตำแหน่งนี้อาจมีการควบตำแหน่ง อาจเป็นอธิการ หรืออาจารย์ใหญ่ก็ได้ ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่เป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ จากนั้นจะมีสมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู และคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนช่วยเป็นที่ปรึกษาการบริหารงานโรงเรียนพร้อมกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ร่วมกันอีก 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการและการเงิน และฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน รายละเอียดแสดงในแผนภูมิที่ 7



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 7 ระบบสายงานการบังคับบัญชาของโรงเรียนในมณฑลชวาเลเซียน

ที่มา: โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย, คู่มือการศึกษาและระเบียบการของโรงเรียน

สารสิทธิ์พิทยาลัย (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, 2543), 17.

สรุป

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพครู การเผยแพร่สารสนเทศ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ การให้รางวัล และการมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันเพื่อให้เป้าหมายที่ต้องการของทุกฝ่ายบรรลุผล ดังที่ Cheng ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้มีส่วนร่วมทุกคนมีโอกาสจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสูงขึ้น”

องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ได้แก่ การกระจายอำนาจ ซึ่งหมายถึง การถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น เพื่อสามารถตัดสินใจได้ในการปฏิบัติได้ การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง วิชาชีพชั้นสูง ที่ช่วยสร้างสังคมให้มีคุณภาพ การเผยแพร่สารสนเทศ หมายถึง การนำข้อมูลมาประมวลก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและสังคม การเลือกผู้บริหาร

โรงเรียนที่เหมาะสม หมายถึง กระบวนการสรรหาผู้มีความรู้ ความสามารถมาบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง เจตนา เป้าหมาย หรือความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ การให้รางวัล หมายถึง การประเมินค่าที่อยู่ดีพร้อมต่อการทำงาน ของบุคลากร โดยให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป และการมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือในการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในองค์การ

สำหรับโรงเรียนในมูลนิธิชานาเลเซียนั้น มีระบบการอบรมที่เรียกว่า “ระบบป้องกัน” เป็นระบบที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของเยาวชนให้มีบรรยากาศแห่งครอบครัว โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การใช้เหตุผล ศาสนา และความรักเมตตา การใช้เหตุผล หมายถึง ศักยภาพ คุณค่าที่มีอยู่ในตัว เยาวชน ให้แสดงออกอย่างถูกต้อง สุขุม และรู้จักควบคุมตนเองได้ตามธรรมชาติ ศาสนา หมายถึง ความเชื่อที่มีอยู่ในจิตใจของเยาวชน ให้เข้าใจแก่นแท้ของศาสนา และปฏิบัติคุณธรรมอย่าง สม่ำเสมอ และความรักเมตตา หมายถึง การแสดงออกในการยอมรับผู้อื่น เพื่อตอบสนอง ความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั่นเอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อทราบการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนในประเทศไทยทั้ง 6 โรงเรียน และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังในการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ระเบียบวิธีการวิจัย การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามแนวทางที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามวิธีการและขั้นตอนดังนี้คือ

วิธีการในการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารซึ่งมีเนื้อหาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งจากตัวอย่างในต่างประเทศ และเอกสารที่มีอยู่ในประเทศไทย พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยยังได้เข้าร่วมฟังการประชุมสัมมนาต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานวิจัย
2. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และครู
3. ปริญญาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย และนักวิชาการด้านการบริหารโรงเรียน
4. นำข้อมูลที่ได้จากการแปลและเอกสารต่างๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องที่ทำวิจัย มาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุผลตามจุดประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การจัดเตรียมโครงการดำเนินการ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งศึกษา รวบรวมแนวคิด และประการที่สองพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามลำดับดังนี้ ลำดับแรกสร้าง แบบสอบถามตามองค์ประกอบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และศึกษาภาพรวมของ โรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียนทั้ง 6 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 : การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ไปเก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในงานวิจัยครั้งนี้ จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบ ความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

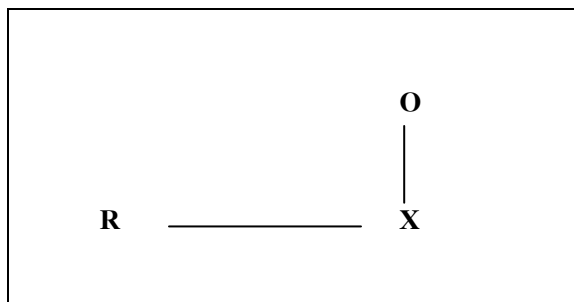
ขั้นตอนที่ 3 : การรายงานผลการวิจัย จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการ ควบคุม การวิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการวิจัยเสนอแนะ จัดพิมพ์ผลรายงานการวิจัยฉบับร่าง และเสนอรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติในการวิจัย ดัง รายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวและวัดค่าเพียงครั้งเดียว (the one-shot, non-experimental case study) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรคือผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียน ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามขอบเขตของการวิจัย

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งได้มาจากโรงเรียน
ในมูลนิธิชลาเชียน

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียนจำนวน 5 โรงเรียน และโรงเรียนที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชชลาเชียนอีก 1 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคอนบอสโกวิทยา จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนเซนต์คอมินิก กรุงเทพมหานคร โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย จังหวัดราชบุรี โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โรงเรียนแสงทองวิทยา จังหวัดสงขลา และโรงเรียนอรุณวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนละ 9 คน จำนวน 54 คน และครูจำนวน 754 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 808 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹⁵ ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 303 คน จากนั้นได้เลือกผู้บริหาร 2 คน และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายละ 1 คน ซึ่งมีทั้งหมด 6 ฝ่าย ได้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน และกำหนดกลุ่มตัวอย่างครู จากการแบ่งตามอัตราส่วนครูในโรงเรียนแต่ละแห่ง ได้จำนวนครูทั้งสิ้น 255 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

¹¹⁵Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan, Educational and Psychological Measurement (n.p., 1970), 608-609, อ้างถึงใน รวีวรรณ ชินะตระกูล, การทำวิจัยทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท ที. พี. พรินท์ จำกัด, 2542), 111.

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู	
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
1. โรงเรียนคอนบอสโกวิทยา	9	8	116	39
2. โรงเรียนเซนต์ดอมินิก	9	8	149	51
3. โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย	9	8	150	51
4. โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย	9	8	119	40
5. โรงเรียนแสงทองวิทยา	9	8	142	48
6. โรงเรียนอรุณวิทยา	9	8	78	26
รวม	54	48	754	255
กลุ่มตัวอย่าง	-	48	-	255
รวมกลุ่มตัวอย่าง	303			

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรต่างๆ อันประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่องค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพครู การเผยแพร่สารสนเทศ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ การให้รางวัล และการมีส่วนร่วม

เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งกระทงคำถามในเครื่องมือการวิจัย จึงได้กำหนดนิยามตัวแปรต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

1. อายุ หมายถึง อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม นับตามปีปฏิทินจนถึงวันตอบแบบสอบถาม โดยนับเศษของปีเกินหกเดือนให้นับเพิ่มอีกหนึ่งปี

2. วุฒิการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้มาด้วยการศึกษาจนสำเร็จตามหลักสูตรซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองคุณวุฒิ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. ตำแหน่ง หมายถึง สถานภาพในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น ผู้บริหาร และครู

4. อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่นั้นตั้งแต่วันที่เริ่มต้นปฏิบัติงานจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม শেষของปีเกินหกเดือน ให้นับเป็นหนึ่งปี

5. การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา หมายถึง แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอำนาจ ความรับผิดชอบ การคัดเลือกคณะกรรมการ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ การส่งเสริมความสมดุลในการพัฒนา มีโครงการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีการสนับสนุนในระดับท้องถิ่น

6. การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง วิชาชีพชั้นสูงที่สังคมให้การส่งเสริม มีลักษณะเฉพาะ บทบาทและความสำคัญในสังคม มีการตอบแทนและดูแลรักษา มีการพัฒนา การฝึกอบรม การฝึกทักษะ จนเกิดมีความชำนาญการด้านการเรียนการสอน และได้รับความเชื่อถือและ ขอมรับจากสังคมรอบข้าง

7. การเผยแพร่สารสนเทศ หมายถึง ความเข้าใจในความจำเป็นของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้และความทันสมัยแก่กันและกัน โดยต้องใช้ระบบสารสนเทศให้ถูกต้อง โดยการนำการบันทึก การรวบรวม การประมวลผลข้อมูล สามารถนำผลกลับมาใช้ประโยชน์ และประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานได้

8. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีคุณธรรม มีบันทึกผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับในโรงเรียน และได้รับการประเมินความรู้ความสามารถผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะนำไปหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

9. วิสัยทัศน์ คือ เจตนา เป้าหมาย ความต้องการ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน วัดได้และบรรยายความต้องการสู่เป้าหมายที่ทำภายในอนาคต วิสัยทัศน์ยังเป็นบรรทัดฐานและพฤติกรรมหรือหลักการชี้นำ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์คือ ความฝันหรือความปรารถนาหรือความมุ่งหมายที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตของหน่วยงาน

10. การให้รางวัล หมายถึง การประเมินค่า แรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ตาม ความเหมาะสม และความหลากหลาย อาจเป็นตัวเงิน เช่น โบนัส เป็นค่าตอบแทน หรือไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษา การบันทึกแสดงความซาบซึ้ง การเลี้ยงอาหาร หรือ การให้โลรางวัลเกียรติยศ เป็นต้น

11. การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน กำหนดแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงาน การทำงานเป็นทีม และการยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบจัดทำรายการในลักษณะแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งตามแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำตอบเป็นระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานและความคาดหวังไว้ 5 ระดับ¹¹⁶ คือ

5 หมายถึงการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังมากที่สุด

4 หมายถึงการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังมาก

3 หมายถึงการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังปานกลาง

2 หมายถึงการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังน้อย

1 หมายถึงการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมจากเอกสารต่างๆ การประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และจัดทำเป็นเครื่องมือในการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดข้อคำถามตามหลักการที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรม

2. เสนอร่างแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและนำมาปรับปรุง จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นายสุทัศน์ ปทะวานิช ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี และอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับเนื้อหาและภาษาที่ใช้

¹¹⁶Rensis Likert, New Pattern of Management (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

3. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับโรงเรียนนาวิวุฒิก อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี จำนวน 30 ฉบับ ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2545

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา หาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ได้เท่ากับ .97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารโรงเรียนในมูลนิธิศาลาเสวยนทิง 6 โรง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. จัดส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารโรงเรียนจัดการส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามไว้ที่ผู้บริหารของโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยที่ผู้วิจัยจะไปรับด้วยตนเอง หรือด้วยความอนุเคราะห์ของผู้บริหารในการจัดส่งกลับมายังผู้วิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2545

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน และครูผู้สอน จำนวน 255 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และจัดกระทำกับข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแล้วนำมาวิเคราะห์
2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ใน Windows 98 เพื่อวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
3. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. เพื่อทราบสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (%)
2. เพื่อทราบระดับการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียนแห่งประเทศไทย ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. เพื่อทราบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียนแห่งประเทศไทยทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

การวิเคราะห์ในข้อ 2 ข้างต้นถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใด แสดงว่าการปฏิบัติจริงและความคาดหวังของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนในมูลนิธิชลาเชียนแห่งประเทศไทยเป็นแบบนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹¹⁷ มีรายละเอียดดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่าการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่าการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่าการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่าการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่าการปฏิบัติจริงหรือความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด

¹¹⁷ John W. Best, Research in Education (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

งานวิจัยในเรื่อง “การปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามตำแหน่งของผู้บริหาร 2 คน และผู้ช่วยผู้บริหารของแต่ละฝ่าย จำนวน 6 คน ของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนดอนบอสโกวิทยา จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนเซนต์คอกมินิก กรุงเทพมหานคร โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย จังหวัดราชบุรี โรงเรียนหัวหินวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โรงเรียนอรุณวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และโรงเรียนแสงทองวิทยา จังหวัดสงขลา ได้จำนวนผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารทั้งสิ้น 48 คน ส่วนครูผู้สอนได้ตัวอย่างจากการแบ่งอัตราส่วนจำนวน 255 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 303 คน มาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ .97 ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบที (t-test)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ทั้ง 6 โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ข้อมูลที่ได้รับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 45 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 93.7 และจากครูจำนวน 255 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 100.0

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรงเรียน สำหรับข้อมูลทั่วไปนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน หรือประสบการณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	113	37.7
หญิง	187	62.3
รวม	300	100.0
อายุ		
21-30 ปี	85	28.3
31-40 ปี	110	36.7
41-50 ปี	82	27.3
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	23	7.7
รวม	300	100.0
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	7.7
ปริญญาตรี	259	86.3
สูงกว่าปริญญาตรี	18	6.0
รวม	300	100.0
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	45	15.0
ครู	255	85.0
รวม	300	100.0
ประสบการณ์		
น้อยกว่า 5 ปี	85	28.3
6-10 ปี	88	29.3
11-15 ปี	38	12.7
16-20 ปี	38	12.7
21-25 ปี	28	9.3
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	23	7.7
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง 187 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 เป็นชาย 113 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 86.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู 255 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 และมีประสบการณ์ 6-10 ปีมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	31	68.9
หญิง	14	31.1
รวม	45	100.0
อายุ		
21-30 ปี	6	13.2
31-40 ปี	16	35.6
41-50 ปี	16	35.6
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	7	15.6
รวม	45	100.0
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	2.2
ปริญญาตรี	34	75.6
สูงกว่าปริญญาตรี	10	22.2
รวม	45	100.0
ประสบการณ์		
น้อยกว่า 5 ปี	10	22.2
6-10 ปี	14	31.1
11-15 ปี	8	17.8
16-20 ปี	8	17.8
21-25 ปี	2	4.4
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3	6.7
รวม	45	100.0

จากตารางที่ 3 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาย 31 คน คิดเป็นร้อยละ 68.9 เป็นหญิง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปีกับ 41-50 ปีมากที่สุด 16 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 เท่ากัน มีวุฒิสถิติศาสตรบัณฑิต จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 และมีประสบการณ์ 6-10 ปีมากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 รองลงมาคือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของครู

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	82	32.2
หญิง	173	67.8
รวม	255	100.0
อายุ		
21-30 ปี	79	31.0
31-40 ปี	94	36.9
41-50 ปี	66	29.9
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	16	6.2
รวม	255	100.0
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	8.6
ปริญญาตรี	225	88.3
สูงกว่าปริญญาตรี	8	3.1
รวม	255	100.0
ประสบการณ์		
น้อยกว่า 5 ปี	75	29.4
6-10 ปี	74	29.0
11-15 ปี	30	11.8
16-20 ปี	30	11.8
21-25 ปี	26	10.2
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	20	7.8
รวม	255	100.0

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง 173 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 เป็นชาย 82 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด 94 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 88.3 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมของการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.52 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .69 ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 ส่วนตารางที่ 6 เป็นการจำแนกการปฏิบัติจริงของผู้บริหารและครู

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวม

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การกระจายอำนาจ	3.55	.76	มาก
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	3.65	.77	มาก
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	3.50	.78	มาก
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	3.56	.81	มาก
5. การมีวิสัยทัศน์	3.68	.75	มาก
6. การให้รางวัล	3.19	.93	ปานกลาง
7. การมีส่วนร่วม	3.47	.82	ปานกลาง
ภาพรวม	3.52	.69	มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่าในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.19 และ 3.47 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .93 และ .82 นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การมีวิสัยทัศน์จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.68 ในขณะที่การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.19

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำแนกผู้บริหารและครู

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ผู้บริหาร			ครู		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การกระจายอำนาจ	3.56	.87	มาก	3.55	.74	มาก
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	3.74	.74	มาก	3.63	.78	มาก
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	3.49	.80	มาก	3.50	.77	มาก
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	3.60	.82	มาก	3.55	.81	มาก
5. การมีวิสัยทัศน์	3.78	.87	มาก	3.67	.73	มาก
6. การให้รางวัล	3.16	1.02	ปานกลาง	3.20	.91	ปานกลาง
7. การมีส่วนร่วม	3.55	.91	มาก	3.46	.80	ปานกลาง
ภาพรวม	3.55	.79	มาก	3.51	.68	มาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำแนกผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมของการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.55 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .79 ส่วนของครูมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.51 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่าในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.16 และ 3.20 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.02 และ .91 ส่วนของครูเพิ่มการมีส่วนร่วมที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.46 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .80 นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.78 ในขณะที่การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.16 ส่วนของครูการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงสุดเท่ากับ 3.67 และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำสุดเท่ากับ 3.20

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมของความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.16 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .66 ดังรายละเอียดในตารางที่ 7 ส่วนตารางที่ 8 เป็นการจำแนกความคาดหวังของผู้บริหารและครู

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน โดยภาพรวม

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การกระจายอำนาจ	4.12	.68	มาก
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	4.25	.68	มาก
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	4.15	.73	มาก
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	4.18	.75	มาก
5. การมีวิสัยทัศน์	4.21	.72	มาก
6. การให้รางวัล	3.99	.90	มาก
7. การมีส่วนร่วม	4.19	.75	มาก
ภาพรวม	4.16	.66	มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่าในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่การพัฒนาวิชาชีพครูจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.25 ในขณะที่การให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.99

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของ
การบริหารโรงเรียนเป็นฐานจำแนกผู้บริหารและครู

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ผู้บริหาร			ครู		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การกระจายอำนาจ	4.35	.54	มาก	4.08	.69	มาก
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	4.44	.54	มาก	4.22	.70	มาก
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	4.30	.64	มาก	4.12	.74	มาก
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	4.26	.64	มาก	4.17	.77	มาก
5. การมีวิสัยทัศน์	4.36	.64	มาก	4.18	.74	มาก
6. การให้รางวัล	4.29	.76	มาก	3.94	.91	มาก
7. การมีส่วนร่วม	4.43	.61	มาก	4.14	.77	มาก
ภาพรวม	4.35	.55	มาก	4.12	.67	มาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร
โรงเรียนเป็นฐานจำแนกผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิวิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าใน
ภาพรวมของความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของ
ผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.35 และมีความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
เท่ากับ .55 ของครูมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.12 และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .67 และ
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่าในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่การพัฒนาวิชาชีพครู
ของผู้บริหารจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.44 ของครูมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.22
ในขณะที่การให้รางวัลของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.29 ส่วนของครู
มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.94

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาลเซียนแห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาลเซียน โดยใช้ t-test รายละเอียดดังตารางที่ 9-11

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ปฏิบัติจริง		คาดหวัง		t	prob.
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. การกระจายอำนาจ	3.55	.76	4.12	.68	-13.51***	.000
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	3.65	.77	4.25	.68	-13.43***	.000
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	3.50	.78	4.15	.73	-14.56***	.000
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	3.56	.81	4.18	.75	-13.00***	.000
5. การมีวิสัยทัศน์	3.68	.75	4.21	.72	-12.77***	.000
6. การให้รางวัล	3.19	.93	3.99	.90	-13.36***	.000
7. การมีส่วนร่วม	3.47	.82	4.19	.75	-14.88***	.000
ภาพรวม	3.52	.69	4.16	.66	-15.87***	.000

* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวมนั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตาม
องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ปฏิบัติจริง		คาดหวัง		t	prob.
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. การกระจายอำนาจ	3.56	.87	4.35	.54	-5.433*	.040
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	3.74	.74	4.44	.54	-5.279	.058
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	3.49	.80	4.30	.64	-6.714**	.002
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	3.60	.82	4.26	.64	-4.806*	.018
5. การมีวิสัยทัศน์	3.78	.87	4.36	.64	-4.775***	.000
6. การให้รางวัล	3.16	1.02	4.29	.76	-6.311*	.016
7. การมีส่วนร่วม	3.55	.91	4.43	.61	-6.116*	.011
ภาพรวม	3.55	.79	4.35	.55	-6.344**	.008

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

* แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** แยกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โดยภาพรวมจะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในรายด้านนั้นพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านการเผยแพร่สารสนเทศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการกระจายอำนาจ การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม การให้รางวัลและการมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการพัฒนาวิชาชีพครูพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตาม
องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู

องค์ประกอบความสำเร็จ ของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ปฏิบัติจริง		คาดหวัง		t	prob.
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. การกระจายอำนาจ	3.55	.74	4.08	.69	-12.381***	.000
2. การพัฒนาวิชาชีพครู	3.63	.78	4.22	.70	-12.343***	.000
3. การเผยแพร่สารสนเทศ	3.50	.77	4.12	.74	-13.049***	.000
4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	3.55	.81	4.17	.77	-12.057***	.000
5. การมีวิสัยทัศน์	3.67	.73	4.18	.74	-11.841***	.000
6. การให้รางวัล	3.20	.91	3.94	.91	-11.909***	.000
7. การมีส่วนร่วม	3.46	.80	4.14	.77	-13.578***	.000
ภาพรวม	3.51	.68	4.12	.67	-14.542***	.000

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบ
ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครูจะมีความแตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและ
รายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนแห่งประเทศไทย ทั้ง 6 โรงเรียน จำนวนผู้ให้ข้อมูล 303 คน มีผู้บริหาร 48 คน และครู 255 คน ข้อมูลที่ได้รับกลับคืน มีจำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.0 จากผู้บริหาร 45 ฉบับ และคณะครู 255 ฉบับ หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการทดสอบค่าที (t-test) ผลที่ได้นำมาสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

จากงานวิจัยในครั้งนี้ หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้ค้นพบสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ

1. การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของ

ผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.1 การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยัง พบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครูพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยัง พบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.1 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของครู พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ ยกเว้นด้านการพัฒนาวิชาชีพครูพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของครู พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครู โรงเรียนในมูลนิธิชาลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร

โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากในภาพรวมนั้น เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวในการกำกับดูแล ติดตาม และการสั่งการทั้งในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ดังที่ ดร.รุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวถึงประเด็นของความคล่องตัวในการบริหารซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะสำหรับโรงเรียนเอกชน โดยสามารถทำการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในโรงเรียนของตนเองได้อย่างอิสระ และด้วยการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ซึ่งถือได้ว่าเป็นแง่บวก ประการที่สองนั้น โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนทั้ง 6 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของมูลนิธิชาเลเซียน ซึ่งเป็นโรงเรียนของนักบวชในศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก หรือมูลนิธิชาเลเซียน ซึ่งมีความเคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำตามนโยบายและปรัชญาของมูลนิธิ กล่าวคือ มีความขยัน มีความร่าเริง และมีความศรัทธา จิตตารมณ์หรือแนวปฏิบัติดังกล่าวได้ยึดถือปฏิบัติเป็นเวลานาน ตั้งแต่สมัยผู้ก่อตั้ง มูลนิธิ ได้แก่บาทหลวง ยอห์น บอสโก หรือ นักบุญยอห์น บอสโก ซึ่งมีความขยันขันแข็งในการช่วยเหลือเด็ก ๆ และเยาวชนให้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความร่าเริงในการทำงาน และมีความศรัทธาต่อพระผู้เป็นเจ้า ดังนั้นผู้สืบทอดจิตตารมณ์ของมูลนิธิ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังคงปฏิบัติตามแบบฉบับของท่าน จึงทำให้การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยัง พบว่า การมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าก่อนที่ผู้บริหาร จะกระทำการกิจการใดๆจะต้องมีการมองการณ์ไกล เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานการจัดการ เมื่อมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน งานต่างๆ ก็จะประสบความสำเร็จได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นในการบริหารงาน ซึ่งต้องมองและศึกษาความเป็นไปได้ ขณะที่ผู้บริหารทำการกิจของโรงเรียน แท้จริงแล้วผู้บริหารที่มาดำรงตำแหน่ง ยอมรับเพราะเป็นพันธกิจ เป็นภาระผูกพัน ซึ่งต้องยินดีรับและเต็มใจทำงานเต็มความสามารถของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของชิบา (Shiba) ที่กล่าวว่า "การมีวิสัยทัศน์นั้นเป็นการวางแผนจากมุมมองของอนาคต (Vision is a plan from the future) มีความชัดเจนทางด้านพันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย ผลที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ความสัมพันธ์กับแนวการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน กระบวนการสร้างฉันทามติ ความเห็นพ้องของครู บุคลากรและ ผู้มีส่วนร่วมในทุกระดับ พร้อมกันนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวันพีญ ช่างเชื้อ ที่ได้ศึกษา การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในเขต 1 พบว่าความสามารถเด่นชัดของผู้บริหาร คือ การมีวิสัยทัศน์ และการวางแผน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารและครูของโรงเรียนใน

มูลนิธิชาเลเซียนมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ อยู่ตลอดเวลา

ในด้านการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แสดงให้เห็นว่า ความเข้าใจในเรื่องการให้รางวัลยังไม่ชัดเจนและถูกต้อง การให้รางวัลมีอยู่ 2 ประเภทคือ การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน หรือค่าจ้าง ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจการให้รางวัลเพียงด้านนี้ด้านเดียว แต่ยังมีกรให้รางวัลอีกประเภทหนึ่งซึ่งไม่ใช่ตัวเงิน อาจเป็นเรื่องของการให้ตำแหน่ง การให้คำชมเชย การให้เหรียญหรือโล่เกียรติยศต่างๆ การให้หยุดปฏิบัติงานในกรณีพิเศษต่างๆ ฯลฯ ก็เป็นการให้รางวัลทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหาร โรงเรียนพยายามให้รางวัลอยู่เสมอในขอบเขตที่สามารถจะกระทำได้ ซึ่งสืบเนื่องจากการบริหารงบประมาณที่จำกัด และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายของมูลนิธิที่กำหนดเกณฑ์ให้เรียบร้อยแล้วนั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้บริหาร โรงเรียนพยายามให้ค่าตอบแทนตามระบบการขึ้นเงินเดือนของระบบราชการ เงินโบนัสประจำปี ฯลฯ เพื่อเป็นค่าตอบแทนน้ำใจดีของบุคลากรครูในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดมมิ่ง (Deming) ที่ว่าการให้รางวัลนั้นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอาจทำเฉพาะแต่ให้รางวัลจงใจเท่านั้น และมีอยู่อย่างจำกัด และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัตติยา คังสาราญ ที่ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่าแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางแต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีย์ สุวรรณपाल กับ สุขชัย ชันอัสวะ ที่ศึกษาการใช้อำนาจการให้รางวัลนั้นพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นเรื่องดี เป็นกำลังใจ และการทำงานที่ดีขึ้น

1.1 การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยัง พบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นเพราะว่าผู้บริหารปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมาโดยยึดถือเป็นความบนอบและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารจึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง ขยัน และพากเพียร เพื่อประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา คุณวุฒิอยู่ในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานพอสมควร จึงมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว และทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน พร้อมกันนั้น ผู้บริหารยังมีการอบรมสัมมนาในระหว่างผู้บริหารกันเองอยู่เป็นประจำทุกเดือนจะมีการประชุม เชีงปฏิบัติการ โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกัน

และกัน เพราะฉะนั้น การรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งทำให้เกิดความพร้อมในทุกๆ ด้านของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การให้รางวัลอยู่ในระดับ ปานกลาง เป็นเพราะกฎเกณฑ์ของมูลนิธิซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สำคัญ และการให้รางวัลเป็นเสมือน ดาบสองคมซึ่งถ้าใช้ดีก็จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาได้ แต่ถ้าหากใช้ในทางที่ไม่ดี ก็อาจเป็นการทำลาย ชื่อเสียงของโรงเรียน และวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะให้เงินหรือค่าตอบแทนในลักษณะเสนหา หรือในช่วงสั้นๆ ช่วงที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่เท่านั้น เพื่อ ไม่ให้เกิดข้อผูกมัดผูกพันในระยะยาวแต่อย่างใด

1.2 การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยัง พบว่า การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครูอยู่ในระดับมากในภาพรวม เป็นเพราะว่าครูตระหนักและเห็นความสำคัญของการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก การปกครองในสมัยนี้เป็นการปกครองแบบประชาธิปไตย ครูทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นได้ในระดับหนึ่ง ประการที่สองนั้น บุคลากรครูมีความเข้าใจในการบริหารงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมาหลายปี และมีคุณวุฒิที่เหมาะสมจากการคัดเลือกให้ปฏิบัติการสอนได้ในโรงเรียน ดังนั้น บุคลากรครูจึงมีความพร้อมทั้งคุณวุฒิ และวัยวุฒิพร้อมที่จะรับสิ่งใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา สามารถปรับตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งได้ จึงเป็นไปได้ว่า การปฏิบัติงานในการบริหารงานแบบใหม่นี้อยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านนั้น การให้รางวัล และการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะว่า นโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ยังไม่สามารถจัดสวัสดิการด้านนี้ได้เพียงพอ พร้อมกับกฎเกณฑ์ที่มูลนิธิได้กำหนดไว้ต้องมี การนำเสนอและการปรับเปลี่ยนซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร ดังนั้น ด้านการให้รางวัล และการมีส่วนร่วม ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญา ชีระกุล ที่กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการขาดความร่วมมือคือ นโยบายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ทำให้เกิด การต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือได้และงานวิจัยของ ชูชาติ พวงสมจิตร ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน ประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน ประกอบด้วย 3 กลุ่มปัจจัยคือ กลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อม กลุ่มปัจจัยชุมชนและกลุ่มปัจจัยโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ไม่ปรึกษาหารือ และไม่แก้ปัญหาความขัดแย้งกัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมผู้บริหารและครูปฏิบัติในระดับมาก เพราะว่าทุกคนให้ความสำคัญแก่ภารกิจ และความรับผิดชอบที่ได้รับ ส่วนในรายดานนั้นผู้บริหารและครูมีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกลในระดับมาก จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในทุกเรื่อง และต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในยุคแห่งการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา แต่เรื่องการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมยังอยู่ในระดับปานกลางเป็นเพราะว่าข้อจำกัดของกฎเกณฑ์ของมูลนิธิชาเลเซียน และการบริหารแบบสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า

2. ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายดาน พบว่าทุกดานอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายดานเป็นเพราะว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงาน และต่อชื่อเสียงของโรงเรียน ดังนั้น ความคาดหวังต่อความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น จึงเน้นไปทุกเรื่องที่สามารถจัดกระทำได้ และอีกประการหนึ่งคือ โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนเป็น โรงเรียนของเอกชนที่ต้องมีการแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ โดยรอบ เพื่อความอยู่รอดจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในทุกๆ เรื่อง ต้องทำให้ดีกว่า และต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังคำกล่าวของนักธุรกิจที่ว่า “หยุดทำงานเพียง 1 วัน ความพ่ายแพ้สามารถเอียงกรายเข้ามาแล้ว” และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย บุญประเสริฐ ที่ศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ เชน (Cheng) ได้ศึกษาฐานความรู้ในการปฏิบัติการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามี 2 ลักษณะคือ การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วม

ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งมีความคาดหวังในระดับมาก เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัวของครู เป็นเรื่องของความอยู่รอดและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นแรงจูงใจส่วนคนที่ผลักดันจากภายในตัวครูเอง ในประเด็นของโรงเรียน หรือส่วนรวมนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้มีบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน และเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่ว่าทำการใดๆ หากมีบุคลากรที่ดี และมีคุณภาพแล้วกิจการทุกอย่างของโรงเรียนหรือภารกิจที่โรงเรียนกำลังดำเนินการอยู่นั้น หรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ฯลฯ จึงเป็นสิ่งจูงใจ และเรียกร้องให้ชุมชน หรือ

ผู้ปกครองนักเรียนให้ความสนใจ ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเพิ่มขึ้น เป็นการชักนำให้นักเรียนมาเรียนในโรงเรียน และในที่สุดจะทำให้การพัฒนาวิชาชีพครูมีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ประเวศ วะสี ที่กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการส่งเสริมวิชาชีพครูว่า การปฏิรูปการศึกษาต้องปฏิรูประบบส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีแรงจูงใจในการเป็นครูดี เพราะครูดีเหมือนเมล็ดพันธุ์แห่งความดี เมื่อตกไปอยู่ที่ใดย่อมทำให้ความดีงอกงามขึ้นโดยรอบ กล่าวคือต้องมีระบบจูงใจให้มีครูดีเต็มประเทศนั่นเอง

2.1 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปได้ว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังไว้สูงในทุกๆ เรื่องที่อยากเห็นการพัฒนาของโรงเรียน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการคือการพัฒนาวิชาชีพของครู เพราะครูเป็นบุคลากรที่คอยขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ได้แก่ กระบวนการเรียนการสอน คุณภาพครู การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนล้วนเป็นสิ่งสำคัญทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญเป็นประเด็นแรกๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชีรศักดิ์ อัครบวร ที่กล่าวว่า วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง ต้องช่วยกันส่งเสริมเกียรติภูมิของครูให้เป็นปูชนียบุคคลของสังคม เป็นผู้รู้ เป็นผู้ปฏิบัติตนดี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชนและ ประชาชนทั่วไป

2.2 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาวิชาชีพครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จะเห็นได้ว่า ในภาพรวมนั้นความคาดหวังของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูมีความปรารถนาดีและตั้งใจให้ความสำเร็จของโรงเรียนสูงมาก พวกเขาอยากเห็นความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรดาครูอาวุโส จะมีความผูกพันกับโรงเรียน หรืออยู่กับโรงเรียนมานานแล้ว คณะครูเหล่านี้จะมีความคาดหวังสูงมาก ดังนั้นการบริหารโรงเรียนเป็นฐานนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่สังคมโดยรอบต้องการเห็นภาพสะท้อนที่ดีด้วย จึงเป็นไปได้ว่าความคาดหวังในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก

ส่วนในรายด้านจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทางด้านวิชาชีพครูมาเป็นอันดับหนึ่ง เพราะจะต้องส่งเสริมอาชีพของตนเองให้ดี มีโอกาสพัฒนา มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต จึงเป็นความคาดหวังอันดับแรก ซึ่งอยู่ใกล้ตัวและมีผลต่อตนเองนั่นเอง ส่วนการให้รางวัลอยู่ในอันดับสุดท้ายแสดงให้เห็นว่ามีนโยบายที่ไม่ชัดเจน และระบบที่ไม่เอื้อต่อการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลากรขาดความคาดหวังในการทำงาน สุดท้าย ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นให้เกิด

การแข่งขันเพื่อได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler) ที่ว่า การให้รางวัลเป็นผลลัพธ์จากความพยายามทำให้ภารกิจที่กำหนดได้รับการตอบแทนที่มีคุณค่า เป็นผลลัพธ์ในความสำเร็จ และความน่าจะเป็นที่ควรแก่ การให้ จะเห็นได้ว่านักวิชาการเหล่านี้เน้นที่การกระทำ การทำตามภารกิจก่อน และยังคงสอดคล้องกับการพัฒนาวิชาชีพขั้นสูงที่ได้รับการยกย่องได้รับเกียรติเป็นพิเศษในแวดวงสังคมโดยรวม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความคาดหวังด้านการพัฒนาวิชาชีพครู เป็นความสนใจและความคาดหวังอันดับแรกของครู ส่วนการให้รางวัลอยู่ในอันดับสุดท้าย เป็นเพราะความคาดหวังของครูให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพมากกว่า เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว รางวัลก็เป็นเสมือนกำลังใจให้ทำงานอย่างดียิ่งต่อไป

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม

องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารและครูโรงเรียนในมูลนิธิซาเลเซียนแห่งประเทศไทย พบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมนั้น สาเหตุที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นว่าการกระตุ้นของผู้บริหาร หรือแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นยังมีไม่เพียงพอ จึงทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้ตามที่คาดหวังไว้

ส่วนรายด้านนั้น การให้รางวัล กับการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้น มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ จึงเรียกร้อง และมีความต้องการการปกครองแบบมีส่วนร่วมไม่ต้องการให้มีการสั่งการแต่อย่างใดแต่ต้องการการปรึกษาหารือกัน การแบ่งปันความคิดอ่านเพื่อช่วยให้การบริหารเกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริง ส่วนการให้รางวัลนั้นเป็นแรงจูงใจ เป็นแรงเสริม หรือแรงขับในการทำงานให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้โรงเรียนหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า พร้อมกับความสำเร็จของตนเองด้วยเช่นกัน กล่าวคือ มีการให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ตนเอง และครอบครัว ถือได้ว่าเป็นเกียรติยศที่ควรแก่การนับหน้าถือตา และให้สังคมมีส่วนร่วมรับรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโกห์ (Kohm) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอุปสรรคในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้ เพราะ การให้รางวัลไม่เป็นตัวจูงใจ การให้รางวัลเป็นการลงโทษ เป็นการหลงลืมตัวในรางวัลซึ่งอาจทำลายความสัมพันธ์ที่ดีได้ รางวัลไม่คำนึงถึงเหตุผล หยดยังการเสียด และไม่เคยแสดงความตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง พร้อมกันนั้น จากงานวิจัยของอารีย์ สุวรรณपाल ที่ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู อาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม

องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ยกเว้นด้านการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเผยแพร่สารสนเทศมีความแตกต่างกันมากที่สุด เป็นความคาดหวังของผู้บริหารที่มีไว้สูงกว่าที่การปฏิบัติจะตามทันได้ ผู้บริหารทราบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากในยุคปัจจุบัน การพึ่งพาเทคโนโลยีย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายในชีวิตประจำวันของเราได้ ในทางกลับกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดการกับสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนาได้ สืบเนื่องจากระบบการของงบประมาณต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง อีกต่อหนึ่ง พร้อมกันนั้น ระเบียบ กฎเกณฑ์ของมูลนิธิชาเลเซียนมีข้อจำกัดในเรื่องการใช้งบประมาณที่ต้องมีความละเอียดอ่อน และต้องได้รับการยินยอมจากข้อกำหนดต่างๆ ด้วย จึงเป็นไปได้ว่าที่ความคาดหวังและการปฏิบัติจริงไม่สามารถรองรับกันได้ จึงเกิดความแตกต่างกันมากที่สุดในด้านนี้

ส่วนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน เป็นเพราะว่าผู้บริหารทราบบุคลากรครูนั้นเป็นเรื่องสำคัญ ความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ตนเองศึกษามานั้นเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาชีพครูนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญอยู่แล้วและตลอดเวลา พร้อมกันนั้น โอกาสในการส่งบุคลากรเข้าส่งอบรมสัมมนาในเรื่องต่างๆ ซึ่งมีหน่วยงาน หรือองค์กรทางการศึกษาร่วมกันจัดประชุม หรืออบรมทางด้านวิชาการก็มีอย่างหลากหลายด้วยเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้เองที่ความต้องการของผู้บริหาร และสภาพจริงที่ปรากฏนั้นสอดคล้องกัน ดังนั้นยิ่งบุคลากรครูมีการพัฒนาวิชาชีพมากเท่าใด การพัฒนาการศึกษาของนักเรียนก็ยิ่งมีมากด้วยเช่นกัน เพราะเป็นผลต่อเนื่องกัน จึงเป็นไปได้ว่าความคาดหวังและการปฏิบัติจริงในด้านการพัฒนาวิชาชีพครูเป็นประเด็นที่สอดคล้องกันมากที่สุด

3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม

องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู พบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าครูมีความคาดหวังในเรื่องการมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนการปฏิบัติจริงนั้นยังไม่สอดคล้องกับความคาดหวังนั้น จึงเกิดความแตกต่างกันมากที่สุด แท้จริงแล้วครูมีความคาดหวัง

การมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่โอกาสที่ได้รับนั้นยังไม่ตอบสนองเท่าที่ควร เป็นไปได้ว่าผู้บริหารยังไม่ปล่อยให้ครูเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในบางประเด็น บางกิจกรรมที่เห็นสมควร หรือในการปฏิบัติงานที่ต้องทำร่วมกัน หรืออาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารยังมีความรู้สึกลัวว่าการบริหารแบบสั่งการนั้นง่ายกว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูเข้ามามีบทบาทโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการแบ่งเบาภาระการบริหารและการกระจายอำนาจมากขึ้น แต่ในความเป็นจริงยังไม่เป็นเช่นนั้น เพราะเกิดการรักษาอำนาจ และการใช้อำนาจแบบสั่งการมากเกินไป

สรุปได้ว่าการปฏิบัติจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่ การให้รางวัลและการมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันในระดับมากที่สุด เป็นเพราะการสั่งการจากระดับผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลมูลนิธิอีกต่อหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบต่างๆ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นแนวทางที่ควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งควรได้รับการดูแลและเอาใจใส่ให้ดีเพียงพอ เพื่อให้เหมาะแก่การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างแท้จริงได้นั้น มีดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

สำหรับข้อเสนอแนะโดยทั่วไปนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานนั้น แม้จะอยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม แต่ก็ควรเสริมด้วยการให้รางวัล และการมีส่วนร่วมของบุคลากรครูมากขึ้นเพื่อความเป็นกันเอง และการจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพมากขึ้นด้วย การให้รางวัลนั้นเป็นไปได้ 2 แนวทางคือ แนวทางแรก เป็นการให้รางวัลตอบแทนด้วยเงิน อัตราค่าจ้าง และเงินพิเศษต่างๆ ที่ทางโรงเรียนมอบให้ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่เป็นรูปธรรม รวดเร็ว และทันใจ ส่วนแนวทางที่สองนั้นเป็นการให้เกียรติยกย่อง และสรรเสริญ โดยเห็นได้ว่า การบริหารโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนจะเน้นการใช้ระบบป้องกัน แนวทางการป้องกันนั้น ขึ้นอยู่กับเหตุผล ศาสนา และความรักเมตตา เป็นไปได้ว่า การทำงานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เป็นผลสืบเนื่องมาจากคำสอนของศาสนาที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในบุคลากรครูให้หวังสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่วัตถุ หรือค่าตอบแทนที่เป็นเงิน แต่เป็นคุณงามความดี คุณธรรม และผลแห่งดีจะตอบแทน

1.1 สำหรับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน เป็นฐานของผู้บริหารนั้นควรปรับปรุงด้านการให้รางวัลแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากขึ้น โดยการสร้าง

กฎเกณฑ์ จัดสวัสดิการที่เหมาะสม หรือประชุมกันในหมู่คณะ เพื่อปรึกษาหารือกันในการจัดสวัสดิการที่ดี และยุติธรรมเพิ่มเติม เป็นการเสริมขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรครูโดยรวม ย่อมทำให้การทำงานของบุคลากรมีความยินดี และเต็มใจทำงานร่วมกันต่อไปอย่างดี

1.2 สำหรับการปฏิบัติจริงตามองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน เป็นฐานของครูนั้น ที่ต้องปรับปรุงมีอยู่ 2 ประการคือ การให้รางวัล และการมีส่วนร่วม สำหรับเรื่องแรกนั้น ผู้บริหารอาจเป็นผู้ริเริ่มในการปรับปรุงแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ ส่วนอีกด้านหนึ่งบุคลากรครูต้องพยายามประพฤติปฏิบัติตนเป็นบุคคลที่สมกับรางวัลที่จะได้รับอย่างแท้จริง กล่าวคือ อาจแสวงหารางวัลจากนโยบายโดยรวมของกระทรวงศึกษาธิการที่จัดให้มีการแข่งขัน ทางด้านวิชาการ หรือการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย ซึ่งสามารถได้รับรางวัลที่ สมเกียรติได้ เช่นเดียวกัน และประการที่สองนั้น เป็นเรื่องของความร่วมมือ บุคลากรครูต้องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ยกระดับคุณวุฒิและวิทยุฒิเพิ่มเติม อาจแสวงหาความรู้ เพิ่มเติมหรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญเป็นการยกระดับตนเองให้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานย่อมเป็นสิ่งที่ตามมาได้ และที่สำคัญ เมื่อผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วม บุคลากรควรให้ความเต็มใจในการแสดงความคิดเห็น อย่าเก็บความคิดสร้างสรรค์ไว้แต่เพียงในกลุ่มย่อยๆ หรือกลุ่มเล็กๆ ของ ตนเองอย่างเฉิวเท่านั้น แต่ให้นำมาสู่ส่วนรวมโดยแท้จริง ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติย่อมเป็นจริงได้

2. ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาวิชาชีพสูงสุด ส่วนการให้รางวัลค่าสุด ควรให้การส่งเสริมต่อไปอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิชาชีพครูซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความคาดหวังสูงมาก ผู้บริหารควรจัดการพัฒนาอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพ การพัฒนาความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้นจนเกิดความชำนาญ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย กล่าวคือในด้านปัจเจกบุคคลและหมู่คณะโดยรวม และประการที่สองควรให้การสนับสนุน หาแนวทาง หรือโครงการพิเศษ เงินค่าตอบแทนพิเศษ ฯลฯ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่บุคลากรครูจะได้ทำงานเต็มที่เพิ่มมากขึ้น

2.1 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารควรปรับปรุงในด้านการให้รางวัลแก่บุคลากรครู แม้ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา แต่เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าหากผู้บริหารได้หัวใจครูแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมทำได้เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างความคาดหวังในด้านนี้เพิ่มขึ้น แสวงหาโอกาส และแนวทางพัฒนาสวัสดิการปรับแก้กฎระเบียบโดยเร็วเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแก่บุคลากรที่อยู่ได้บังคับบัญชาของตน

2.2 ความคาดหวังตามองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครู
 สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือการให้รางวัล ครูถือว่าการให้รางวัลเป็นการให้กำลังใจในการทำงาน
 ความเสียสละที่ให้แก่นักเรียน หรือการทุ่มเทให้แก่โรงเรียน แม้ว่าครูจะไม่คาดหวังสิ่งใด แต่ใน
 ความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหาร และบุคลากรควรตระหนักสนับสนุนความเสียสละและการอุทิศตนเอง
 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกันต่อไป

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม
 องค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน แตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน
 โดยมีด้านการให้รางวัล และการมีส่วนร่วมแตกต่างกันมากที่สุด จึงควรให้ความสนใจเป็นพิเศษใน
 องค์ประกอบ 2 ประการนี้ เพราะจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล และ มี
 ประสิทธิภาพได้ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรคำนึงประเด็นการให้รางวัล และการมี ส่วน
 ร่วมสำหรับบุคลากรที่มีความพร้อมในการจัดการ ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นต้น

3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม
 องค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร มีความแตกต่างกัน ด้าน
 การเผยแพร่สารสนเทศมากที่สุด จึงควรปรับปรุงและหาแนวทางแก้ไข เพื่อสร้างระบบ
 สารสนเทศที่ดีในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สังคม ผู้ปกครอง อาจเป็นด้านเอกสารเผยแพร่ หรือ
 สื่ออิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น ควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมใน การ
 สร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้เป็นรูปธรรม การลงทุนทางด้านคอมพิวเตอร์สำหรับ
 นักเรียน บุคลากรครู และทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง ส่วนด้านการพัฒนาวิชาชีพครูนั้นผู้บริหารควรให้การ
 สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นการให้โอกาสศึกษาต่อแก่บุคลากรครู เพื่อเป็นขวัญกำลังใจที่ดีงาม
 ไม่เพียงเฉพาะศาสตร์หรือสาขาที่ต้องการจำเป็นแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรในทุกๆ ด้าน ทุกๆ สาขา
 เพราะทุกศาสตร์ทุกสาขามีความเท่าเทียมในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่นักเรียนด้วยกันทั้งสิ้นดังนั้น
 การจัดสรรงบประมาณ ควรมีการกระจายที่เท่าเทียมกัน และเสมอภาคกัน จึงเป็นความยุติธรรมที่
 ผู้บริหารมีต่อบุคลากรอย่างแท้จริง

3.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังตาม
 องค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานของครูมีความแตกต่างกันในด้านการมี
 ส่วนร่วมมากที่สุด ควรจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นใน
 ที่ประชุม การให้เข้าร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้
 ย่อมเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมในการแสดงความคิดเห็น

และความก้าวหน้าทางด้านสติปัญญา และสามารถเป็นผู้นำผู้อื่นได้อย่างถูกต้องตามระเบียบด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการจัดทำวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังนี้คือ

1. การพัฒนาระบบการบริหารงาน ของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน เพื่อปรับปรุงให้มีความทันสมัย คล่องตัว และมีเอกลักษณ์ตามจิตตารมณ์ของคณะอย่างต่อเนื่อง
2. เปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนกับมูลนิธิอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของกระบวนการบริหารงานว่าแตกต่างกันในด้านใดและมากน้อยเพียงใด
3. ศึกษาระบบ หรือรูปแบบการให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน หรือการเปรียบเทียบความแตกต่างในแต่ละหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. “วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์
การปฏิรูปการศึกษา: วาระแห่งชาติ.” ใน เอกสารชุดการปฏิรูปการศึกษา: วาระแห่งชาติ,
2-33. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การจัดการมูลนิธิชาย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด, 2543.

ชัตติยา ด้วงสำราญ. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

คณะชาเลเซียน. อนุสรณ์สุวรรณสมโภชคณะชาเลเซียน แห่งประเทศไทย ค.ศ. 1927-1977.

กรุงเทพฯ: บริษัท ประชาชน จำกัด, 2520.

จักรกฤษณ์ จันทราชันติ. “การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาของสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2540.

ช่วงโชติ พันธุเวช. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2541.

ชูชาติ พวงสมจิตร. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการมีส่วนร่วมของ
ชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2540.

दनัย เทียนพุด. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, 2541.

ทวีป อภิลิทธิ. “วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร.” ปฏิรูปการศึกษา 2, 31 (เมษายน 2543) : 51-52.

ธีระ รุญเจริญ. “สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา.” ใน เอกสาร
ประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน, 1-23. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

ธีรศักดิ์ อัครบวร. ความเป็นครู. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ จำกัด, 2543.

นุชนรา รัตนศิริประภา. “องค์ประกอบโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
กรรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ไโบราณ เจ. คาลด์เวลล์. “การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่สถานศึกษาและ
การปฏิรูประบบการเงิน (School Autonomy and Financing).” ใน เอกสารประกอบ
การประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐาน, 24-54. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2541.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต, 2538.

พิชิต สุขเจริญพงษ์. “การจัดการคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม.” ใน เอกสารชุดวิชา
การควบคุมคุณภาพและการจัดการสินค้าคงคลัง สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 119-120. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2537.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2530.

มีนา อุดลยเกษม. “ทัศนคติของผู้บริหารและครูในโรงเรียนของมูลนิธิกสิกรรมผู้รับใช้ดวงหทัย
นิรมลของพระแม่มาเรียต่อปรัชญาทางการศึกษาของยอห์น บอสโก.” วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,
2534.

เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523.

ยนต์ ชุ่มจิต. การพัฒนาครู. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2535.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. การทำวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท ที. พี. พรินท์ จำกัด, 2542.

ราฟาเอล อาเกวโญ. ดร.เดมมิ่ง อเมริกัณชนผู้ปูรากฐานเรื่องคุณภาพให้ญี่ปุ่น. แปลโดย ชูเกียรติ
ชาญสง่าเวช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุรวัดน์, 2540.

โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย. ธรรมนูญโรงเรียน 2543-2547. ราชบุรี: ฝ่ายแผนและบุคลากร
โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย, 2543.

โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย. คู่มือการศึกษาและระเบียบการของโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย.

นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, 2543.

วันเพ็ญ ช่างเชื้อ. “การวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.

วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. ม.ป.ท., 2542.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM Living Handbook. กรุงเทพฯ: บริษัท บีฟิอาร์ทแอนด์ ทีคิวเอ็ม-คอนซัลแทนท์ จำกัด, 2540.

วีระรัตน์ อุทัยรัตน์. “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร, 1-45. นครปฐม: ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ชีระฟิล์ม, 2540.

สมถวิล ชูทรัพย์. “การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ, 2544.

สมหมาย ควระระงับ. “ร.ร.วัดเขาน้อยจอมสวรรค์ สระบุรี ความสำเร็จแบบบริหาร โรงเรียนเป็น ฐาน.” รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย 4, 51 (15 มี.ค. 2545) : 9.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบ อนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.ที. พริน จำกัด, 2543.

สรรเพชร ชูอนิธิไพศาล. “การศึกษาการเผยแพร่สารสนเทศภูมิศาสตร์ผ่านอินเทอร์เน็ต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สาคร คุณชื่น. “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ โรงเรียนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมา พัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ตำเริง อ่อนสัมพันธ์. “การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2538-2547.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.

ลำลี รักษุทธิ. ทางก้าวสู่ครุมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: บริษัทชนธิชการพิมพ์ จำกัด, 2544.

สุกานดา ตปนียางกูร และคณะ. “การปฏิรูปการบริหารการศึกษาตามทรรสนะของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดน่าน.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540.

สุขชัย ชันอัสวะ. “การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540.

สุจินต์ สว่างศรี. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา. รูปแบบการปฏิรูปโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู, 2543.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2544.

อภิรัตน์ เวทยานุกูล. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาโดยใช้เครื่องมือ Myers-Briggs Type Indicator. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2542.

อรรณพ พงษ์วาท. “การบริหารสถานศึกษาในรูปมูลนิธิข่าย/สหวิทยาเขต.” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 54-72. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

อารีย์ สุวรรณपाल. “การศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

- อุทัย บุญประเสริฐ. รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- _____. “ภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังในสถานศึกษา.” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา: บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 1-13. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- โอฬาร กลีบพุด. บริหารงานอย่างมีคุณภาพด้วย TQM. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2536.

ภาษาต่างประเทศ

- Agostino, D., and M. Rosaria. The Salesian Family of Don Bosco. Casell Postale: Direzione Generale Opere Don Bosco, 2000.
- Avallone, Paul. Reason, Religion and Kindness. New York: Don Bosco Publication, 1977.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Bosco, John. The Preventive System in the Educational of the Young. London: The Salesian Press, 1884.
- Castetter, William B. The Personnel Function in Educational Administration. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.
- Certo, Samuel C. Modern Management. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.
- Cheng, Yin Cheong. The Knowledge Base for the Practice of School-based Management: An International Perspective. Hong Kong: Asia-Pacific Centre for Education, 2000.
- Das, Joseph. Kindness, “The Third Requisite of Don Bosco’s Method,” Don Bosco’s Educative Method. Madras: Salesian Provincial House, 1980.
- David, J.L. “Synthesis of research on school-based management.” Educational Leadership 46, 8 (September 1995) : 45-53.
- Dimmock, Clive. School-Based Management and School Effectiveness. New York: Routledge, 1993.
- Edley, C. A world class school for every child : The challenge of reform in Pennsylvania. Boston: Harvard University Law School, 1993.

- Fast, Wissler Dorothy, and Flora Ida Ortiz. The Superintendent's Leadership in School Reform. New York: The Falmer Press, 1988.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. Leadership Enhancing the Lessons of Experience. Singapore: Irwin McGraw-Hill, 1999.
- Joseph, Quigley V. Vision : How Leaders Develop It, Share It and Sustain It. New York : McGraw-Hill, 1993.
- Kohn, A. "Why Incentive Plans Cannot Work." Harvard Business Review 12, 3 (September-October 1993) : 54-63.
- Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell. Principal of Management : and Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill Book Company, 1976.
- Lewis, R. A. Restructuring America's Schools. Arlinton, VA: American Association of School Administrator, 1989.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Murphy, Joseph, and Beck G. Lynn. School-Based Management as School Reform. California: Corwin Press, Inc., 1995.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- Porter, Lyman W. Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.
- Robbins, Stephen P. Managing Today. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 2000.
- Sergiovanni, Thomas J., Martin Burlingame, Coombs S. Fred, and Thurston W. Paul. Educational Governance and Administration. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Shoji, Shiba. Practical Kaizen for Productivity Facilitators Parts I & II. Tokyo: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, 1995.
- Van Zwoell, James. School Personnel Administration. New York: Appleton-Century-Crofts, 1964.
- Walton, R. E. "From control to commitment in the workplace." Harvard Business Review 63, 2 (1993) : 76-84.
- William, Duncan L. Total Quality Key Terms and Concepts. New York: American Management Association, 1995.

- Yamane, Taro. Statistic: An Introductory Analysis. New York: Harper and Row, 1967.
- Yoder, Dale. Personnel Principles and Policies. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1963.
- Yukl, Gary A. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างของตัวแปรที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
การกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารการจัดการการศึกษาแก่ผู้ส่วนได้ส่วนเสีย - มีการมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ - มีการคัดเลือกคณะกรรมการ - มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ - มีการส่งเสริมความสมดุลในการพัฒนา - มีโครงการพัฒนาโรงเรียนด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง - มีการสนับสนุนการศึกษาระดับท้องถิ่น
การพัฒนาวิชาชีพครู	<ul style="list-style-type: none"> - หมุ่งคณะในสังคมให้การส่งเสริมวิชาชีพครู - มีบทบาทสำคัญในสังคม และกระตุ้นให้มีชีวิตชีวา - มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลาย - มีการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่างๆ - มีความชำนาญในด้านการเรียนการสอน - มีการยอมรับและความเชื่อถือจากสังคม - ให้การตอบแทนและดูแลรักษาวิชาชีพครู
การเผยแพร่สารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจในระบบสารสนเทศ - มีการสื่อสารที่ดี และทันสมัย - มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ - มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ - มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ - มีการประมวลผลอย่างต่อเนื่อง - มีการนำผลการประมวลไปใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
การเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - มีกระบวนการสรรหาที่ต่อเนื่อง และถูกต้อง - เป็นผู้มีทักษะต่างๆ ในการบริหารงานโรงเรียน - มีความรู้ ความสามารถในการปกครองโรงเรียน - มีประสบการณ์เป็นเวลานานสมควร - มีคุณธรรม จริยธรรม น่านับถือ - ได้รับการยอมรับจากการปฏิบัติงาน - มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง และผ่านเกณฑ์การประเมิน
การมีวิสัยทัศน์	<ul style="list-style-type: none"> - มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ชัดเจน - สามารถวัดได้โดยใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ - สามารถบรรยายความต้องการที่เป็นเป้าหมายได้ - มีบรรทัดฐาน และหลักการที่แน่นอน - มีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีในการบรรลุเป้าหมาย - สามารถบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต
การให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประเมินอย่างถูกต้อง และยุติธรรม - เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในการทำงาน - ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ - มีความหลากหลายน่าสนใจ - ให้รางวัลเป็นเงินค่าตอบแทน - เห็นคุณค่า และเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่นเป็นอย่างดี
การมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - มีความร่วมมือกันในการทำงาน - มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล - มีการแก้ปัญหาร่วมกัน - มีการกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน - มีการทำงานเป็นทีม - ให้การยอมรับซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง

การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียน แห่งประเทศไทย

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และ ครู ของโรงเรียนเป็นผู้ตอบ
 2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหาร โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนในมูลนิธิ ชาเลเซียน แห่งประเทศไทย
 3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในมูลนิธิชาเลเซียน แห่งประเทศไทยในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริง
 4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น คือข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหาร โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนในมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายไพศาล เลหะโชติ)

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รหัส□□□

แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง

การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็น
ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนในมูลนิธิฯ เลเซียน แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อมูลเบื้องต้น	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	4
2. อายุ (ไม่นับเศษของปี) <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	5
3. วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า	6
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้รับใบอนุญาต <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ <input type="checkbox"/> ครูใหญ่ <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยครูใหญ่ <input type="checkbox"/> ครู	7
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ไม่นับเศษของปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	8

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนใน
มูลนิธิชาเลเซียน แห่งประเทศไทย

5 หมายถึง มีความคาดหวัง หรือ การปฏิบัติจริง ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคาดหวัง หรือ การปฏิบัติจริง ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคาดหวัง หรือ การปฏิบัติจริง ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคาดหวัง หรือ การปฏิบัติจริง ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคาดหวัง หรือ การปฏิบัติจริง ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานทั้งสองข้างของ
การปฏิบัติ

การปฏิบัติจริง					การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การกระจายอำนาจ 1. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการ บริหาร และการจัดการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนไปยัง คณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้า หมวดของโรงเรียน					
					2. มีการมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบแก่ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด อย่างชัดเจนและ ตามความเหมาะสม					
					3. มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการ สถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด โดย บุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วม					
					4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้รับอำนาจ หน้าที่ ต่างๆ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือ เสนอแนะในการบริหารจัดการงานในส่วนที่ รับผิดชอบ ต่อผู้บริหาร โรงเรียน					

การปฏิบัติจริง					การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					5. มีการส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนในทุกๆ ด้านอย่างสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผ่านการรับรองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยยึดหลักความสมดุลและลำดับความสำคัญ					
					6. มีแผนการพัฒนาโรงเรียน ด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยครู นักเรียน ผู้ปกครอง และองค์กรในชุมชน มีส่วนร่วม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน					
					7. การดำเนินการของโรงเรียนได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่น โดยให้ความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การพัฒนาวิชาชีพครู					
					8. คณะชาวเลเขียนให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิชา ชีพครูในด้านต่างๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ					
					9. การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน มีผลให้เกิดการยอมรับ ต่อองค์กร ชุมชน ผู้ปกครอง และ มีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในสังคมมากขึ้น					
					10. มีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา ซึ่งครูสามารถเลือกได้ตามต้องการ					
					11. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่างๆ สำหรับพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริงและทั่วถึง					
					12. มีการพัฒนาวิชาชีพครู ทำให้ครูมีความชำนาญในด้านการเรียนการสอน และจัดให้มีการนำความรู้มาถ่ายทอดแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติ					
					13. การพัฒนาวิชาชีพครูได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือ จากบุคลากรภายใน และหน่วยงานภายนอก					
					14. โรงเรียนให้การตอบแทนและส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					

ปัญหาอุปสรรค

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การเผยแพร่สารสนเทศ 15. มีการจัดเก็บและการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน					
					16. มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สะดวกในการสืบค้น					
					17. มีการประมวลผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
					18. มีการนำผลการประมวลมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน					
					19. ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ในโรงเรียนมีความเข้าใจในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน ในโรงเรียน					
					20. ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการสื่อสารที่ดี เป็นไปอย่างทั่วถึงรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์					
					21. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เป็นประโยชน์กับชุมชน และมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม 22. คณะชาวเลเซียนมีหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
					23. โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีทักษะทางด้านต่างๆ ในการ บริหารงานโรงเรียน					
					24. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีความรู้ และความสามารถในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม					
					25. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียน					
					26. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งในโรงเรียนและชุมชน					
					27. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน					
					28. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินฝ่ายบริหารได้แก่ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด อย่างต่อเนื่อง					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					วิสัยทัศน์					
					29. ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ชัดเจนในภารกิจของโรงเรียน					
					30. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สามารถวัดได้ ประเมินได้ โดยใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมได้จริง					
					31. ผู้บริหาร ฝ่ายบริหาร บุคลากรในโรงเรียนสามารถบรรยายและอธิบายความต้องการตามวิสัยทัศน์ที่จะบรรลุถึงได้					
					32. ฝ่ายบริหารมีบรรทัดฐาน และหลักการที่แน่นอนเป็นเป้าหมายการบริหารงานของโรงเรียน					
					33. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
					34. โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การให้รางวัล					
					35. มีการประเมินบุคลากรเพื่อให้รางวัลอย่างถูกต้อง และยุติธรรม					
					36. รางวัลที่ให้แก่บุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ					
					37. การให้รางวัลทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดกระบวนการทำงานใหม่ และการแสวงหาองค์ความรู้ในการพัฒนา					
					38. การให้รางวัลมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน น่าสนใจ และพึงพอใจ					
					39. มีการให้รางวัลเป็นเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การขึ้นเงินเดือนมากกว่าปกติ เงินค่าตำแหน่ง					
					40. บุคลากรทุกฝ่ายเห็นคุณค่า และมีความรู้สึกที่รางวัลที่ตนได้รับนั้นเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

การปฏิบัติจริง					การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง				
ระดับการบริหาร						ระดับการบริหาร				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					การมีส่วนร่วม					
					41. มีความร่วมมือกันในการทำงานอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน					
					42. มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล อย่างทั่วถึง และกระจายงานไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกคนตามภาระงาน					
					43. มีการแก้ปัญหา ปรึกษาและวิเคราะห์ร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
					44. มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกัน					
					45. มีการทำงานเป็นทีม โดยมีกรรมการฝ่ายต่างๆ หลากหลายคณะ และทุกคนมีโอกาสในการร่วมทำงาน					
					46. ให้การยอมรับในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.56	.741	มาก	การกระจายอำนาจ	4.11	.682	มาก
3.53	.915	มาก	1.มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนไปยังคณะกรรมการบริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหมวดของโรงเรียน	4.12	.801	มาก
3.77	.957	มาก	2.มีการมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบแก่ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด อย่างชัดเจนและ ตามความเหมาะสม	4.22	.816	มาก
3.33	1.10	ปานกลาง	3.มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด โดยบุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วม	4.00	.940	มาก
3.48	1.02	ปานกลาง	4.คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้รับอำนาจหน้าที่ ต่างๆ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในการบริหารจัดการงานในส่วนที่รับผิดชอบ ต่อผู้บริหาร โรงเรียน	4.06	.931	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.67	.876	มาก	5.มีการส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนในทุกๆ ด้านอย่างสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผ่านการรับรองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยยึดหลักความสมดุลและลำดับความสำคัญ	4.18	.787	มาก
3.48	.962	ปานกลาง	6.มีแผนการพัฒนาโรงเรียน ด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยครู นักเรียน ผู้ปกครอง และองค์กรในชุมชน มีส่วนร่วม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน	4.07	.844	มาก
3.68	.967	มาก	7.การดำเนินการของโรงเรียนได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่น โดยให้ความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ	4.13	.880	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.66	.765	มาก	การพัฒนาวิชาชีพครู	4.25	.689	มาก
3.74	.858	มาก	8.คณะชาเลเซียนให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิชาชีพครูในด้านต่างๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ	4.33	.768	มาก
3.74	.879	มาก	9.การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน มีผลให้เกิดการยอมรับ ต่อองค์กร ชุมชน ผู้ปกครอง และ มีโอกาสเข้าไปมีบทบาทในสังคมมากขึ้น	4.31	.722	มาก
3.69	.969	มาก	10.มีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา ซึ่งครูสามารถเลือกได้ตามต้องการ	4.26	.820	มาก
3.66	.956	มาก	11.มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่างๆ สำหรับพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริงและทั่วถึง	4.23	.850	มาก
3.66	.973	มาก	12.มีการพัฒนาวิชาชีพครู ทำให้ครูมีความชำนาญในด้านการเรียนการสอน และจัดให้มีการนำความรู้มาถ่ายทอดแก่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติ	4.25	.811	มาก
3.61	.905	มาก	13.การพัฒนาวิชาชีพครูได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือ จากบุคลากรภายใน และหน่วยงานภายนอก	4.19	.830	มาก
3.52	.973	มาก	14.โรงเรียนให้การตอบแทนและส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.19	.821	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.51	.768	มาก	การเผยแพร่สารสนเทศ	4.15	.731	มาก
3.70	.941	มาก	15.มีการจัดเก็บและการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน	4.26	.815	มาก
3.56	.902	มาก	16.มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สะดวกในการสืบค้น	4.18	.836	มาก
3.49	.904	มาก	17.มีการประมวลผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.15	.821	มาก
3.50	.893	มาก	18.มีการนำผลการประมวลมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียน	4.12	.820	มาก
3.37	.848	ปานกลาง	19. ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ใน โรงเรียนมีความเข้าใจในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน ในโรงเรียน	4.10	.821	มาก
3.49	.912	มาก	20. ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการสื่อสารที่ดี เป็นไปอย่างทั่วถึงรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์	4.13	.846	มาก
3.45	.975	ปานกลาง	21. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เป็นประโยชน์กับชุมชน และมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี	4.11	.866	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.57	.810	มาก	การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม	4.19	.758	มาก
3.48	.948	ปานกลาง	22. คณะชาวเลเขียนมีหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้บริหาร โรงเรียนที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.13	.886	มาก
3.55	.933	มาก	23. โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีทักษะทางด้านต่างๆ ในการ บริหารงานโรงเรียน	4.15	.843	มาก
3.53	.944	มาก	24. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีความรู้ และความสามารถในการบริหาร โรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม	4.20	.860	มาก
3.61	.964	มาก	25. คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียน	4.20	.817	มาก
3.69	.944	มาก	26. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งในโรงเรียนและชุมชน	4.22	.833	มาก
3.69	.940	มาก	27. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน	4.21	.846	มาก
3.46	1.09	ปานกลาง	28. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินฝ่ายบริหารได้แก่ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด อย่างต่อเนื่อง	4.19	.869	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.69	.735	มาก	การมีวิสัยทัศน์	4.21	.729	มาก
3.87	.873	มาก	29.ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ชัดเจนในภารกิจของโรงเรียน	4.30	.765	มาก
3.62	.881	มาก	30.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สามารถวัดได้ ประเมินได้ โดยใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมได้จริง	4.18	.837	มาก
3.59	.816	มาก	31.ผู้บริหาร ฝ่ายบริหาร บุคลากรในโรงเรียนสามารถบรรยายและอธิบายความต้องการตามวิสัยทัศน์ที่จะบรรลุถึงได้	4.18	.811	มาก
3.72	.870	มาก	32. ฝ่ายบริหารมีบรรทัดฐาน และหลักการที่แน่นอนเป็นเป้าหมายการบริหารงานของโรงเรียน	4.19	.851	มาก
3.70	.825	มาก	33. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.19	.801	มาก
3.67	.832	มาก	34. โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ	4.20	.813	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.20	.924	ปาน กลาง	การให้รางวัล	3.98	.902	มาก
3.15	1.01	ปาน กลาง	35. มีการประเมินบุคลากรเพื่อให้รางวัลอย่าง ถูกต้อง และยุติธรรม	4.00	1.00	มาก
3.17	1.01	ปาน กลาง	36.รางวัลที่ให้แก่บุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ เกิดการงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ	4.01	.984	มาก
3.41	2.04	ปาน กลาง	37. การให้รางวัลทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิด กระบวนการทำงานใหม่ และการแสวงหา องค์ความรู้ในการพัฒนา	4.04	.939	มาก
3.13	1.03	ปาน กลาง	38. การให้รางวัลมีความหลากหลายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน น่าสนใจ และพึงพอใจ	3.92	.990	มาก
3.12	1.05	ปาน กลาง	39. มีการให้รางวัลเป็นเงินค่าตอบแทนในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ การขึ้นเงินเดือนมากกว่า ปกติ เงินค่าตำแหน่ง	3.94	1.04	มาก
3.22	.972	ปาน กลาง	40.บุคลากรทุกฝ่ายเห็นคุณค่า และมีความรู้สึก ว่ารางวัลที่ตนได้รับนั้นเป็นที่ยอมรับจากเพื่อน ร่วมงานเป็นอย่างดี	3.96	.989	มาก

การปฏิบัติจริง ระดับการบริหาร			การใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน	ความคาดหวัง ระดับการบริหาร		
\bar{X}	S.D	ระดับ		\bar{X}	S.D	ระดับ
3.48	.807	ปาน กลาง	การมีส่วนร่วม	4.18	.759	มาก
3.53	.869	มาก	41.มีความร่วมมือกันในการทำงานอย่างแท้จริงใน การปฏิบัติงาน	4.24	.776	มาก
3.41	.911	ปาน กลาง	42.มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล อย่าง ทั่วถึง และกระจายงานไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกคนตาม ภาระงาน	4.20	.831	มาก
3.44	.921	ปาน กลาง	43. มีการแก้ปัญหา ปรีกษาและวิเคราะห์ร่วมกันใน สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.12	.832	มาก
3.43	.920	ปาน กลาง	44. มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกัน	4.12	.817	มาก
3.58	.934	มาก	45.มีการทำงานเป็นทีม โดยมีกรรมการฝ่ายต่างๆ หลากหลายคณะ และทุกคนมีโอกาสในการ ร่วมทำงาน	4.21	.833	มาก
3.47	.980	ปาน กลาง	46.ให้การยอมรับในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกัน และกันเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.18	.852	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ทม (นฐ) 1109/2238

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ครูใหญ่โรงเรียน...

ด้วย นายไพศาล เล่าหะโชติ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จในการใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมูลนิธิชาเลเซียน แห่งประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม ข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้ง ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผศ.ดร. จีราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 3424 3435, 0 3421 8788

ภาคผนวก จ
ค่าการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ค่าการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

Scale	Scale	Corrected			Scale	Scale	Corrected		
Mean	Variance	Item-	Alpha		Mean	Variance	Item-	Alpha	
if Item	if Item	Total	if Item		if Item	if Item	Total	if Item	
Deleted	Deleted	Correlation	Deleted		Deleted	Deleted	Correlation	Deleted	
Y01	396.4667	1371.1540	.3218	.9743	X21	396.0667	1361.5126	.4938	.9741
Y02	396.1000	1368.5759	.4259	.9742	Y22	396.3667	1339.9644	.6606	.9738
Y03	396.8000	1364.0966	.3004	.9746	Y23	396.4333	1338.3920	.7717	.9737
Y04	396.5333	1358.8092	.4714	.9742	Y24	396.4000	1330.8690	.8050	.9736
X01	395.9333	1379.3057	.1960	.9744	Y25	396.2333	1342.6678	.7474	.9737
X02	395.8000	1378.6483	.2383	.9744	Y26	396.3000	1328.6310	.7792	.9736
X03	396.2000	1369.3379	.3012	.9744	Y27	396.2333	1337.2195	.7990	.9736
X04	396.1000	1355.5414	.5382	.9740	Y28	396.6333	1341.3437	.6104	.9740
Y05	396.1333	1361.7057	.4600	.9742	X22	395.8333	1367.3851	.4837	.9741
Y06	396.6667	1341.1264	.5845	.9740	X23	395.9000	1373.4034	.3178	.9743
Y07	396.7667	1336.8747	.6648	.9738	X24	395.8667	1366.9471	.5537	.9741
X05	395.8333	1368.6264	.4521	.9742	X25	395.7333	1377.2368	.3115	.9743
X06	395.9333	1373.9264	.3009	.9743	X26	395.8000	1374.3034	.3689	.9743
X07	396.0000	1370.2069	.3481	.9743	X27	395.8333	1366.6954	.5774	.9741
Y08	396.1667	1363.8678	.4554	.9742	X28	395.9333	1373.2368	.3608	.9743
Y09	396.2667	1340.8920	.6787	.9738	Y29	395.9333	1361.0989	.6110	.9740
Y10	396.4333	1369.2885	.3488	.9743	Y30	396.2667	1360.8920	.5405	.9741
Y11	396.4000	1342.7310	.6563	.9739	Y31	396.4667	1340.6023	.7932	.9736
Y12	396.1000	1341.3345	.7116	.9738	Y32	396.3000	1345.3897	.6798	.9738
Y13	396.3333	1353.4023	.5530	.9740	Y33	396.2000	1351.7517	.6607	.9739
Y14	396.5667	1347.8402	.6126	.9739	Y34	396.3000	1340.9759	.6564	.9739
X08	395.8000	1369.9586	.5000	.9741	X29	395.8000	1368.3034	.5501	.9741
X09	395.8333	1374.4195	.3522	.9743	X30	395.8333	1376.2816	.2981	.9743
X10	395.7000	1385.4586	.0428	.9745	X31	395.9000	1371.6793	.3598	.9743
X11	395.7667	1377.4954	.2859	.9743	X32	395.7667	1376.0471	.3314	.9743
X12	395.6667	1378.2989	.3268	.9743	X33	395.7667	1367.3575	.6056	.9741
X13	395.7667	1374.5989	.3770	.9743	X34	395.7667	1367.3575	.6056	.9741
X14	395.8000	1366.3724	.5237	.9741	Y35	396.5667	1344.5299	.5632	.9740
Y15	396.4333	1346.0471	.6808	.9738	Y36	396.8667	1337.9126	.6587	.9739
Y16	396.7000	1347.7345	.5705	.9740	Y37	396.8333	1335.6609	.7218	.9737
Y17	396.4000	1345.2828	.7188	.9738	Y38	397.1000	1332.0241	.7074	.9738
Y18	396.4667	1333.7747	.7273	.9737	Y39	397.1667	1322.6954	.7253	.9738
Y19	396.9333	1353.1678	.4779	.9742	Y40	396.8667	1331.8437	.7438	.9737
Y20	396.7000	1355.0448	.4816	.9742	X35	396.0000	1370.4138	.2592	.9745
Y21	396.9000	1362.7828	.3914	.9743	X36	396.0333	1360.7920	.4189	.9742
X15	395.8000	1370.5793	.4813	.9742	X37	396.0000	1358.8276	.5098	.9741
X16	395.7667	1377.3575	.2902	.9743	X38	396.1000	1353.4724	.4925	.9741
X17	395.8000	1373.1310	.4043	.9742	X39	396.1000	1353.7483	.5118	.9741
X18	395.8000	1368.2345	.5522	.9741	X40	396.1333	1355.0851	.4924	.9741
X19	396.0667	1358.0644	.5631	.9740	Y41	396.5000	1341.1552	.6591	.9738
X20	395.9667	1352.9299	.6691	.9739	Y42	396.3333	1349.0575	.5953	.9740

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y43	396.4000	1345.2828	.6798	.9738
Y44	396.4667	1339.4299	.7011	.9738
Y45	396.2333	1331.0816	.7596	.9737
Y46	396.3667	1342.4471	.6507	.9739
X41	395.8333	1363.4540	.5839	.9740
X42	395.8667	1356.8092	.6632	.9739
X43	395.9333	1357.5816	.6298	.9739
X44	395.8333	1367.1782	.5632	.9741
X45	395.7667	1366.5989	.6296	.9740
X46	395.7667	1370.4609	.4313	.9742

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 92

Alpha = .9743

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายไพศาล เลาหะโชติ
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายนโยบายและแผน และงานบุคลากร
 โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
 ที่อยู่ 8/2 หมู่ 15 ตำบลท่าผา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110

ประวัติการศึกษา

2517 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา
 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี
 2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง
 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี
 2527 ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป
 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี

2542 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จ.นครปฐม

ประวัติการทำงาน

2521 ครูผู้สอน ร.ร.สารสิทธิ์พิทยาลัย อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี
 2531 หัวหน้างานกิจกรรม ร.ร.สารสิทธิ์พิทยาลัย อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี
 2532 หัวหน้างานปกครองนักเรียนและกิจกรรม ร.ร.สารสิทธิ์พิทยาลัย
 อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี
 2540-ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายนโยบายและแผน และงานบุคลากร
 ร.ร.สารสิทธิ์พิทยาลัย อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี