

การบริหารการศึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

และคณะ



คำโปรยการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เล่มนี้มีเนื้อหาครอบคลุมทั้ง ความหมายของการบริหาร การบริหาร การศึกษา การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา นักบริหาร มืออาชีพ อำนาจในการบริหารธรรมาภิบาล วัฒนธรรมในโรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กลุ่มสร้างคุณภาพ คุณภาพชีวิตการทำงานของครู นโยบาย การคาดคะเนจำนวน นักเรียน ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างอาคารเรียน ห้องเรียน ศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอน วินัยนักเรียน งานนิเทศระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) เทคนิคในการประเมินและตรวจสอบ เป็นต้น จึง เหมาะสำหรับนิสิตนักศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รวมทั้งผู้บริหาร การศึกษาทุกระดับทั้งอุดมศึกษา มัธยมศึกษา ประถมศึกษา อนุบาล ที่จะนำไปศึกษาค้นคว้า และ นำไปปฏิบัติในการบริหารการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างดียิ่ง



ศึกษาศาสตร์
ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง

อันดับที่ 10

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

โครงการศึกษาศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558

สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง
อันดับที่ 10 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

โครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง อันดับที่ 7 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.--กรุงเทพฯ : โครงการสารานุกรมศึกษา
ศาสตร์, 2566.
..... หน้า
1. I. ชื่อเรื่อง
.....
ISBN

จัดทำโดย : โครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ รวบรวมและจัดเรียงบทความ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ โรจนรัตน์ดำรงค์ไชยศรี บรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ หวน พิณฐพันธ์ ประสานงาน

ดำเนินการโดย : บริษัท พ.ศ. พัฒนา ออนไลน์ จำกัด ในเครือ บริษัท สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา จำกัด

12 หม่อมแก้ว แยก 3 ถนนพระราม 6 ซอย 41 แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

โทร. 02-279-6222 โทรสาร 02-279-6203-4

พิมพ์ที่ : XXXXXXXX

XXXXXXXXXX

ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา : XXXXXXXX

คำนำ

สารานุกรมศึกษาศาสตร์มีสาขาที่เกี่ยวข้อง 16 สาขาวิชา การบริหารการศึกษาเป็นสาขาหนึ่ง มีบทความเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 51 บทความ ที่นำมาพิมพ์เป็นฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่องที่ครอบคลุมตั้งแต่ระบบและการศึกษา การบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อำนาจในการบริหารธรรมาภิบาล วัฒนธรรมในโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กลุ่มสร้างคุณภาพ คุณภาพชีวิตการทำงานของครู นโยบาย การคาดคะเนจำนวนนักเรียน ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างอาคารเรียน ห้องเรียน ศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอน วินัยนักเรียน งานนิเทศระบบงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) เทคนิคในการประเมินและตรวจสอบโครงการ (PERT) ทั้งหมดนี้ครอบคลุมความรู้ในแง่มุมต่างๆ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่างๆ ที่ต้องรู้และทำความเข้าใจ เพื่อเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีคุณธรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตลอดไป

ที่สำคัญอย่างยิ่งในสารานุกรมศึกษาศาสตร์ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่องสาขาวิชาการบริหารการศึกษาเล่มนี้ มีนักการศึกษาไทยสองท่านได้คิดและเสนอ (1) ศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ บุญเรือนรัตน์ เสนอ ทฤษฎีการบริหาร คือ การบริหารตามหลักอริยสัจนี้ที่นำมาบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลดี สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย (2) พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือ สุตยอตภาวะผู้นำ สมควรที่ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้ฟังตามแนวพุทธ

อนึ่งต้องขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ บุญเรือนรัตน์ รองศาสตราจารย์ หวน พิณรุฬพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรุณรุ่งโรจน์รัตนาดำรงค์ ไชยศรี และ น.ส. สมฤทัย หัตถา ที่เป็นผู้รวบรวมบทความและตรวจสอบความถูกต้องของการพิมพ์บทความเหล่านี้ได้อย่างสมบูรณ์

ปิยะ, สุวรรณทัต,

(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.จรรยา สุวรรณทัต)

ประธานฝ่ายวิชาการ โครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดทำโครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา ได้จัดพิมพ์สารานุกรมศึกษาศาสตร์ เผยแพร่มาแล้วจำนวน 53 ฉบับ ตั้งแต่ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม 2528 ถึงฉบับที่ 53 เดือนตุลาคม 2561 ขณะนี้กำลังจะจัดพิมพ์สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับที่ 54 ได้จัดพิมพ์ “สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับเฉลิมพระเกียรติ” มาแล้ว 8 เล่ม ขณะนี้กำลังจะจัดพิมพ์ สารานุกรมศึกษาศาสตร์ฉบับเฉลิมพระเกียรติ ร.10 และได้จัดพิมพ์ “สารานุกรมฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง สาขาวิชาต่าง ๆ” มาแล้ว 7 เล่ม ขณะนี้กำลังจะจัดพิมพ์ “สารานุกรมศึกษาศาสตร์รวมเล่มเฉพาะเรื่อง สาขาวิชาการบริหารการศึกษา” ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ เป็นผู้รวบรวมบทความเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 51 บทความ ที่เคยลงพิมพ์ในสารานุกรมศึกษาศาสตร์ ตั้งแต่ฉบับที่ 1 ถึงฉบับที่ 53 มาแล้ว บทความเกี่ยวกับการบริหารการการศึกษาทั้งหมดนี้ครอบคลุมความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ สำหรับ ผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ที่ต้องรู้และทำความเข้าใจเพื่อเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีคุณธรรม เพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตลอดไป

ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ และ น.ส.สมฤทัย หัตถา เป็นผู้รวบรวมบทความเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ โรจนรัตน์ดำรง ไชยศรี เป็นบรรณาธิการ และ รองศาสตราจารย์ หวน พิณรุพันธ์ เป็นผู้ประสานงาน ในการจัดพิมพ์ สารานุกรมศึกษาศาสตร์รวมเล่มเฉพาะเรื่อง สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เล่มนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งทิวา แยมรุ่ง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการโครงการสารานุกรมศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

คำนำ

บทความสาขาวิชาบริหารการศึกษา

- ระบบและการศึกษา
- การบริหาร
- ทฤษฎีการบริหาร
- การบริหารการศึกษา
- ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
- การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
- การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
- ศาสตร์การบริหาร
- การบริหารแบบระบบราชการ
- การบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์
- การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างควมสัมพันธ์กับชุมชน
- ระบบเปิดในโรงเรียน
- การบริหารแบบระบบเปิด
- ศาสตร์การจัดการ
- การบริหารตามหลักอริยสัจสี่
- กฎของพาร์กินสัน
- หลักของปีเตอร์
- โรงเรียนนิติบุคคล
- การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- การบริหารเครือข่ายการศึกษา
- การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
- ภาวะผู้นำ
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หน้า

(3)

- ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ
- ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
- ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล
- นักบริหารมืออาชีพ
- การระดมความคิด
- ความคิดสร้างสรรค์
- มนุษย์สัมพันธ์ วิจิตร
- อำนาจในการบริหาร
- รูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษา
- ธรรมภิบาล
- วัฒนธรรมโรงเรียน
- องค์การแห่งการเรียนรู้
- การจัดการความรู้
- กลุ่มสร้างคุณภาพ
- คุณภาพชีวิตการทำงานของครู
- นโยบาย
- การคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต
- ความต้องการทางการศึกษาในการสร้างอาคารเรียน
- ห้องเรียน
- วินัยนักเรียน
- งานนิเทศ
- กระบวนการนิเทศ
- เทคนิคการนิเทศ
- ศูนย์วัสดุเพื่อนการเรียนรู้การสอน
- ระบบงบประมาณแบบแผนงาน
- เทคนิคการประเมินและตรวจสอบโครงการ

หน้า

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ความหมาย

ระบบและการศึกษา (Systems and Education) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบกับการศึกษา ที่นำการคิดแก้ปัญหาเชิงระบบมาใช้วิเคราะห์ปัญหาการศึกษา แก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษา

คำว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของสิ่งของซึ่งมีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งแวดล้อมตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันด้วยระเบียบของธรรมชาติหรือหลักเหตุผลทางวิชาการ เช่น ระบบประสาท ระบบทางเดินอาหาร ระบบจักรวาล ระบบสุริยะ เป็นต้น (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 953)

Oxford Advanced Learner Dictionary of Current English (1987) อธิบายคำว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของสิ่ง หรือของส่วนที่ร่วมกันทำงานทั้งหมด เช่น ระบบประสาท ระบบทางเดินอาหาร ระบบรถไฟ เป็นต้น

บานาธา (Banathy, 1968) อธิบายไว้ในหนังสือ Instructional Systems ของเขาเกี่ยวกับคำนิยามที่ตั้งที่พจนานุกรม Oxford กล่าวไว้ซึ่งโดยที่ระบบมี 3 ชนิด คือ (1) ระบบธรรมชาติ (natural system) เช่น ระบบสุริยะ (2) ระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น (man – made system) เช่น ระบบโทรคมนาคม (3) ระบบผสม (hybrid system) ที่เกิดจากระบบธรรมชาติและระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ระบบการผลิตนม

ระบบที่เกี่ยวกับการศึกษาเป็นระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น (man – made systems) เพราะเรื่องการศึกษาเป็นเรื่องพัฒนามนุษย์ให้เป็นคนเก่ง เป็นคนดี และเป็นคนมีความสุข (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต, 2548)

ด้วยเหตุนี้ บานาธา (Banathy, 1968 : 2) จึงเสนอนิยามระบบที่มนุษย์สร้างขึ้นว่า ระบบ หมายถึง สิ่ง (organism) ที่สังเคราะห์ขึ้นมาด้วยการออกแบบอย่างรอบคอบ อันประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานทั้งหมดให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แต่ต้นสาระที่นำมาอธิบายไว้ในบทความเรื่องนี้ส่วนมากนำมาจากหนังสือ Instructional Systems ของ บานาธา

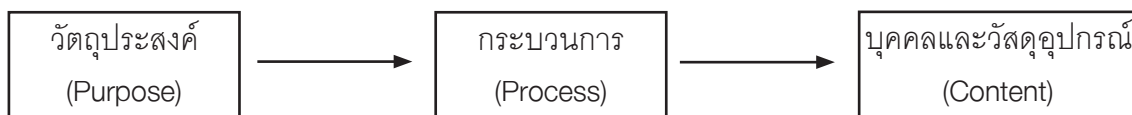
ความเป็นมา

ความหมายของคำว่า ระบบ และคำที่เกี่ยวข้อง เช่น ความคิดเชิงระบบ (system concept) และ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (system approach) นี้เกิดขึ้นระหว่างและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จากผลการวิจัยและการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ที่สำคัญ คือ การพัฒนาระบบเครื่องยนต์กลไกที่ซับซ้อนซึ่งมนุษย์ได้สร้างขึ้น (complex man-machine systems) เช่น ระบบเครื่องบินรบ ระบบเรดาร์ป้องกันขีปนาวุธจากอากาศยาน ระบบปิดติตเครื่องบิน เป็นต้น การสร้างสิ่งเหล่านี้ทำให้

คณะผู้สร้างต้องคิดถึงวิธีการวางแผนและการพัฒนาใหม่ ทำให้พวกเขาตระหนักว่า ประการแรกในการสร้างระบบต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังของระบบให้ชัดเจนก่อนที่จะพัฒนาส่วนที่จะมาผสมกันเป็นระบบทั้งหมด นั่นคือ เป็นระบบของทั้งหมด ไม่ใช่เป็นระบบของส่วนย่อยๆ ที่แยกกัน ดังนั้นจึงต้องวางแผน (planned) ออกแบบ (designed) พัฒนา (developed) ติดตั้ง (installed) และจัดการ (managed) โดยที่แต่ละส่วน (component) ของระบบไม่ใช่ทำงานอย่างแยกส่วนเป็นเอกเทศ แต่ทุกส่วนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างผสมกลมกลืนกันในระบบ เพื่อจุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของระบบ

องค์ประกอบของระบบ

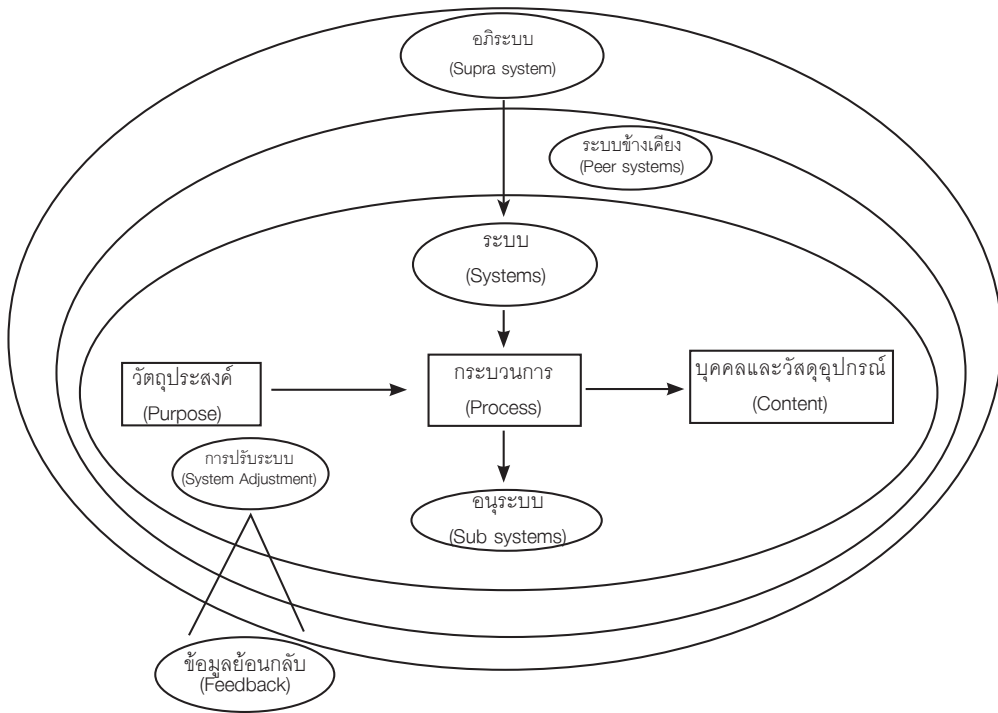
ระบบประกอบด้วยสามส่วนที่สำคัญ คือ (1) วัตถุประสงค์ (purpose) (2) กระบวนการ (process) (3) บุคคลและวัสดุสิ่งของ (content) วัตถุประสงค์ทำให้ระบบมีทิศทาง ทำให้สามารถกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ กระบวนการก็จะทำให้สามารถกำหนดบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน กำหนดวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาผลิตและจัดทำงานประมาณ ความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์ กระบวนการ บุคคลและวัสดุสิ่งของ มีลักษณะดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ กระบวนการ และวัสดุอุปกรณ์

ตามระบบดังภาพที่ 1 นั้นจะมีอนุระบบ (sub system) เกิดขึ้นมาอีกเป็นระบบย่อยภายในระบบ เช่น ในส่วนของกระบวนการอาจมีระบบย่อยเกี่ยวกับ ระบบเครื่องจักรกล ระบบการบริหารบุคคล ซึ่งในส่วนของระบบย่อยก็มีวัตถุประสงค์ กระบวนการ และวัสดุอุปกรณ์อยู่ด้วย เช่น ระบบดำเนินงานอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบ เรียกระบบที่อยู่เหนือระบบนี้ว่า **อภีระบบ** (suprasystem) เช่น ระบบการศึกษาอยู่ภายใต้ระบบสังคม เป็นต้น พร้อมกันนั้นก็ยังมีระบบข้างเคียงที่ใกล้ชิดอย่างเท่าเทียมกันอีกในอภีระบบนี้ เรียกว่า **ระบบข้างเคียง** (peer systems) เช่น รัฐบาล องค์กรทางศาสนา ระบบสาธารณสุข เป็นต้น

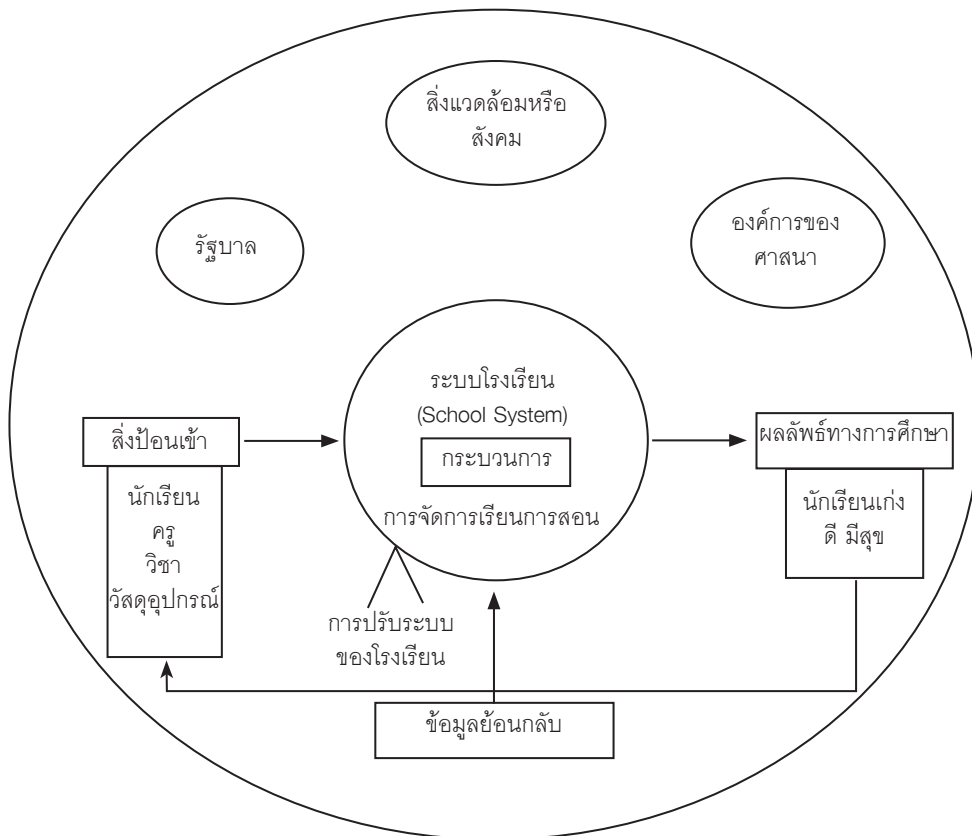
ในการทำงานของระบบเพื่อวัตถุประสงค์ของระบบอภีระบบนั้น สังคมอาจยอมรับหรือปฏิเสธผลลัพธ์ของระบบก็ได้ซึ่งจะมีกระบวนการประเมินผลแล้วนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับดูการทำงานของระบบเรียกว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและปรับระบบให้อยู่ได้ เรียกว่า การปรับระบบ (system adjustment) ผลผลิตของระบบต้องเป็นที่พอใจของสังคมระบบจึงจะอยู่ได้ ถ้าไม่เป็นที่พอใจก็ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้อยู่ได้ต่อไป จากที่อธิบายมาจึงเขียนภาพความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ

ระบบโรงเรียน

ระบบดังที่กล่าวมาสามารถเขียนภาพระบบโรงเรียนได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ระบบโรงเรียน

การวิเคราะห์ระบบ (systems analysis) ความคิดเกี่ยวกับระบบ (systems concept) ทักษะต่อระบบ (systems view) และการแก้ปัญหาเชิงระบบ (systems approach)

ที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นเป็นการวิเคราะห์ระบบว่าระบบคืออะไร ประกอบด้วยส่วนต่างๆอะไรบ้างที่ทำงานสัมพันธ์กันทั้งหมดเพื่อวัตถุประสงค์ของระบบภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบซึ่งทำให้เราเกิดความเข้าใจ **ความคิดเกี่ยวกับระบบ** ดังภาพประกอบที่ 1, 2 และ 3 ได้อย่างแจ่มชัด ถ้าเรานำความคิดเชิงระบบมาคิดก็จะทำให้เกิดทักษะเชิงระบบ ทักษะเชิงระบบทำให้เกิดการค้นหาคำตอบในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งนี้คืออะไร สิ่งนี้ทำอะไร สิ่งนี้ทำเพื่ออะไร เราต้องตอบคำถามทั้งสามประการนี้ให้ครบถ้วน เราต้องมีความคิดเชิงระบบ (systems thinking) โดยเริ่มจากการค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่า สิ่งนี้เพื่ออะไร ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แล้วนำมาสู่การกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำ ใครเป็นผู้ทำต่อมา ถ้าเรานำทักษะเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ก็จะได้เป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบ (systems approach) เพื่อการวิเคราะห์ระบบ (analysis of systems) เพื่อให้ได้คำตอบของปัญหา (solution of problem) และเพื่อพัฒนาระบบ (development of systems) การแก้ปัญหาเชิงระบบประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ (2) ค้นหาวิธีที่ดีที่สุดมาปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์ (3) วางแผนและลงมือปฏิบัติตามแผน (4) ประเมินผล (5) ปรับปรุงแก้ไข

ความสำคัญต่อการศึกษา

การวิเคราะห์ระบบ การแก้ปัญหาเชิงระบบ และการพัฒนาระบบ มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมาก ถ้านักการศึกษาไทยเข้าใจระบบมีความคิด

เชิงระบบ มีทักษะเชิงระบบ รู้วิธีการแก้ปัญหาเชิงระบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ระบบการศึกษาของไทย นำมาหาคำตอบของปัญหาการศึกษาของไทยแล้วพัฒนาระบบการศึกษาของไทย ก็จะทำให้การศึกษาไทยไม่มีปัญหา มากอย่างปัจจุบันนี้ศูนย์ INNOTECH ของ SEMEO ซึ่งตั้งอยู่ที่ประเทศฟิลิปปินส์ เป็นศูนย์ที่ฝึกนักการศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบมานานแล้ว เป็นศูนย์ที่นำเอาการแก้ปัญหาเชิงระบบมาใช้แก้ปัญหาของระบบการศึกษาของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

วิธีการแก้ปัญหาเชิงระบบตามที่กล่าวมานั้นถ้าเทียบกับวิธีการคิดแก้ปัญหาแบบอริยสัจสี่ก็นับว่าเหมือนกัน สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2520) เคยเสนอให้นำวิธีการแก้ปัญหาเชิงระบบมาใช้แก้ปัญหาการศึกษาของไทย และได้้นำวิธีการคิดแก้ปัญหาตามขั้นตอนทั้งสี่ของอริยสัจสี่ซึ่งเหมือนกันกับวิธีการแก้ปัญหาเชิงระบบมาใช้พัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2549) จนสร้างหลักสูตรวิชาชีพศึกษาทั่วไปใหม่ซึ่งเป็นหลักสูตรแบบบูรณาการมาพัฒนา นิสิตได้ ร้อยละ 78 ของนิสิตทั้งหมดให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล คิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และมีคุณธรรมจริยธรรมได้ และสามารถสร้าง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องครักษ์ อำเภองครักษ์ จังหวัดนครนายกซึ่งเป็นศูนย์ที่ศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อจากที่เคยมีแต่การศึกษาด้านศึกษาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์พื้นฐานเท่านั้น

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **สู่การศึกษาแนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวดยจำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2520). **การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **การบริหารตามอริยสัจสี่**. กรุงเทพมหานคร : SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2543). **“ขบวนการคิดเพื่อความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนา”** ในมนุษย์กับการใช้เหตุผล และจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร : โอเดียร์สแควร์.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary**. (1989). Cowie, A.P.(ed.). 4th ed. Oxford : Oxford University Press.
- Banathy, Bela H. (1968). **Instructional Systems**. Palo Alto, California : Fearson Publishers.

การบริหาร

ความหมาย

การบริหาร (Administration) เป็นคำที่มาจากคำสองคำ คือ “การ” และ “บริหาร” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้อธิบายความหมายของ คำทั้งสองไว้ ดังนี้

การ (น : นาม) หมายถึง งาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ มักใช้คู่กับคำว่างาน เช่น การงาน ถ้าอยู่หน้านามหมายถึงถึง เรื่อง ชูระ หน้าที

บริหาร (ก : กริยา) หมายถึง ออกกำลัง เช่น บริหารร่างกาย ; ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น ; ดำเนินการ, จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ; กล่าวแก่ (น : นาม) หมายถึง ดำรัสสั่ง เช่น ราชบริหาร ; คำแถลง เช่น พระพุทธบริหาร

ดังนั้น จึงนิยามการบริหาร (Administration) ได้ว่า หมายถึง งานปกครอง หรือ งานดำเนินการ หรือ งานจัดการ

นักวิชาการ ได้นิยามคำว่า **การบริหาร** ดังนี้

ไซมอน (Simon, 1966) นิยามว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

เทอร์รี่ (Terry, 1975 : 4) นิยามว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร

มนุษย์ และอื่นๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่มีอยู่

روبบินส์ (Robbins, 2004) นิยามว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) นิยามว่า การบริหาร คือ ศิลปะและศาสตร์ของการประยุกต์ความรู้ เพื่อแก้ปัญหาขององค์การ

สมยศ นาวิกาน (2544) นิยามว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2549) นิยามว่า การบริหาร คือ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบร่วมกันของบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การ

ความเป็นมา

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเกิดขึ้นมาตั้งแต่มี มนุษย์เกิดขึ้นมาในโลก เมื่อบุคคลสองคนขึ้นไป ร่วมกัน ทำกิจกรรมหรือกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็ย่อมมีการบริหารเกิดขึ้น และมีผู้นำในการทำกิจกรรม เรียกว่า

ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ในโรงเรียน เรียกว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ในมหาวิทยาลัยเรียกว่าอธิการบดี ในครอบครัวมี พ่อ แม่ ลูกๆ ก็มีหัวหน้าครอบครัวเป็นผู้บริหาร ในหมู่บ้านมีผู้ใหญ่บ้าน ในตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำนัน ในอำเภอมี นาย อำเภอ ในจังหวัดมีผู้ว่าราชการจังหวัดและองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประเทศต่างๆ สมัยราชาธิปไตยมีพระยา หรือ พระราชา หรือพระมหากษัตริย์เป็นผู้ปกครองประเทศ แต่มาใน สมัยที่พระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารสูงสุด บางประเทศมี ประธานาธิบดี เป็นผู้บริหารสูงสุด ประเทศไทยตั้งแต่สมัยสุโขทัย ต่อ เนื่องจากจนถึงปัจจุบันก็มีการบริหารประเทศและหน่วย ราชการต่างๆ มาแล้ว แต่การบริหารประเทศของไทยใน ยุคสุโขทัยต่อเนื่องมาจนถึงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ไม่มี การเขียนเป็นตำราการบริหารไว้ โดยเฉพาะเหมือนดัง เช่น ยุโรปและอเมริกา ระยะเวลาหลังไทยนำความคิดทาง การบริหารของยุโรปและอเมริกามาใช้บริหารองค์การ ต่างๆ จนกระทั่งถึงวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 สำเร็จ บัญญัติเรื่องรัตน เขียนบทความเรื่องการบริหารตามหลัก อริยสัจสี่อย่างเป็นทางการ ภายหลังที่ได้อ่านหนังสือของ พระเทพเวที (ประยูรค์ ปยุตโต) (2533) เรื่อง วิธีคิดตามหลักพุทธธรรมที่เสนอว่า อริยสัจสี่เป็นวิธีคิดแก้ปัญหา อย่างมีระบบวิธีหนึ่ง วิธีคิดแก้ปัญหาตามหลักอริยสัจสี่นี้ สำเร็จ บัญญัติเรื่องรัตน ได้นำมาใช้บริหารจัดการเพื่อพัฒนางานของสำนักทดสอบทางการ ศึกษา และจิตวิทยา เมื่อเป็นผู้ช่วยราชการของสำนักนี้ ใน ช่วง พ.ศ. 2526-2530 และเมื่อเป็นรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ช่วง พ.ศ. 2530-2536 ก็นำหลัก อริยสัจสี่มาบริหารงานวิชาการได้ ผลอย่างดี จึงมาเขียนบทความดังกล่าวนี้และได้รับ การตีพิมพ์ใน

วารสารพุทธธรรม ปีที่ 52 ฉบับที่ 304 พ.ศ. 2547 หน้า 25-26 พร้อมกับตีพิมพ์ ในวารสารการบริหาร การศึกษา มศว ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2547 หน้า 2-3 จากประสบการณ์ การบริหารด้วยหลัก อริยสัจสี่ สำเร็จ บัญญัติเรื่องรัตน (2549) จึงเขียนหนังสือ **การบริหารตามหลัก อริยสัจสี่** อธิบายขั้นตอนการบริหาร และตัวอย่างการบริหารมหาวิทยาลัยที่บริหาร ได้ผลดี หนังสือเล่มนี้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

มอบให้ สำนักพิมพ์ SUNPRINTING ใน กรุงเทพมหานคร จัดพิมพ์เผยแพร่ ในปี พ.ศ. 2549 และใช้เป็นตำราเรียน ของ นักศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาเอก สาขาวิชา

การบริหารการศึกษาที่มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มาจน ปัจจุบันนี้

ในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป พัฒนาการของการบริหารอย่างเป็นทางการนั้นเริ่มตั้งแต่ประมาณ คริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีการกำหนดความหมายของคำ ว่า “การบริหาร” อย่างชัดเจนและรัดกุม มีการคิดเรื่องการ บริหารและการค้นคว้าวิธีการบริหารที่มุ่งไปที่การบริหาร กิจการของรัฐเป็นหลัก ต่อมาก็พัฒนาไปสู่การบริหาร อุตสาหกรรมและบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเริ่มสนใจ ศึกษาค้นคว้าและพัฒนากาการบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ สาขาหนึ่ง (วิจิตร ศรีสอาน, 2544) คำว่า การบริหาร (administration) เริ่มแรกใช้คำว่า การจัดการหรือการ จัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) โดย เทย์เลอร์ (Taylor, 1947) ในปี ค.ศ. 1911 จากนั้นก็พัฒนา มาสู่ความคิด ศาสตร์การบริหาร (science of administration) หรือ การบริหารจัดการ (administrative management) หรือ การบริหาร (administration) โดยฟาโยล (Fayol, 1925) ในปี ค.ศ. 1925 และการบริหารแบบ

ระบบราชการ (bureaucracy administration) โดย เวเบอร์ (Weber, 1947) ในปี ค.ศ. 1947 ในปัจจุบัน วงการธุรกิจนิยมใช้คำว่า การจัดการ (management) ส่วนวิชาการบริหารซึ่งแต่เดิม เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งนั้น ได้พัฒนามาเป็นศาสตร์การ จัดการ (management science) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 โดย พี เอ็ม เอส แบลคเคทท์ (P.M.S. Blackett) และเป็นศาสตร์ การ จัดการมาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1950 (Taylor III, 1996)

หลักการบริหาร

ในปี ค.ศ. 1911 เทย์เลอร์ (Taylor, 1947) ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ นำหลักวิทยาศาสตร์มาเสนอเป็นหลักการจัดการเชิง วิทยาศาสตร์ เขามีความคิดว่าคนนั้นสามารถฝึกให้ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสมือนการทำงานของ เครื่อง จักรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงาน ที่ได้รับ การจูงใจแต่มีข้อจำกัดที่ร่างกายต้องการคำแนะนำอย่าง ต่อเนื่อง การจัดการมุ่งที่ผลผลิตของงาน ตามเวลาการ ปฏิบัติงานของพนักงานและการจูงใจตาม ข้อจำกัดทาง ร่างกายของพนักงาน โดยพนักงานมีวิธี ทำงานที่เร็วที่สุด ดีที่สุด ในการผลิตผลงานจากความ คิดดังกล่าว เขาจึง เสนอหลักการจัดการ 4 ประการ ดังนี้

- (1) ค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดแล้วกำหนดให้ทุกคนทำงานตามวิธีนั้น
- (2) มีเกณฑ์ในการคัดเลือกคนงานที่จะรับเข้ามาทำงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับงาน
- (3) อบรมคนงานแต่ละคนก่อนที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติงาน
- (4) แยกฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติออกจากกันและกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ฝ่ายบริหารวางแผนและควบคุมดูแล พนักงาน มีหน้าที่ ปฏิบัติงาน

การบริหารตามแนวนี มีข้อเสียตรงที่ไม่ได้คำนึงถึงจิตใจของคนงาน ละเลยเรื่องความเครียดของคนงาน ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของสังคม มองข้ามความพึงพอใจในการดำเนินงานของพนักงาน มองการทำงาน ของมนุษย์เหมือนเครื่องจักรกล

ฟายอล (Fayol, 1925) ได้กำหนดหน้าที่บริหาร ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การสั่งการ (4) การประสานงาน (5) การควบคุม

กูลิค (Gulic, 1937) ได้ขยายหน้าที่ดังกล่าว เป็น 7 ประการ เรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นคำย่อของความคิด แต่ละประการ ได้แก่ (1) การวางแผน (planning) (2) การ จัดองค์การ (organizing) (3) การ กำหนดพนักงาน หรือการจัดคนเข้าทำงาน (staffing) (4) การอำนวยความสะดวก (directing) (5) การประสานงาน (coordinating) (6) การรายงาน ผล (reporting) (7) การจัดการเงินหรือการ จัดทำงบประมาณ (budgeting)

ฟายอล (Fayol,1925) ได้กำหนดหลักการบริหาร 14 ข้อดังนี้

1. จัดแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ พนักงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ
3. กำหนดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน พนักงาน ทุกคนต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มี กฎข้อบังคับ ขององค์การ ผู้บริหารควรมีความเป็นธรรมในการลงโทษ ผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบ
4. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา พนักงานได้รับ คำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

5. มีเอกภาพในการทำงาน พนักงานทุกคนทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

6. ผลประโยชน์ของส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ของส่วนตัว

7. ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเป็นธรรม

8. อำนาจการบังคับบัญชาอยู่ที่ส่วนกลางเพียงแห่งเดียว

9. มีการบังคับบัญชาจากระดับสูงมาสู่ระดับล่างอย่างเดียวและอย่างชัดเจน

10. การทำงานต้องเป็นระเบียบ การเก็บรักษาสิ่งของอุปกรณ์ เครื่องใช้ต้องเก็บอย่างเป็นระเบียบ

11. การบริหารองค์การต้องมีความยุติธรรม

12. พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพและมีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพ

13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าและมีความสำเร็จ

14. มีความสามัคคี บุคคลในองค์การต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

เป็นที่น่าสังเกตว่าหลักการทั้ง 14 ข้อของฟายอลปรากฏมาตั้งแต่ ค.ศ. 1925 แต่สาระสำคัญในหลักการเหล่านี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ในการบริหารปัจจุบันอย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดของการบริหารตามแนวนี้อยู่ที่ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มิฉะนั้นจะเป็นเผด็จการ

เวเบอร์ (Weber,1947) ได้เสนอหลักการ 5 ข้อของการบริหารแบบระบบราชการดังนี้

1. แบ่งงานออกเป็นแผนกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. การบริหารไม่ใช่ความพึงพอใจกับบุคคล การตัดสินใจในการกระทำใดๆ ไม่ใช่ความชอบหรือพึงพอใจส่วนบุคคล แต่จะตัดสินใจบนรากฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก

3. มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับลงมาจากบนลงล่าง

4. มีกฎระเบียบที่ประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ ชัดเจนให้พนักงานปฏิบัติ

5. ถือว่าพนักงานทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เป็นบุคคลผู้มีคุณภาพ พนักงานทุกคน ต้องถือว่างานของเขานั้นเป็นวิชาชีพ

ข้อเสียของการบริหารแบบนี้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความคล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น เสียค่าใช้จ่ายสูง การทำงานซ้ำซ้อน และล่าช้า ขาดการประสานงานในภาพรวมขององค์การ

ในปัจจุบันแม้จะมีทฤษฎีการบริหารเกิดขึ้นมาก มาย แต่กระบวนการทำงานก็ยังคงเหมือนเดิม คือ การบริหาร

งานขององค์การจะเริ่มจากการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์การแล้วมาคิดกระบวนการทำงานเพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ทว่าวัตถุประสงค์ สิ่งของ อุปกรณ์ และเงิน นำมาสู่กระบวนการในการปฏิบัติ รวบรวมบุคคลมาปฏิบัติงาน ให้ทุกคน ร่วมคิดร่วมทำ มีการวัดประเมินผลประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของงาน นำข้อมูลมาย้อนกลับเพื่อใช้ ปรับปรุงการบริหาร มีการสำรวจความพึงพอใจของ พนักงานและของลูกค้าเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงการบริหาร

การนำหลักการบริหารมาใช้บริหารสถานศึกษา

ในสถานศึกษานั้นกล่าวได้ว่าแต่ก่อนใช้การ บริหารแบบระบบราชการอยู่อย่างมาก แม้ปัจจุบันนี้ก็ยังคงใช้ อยู่ ดังจะเห็นว่าในโรงเรียนมีการแบ่งเป็นแผนก ต่างๆ ตามผู้เชี่ยวชาญ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

เป็นต้น มีลำดับการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาและ ใช้เวลานาน เดียวนี้กฎหมายทางการศึกษาได้กระจายอำนาจการบริหารไปให้โรงเรียนบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารแบบใช้ให้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management)

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2533). **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : สหมิตร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2544). “ปรัชญาและพัฒนากิจการการบริหาร,” **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **การบริหารตามหลักอริยสัจสี่**. กรุงเทพฯ : SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” **พุทธธรรม**. 52 (304) : 25-26.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (มกราคม-มิถุนายน 2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” **วารสารบริหารการศึกษา** มศว. 3(7) : 2-3.
- Fayol, H. (1925). **General and Industrial Management**. London : Sir Issac Pitman and Sons.
- Gulic, L. (1937). “**Note on The Theory of Organization**,” in L. Gulic and L.F. Urwick(Eds). **Paper on the Science of Adminidstration** p. 3-45. New York : Institute of Public.
- Hoy,W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : The McGraw - Hill, Companies, Inc.
- Robbins, S.P. (2004). **Management**. 5 th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Simon, H.A. (1966). **Administrative Behavior**. New York : The Free Press.
- Terry, R. (1979). **Principles of Management**. Illinois : Richard Irwin.
- Taylor, F.W. (1947). **Scientific Management**. New York : Haper.
- Taylor III, Barnard W. (1996). **Introduction to Management Science**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. in T. Parsons(Ed.) A.M. Henderson and T. Parsons(Trans). New York : Free Press.

ทฤษฎีการบริหาร

ความหมาย

ทฤษฎีการบริหาร (Administration Theory) เป็นคำที่มาจากสามคำ คือ (1) ทฤษฎี (2) การ และ (3) บริหาร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้อธิบายความหมายของคำทั้งสามไว้ดังนี้

ทฤษฎี (น : นาม) หมายถึง ความเห็น; การเห็น; การเห็นด้วยใจ; ลักษณะที่คิดคาดเอาตามหลักวิชาเพื่อเสริมเหตุผลและรากฐานให้แก่ปรากฏการณ์หรือข้อมูลในภาคปฏิบัติ

การ (น : นาม) หมายถึง งาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ มักใช้คู่กับคำว่างาน เช่น การงาน ถ้าอยู่หน้านามหมายถึง เรื่อง ชูระ หน้าที่

บริหาร (ก : กริยา) หมายถึง ออกกำลัง เช่น บริหารร่างกาย; ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น; ดำเนินการ, จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ; กล่าวแก่ (น ; นาม) หมายถึง คำรัสสั่ง เช่น ราชบริหาร; คำแถลง เช่น พระพุทธบริหาร

ดังนั้นจึงนิยามทฤษฎีการบริหารได้ประการหนึ่งว่า หมายถึง ความเห็นที่คิดเอาตามหลักวิชาในเรื่องงาน ปกครองหรืองานดำเนินการหรืองานจัดการ

เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, 1973) ให้ความหมายทฤษฎี (theory) ว่า หมายถึง กลุ่ม (set) ของความคิด รวบยอด (concepts) หรือ ตัวแปร (variables) ที่เกี่ยวเนื่อง ซึ่งกันและกัน (interrelated) นิยาม (definitions) และข้อความ (propositions) ที่แสดงทัศนะอย่างมีระบบ (systematic view) ของปรากฏการณ์ (phenomena) โดยระบุ (specify) ความสัมพันธ์ (relations) ระหว่าง (among) ความคิด รวบยอด (concept) หรือ ตัวแปร (variables) เพื่ออธิบาย (explain) และพยากรณ์ (predict) เหตุการณ์ (phenomena)

เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger) อธิบายต่ออีกว่าทฤษฎีที่นิยามนั้น ได้กล่าวถึง 3 สิ่ง ดังนี้

(1) ทฤษฎี คือกลุ่มของข้อความที่ประกอบด้วยความคิดรวบยอดที่นิยามไว้ และความคิดรวบยอด เหล่านั้นต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

(2) ทฤษฎีแสดงให้เห็น (display) ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มของความคิดรวบยอดหรือกลุ่มของตัวแปร เพื่อแสดงทัศนะอย่างมีระบบของเหตุการณ์ที่อธิบายได้ด้วยความคิดรวบยอดหรือตัวแปรเหล่านั้น

(3) ทฤษฎีอธิบายปรากฏการณ์ด้วยการระบุว่า ความคิดรวบยอดหรือตัวแปรใดเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์

กับตัวแปรใดทำให้ตัวแปรต่างๆ ใช้พยากรณ์ตัวแปรอื่นๆ ได้ หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ได้

จากนิยามทฤษฎีตามที่เคอร์ลิงเจอร์ได้อธิบายไว้ นั้น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) อธิบายว่า ความคิดรวบยอดเป็นพื้นฐานของการสร้างทฤษฎีที่ทำให้สามารถสร้างเป็นข้อความทั่วไป ที่แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดรวบยอดสองความคิดรวบยอดขึ้นไปหรือสองตัวแปรขึ้นไป ทฤษฎีจึงอธิบายปรากฏการณ์ ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ โดยธรรมชาติของทฤษฎีเป็นข้อความทั่วไปแบบสรุปรวบยอด ทฤษฎีเป็นหลักการทั่วไป ทฤษฎีไม่มีถูกหรือผิดอย่างแท้จริง แต่จะมีประโยชน์หรือไม่มากกว่า

จากคำอธิบายทฤษฎีดังกล่าวนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) จึงนิยามทฤษฎีการบริหารว่า คือ กลุ่มของความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน สัจพจน์และหลักการที่บรรยายอย่างมีระบบและอธิบายการปฏิบัติหน้าที่ประจำหรืองานประจำขององค์การ

ความเป็นมา

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเกิดขึ้นมาตั้งแต่มีมนุษย์ เกิดขึ้นมาในโลก เมื่อบุคคลสองคนขึ้นไป มาร่วมกันทำ กิจกรรมหรือกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็ย่อมมีการบริหารเกิดขึ้น และมีผู้นำในการทำ กิจกรรมเรียกว่า ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ในโรงเรียน เรียกว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในมหาวิทยาลัยเรียกว่า อธิการบดี ในครอบครัว มีพ่อ แม่ ลูก ก็มีการบริหาร ครอบครัว มีหัวหน้าครอบครัว ในหมู่บ้านมีการบริหาร หมู่บ้าน มีผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้บริหาร ในตำบลมีการบริหาร ตำบล มีกำนันเป็นผู้บริหาร มีองค์การบริหารส่วนตำบล มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด

มีการบริหาร จังหวัด มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในประเทศมีการบริหารประเทศ สมัยราชาธิปไตย มีพระยา พระราชา พระมหากษัตริย์ เป็นผู้ปกครองประเทศ แต่ในสมัยที่พระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ มีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารสูงสุด บางประเทศเรียกว่า ประธานาธิบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ประเทศไทยตั้งแต่สมัย สุโขทัยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน มีการบริหารประเทศมา แล้ว มีการบริหารส่วนราชการต่างๆ มาแล้ว แต่ ประเทศไทยไม่มีผู้คิดทฤษฎีการบริหารเพื่อทำความเข้าใจระบบการบริหาร เพื่ออธิบายการบริหารหรือ พยากรณ์การบริหาร เพื่อกำหนดหลักการการบริหารที่เป็นของไทยเราเอง ทั้งๆ ที่ก็มีการบริหารกันอยู่ แต่ไม่ได้ เขียนกันเป็นเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหาร มีแต่ นำเอาทฤษฎีการบริหารของชาวต่างประเทศมาเขียนมาใช้กันอยู่ปัจจุบันนี้ จนกระทั่ง วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ได้เขียนบทความเรื่อง การบริหารตามหลักอริยสัจสี่อย่างเป็นทางการ แล้วตีพิมพ์ใน วารสารพุทธธรรม ปีที่ 52 ฉบับที่ 304 พ.ศ. 2547 หน้า 25 - 26 และตีพิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษามศว. ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 มกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2547 หน้า 2 - 3 จากนั้นเขียนเป็นหนังสือ เรื่องการบริหารตามหลัก อริยสัจสี่ เผยแพร่เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2549 โดยมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ให้บริษัท SUNPRINTING ใน กรุงเทพมหานคร จัดพิมพ์เผยแพร่ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ คิดทฤษฎีการบริหารตามหลักอริยสัจสี่นั้น ก็โดยการนำเอาหลักการแก้ปัญหาตามขั้นตอนทั้งสี่ของอริยสัจสี่มาใช้แก้ปัญหา งาน ของสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา ตั้งแต่เป็นผู้ดำเนินการสำนักทดสอบทางการศึกษา

และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระหว่าง พ.ศ. 2526-2530 ครั้นเมื่อเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็บริหารจัดการ แก้ปัญหาทางวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยการแก้ปัญหาตามขั้นตอนทั้งสี่ การบริหารตามหลักอริยสัจสี่ได้ผลดี เช่น ทำให้เกิดการ สร้าง ข้อเสนอใหม่ๆ มีการวิจัยการวัดผลการศึกษาใหม่ๆ สร้างหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปใหม่ สร้างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องค์กรฯ อำเภอองค์กรฯ จังหวัดนครนายก เป็นต้น จากประสบการณ์ดังกล่าว สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ จึงเขียนทฤษฎีการบริหารตามหลักอริยสัจสี่ ตีพิมพ์เผยแพร่ตามเวลาดังกล่าวมา

สำหรับในสหรัฐอเมริกาและยุโรปนั้น ใน ปี ค.ศ. 1911 เฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) (Taylor, 1947 ; Hoy and Miskel, 2008) ได้เสนอ ทฤษฎีการจัดการเชิง วิทยาศาสตร์เป็นคนแรก จนได้รับการยกย่องเป็นบิดา แห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ นับได้ว่าทฤษฎีการบริหาร เกิดขึ้นมีมาตั้งแต่นั้นเป็นต้น มาและมีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็น ศาสตร์การจัดการในปัจจุบัน นี้ (Hoy and Miskel, 2008)

วิธีการสร้างทฤษฎีการบริหาร

การสร้างทฤษฎีบริหารทุกทฤษฎีจะต้องสร้าง ความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Concept) และ สัจพจน์ (Assumptions หรือ Axioms) ที่เกี่ยวกับงานจัดการขององค์กรเสียก่อน จากนั้นก็นำเอา ความคิดรวบยอดและสัจพจน์นั้นมา กำหนดเป็นข้อ เสนอ(Proposition) ที่ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่ง กันและกันเพื่อระบุเป็นข้อสรุป (Generalization) และ หลักการ (Principles) เพื่อแสดง ทิศนออย่างมีระบบ

ของเหตุการณ์โดยสามารถบรรยาย และอธิบายการ ปฏิบัติหน้าที่ ประจำหรืองานจัดการประจำ ขององค์กร ได้ ทำให้เกิดความเข้าใจและพยากรณ์การ ทำงานของ องค์กรได้

มีวิธีการสร้างทฤษฎีการบริหาร 4 วิธี ดังนี้

1. **สังเกตศึกษาการทำงานขององค์กร** วิเคราะห์ หากความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ค้นหาลักพจน์ แล้วนำมาสร้างเป็นหลักการบริหารปฏิบัติงานขององค์กร หรือนำมาสร้างเป็นทฤษฎีการบริหาร ดังเช่น เฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) (Taylor, 1947) ผู้เป็นคณงาน เสมียน นายช่าง ผู้อำนวยการ หัวหน้าผู้ออกแบบ หัวหน้าวิศวกรใน โรงงานอุตสาหกรรม จากประสบการณ์ การทำงานและ จากการสังเกตการณ์ทำงาน ทำให้เขา สร้างทฤษฎีการ จัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) เป็นคนแรก ในปี ค.ศ. 1911 และเขาได้รับการยกย่อง ว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ และมี ผู้ ร่วมคิดเช่นเดียวกันมาตั้งแต่ ค.ศ. 1900 - 1930 ผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้ได้แก่ เทย์เลอร์ (Taylor) ฟาโยล (Fayol) กุลลิค (Gulick) เออร์วิค (Urwick) และ เวเบอร์ (Weber)

2. **ทำการทดลองทางสังคมและจิตวิทยา สังคมใน องค์กร** แล้วนำผลการทดลองมาสร้าง เป็นทฤษฎีการ บริหาร ดังเช่น การทดลองทาง จิตวิทยาอุตสาหกรรมกับ พนักงานใน Hawthorne plant of the Western Electric Company ที่ ชิคาโก สหรัฐอเมริกา ทำให้สร้างทฤษฎีการ บริหารเชิง มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Administration Theory) ในช่วง ค.ศ. 1930 - 1960 ผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้

ได้แก่ฟอลเลท (Follett) เมโย (Mayo) โรธลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และ แมคเกรกอร์ (Mc Gregor)

3. นำทฤษฎีที่สร้างมาแล้วมาสังเคราะห์ผสมกัน สร้างเป็นทฤษฎีใหม่ ดังเช่น ในปีค.ศ. 1960 เป็นต้นมาจน ถึงปัจจุบันนี้มีผู้นำทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มาผสมผสานกันแล้ว เรียกว่า ทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด (Open Systems Administration Theory) ผู้บุกเบิก ได้แก่ เวเบอร์ (Weber) บาร์นาร์ด (Barnard) ไชมอน (Simon) พาร์สันส์ (Parsons) วิคค์ (Weick) แคทซ์และคาน์ (Katz and Kahn)

4. นำความคิดรวบยอด (concepts) ลัจพจน์ (Axioms) และหลักการจากสาขาวิชาบางวิชา แล้วนำมาสร้างเป็นทฤษฎีการบริหาร ดังเช่น ประมาณ ปี ค.ศ. 1939 สมัย สงครามโลกครั้งที่สองได้มีการจัดตั้งกลุ่มวิจัยปฏิบัติการทาง การทหาร (Military Operations Research Group : OR Groups) ใน ประเทศอังกฤษ (Taylor III, 1996) มี พี เอ็ม เอส แบลคเกตต์ (P.M.S. Blackett) ผู้ได้รับรางวัลโนเบล เป็นอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (University of Manchester) และเคยเป็นทหารเรือเป็นหัวหน้ากลุ่มวิจัย ปฏิบัติการทางทหาร นักวิจัยในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย นักสรีรวิทยา (physiologist) 3 คน นักฟิสิกส์เชิงคณิตศาสตร์ (mathematical physicists) 2 คน นักฟิสิกส์ทางดาราศาสตร์ (Astrophysicist) 1 คน นักฟิสิกส์ทั่วไป (general physicist) 1 คน นักคณิตศาสตร์ (mathematicians) 2 คน ข้าราชการทหารและนักสำรวจ กลุ่ม OR ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบเรดาร์ใช้ เตือนภัยและระบบอื่นทางอาวุธของทหาร เช่น ระบบ ปืนติดเครื่องบิน เป็นต้น ได้สำเร็จ ทำให้อังกฤษรบชนะ

เยอรมนี ความสำเร็จของกลุ่ม OR ของอังกฤษนี้มี ชาวอเมริกัน 2 คนที่ทำงานในกองทหารอเมริกา คนหนึ่งคือ ดร. เจมส์ บี โคนันท์ (Dr. James B. Conant) และอีกคน หนึ่งคือ ดร. แวนเนวา บุช (Dr. Vauneva Bush) ทั้งสองคน นี้เสนอให้สหรัฐอเมริกา จัดตั้งกลุ่ม OR ในส่วนของกองทัพอเมริกา ภายหลังสิ้นสุด สงครามโลกครั้งที่สอง แล้วทั้งกองทัพบกกองทัพ เรือ และกองทัพอากาศของ อเมริกาก็จัดตั้งกลุ่ม OR เพื่อ แก้ปัญหาทางการทหาร มีอยู่ 2 หน่วยงานที่สร้างชื่อเสียงอย่างมากคือ Navy's Operations Evaluation Group at MIT และ Project RAND ที่ จัดตั้งโดย กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เมื่อสงครามโลก ครั้งที่สองยุติลง โมเดลทางคณิตศาสตร์ และเทคนิคต่างๆ ที่กลุ่ม OR คิดขึ้นมาใช้แก้ปัญหาทาง การทหารที่เก็บไว้เป็นความลับในสมัยสงครามโลกครั้งที่สองก็ได้รับการ เปิดเผยออกมาบริษัทธุรกิจก็นำมาใช้แก้ปัญหาทาง ธุรกิจได้ผลดี จนมีการจัดเป็นวิชาสอนในมหาวิทยาลัยใน อเมริกาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา การใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (quantitative technique) แก้ปัญหาการจัดการก็กลายเป็น ศาสตร์ การจัดการ (management science) เป็นทฤษฎีการบริหารที่สร้างขึ้น มา โดยคิดประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ปัญหาการบริหาร

อีกตัวอย่างหนึ่งของการคิดทฤษฎีการบริหาร ตาม วิธีที่ 4 นี้ ก็คือ การที่ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ นำเอาวิธีการคิด แก้ปัญหาตามขั้นตอนของอริยสัจสี่ หลักธรรมาธิปไตย และหลักทศพิธราชธรรมของพุทธ ศาสนามาสร้างทฤษฎี การบริหารตามหลักอริยสัจสี่ ในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็น ปีที่ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เขียน บทความเรื่องการบริหารตามหลักอริยสัจสี่อย่างเป็นทางการ

ตัวอย่างการสร้างทฤษฎีการบริหาร

จะขอยกตัวอย่างการสร้างทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของเฟรดเดอริคค์ เทย์เลอร์และคณะ (Hoy and Miskel, 2008) ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์	→	ความคิดหลัก อยู่บนระบบเหตุผล	ลัทธิและหลักการ ปฏิบัติที่สำคัญ
<p>จุดเน้น : วัตถุประสงค์ขององค์การ</p> <p>ระยะเวลาของทฤษฎี : ค.ศ. 1900 - 1930</p> <p>ผู้ก่อสร้างทฤษฎี : เทย์เลอร์ (Taylor) ฟาโยล (Fayol) กูลิคค์ (Gulick) เออร์วิคค์ (Urwick) เวเบอร์ (Weber)</p>	<p>จุดเน้น : องค์การมีแบบแผน ยึดหลักเหตุผลและ ประสิทธิภาพ</p> <p>ความคิดรวบยอดที่สำคัญ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จุดมุ่งหมาย 2. แผนกของงาน 3. ความเชี่ยวชาญ 4. มาตรฐาน 5. มีแบบแผน 6. มีระดับบังคับบัญชา 7. ช่องว่างของการควบคุมแบบ 8. ควบคุม 9. เหตุผล 10. องค์การเป็นแบบแผน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์การ 2. แบ่งเป็นแผนกเพื่อนำมาสู่ความเชี่ยวชาญ 3. ความเชี่ยวชาญทำให้เกิดผู้อำนวยการ 4. มาตรฐานของงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ 5. ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ 6. การแบ่งระดับทำให้เกิดการเชื่อฟัง 7. ช่องว่างการควบคุมแบบทำให้เกิดความใกล้ชิดทำให้สะดวกต่อการดูแลและการตรวจตรา 8. การควบคุมการบริหารเป็นความจำเป็นต่อประสิทธิภาพ 9. การตัดสินใจที่อยู่บนเหตุผลตามข้อเท็จจริงทำให้เกิดประสิทธิภาพ 10. องค์การที่เป็นแบบแผนเป็นทางการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 	

ประเภทของทฤษฎีการบริหาร

จากการที่มีผู้คิดทฤษฎีบริหารด้วยวิธีคิดทั้งสิ้น 5 ประการมานั้น ทำให้แบ่งประเภทของทฤษฎีการบริหารได้ 5 ทฤษฎี ทฤษฎีใหญ่ทำให้เกิดทฤษฎีย่อยตามมา 3 ทฤษฎีแรกเป็นการแบ่งตามที่ปรากฏในหนังสือของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) ทฤษฎีที่ 4 และทฤษฎีที่ 5 เป็นทฤษฎีที่ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เพิ่มเข้าไปตาม พัฒนาการของการคิดทฤษฎีใหม่ๆ ในระยะต่อมา ทฤษฎี การบริหารทั้ง 5 ทฤษฎีและทฤษฎีย่อยมีดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory) ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารย่อยดังนี้

1.1 ทฤษฎีศาสตร์การบริหารหรือการบริหารจัดการ (Science of Administration Theory หรือ Administrative Management Theory)

1.2 ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucracy Theory)

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Administration Theory) ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารย่อยดังนี้

2.1 ทฤษฎีบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration Theory)

3. ทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด (Open systems Administration Theory) หรือบางที่เรียกว่าการบริหารเชิงสังคมศาสตร์ (Social Science Administration Theory) ทำให้เกิดทฤษฎีย่อยดังนี้

3.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (Systems Approach Theory)

3.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Situational Administration Theory)

3.3 ทฤษฎีการบริหารตามอุปติการณ (Contingency Administration Theory)

4. ทฤษฎีศาสตร์การจัดการ (Management Science Theory)

5. ทฤษฎีการบริหารตามหลักอริยสัจสี่ (Four Steps of Noble Truth Administration Theory)

การนำมาใช้

เนื่องจากทฤษฎีการบริหารที่มนุษย์ได้พัฒนาขึ้นมา นั้น ทำให้เกิดองค์ความรู้และสามารถนำมาใช้เป็นหลักการบริหารองค์การอุตสาหกรรม ทางทหาร ธุรกิจ รัฐกิจ และการศึกษาสามารถก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพขององค์การเจริญก้าวหน้ามาจนปัจจุบัน จึงควรเข้าใจไว้ด้วยการบริหารไม่ใช่การทำงานอย่าง สามัญสำนึก หากจะต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหาร อย่างมีระบบตามขั้นตอน ต่างๆ อย่างชัดเจน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์
พับลิเคชั่น จำกัด.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” พุทธธรรม. 52 (304) : 25 - 26.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” วารสารการบริหารการศึกษา มศว. 3(7).
มกราคม - มิถุนายน : 2 - 3.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). การบริหารตามหลักอริยสัจสี่. กรุงเทพฯ : SUNPRINTING.
- Kerlinger, F.N. (1973). Foundation of Behavioral Research. 2 nd ed. New York : Holt, Rinehart
& Winston.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). Educational Administration : Theory, Research and Practice.
New York : The McGraw - Hill Companies, Inc.
- Taylor, F.W. (1947) Scientific Management. New York : Harper. 1947.
- Taylor III, Barnard W. (1966). Introduction to Management Science : Englewood Cliffs, New
Jersey : Prentice Hall, Inc.

การบริหารการศึกษา

ความหมาย

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี เช่น การดำเนินงานของ ครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษา กลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น

งานบริหารการศึกษา

การที่กลุ่มบุคคลจะดำเนินงานเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น แต่ต้องดำเนินงานมากมายหลายประเภท โดยทั่วไปจำแนกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานธุรการ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ขออธิบายขยายความงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทดังนี้

การบริหารงานวิชาการ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนซึ่งครอบคลุมการนำหลักสูตรไปใช้

ในการทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินผล การวัดผล และการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาคือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพคือมีความรู้ ความสามารถ ความคิดและความเป็นคนดีได้ จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการนั่นเอง การบริหารงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาคงไม่ผิดนะ ในสถาบันการศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนต่างๆ จะมีฝ่ายวิชาการด้วยซึ่งจะเรียกชื่อต่างๆกันไป เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ เป็นต้น

การบริหารงานธุรการ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาล และงานบริการต่างๆ เป็นต้น เลือเหล่านี้เป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการอย่างมาก เช่นงานวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีอาคารสถานที่ มีห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการ มีโต๊ะเก้าอี้ มีสื่อการสอน มีการบริการให้ความสะดวกต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทของการบริหารงานธุรการนั่นเอง การบริหารงานธุรการ จึงมีส่วนช่วยให้การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้อย่างมากเช่นกัน บุคลากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายธุรการในมหาวิทยาลัยมักจะใช้ชื่อว่า รองอธิการบดี

ฝ่ายบริหาร, รองคณบดีฝ่ายบริหาร (ถ้าใช้ “ฝ่ายธุรการ” น่าจะถูกต้องมากกว่า) ส่วนในโรงเรียนต่างๆ ไป มาใช้ชื่อ ว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ หรือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายธุรการ เป็นต้น

การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงาน การสรรหาบุคคลมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคลและการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีส่วนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพอย่างมากเช่นกัน เพราะในการสรรหาบุคคลมาทำงาน ถ้าสรรหาบุคคลที่เป็นคนเก่งคนดีมาเป็นครู จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขา มีการพัฒนาครูให้เก่งให้เป็นคนดียิ่งขึ้นไป เพื่อจะได้สอนนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ถือว่ามีส่วนในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั่นเอง ในมหาวิทยาลัยบางแห่งมักจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล คือ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งขึ้นกับรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ในโรงเรียนต่างๆ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยฝ่ายธุรการจะร่วมกันบริหารงานบุคคล เช่นการสรรหาบุคคลมาทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาบุคคล เป็นต้น

การบริหารกิจการนักเรียน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน เช่น การปฐมนิเทศนักเรียน การปกครองนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การบริการเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน การจัดกิจกรรมและการบริการต่างๆ เป็นต้น การบริหารกิจการนักเรียนถือว่าเป็นการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดี คนเก่ง ได้อย่างมากเช่นกัน เช่น การปกครองให้เด็กมีระเบียบวินัย การจัด

กิจกรรมกีฬา กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว เหล่านี้ล้วนทำให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง ยิ่งขึ้น ในมหาวิทยาลัยจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง คือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตหรือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ในโรงเรียนโดยทั่วไปจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครองหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายปกครอง ถ้าหากจะเปลี่ยนมาใช้ “ฝ่ายกิจการนักเรียน” ก็น่าจะตรงกับการบริหารกิจการนักเรียนอย่างยิ่ง

การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การสอนให้นักเรียนนำความรู้ที่เรียนไปใช้ในบ้าน ที่ชุมชน และเผยแพร่แก่คนรอบข้างคนในชุมชน ด้วยการช่วยแก้ปัญหาในชุมชน การให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนี้จะช่วยพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพได้เช่นกัน เพราะการให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านและในชุมชนจะมีคุณภาพดีกว่าการเรียนเพื่อรู้อย่างเดียว การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน หรือการให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน จอมใจทำให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น แสดงว่าการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีส่วนพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน ส่วนบุคลากรที่ดำเนินงานด้านนี้ ย่อมมีหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายกิจการนักเรียน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการศึกษาที่เป็นรูปธรรมนั้น จะพบจากงานวิจัยเกี่ยวกับงานการบริหาร

การศึกษาทั้ง 5 ประเภทนี้มากพอสมควร จึงขอนำมายกตัวอย่างไว้ดังนี้

จากการวิจัยเรื่อง **“ปัญหาการบริหารงาน ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รับนักเรียนชาวเขาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดน่าน”** ของกุลเชษฐ์ แก้ววิ พบว่าโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่รับนักเรียนชาวเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน มีปัญหาการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ปัญหาที่มีผู้ระบุไว้สูงสุดและรองลงมา 2 อันดับมีดังนี้

1) ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ สวยไม่เพียงพอ และได้รับซ้ำ และการจัดการเรียนการสอนทำได้ไม่เต็มที่ กับหนังสือเรียนได้รับซ้ำ

2) ปัญหาการบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ นักเรียนออกกลางคัน นักเรียนขาดเรียนและนักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

3) ปัญหาการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ขาดครูในภาพรวม ขาดแคลนครูบางสาขาและผู้ศรัทธามั่นใจในการสอบ

4) ปัญหาการบริหารงานธุรการและการเงิน ได้แก่ ได้รับครุภัณฑ์ล่าช้า ได้รับไม่ครบ ครุภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานและไม่ตรงกับความต้องการ การเบิกจ่ายเงินล่าช้าและงานธุรการมีมากเกินไป

5) ปัญหาการบริหารงานอาคารสถานที่ ได้แก่ จำนวนห้องเรียนและห้องเรียนพิเศษไม่เพียงพอ อาคารเรียนและห้องเรียนมีขนาดเล็กไม่เหมาะสมกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ห้องน้ำห้องส้วมไม่เพียงพอและไม่มีสนามกีฬา

6) ปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ ผู้ปกครองไม่สนใจการศึกษาของนักเรียน ชาวบ้านไม่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหารไม่มีเวลาอยู่ในโรงเรียนและการติดต่อสื่อสารลำบากยุ่งยาก (งานวิจัยเรื่องนี้แยกการบริหารอาคารสถานที่ออกจากการบริหารงานธุรการ งานบริหารการศึกษาจะมี 6 ด้าน)

จากวิทยานิพนธ์ที่ศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคต่างๆ คือ งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ ของ ธงชัย มาศสุพงศ์ ในภาคกลาง ของ สุชาติดา รัตนวิจิตร ในกรุงเทพมหานครของ ลัญญา สุรพันธุ์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของน้อย สุปิงคลัต พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยต่างๆค่อนข้างจะเห็นแตกต่างกัน ข้อที่ตรงกันคืองานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานนี้ทำมากเป็นอันดับห้าซึ่งเป็นอันดับที่หล่อที่สุดในจำนวนงานทั้งหลาย เกี่ยวกับงานวิชาการ ผู้บริหารวิทยาลัยครูค่อนข้างจะเห็นตรงกันอยู่มาก คือ งานนี้ทำมาเป็นอันดับสามเป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครูต่างๆ มีความเห็นตรงกันในสามอันดับแรก ดูผู้บริหารทำงานธุรการและงานการเงินมากเป็นอันดับหนึ่ง ทำงานกิจการนักศึกษามากเป็นอันดับสอง มาทำงานวิชาการมากเป็นอันดับสาม

จากการวิจัยเรื่อง **“งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษาทั้ง 12 เขตและกรุงเทพมหานคร”** เอนานิไลตภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารการศึกษาของนักเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 12 เขตและกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานธุรการการเงินและบริการ เป็นอันดับหนึ่ง ถึง 6 เขต รองลงมาคือ การบริหารงานบุคคล เป็นอันดับหนึ่ง 5 เขต การบริหารกิจการนักเรียนเป็นอันดับหนึ่ง 3 เขต ส่วน

การบริหารงานวิชาการ ไม่มีอันดับหนึ่งเลย รายการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอันดับห้าทั้ง 13 เขต จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 13 เขต ให้ความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาเรียงลำดับคือ การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน จากการวิจัยเรื่อง **“การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา 11”** ของ สมชาย สุขชาติะ นิสิตภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าการใช้เวลาของผู้บริหารในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานบริหารด้านวิชาการ (26.81%) การบริหารด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ (22.11%) งานบริหารบุคคล (21.67%) งานบริหารด้านกิจการนักเรียน (15.74%) งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (13.36%)

จากการวิจัยเรื่อง **“งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ในภาคใต้”** ของเฉลิม แซ่มซ้อย ผมว่าผู้บริหารการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานในเกณฑ์มาก 3 ประเภท คือ งานธุรการการเงิน และบริการได้รับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาได้แก่ งานวิชาการ และงานบุคคลตามลำดับ ส่วนงานกิจการนักเรียนนั้นได้รับการปฏิบัติน้อย และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนได้รับการปฏิบัติน้อยที่สุด

จากการวิจัยเรื่อง **“การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา”** ของ กนกพร ทองเจือ

พบว่า ในการบริหารการศึกษา 6 ด้าน คือ งานวิชาการ บุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์กับชุมชน ครู มีความเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการปฏิบัติงานด้านธุรการและการเงินอยู่ในระดับมาก

จากตัวอย่างงานวิจัยทั้งหมดนี้ ในภาพรวมจะพบปัญหาที่เด่นชัดคือ การบริหารงานธุรการจะได้รับการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนจะได้รับการปฏิบัติน้อยที่สุด ทั้งๆที่การบริหารการศึกษาเกี่ยวกับงานทั้ง 5 ด้านนี้ควรได้รับการปฏิบัติให้เท่าเทียมกัน

แนวคิดในการแก้ปัญหา

จากความหมายของการบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จึงควรดำเนินงานการบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทให้เท่าเทียมกันจึงจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ขอยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมเช่น การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งมีส่วนในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีใครคิดและเป็นคนดีและพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการบริหารงาน 4 ด้านมาช่วยด้วย เช่น การบริหารงานธุรการ ซื่อจัดหาพัสดุครุภัณฑ์จากอาคารสถานที่และอื่นๆ เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนท่องเที่ยวขึ้น การบริหารงานบุคคลก็ต้องสรรหาครูที่มีคุณภาพมาสอน การพัฒนาครูให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไปเพราะครูต้องมีคุณภาพ จึงจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้ เสริมการบริหารกิจการนักเรียน ก็คือการปกครองนักเรียนให้เป็นคนดี มีวินัย การจัดกิจกรรมเสริมให้นักเรียนมีความรู้ความ

สามารถและเป็นคนดียิ่งขึ้น สำหรับการบริหารงานด้าน ว่าการบริหารงานทั้ง 5 ด้านต้องสัมพันธ์กัน ต้องดำเนิน
 ความสัมพันธ์กับชุมชน การช่วยแก้ปัญหาในชุมชน การ การไปพร้อมๆกันและเท่าเทียมกัน การพัฒนาคนจึงจะมี
 เชิญบุคลากรมาให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น จึงเห็นได้ คุณภาพ

หวน พิณรุฬพันธ์

บรรณานุกรม

- กนกพร ทองเจือ. การปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จ. นครราชสีมา. ปรินท์นิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- กุลเชษฐ์ แก้ววี. ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นักเรียนชาว เขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดน่าน. ปรินท์นิพนธ์ ด.ม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- เฉลิม แซ่มซ้อย งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคใต้. ปรินท์นิพนธ์ กศ.ม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถาบันครุศาสตร์.” ใน ประมวลบทความทางบริหาร การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2522.
- สมชาย สุขชาติ. “บทสรุปผลงานวิจัย การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11.” ใน ครุศาสตร์ 24 ปี 10 ก.ค. 2524 รวมบทความทางวิชาการและบทสรุปผลงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 8-9. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการ ศึกษาหน่วยที่ 1 - 5. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, 2523.
- หวน พิณรุฬพันธ์. การบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อักษร บัณฑิต, 2529.

การบริหารการศึกษา

ความหมาย

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) เป็นคำที่มาจากสามคำ คือ การบริหาร และศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้อธิบาย ความหมายของคำทั้งสามไว้ดังนี้

การ (น : นาม) หมายถึง งาน สิ่งหรือเรื่องที่ทำ มักใช้คู่กับคำว่างาน เช่น การงาน ถ้าอยู่หน้านามหมายถึง เรื่อง ชูระ หน้าที่

บริหาร (ก : กริยา) หมายถึง ออกกำลัง เช่น บริหารร่างกาย ; ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น ; ดำเนินการ, จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ; กล่าวแก่ (น : นาม) หมายถึง ดำรัสสั่ง เช่น ราชบริหาร ; คำแถลง เช่น พระพุทธบริหาร

ศึกษา (น : นาม) หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม (ส : สันสกฤต) ศึกษา (ป : ปาลี, บาลี) ศึกษา

ดังนั้นการบริหารการศึกษา หมายถึง งาน ดำเนินการ หรืองานจัดเรื่องเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม

นักวิชาการได้นิยามคำว่า การบริหารการศึกษา ดังนี้

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) นิยามการบริหารการศึกษาว่าหมายถึง การดำเนินงานในองค์การ ทางการศึกษา

สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย (2536) นิยามการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล หลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ด้าน ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม รวมทั้งในด้านสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็น ระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) นิยามการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคน ร่วมกันดำเนินการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ และอาศัย ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมควบคุม สิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรมของสมาชิกสังคมให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม

ความเป็นมา

เมื่อชายหญิงแต่งงานกันเป็นครอบครัวแล้วเกิด มีลูกขึ้นมา เป็นหน้าที่ของพ่อแม่ที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ เพื่ออบรมลูก เช่น สอนให้กินอาหาร อาบน้ำ ทำความสะอาดร่างกาย แต่งตัว ดำรงชีวิตอย่างปลอดภัย อบรมให้ลูกพูดด้วยภาษาที่เหมาะสม ปฏิบัติตนตามประเพณี

วัฒนธรรม เช่น กราบไหว้ปู่ย่าตายาย เคารพผู้ใหญ่ เคารพ พระสงฆ์ ทำบุญตักบาตร เป็นต้น พ่อแม่ทำกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้ลูกได้เล่าเรียน พ่อแม่จึงบริหารการศึกษา ในครอบครัว เมื่อลูกโตขึ้น สังคมไทยในอดีตพ่อแม่ก็ส่ง ลูกไปเป็นลูกศิษย์วัด บวชเณร บวชพระ เจ้าอาวาสหรือ พระผู้ใหญ่ก็บริหารการศึกษาคือ อบรมสั่งสอนให้การศึกษาแก่เด็กวัด เณรพระ ซึ่งก็คือ มีการบริหารการศึกษาในวัดมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี และ รัตนโกสินทร์ ตอนต้น ครั้นเมื่อมีโรงเรียนเกิดขึ้นในสมัย รัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ก็มีการบริหารการศึกษาในโรงเรียน

ระยะหลังไทยนำความคิดทางการบริหารการศึกษาของยุโรปและอเมริกามาใช้ บริหารสถานศึกษาไทย จนกระทั่ง วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เขียนบทความเรื่อง การบริหารตามหลัก อริยสัจสี่อย่างเป็นทางการ ภายหลังจากที่ได้อ่านหนังสือ ของพระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต) (2533) เรื่องวิจิตร ตามหลักพุทธธรรม ที่เสนอว่า อริยสัจสี่ เป็นวิจิตรแก้ ปัญหาอย่างมีระบบวิธีหนึ่ง วิธีคิดแก้ปัญหาตามหลัก อริยสัจสี่นี้ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ได้นำมาใช้ บริหารจัดการ เพื่อพัฒนางานของสำนักทดสอบทางการศึกษาและ จิตวิทยาเมื่อเป็นผู้อำนวยการของสำนักนี้ในช่วง พ.ศ. 2526-2530 และเมื่อเป็นรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ช่วง พ.ศ. 2530-2536 ก็นำหลักอริยสัจสี่มาบริหารงานวิชาการ ได้ผลอย่างดี จึงมาเขียนบทความดังกล่าวและได้รับ การตีพิมพ์ในวารสารพุทธธรรม ปีที่ 52 ฉบับที่ 304 พ.ศ. 2547 หน้า 25-26 พร้อมกับตีพิมพ์ในวารสารการบริหารการศึกษามศว. ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2547 หน้า 2-3 จากประสบการณ์การบริหารด้วยหลักอริยสัจสี่ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2549) จึงเขียนหนังสือการ

บริหารตามหลักอริยสัจสี่ อธิบายขั้นตอนการบริหาร และตัวอย่างการบริหารมหาวิทยาลัยที่บริหารได้ผลดี หนังสือเล่มนี้มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มอบให้สำนักพิมพ์ SUNPRINTING ในกรุงเทพมหานคร จัดพิมพ์เผยแพร่ ในปีพ.ศ. 2549 และใช้เป็นตำราเรียนของนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มาจนปัจจุบันนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2549) กล่าวถึงพัฒนาการทางการบริหารของประเทศตะวันตกไว้ว่า **“ประมาณ ค.ศ. 1900-1930 เป็นระยะเวลาที่ได้มีการคิดหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ในองค์การ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ก็ได้นำหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักการบริหารทางอุตสาหกรรมและธุรกิจ มาใช้เป็นหลักการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ได้มีการวิเคราะห์งานของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ใช้การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาด้วย”** ครั้นต่อมาในช่วง ค.ศ. 1930-1960 การบริหาร องค์การได้พัฒนามาเป็นการบริหารแบบยึดถือความสัมพันธ์ ของมนุษย์ ได้คิดถึงเรื่ององค์การ วัฒนธรรมองค์การ คำนี้ถึงพฤติกรรมของบุคคลและจิตใจของบุคคล การบริหารการศึกษาก็ปรับเปลี่ยนมาอีก ในปี ค.ศ. 1943 กลุ่มคณาจารย์ที่สอนวิชาการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ต่างๆ 33 แห่ง ของสหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งสภามหาวิทยาลัยเพื่อการบริหารการศึกษา (University Council for Educational Administration : UCEA) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ 1. เพื่อปรับปรุงการเตรียมและฝึกอบรมผู้บริหาร การศึกษา 2. เพื่อกระตุ้นและทำวิจัยด้านบริหารการศึกษา 3. เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยและทดลองด้านการบริหารการศึกษามาจากการดำเนิน

งานของสภานี้ทำให้วิชาการ บริหารการศึกษาก้าวหน้าไปมาก มีฐานะเป็นทั้งวิชาชีพ และวิชาการสาขาหนึ่ง ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2549)

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เรื่องการบริหารองค์การได้พัฒนามาสู่ความคิดว่า องค์การเป็นระบบเปิด องค์การและสิ่งแวดล้อมมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันและยังเกี่ยวกับระบบการเมือง พฤติกรรมของ องค์การเกิดจากการกระทำของ โครงสร้างขององค์การ และความต้องการของบุคลากร ในองค์การการบริหารการศึกษาก็เปลี่ยนใหม่เป็น การบริหารแบบระบบเปิด (open systems) หรือการบริหารเชิงระบบ (systems approach) การบริหารตาม อุบัติการณ์ (contingency) การ จัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) เป็นต้น (Hoy and Miskel, 2008)

หลักการบริหารการศึกษา

หลักการบริหารการศึกษามักประยุกต์หลักการ บริหารองค์การในวงการอุตสาหกรรมและธุรกิจมาใช้ เป็น หลักการบริหารสถานศึกษา ดังจะยกตัวอย่าง การประยุกต์ ใช้ทฤษฎีบริหารแบบระบบราชการของ แมก เวเบอร์ (Weber, 1974 ; Hoy and Miskel ; 2008) ซึ่งเป็นทฤษฎีการ บริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มา ใช้เป็นหลักบริหารการศึกษายาวนาน แม้ปัจจุบันนี้ก็ ยังมีอิทธิพลและยังมีร่องรอย อยู่ในสถานศึกษา ดังนี้

1. ในสถานศึกษามีโครงสร้างของการบริหาร ลดหลั่นเป็นลำดับลงมา (Hierarchy of Authority) เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้าสาขาวิชา
2. ในสถานศึกษามีการแบ่งเป็นแผนก คณะ ภาค วิชา (division of labor and specialization) เช่น แบ่งเป็นสาขาวิชา เช่น ประถมศึกษา มัธยมศึกษา แต่ละ แผนกและสาขาวิชาถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ

3. มีการออกระเบียบและเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (rules and regulations)

4. การตัดสินใจไม่คำนึงถึงความรู้สึก แต่คำนึงถึง ข้อเท็จจริงและเหตุผล (impersonal orientation)

5. ถือว่าวิชาชีพครูและวิชาการศึกษาเป็นวิชาชีพ ชั้นสูง (professional career หรือ career orientation) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญการสอน วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

หลักการทั้ง 5 ประการนี้ เป็นหลักการบริหาร ตาม แนวความคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ในปัจจุบัน นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการจัดการแบบใช้โรงเรียน เป็นฐาน ซึ่งมีหลักการดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2543) กล่าวว่า การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานยึดถือหลัก 5 ประการดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ คือ กระจายอำนาจ จาก ส่วนกลางไปให้สถานศึกษา
2. หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ บริหาร ครู ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันตัดสินใจ บริหารสถานศึกษา
3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน คือ คืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นจัดการ ศึกษาเอง
4. หลักการบริหารตนเอง คือ การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน การบริหารวิชาการ บุคลากร การ เงิน บริหารทั่วไป มอบอำนาจให้โรงเรียนบริหารเองใน รูป คณะกรรมการสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทน ครู ผู้แทนประชาชน ผู้แทนศิษย์เก่า เป็นต้น
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ส่วนกลาง มีหน้าที่ กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มี องค์การอิสระ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร การศึกษา

การบริหารการศึกษาในสถานศึกษาไทย

สถานศึกษาไทยปัจจุบันมีการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ก็มีผลการประเมินผลการวิจัยที่บ่งชี้ให้เห็นว่าในหลักกฎหมายนั้นได้กำหนดไว้จริง แต่การปฏิบัติยังไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร ยังมีการคงอำนาจไว้ในส่วนกลาง หรือในเขตพื้นที่การศึกษาทำให้ผู้บริหารการศึกษายังไม่ค่อยยกการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเอง

อย่างแท้จริง มีการวิจัยพบว่าคุณภาพการศึกษาของไทยยังคงตกต่ำอย่างมาก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในต่างประเทศ

ผลการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานคุณภาพการศึกษาดีขึ้น เพราะมีความจริงจังในการปฏิบัติเพื่อรักษามาตรฐาน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2533). **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : สหมิตร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2544). **“ปรัชญาและพัฒนากิจการการบริหาร,”** เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย. (2536). **คู่มือปฏิบัติการและเตรียมสอบเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ : ธนพรการพิมพ์.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **การบริหารตามหลักอริยสัจสี่**. กรุงเทพฯ : SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). **“การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,”** พุทธธรรม. 52(304) : 25 - 26.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (มกราคม-มิถุนายน 2547). **“การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,”** วารสารบริหารการศึกษา มศว. 3(7)2 - 3.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2549). **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักข้าราชการครู.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : The Mc Graw - Hill Company, Inc.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social Economic Organization**. in T. Parsons (ED.), A.M. Henderson and T. Parsons (Trans.) New York : Free Press.

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ความหมาย

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา (Educational Administration Theory) เป็นคำที่มาจาก 4 คำ คือ ทฤษฎี การบริหาร และศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ อธิบายความหมายของคำทั้งสี่ไว้ ดังนี้

ทฤษฎี (น : นาม) หมายถึง ความเห็น ; การเห็น, การเห็นด้วยใจ ; ลักษณะที่คิดคาดเอาตามหลักวิชา เพื่อเสริมเหตุผลและรากฐานให้แก่ปรากฏการณ์หรือ ข้อมูลในภาคปฏิบัติ

การ (น : นาม) หมายถึง งาน สิ่ง หรือเรื่องที่ทำ มักใช้คู่กับคำว่างาน เช่น การงาน ถ้าอยู่หน้านามหมายถึง เรื่อง ชูระ หน้าที

บริหาร (ก : กริยา) หมายถึง ออกกำลัง เช่น บริหารร่างกาย ; ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น ; ดำเนินการ, จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ; กล่าวแก่ (น : นาม) หมายถึง ดำรัส เช่น ราชบริหาร ; คำแถลง เช่น พระพุทธบริหาร

ศึกษา (น : นาม) หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม (ส : ลั่นสฤต) ศึกษา (ป : ปาลี ; บาลี) ลึกษา

ดังนั้นจึงนิยามทฤษฎีการบริหารการศึกษา ได้ ประการหนึ่งว่า หมายถึง ความเห็นที่คิดเอาตามหลัก วิชา ในเรื่องงานดำเนินการหรืองานจัดการการเล่าเรียน ฝึกฝนและอบรม

เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, 1973) ให้ความหมาย ทฤษฎี (theory) ว่าหมายถึงกลุ่ม (set) ของความคิด รวบรวม (concepts) หรือตัวแปร (variables) ที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน (interrelate) นิยาม (definitions) และข้อความ (propositions) ที่แสดงทัศนคติอย่างมีระบบ (systematic view) ของปรากฏการณ์ (phenomena) โดยระบุ (specify) ความสัมพันธ์ (relations) ระหว่าง (among) ความคิดรวบยอด (concept) หรือตัวแปร (variables) เพื่ออธิบาย (explain) และพยากรณ์ (predict) เหตุการณ์ (phenomena)

เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger) อธิบายต่ออีกว่าทฤษฎี ที่นิยามนั้นได้กล่าวถึง 3 สิ่ง ดังนี้ (1) ทฤษฎี คือกลุ่ม ของข้อความที่ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดที่นิยามไว้ และ ความคิดรวบยอดเหล่านั้นต่างมีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน (2) ทฤษฎีแสดงให้เห็น (display) ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และ กันระหว่างกลุ่มของความคิดรวบ

ยอดหรือกลุ่มของตัวแปรเพื่อแสดงทัศนอย่อย่างมีระบบของเหตุการณ์ที่อธิบายได้ด้วยความคิดรวบยอดหรือตัวแปรเหล่านั้น (3) ทฤษฎีอธิบายปรากฏการณ์ด้วยการระบุ ว่าความคิดรวบยอดหรือตัวแปรใดเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวแปรใดทำให้ตัวแปรต่างๆ ใช้พยากรณ์ตัวแปรอื่นๆ ได้ หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ได้

จากนิยามทฤษฎีตามที่เคอร์ลิงเจอร์ ได้อธิบายไว้ นั้น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) อธิบายว่าความคิดรวบยอดหรือตัวแปรเป็นพื้นฐานของการสร้างทฤษฎีที่ทำให้สามารถสร้างเป็นข้อความทั่วไปที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคิดรวบยอดสองความคิดรวบยอดขึ้นไปหรือสองตัวแปรขึ้นไป ทฤษฎีจึงอธิบายปรากฏการณ์ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์โดยธรรมชาติของ ทฤษฎีเป็นข้อความทั่วไปแบบสรุปรวบยอดทฤษฎีเป็นหลักการทั่วไป ทฤษฎีไม่มีถูกหรือผิดอย่างแท้จริงแต่จะมีประโยชน์หรือไม่มากกว่า

จากนิยามทฤษฎีดังกล่าวนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) จึงนิยามทฤษฎีการบริหารการศึกษาว่า คือ กลุ่มของความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สัจพจน์และหลักการที่ใช้บรรยายอย่างมีระบบและอธิบายการปฏิบัติหน้าที่หรืองานประจำของสถานศึกษา

ความเป็นมา

เมื่อชายหญิงแต่งงานกันเป็นครอบครัวแล้วเกิดมีลูกขึ้นมาเป็นหน้าที่ของพ่อแม่ที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ เพื่ออบรมลูก เช่น สอนให้กินอาหาร อาบน้ำ ทำความ สะอาดร่างกาย แต่งตัว ดำรงชีวิตอย่าง

ปลอดภัย อบรมให้ลูกพูดด้วยภาษาที่เหมาะสมปฏิบัติตนตามประเพณี วัฒนธรรม เช่น กราบไหว้ปู่ย่าตายาย เคารพผู้ใหญ่ เคารพ พระสงฆ์ ทำบุญตักบาตร เป็นต้น พ่อแม่กระทำกรต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้ลูกได้เล่าเรียน พ่อแม่จึงบริหารการศึกษาในครอบครัว เมื่อลูกโตขึ้นสังคมไทยในอดีตก็ส่งลูกไปเป็นลูกศิษย์วัด บวชเณร บวชพระ เจ้าอาวาสหรือพระ ผู้ใหญ่ก็บริหารการศึกษา คือ อบรมสั่งสอนให้การศึกษาแก่เด็กวัด เณรพระ ซึ่งก็มีการบริหารการศึกษาในวัดมา ตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี ต่อเนื่องมาถึงรัตนโกสินทร์ แต่ก็ยังไม่มีทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่เป็น ของไทยเองเลย จนกระทั่งวันที่ 24 พฤศจิกายน 2546 สำเร็จบุญเรื่องรัตน ได้เขียนบทความเรื่อง การบริหาร ตามหลักอริยสัจสี่อย่างเป็นทางการ ต่อมาได้รับการตีพิมพ์ในวารสารพุทธธรรม ปีที่ 52 ฉบับที่ 304 พ.ศ. 2547 หน้า 25 - 26 และในปีเดียวกันนี้ได้ตีพิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษา มศว ปีที่ 3 ฉบับที่ 7 มกราคม - มิถุนายน 2547 หน้า 2 - 3 อีกด้วย แล้วเขียนเป็นหนังสือเรื่อง การ บริหารตามหลักอริยสัจสี่เผยแพร่มื่อ พ.ศ. 2549 โดย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ให้บริษัท SUNPRINTING กรุงเทพมหานคร จัดพิมพ์เผยแพร่ สำเร็จ บุญเรื่องรัตน คิดทฤษฎีการบริหารตามหลักอริยสัจสี่นำมาใช้บริหารแก้ ปัญหาทางวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 สมัยที่เป็นผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยาทำให้มีการสร้างแบบทดสอบใหม่ๆ มากมาย และมีการวิจัยทางการวัดผลเกิดขึ้นอย่างมาก ครั้นเมื่อสำเร็จ บุญเรื่องรัตน เป็นรองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็บริหารงานวิชาการโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาตามขั้นตอนทั้งสี่ของอริยสัจ ทำให้สร้างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องครักษ์ ที่อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายกได้สำเร็จ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปใหม่ได้ สำเร็จและใช้มาจนปัจจุบันนี้

ทฤษฎีการบริหารการศึกษานั้นเป็นการประยุกต์ทฤษฎีการบริหารองค์การอุตสาหกรรม การทหาร และธุรกิจมาประยุกต์ใช้บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งเมื่อองค์ประกอบต่างๆ มากมาย เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการศึกษา จึงมีเงื่อนไขมาก แต่ก็นับว่าทำให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับในสหรัฐอเมริกาและยุโรปนั้นในปี ค.ศ. 1911 เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Taylor, 1947 ; Hoy and Miskel, 2008) ได้เสนอทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นคนแรกจนได้รับการยกย่องเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ นักคิดทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

ต่อมาคือ เวเบอร์ (Weber, 1947) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารในหน่วยราชการต่างๆ อย่างมาก แม้กระทั่งในสถานศึกษาก็มีการบริหารตามทฤษฎีนี้กันมาอย่าง

ยาวนานจนกระทั่งปัจจุบันนี้ ถึงแม้จะมีการใช้การจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐานแต่ก็ยังมีการบริหารแบบระบบราชการหลงเหลืออยู่ในแทบทุกสถานศึกษา

วิธีการสร้างทฤษฎีการบริหารการศึกษา

การสร้างทฤษฎีการบริหารการศึกษามักเป็นการนำเอาทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้แล้วเรียกเป็นทฤษฎี การบริหารการศึกษา ดังเช่น การนำเอาทฤษฎีการบริหาร

แบบมนุษยสัมพันธ์ของ แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลทท์ (Follett, 1924) ของเอลตัน เมโย (Mayo, 1945) มาใช้ บริหารแบบประชาธิปไตยในโรงเรียน การนำเอาทฤษฎี การบริหารแบบราชการของเวเบอร์ (Weber, 1947) มา ใช้บริหารจัดการในโรงเรียน เป็นต้น แคมป์เบลล์และ คณะ (Campbell and Others, 1987) กล่าวว่าทฤษฎีการบริหารการศึกษาเกิดคู่ขนานกับทฤษฎีการบริหาร

ตัวอย่างการสร้างทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) ได้ นำ เอาทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการของเวเบอร์ มาอธิบายให้เห็นเป็นตัวอย่างการประยุกต์ทฤษฎีการบริหาร มาใช้เป็นทฤษฎีการบริหารการศึกษาได้ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ —————> ความคิดหลัก สัจพจน์และหลักการปฏิบัติที่สำคัญ

<p>จุดเน้น : วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนและของบุคคล</p> <p>ระยะเวลาของทฤษฎี : ค.ศ. 1947 - ปัจจุบัน</p> <p>ผู้ก่อสร้างทฤษฎี : เวเบอร์ (Weber)</p>	<p>อยู่บนระบบเหตุผล แต่ก็ถือว่าโรงเรียนเป็น ระบบสังคมที่บุคคลต้อง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม</p> <p>จุดเน้น : โรงเรียนมีแบบแผน ยึดหลักเหตุผลและ ประชาธิปไตย</p> <p>ความคิดรวบยอดที่สำคัญ : โรงเรียน สังคม สิ่งแวดล้อม จุดมุ่งหมายของทั้งองค์การ และส่วนบุคคล แบ่งเป็นแผนก ผู้เชี่ยวชาญ มาตรฐาน สายการบังคับบัญชา การควบคุม มีแบบแผน เป็นระบบหรือไม่เป็นระบบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนเป็นสังคมระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม 2. โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาและของบุคคล 3. แบ่งเป็นแผนก แต่ละแผนกมีความเชี่ยวชาญ เช่น แผนกภาษาไทย คณิตศาสตร์ 4. มีการกำหนดมาตรฐาน 5. มีระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติ 6. มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น 7. มีการควบคุมการบริหารเพื่อประสิทธิภาพ 8. การตัดสินใจอยู่บนหลักแห่งเหตุผล แต่ก็ใช้หลักประชาธิปไตยด้วย 9. ถือว่าเป็นวิชาชีพ
--	--	--

ประเภทของทฤษฎีการบริหารการศึกษา

โดยเหตุที่ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเป็นการประยุกต์ทฤษฎีการบริหารมาใช้บริหารสถานศึกษา จึง แบ่งทฤษฎีการบริหารการศึกษาได้เป็น 5 ทฤษฎีใหญ่ๆ ในทฤษฎีใหญ่ๆ อาจแบ่งเป็นทฤษฎีย่อย ลงไปอีกสามทฤษฎีแรกเป็นการแบ่งตามที่ปรากฏในหนังสือของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) ทฤษฎีที่ 4 และ ทฤษฎี ที่ 5 เป็นทฤษฎีที่สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เพิ่มเข้าไป ตามพัฒนาการของการคิดทฤษฎีใหม่ๆ ในระยะต่อมา ทฤษฎีการบริหารการศึกษาทั้ง 5 ทฤษฎี และทฤษฎีย่อย มีดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory of Educational Administration) ทำให้เกิดเป็น 2 ทฤษฎีย่อยดังนี้
 - 1.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการการศึกษา (Science of Administration Theory of Educational Administration) หรือ Administrative Management Theory of Educational Administration
 - 1.2 ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการทางการศึกษา (Bureaucracy Theory of Educational Administration)

2. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory of Educational Administration) มีทฤษฎีการบริหารการศึกษาย่อยดังนี้

2.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบประชาธิปไตย (Democratic Educational Administration Theory)

3. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบระบบเปิด (Open systems Theory of Educational Administration) มีทฤษฎีการบริหารการศึกษาย่อยดังนี้

3.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ (Systems Approach Theory of Educational Administration)

3.2 ทฤษฎีการบริหารการศึกษาตามสถานการณ์ (Situational Administration Theory of Educational Administration)

3.3 ทฤษฎีการบริหารการศึกษาตามอู่บัติการณ์ (Contingency Theory of Educational Administration)

4. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาด้วยศาสตร์การจัดการ (Management Science Theory of Educational Administration)

5. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาตามหลักอริยสัจสี่ (Four Steps of Noble Truth Theory of Educational Administration)

การนำมาใช้

การนำทฤษฎีการบริหารการศึกษามาใช้ดำเนินงานในสถานศึกษา ทำให้การศึกษาเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพเจริญก้าวหน้ามาดังเช่นปัจจุบันนี้ ดังตัวอย่าง การนำทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการของเวเบอร์ มาใช้ก็เห็นได้ว่าการศึกษาเจริญก้าวหน้า ถึงแม้จะมีข้อบกพร่องบ้าง ปัจจุบันทฤษฎีการบริหารการศึกษาได้รับการ พัฒนามาเป็นการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งก็มีผลทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์
พับลิเคชั่น จำกัด.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” **พุทธธรรม**. 52(304) : 25 ะ 26.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (มกราคม - มิถุนายน 2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่.” วารสารการบริหารการ
ศึกษา มศว. 3(7) : 2 - 3.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **การบริหารตามหลักอริยสัจสี่**. กรุงเทพฯ : SUNPRINTING.
- Campbell, R. and Others. **A History of Thought and Practice in Educational Administration**.
New York : Teachers College Press.
- Follett, M.P. (1924). **Creative Experience**. London : Longman and Green.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**.
New York : The McGraw - Hill Companies, Inc.
- Kerlinger, F.N. (1973). **Foundation of Behavioral Research**. 2 nd ed.. New York : Holt, Rinehart
& Winston.
- Mayo, E. (1945). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Graduate School
of Business Administration, Havard University.
- Taylor, F.W. (1947). **Scientific Management**. New York : Harper.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. In T. Parsons(ed.), A.M.
Henderson and T. Parsons (Trans). New York : Free Press.

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดจากแนวคิดของเฟรดดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor. 1856-1915) และคณะ ซึ่งมุ่งแสวงหาวิธีที่จะบริหารคนให้สามารถปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เทเลอร์ และคณะมีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับเครื่องจักร มีความพึงพอใจกับสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจและปรารถนาที่จะได้รับการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ดังนั้นในปี ค.ศ. 1911 เทย์เลอร์จึงได้เขียนหนังสือชื่อ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งมีแนวคิดและหลักการจัดการสำคัญที่เรียกว่า หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The Principles of Scientific Management) อันประกอบด้วยหลักการสำคัญๆ ดังนี้

1. หลักการเรื่องเวลา (time-study principle) หมายความว่าควรต้องมีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม แล้วเวลามาตรฐานควรได้รับการกำหนดขึ้นไว้สำหรับการปฏิบัติงานทุกชนิด
2. หลักการกำหนดอัตราค่าจ้าง (price-rate principle) หมายความว่าค่าจ้างควรเป็นสัดส่วน

กับผลงานด้วยอัตราจ้างควรเป็นไปตามเวลามาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามคุณภาพของงาน

3. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติการ (separation - of planning - from - performance principle) หมายความว่าฝ่ายจัดการควรรับผิดชอบในเรื่องการวางแผน ส่วนคนงานควรรับผิดชอบในเรื่องการปฏิบัติงานตามแผนโดยแผนงานจะต้องเป็นไปตามเวลามาตรฐานที่ได้รับการกำหนดขึ้นอย่างมีระบบและมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

4. หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific-methods-of-work principle) หมายความว่าฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์และจะต้องมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานโดยสม่ำเสมอ

5. หลักการควบคุมการจัดการ (managerial control principle) หมายความว่าผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมไม่สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารและหลักการควบคุมงานอย่างเป็นระบบ โดยให้สามารถเปรียบเทียบได้กับหลักการอันเป็นมาตรฐาน

6. หลักการจัดระเบียบปฏิบัติงาน (functional-

management principle) **หมายความว่า การยึดถือระเบียบการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดแบบทหารเป็นวิธีการที่ช่วยให้ประสานงานระหว่างผู้ชำนาญการในสาขาต่างๆ เป็นไปด้วยดี**

นอกจากหลักการดังกล่าวแล้ว การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ยังมีสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการดังต่อไปนี้

1. **หน้าที่หลักในแต่ละวัน (a large daily task)** หมายความว่า ควรจะต้องระบุหน้าที่แต่ละวันของบุคลากรแต่ละคนไม่ว่าจะมีตำแหน่งสูงหรือต่ำไว้อย่างชัดเจนและการปฏิบัติงานจะต้องใช้เวลาเต็มวันในแต่ละวัน

2. **สภาพที่ได้มาตรฐาน (standard conditions)** หมายความว่า ควรจะสภาพการปฏิบัติงานให้มีเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวกที่เป็นมาตรฐาน

3. **ความสัมพันธ์ของรายได้กับความสำเร็จ (high pay for success)** หมายความว่า ค่าจ้างสูงควรให้กับผู้ที่ทำงานสำเร็จและเป็นผลดี

4. **การชดเชยค่าเสียหาย (loss in case of failure)** หมายความว่า ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่สำเร็จและมีผลเสียหาย ผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น

5. **ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานใหญ่ (expertise in large organization)** หมายความว่า เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนขึ้น มีความจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาผู้ที่มีความสามารถเป็นเยี่ยมมาปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงานเชิงวิทยาศาสตร์ เทเลอร์ได้ให้แนวคิดในการใช้ร่างกายให้เคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. มือทั้งสองข้างควรเริ่มต้นและหยุดเคลื่อนไหวในเวลาพร้อมกัน

2. การเคลื่อนไหวของแขนทั้งสองข้างควรพร้อมกันและโดยสมมาตรกัน

3. การเคลื่อนไหวของมือควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะไปในทิศทางใด

4. เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานควรอยู่ใกล้ตัวและวางอยู่ด้านหน้า พร้อมทั้งอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะหยิบฉวยได้โดยสะดวก

5. เครื่องมือเครื่องใช้ควรได้รับการจัดเก็บและรักษาไว้อย่างมีระบบ

ปัจจุบันแม้ว่าแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์จะแคบไป **เพราะเทเลอร์มุ่งเน้นการปฏิบัติงานของคนอย่างเครื่องจักร** โดยไม่ใส่ใจเรื่องการจูงใจหรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยและธรรมชาติที่สำคัญของมนุษย์ แต่แนวคิดของเทเลอร์ก็ได้แสดงถึงแนวคิดที่เป็นระบบของศาสตร์การจัดการและเป็นอนุสรณ์ที่ให้ระลึกว่าการจัดการเป็นศาสตร์ที่ต้องเรียนรู้ว่าเป็นระบบเช่นเดียวกัน

บรรณานุกรม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การจูงใจเพื่อผลงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.

Barnes, R.M. Motion and Time Study. New York : Wiley. 1949.

Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice.
New York : Random House, 1978.

Taylor, Frederick W. Scientific Management. New York : Harper, 1947.

Villers, Raymond. Dynamic Management in Industry. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice -
Hall, 1960.

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

ความหมาย

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ยึดถือแนวคิดว่า องค์การต้องมีลักษณะเป็นแบบแผนที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อความ สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ การจัดการยึดถือเหตุผล ในการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด

ความเป็นมา

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Taylor, 1947 อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 2008) ในฐานะที่เริ่มจากเป็นคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมแล้วพัฒนาตนเองเป็นเสมียน เป็นช่างเครื่อง เป็นผู้อำนวยการ เป็นหัวหน้าผู้ออกแบบ และหัวหน้าวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรม นับว่าเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมาก ได้เฝ้าสังเกตการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม และได้ค้นหาวิธีการที่ใช้คนให้ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เขาจึงเกิดความคิดว่าคนนั้น สามารถฝึกให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสมือนการ ทำงานของเครื่องจักรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปี ค.ศ. 1911 เขาจึงคิดทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นหลักในการ

บริหารองค์การ ความคิดสำคัญของการ จัดการเชิงวิทยาศาสตร์นั้นเสมือนการทำงานของเครื่องจักรกล (machine model) ถือได้ว่า เทย์เลอร์ เป็นบุคคลแรกที่คิดทฤษฎีการบริหาร และถือได้ว่าเป็นทฤษฎีแรกของทฤษฎีการบริหารองค์การ เทย์เลอร์จึงได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

ความคิดและหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

ในการสร้างทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ นี้ เทย์เลอร์ ได้สร้างความคิดรวบยอดที่สำคัญดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. แบบแผน
3. เหตุผล
4. การฝึกอบรม
5. การชี้แนะ
6. เวลาในการปฏิบัติงาน
7. สิ่งจูงใจ
8. ผลของการปฏิบัติงาน
9. มาตรฐาน
10. หน้าที่ของการทำงาน
11. การแบ่งแผนก
12. การควบคุม
13. ความเชี่ยวชาญสำหรับสัจพจน์หรือข้อตกลงของทฤษฎีคือว่า (1) การทำงานของมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเสมือนอย่างการทำงานของเครื่องจักร (machine model) (2) พนักงานที่ได้รับการจูงใจแต่มีข้อจำกัดที่ร่างกายต้องการคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง (3) การจัดการมุ่งที่ผลผลิต ของงานตามเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจูงใจ ตามข้อจำกัดทางร่างกายของพนักงาน

ด้วยวิธีการทำงาน ที่เร็วที่สุด ที่ดีที่สุดในการผลิตผลงาน จากความคิดรวบยอดและลัทธิดังกล่าวกว่า ทำให้ เทย์เลอร์ ได้กำหนดหลักการในการจัดการในองค์การ ได้ดังนี้ (Hoy and Miskel, 2008 ; ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2536)

1. องค์การแต่ละองค์การต้องกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. องค์การมีแบบแผนหรือเป็นทางการ
3. องค์การมีการจัดแบ่งเป็นแผนก ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบเรื่องการวางแผนและควบคุม คนงานรับผิดชอบเรื่องการปฏิบัติงาน
4. กำหนดอำนาจของแต่ละบุคคล
5. กำหนดตำแหน่งของแต่ละบุคคล
6. คนงานต้องทำงานให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสมตามที่ได้กำหนดไว้
7. องค์การต้องมีระเบียบปฏิบัติในการทำงาน
8. ในการทำงานควรได้รับค่าจ้างตามผลของงาน และคุณภาพของงาน
9. ในการทำงานไม่ใช้ความรู้สึกส่วนบุคคล แต่อยู่บนรากฐานของเหตุผลตามข้อเท็จจริง
10. มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
11. มีการฝึกอบรมพนักงานก่อนการทำงานและขณะทำงาน
12. ต้องมีการฝึกพนักงานที่ไม่มีทักษะให้เป็น

พนักงานที่มีทักษะขึ้นมาเพื่อจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นเท่าๆ กับพนักงานที่มีทักษะ

13. มีการระบุหน้าที่แต่ละวันของบุคคล
14. มีเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
15. ท้ายที่สุดเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว ต้องถือว่าบุคคลที่ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การนำมาใช้

มีผู้วิจารณ์ว่าทฤษฎีของเทย์เลอร์หรือทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้มุ่งแต่ผลผลิตของงาน และถือว่ามนุษย์เป็นเสมือนเครื่องจักร ละเลยความรู้สึกทางจิตใจและทางสังคม แต่ก็ยอมรับว่าการจัดการองค์การ ตามแนวของเทย์เลอร์นี้ก็มีส่วนทำให้การทำงานของ องค์การมีประสิทธิภาพขึ้น (Drucker, 1968)

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ได้นำมาใช้บริหารจัดการในองค์การอุตสาหกรรม องค์การธุรกิจ องค์การทางการทหาร แม้แต่ในสถาบันการศึกษาเพราะว่า ทฤษฎี การบริหารการศึกษาล้วนแต่ประยุกต์มาจากทฤษฎีการบริหาร องค์การทางอุตสาหกรรมและทางธุรกิจทั้งสิ้น ในการ บริหารการศึกษาแม้ว่าได้นำแนวคิดการบริหารของเทย์เลอร์ มาใช้ แต่ก็ควรนำมาประยุกต์ใช้โดยคำนึงถึงความเป็น มนุษย์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย เพราะ โรงเรียนไม่ใช่โรงงานที่ผลิตสิ่งของที่ใช้เครื่องจักรผลิต

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2536). “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์,” สารานุกรมศึกษาศาสตร์ . 12 : 10-11.

Drucker, P.F. (1968). **The Age of Discontinuity**. New York : Harper & Row.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**.

New York : The McGraw - Hill Companies, Inc.

Taylor, F.W. (1947). **Scientific Management**. New York : Harper.

ศาสตร์การบริหาร

ความหมาย

ศาสตร์การบริหาร (Science of Administration หรือ Administrative Science หรือ Administration Behavior หรือ Administrative Management) จัดเป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารตามหน้าที่หลัก 5 ประการ ได้แก่ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การอำนวยการ (Directing) 4. การประสานงาน (Coordinating) และ 5. การควบคุม (Controlling) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความเป็นมา

ภายหลังที่ เฟรดเดริก เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) (Taylor, 1947) ได้คิดทฤษฎีการบริหารแบบ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ใน ปี ค.ศ. 1911 โดยมีความคิดว่า การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เสมือนการทำงาน ของเครื่องจักรกล (machine model) ในปี ค.ศ. 1925 เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) (Fayol, 1925) ชาวฝรั่งเศสผู้เป็นวิศวกรเหมืองแร่ ก็เสนอความคิด เรื่อง การบริหาร (Administration) โดยใช้ความคิด เกี่ยวกับ วิศวกรรมมนุษย์แทนวิศวกรรมเครื่องกล ดังเช่น เทย์

เลอร์ (Taylor, 1947) เขามีความคิดว่าการทำงานนั้น พนักงานเป็นผู้ทำงานขึ้นมา ส่วนผู้จัดการเป็นผู้ชี้้นำลงไปสู่พนักงาน ทฤษฎีศาสตร์การบริหารหรือการบริหารจัดการของฟาโยล เริ่มคิดถึงคนมากกว่าของเทย์เลอร์ ให้ ความสำคัญในมิติของความเป็นมนุษย์มากขึ้น

ความคิดและหลักการในศาสตร์การบริหารหรือ การ บริหารจัดการ

ฟาโยล ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารจัดการไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1. การวางแผน 2. การจัดการองค์การ 3. การอำนวยการ 4. การประสานงานและ 5. การควบคุม ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) (Gulick, 1973) ได้ขยายหน้าที่ดังกล่าวเป็น 7 ประการ เรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นคำย่อของความคิดแต่ละประการ ได้แก่ 1. การวางแผน (planning) 2. การจัดองค์การ (organizing) 3. การกำหนดพนักงานหรือการจัดคนเข้า ทำงาน (staffing) 4. การอำนวยการ (directing) 5. การประสานงาน (coordinating) 6. การรายงาน (reporting) 7. การจัดการเงินหรือการจัดทำงบประมาณ (budgeting)

ฟาโยล (Fayol, 1925) จึงได้กำหนดหลักการ บริหาร 14 ข้อดังนี้

1. จัดแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ พนักงานทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ
3. กำหนดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีกฎข้อบังคับ ขององค์การ ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ
4. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา พนักงานได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. ให้พนักงานทุกคนมีเอกภาพทำงานเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวมผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว
7. ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเป็นธรรม
8. อำนาจการบังคับบัญชาอยู่ที่ส่วนกลางเพียงอย่างเดียว
9. มีการบังคับบัญชาจากระดับสูงสู่ระดับล่างอย่างเดียว อย่างชัดเจน
10. การทำงานต้องเป็นระเบียบ การเก็บรักษาสิ่งของ อุปกรณ์ต้องเก็บอย่างมีระบบ
11. การบริหารองค์การต้องมีความยุติธรรม
12. พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพ และมีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพ

13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าและมีความสำเร็จ

14. ในการทำงานบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานซึ่งจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีศาสตร์การบริหารหรือการบริหารจัดการ นี้เป็นแขนงหนึ่งของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์เพิ่มขึ้น ความคิดรวบยอดที่สำคัญของทฤษฎีการบริหารจัดการ มีเช่นเดียวกับทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เช่น วัตถุประสงค์ แบบแผน เหตุผล วินัย ประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งแผนก ความเชี่ยวชาญ การควบคุม เป็นต้น ทฤษฎีการบริหารจัดการ ถือลัทธิหรือข้อตกลงว่ามนุษย์เป็นวิศวกรรมมนุษย์ (human engineer)(Hoy and Miskel, 2008)

การนำมาใช้

เป็นที่น่าสังเกตว่าหลักการของฟายอลและของกูลิค ปรากฏมาตั้งแต่ ค.ศ. 1925 เป็นเวลา 87 ปีแล้ว แต่สาระสำคัญในหลักการเหล่านี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการบริหารปัจจุบันในองค์การอุตสาหกรรม องค์การธุรกิจ องค์การทหาร แม้แต่ในสถาบันการศึกษา เช่น ในโรงเรียนก็มีการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร ของทฤษฎีการบริหารจัดการ หรือศาสตร์การบริหาร เช่นกัน อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดของการบริหารที่ผู้บริหารต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม มิฉะนั้นจะเป็นเผด็จการ

บรรณานุกรม

- Fayol, H. (1925). **General and Industrial Management**. London : Sir Issac Pitman and Sons,
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory , Research and Practice**.
New York : The McGraw Hill Companies, Inc,
- Gulick, L. (1973). “Note on the Theory of Organization,” in L. Gulick and L.F. Urwick(eds). **Paper on the Science of Administration (pp.3 - 45)**. New York : Institue of Public, .
- Taylor, F.W. (1974). **Scientific Management**. New York : Harper.

การบริหารแบบระบบราชการ

ความหมาย

การบริหารแบบระบบราชการ(Bureaucracy Administration) เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารตามหลัก 5 ประการ คือ

- 1) การจัดแผนก
- 2) การตัดสินใจบนรากฐานข้อเท็จจริง และเหตุผล
- 3) การยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
- 4) การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น
- 5) การยึดถือว่ามีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ความเป็นมา

ใน ค.ศ. 1911 เฟรดเดริก เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) (Taylor, 1947) ได้เสนอวิธีการบริหารแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยมีความคิดว่าการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เสมือนการทำงานของเครื่องจักรกล ต่อมาในปี ค.ศ. 1925 เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) (Fayol, 1925) เสนอทฤษฎีการบริหารแบบการจัดการหรือศาสตร์การบริหารโดยมีความคิดว่าการทำงานนั้นพนักงานเป็นผู้ทำงานกันขึ้นมา ส่วนผู้จัดการ

การทำงานเป็นผู้ชี้้นำลงไปสู่พนักงาน ทฤษฎีของฟาโยลเริ่มคำนึงถึงคนมากกว่าของเทย์เลอร์ แต่การบริหารจัดการก็ยังคงอยู่บนรากฐานของเหตุผลและข้อเท็จจริง และใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เหมือนของเทย์เลอร์ เช่นกัน โดยมองว่าการทำงานของมนุษย์ก็เหมือนวิศวกรรมแต่เป็นวิศวกรรมมนุษย์ (human engineer) ต่อมาในปี ค.ศ. 1947 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (Weber, 1947) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารแบบ ระบบราชการ โดยมีความคิดว่าองค์การเป็นระบบสังคม ที่มีปฏิสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม นับว่าเวเบอร์ เริ่มคิดถึงการบริหารแบบระบบเปิดหรือยึดถือสังคม ศาสตร์เป็นหลัก แต่ก็ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการองค์การที่ต้องอยู่บนรากฐานของเหตุผล และข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ จะไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือความพึงพอใจหรือความเชื่อในการตัดสินใจดำเนิน การกิจการใดๆ จึงถือได้ว่าทฤษฎีการบริหารแบบระบบ ราชการเป็นแขนงหนึ่งของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ดังเช่นของเทย์เลอร์

หลักการบริหารแบบระบบราชการ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008)ได้อธิบายว่าการบริหารแบบระบบราชการของเวเบอร์ มีหลักการ 5 ข้อ ดังนี้

1. แบ่งงานออกเป็นแผนกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ
 2. การบริหารไม่ใช้ความพึงพอใจส่วนบุคคลการตัดสินใจในการกระทำกิจการใดๆ ไม่ใช้ความชอบหรือความพึงพอใจส่วนบุคคล แต่จะตัดสินใจบนรากฐานของข้อเท็จจริงและเหตุผล ไม่ใช้ความรู้สึก
 3. มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับลงมาจากบนลงล่าง
 4. มีระเบียบที่ประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ไร้ชัดเจนให้พนักงานปฏิบัติ
 5. ถือว่าพนักงานทุกคนเป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เป็นบุคคลมีคุณภาพ พนักงานทุกคนต้องคิดว่าพวกเขานั้นเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ
- ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ นี้เป็นแขนงหนึ่งของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ก็คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลและองค์การเป็นสังคมเปิด ความคิดรวบยอดที่สำคัญของทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการมีเช่นเดียวกับทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เช่น มีวัตถุประสงค์แบบแผน เหตุผล แบ่งแผนก ความเชี่ยวชาญ การควบคุม เป็นต้น ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ

ถือสัจพจน์ว่า องค์การประกอบด้วยบุคคล เป็นสังคมเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (Hoy and Miskel, 2008)

การนำมาใช้

ในหน่วยราชการของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วย ได้นำทฤษฎีการบริหารแบบราชการของเวเบอร์มาใช้กันอย่างยาวนาน แม้กระทั่งปัจจุบันนี้ก็ยังคงใช้อยู่ในบางหน่วยงาน ดังเช่น ประเทศไทยก็ยังคงติดอยู่กับระบบราชการ ในสถานศึกษาก็ยังใช้การบริหาร แบบระบบราชการอยู่เช่นกัน ถึงแม้ในปัจจุบันกฎหมาย ทางการศึกษาได้ให้โรงเรียนจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วก็ตามที่ ดังจะเห็นว่ามี การแบ่งแผนก ภาควิชา กลุ่มสาระวิชา เป็นต้น และถือว่าแต่ละแผนกเป็นวิชาชีพ

ข้อเสียของการบริหารแบบนี้ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความคล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น เสียค่าใช้จ่ายสูง การทำงานซ้ำซ้อน และล่าช้า ขาดการประสานงานในภาพรวมขององค์การ และมีผลการประเมินบ่งชี้ว่า การบริหารแบบระบบราชการไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- Fayol, H. (1925). **General and Industrial Management**. London : Sir Issac Pitman & Sons.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : The McGraw - Hill Compa ร้าแ, Inc
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. in T. Parsons(ed.), A.M. Henderson and T Parsons (Trans). New York : Free Press
- Taylor, F.W. (1947). **Scientific Management**. New York. Harper

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ความหมาย

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Administration) เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ยึดถือทัศนคติว่าองค์การมีลักษณะไม่เป็นราชการไม่เป็นแบบแผน จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคคลการบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความต้องการ ความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจของบุคคลและการรวมกลุ่มของบุคคลที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติในองค์การ ตลอดจนคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกิดจากบุคคลในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น

ความเป็นมา

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์หรือการบริหารการจัดการหรือการบริหารแบบราชการ (Hoy and Miskel 2008) เกิดขึ้นมาในช่วง ค.ศ. 1900 ถึง 1930 โดยบุคคลต่างๆ เช่น เทย์เลอร์ ฟาโยล กูลิคค์ เออร์วิคค์ และเวเบอร์ ที่ยึดถือว่ามนุษย์สามารถทำงานผลิตผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้องค์การเหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรที่ผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีทัศนคติในการบริหารองค์การที่ตรงกันข้ามกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้บุกเบิกทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นคน

แรกคือ แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ฟอลเลทท์ เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1924 มีความเห็นว่าปัญหาข้อขัดแย้งในองค์การนั้นเกิดจากสาเหตุต่างๆ และถือเป็นความบกพร่องของการบริหาร (Follett 1924) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) (Mayo, 1945) ผู้เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและฟริทซ์ โรธลิสเบอร์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) ผู้เป็นนักจิตวิทยาสังคม (Roethlisberger and Dickson, 1939)ทำการทดลองทางจิตวิทยาสังคมกับคนงานของ Hawthorne Plant of the Western Electric Company in Chicago สหรัฐอเมริกา เรียกว่า Hawthorne studies งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตราผลผลิตที่คนงานทำกับความเข้มของแสงในห้องทำงานของโรงงาน เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณและคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานด้านกายภาพ(แสงสว่าง)ให้กับคนงานกับผลผลิตที่คนงานทำผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญสองประการ คือ

1. ผลผลิตของงานที่พนักงานทำไม่สัมพันธ์กับปริมาณ และคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (แสงสว่าง) ในโรงงาน
2. มีตัวแปรอื่นๆอีกมากมายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ

ผลผลิตของพนักงาน ดังนั้นในระหว่างปี ค.ศ. 1927 ถึง ค.ศ. 1932 บุคคลทั้งสองจึงทำวิจัยต่อเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมกับผลผลิตจากการทำงานของพนักงาน เขาพบว่า (1) การทำงานของคนงานไม่สอดคล้องกับงานที่โรงงานกำหนด (2) เกิดมีองค์การอย่างไม่เป็นราชการ ไม่เป็นแบบแผนเกิดขึ้นและมีผลต่อผลผลิตของการทำงานของพนักงาน หรือมีผลต่อการทำงานของคนงาน (3) เมื่อมอบหมายให้บุคคลทำงานร่วมกันพนักงานจะรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เกิดกลุ่มเพื่อนร่วมงานกันทั้งในขณะที่ทำงานและภายหลังจากการเลิกงานแล้ว เช่น กลุ่มเพื่อนไปเล่นกีฬา เล่นเกมส์กัน เป็นสังคมแบบไม่มีแบบแผน ทำให้เกิดมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา เกิดรูปแบบบรรทัดฐานในการทำงาน เกิดรูปแบบความคิด ความเชื่อ คุณค่า ในการทำงาน ความรู้สึก อารมณ์ และรูปแบบการสื่อสาร (4) การทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน (norms) ไม่ใช่เกิดจากแรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ (economic incentive) (5) องค์การไม่ใช่ครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข องค์การมีความขัดแย้ง (6) การทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความต้องการแรงจูงใจ และความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจของพนักงานและของกลุ่มผู้ทำงาน

ผลการทดลองที่ Hawthorne Plant นี้ ทำให้กลุ่มผู้ทดลองเสนอทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมา คณะบุคคลผู้เบิกทฤษฎีนี้ได้แก่ ฟอลเลทท์ (Follett) เมโย (Mayo) รอทลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ช่วงเวลาของทฤษฎีนี้ ตั้งแต่ ค.ศ. 1930 - 1960

ความคิดและหลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ในการสร้างทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ เกิดขึ้นจากผลการทดลองทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ Hawthorne Plant ในชิคาโก สหรัฐอเมริกา กลุ่มผู้เสนอทฤษฎีได้สร้างความคิดรวบยอด (Hoy and Miskel, 2008) ที่สำคัญประกอบด้วย (1) ความอยู่รอด (survival) (2) ความต้องการ (needs) (3) เอกัตบุคคล (individuals) (4) โครงสร้างทางสังคม (social structure) (5) บรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการ (informal norms) (6) พลังเสริม (empowerment) (7) ช่วงการควบคุมกว้าง (broad span of control) (8) วัฒนธรรม (culture) (9) กลุ่ม (teams) (10) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผน (informal organization)

จุดเน้นของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่ (1) ความต้องการของแต่ละบุคคล (2) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผน (3) การรวมกลุ่มบุคคลโดยธรรมชาติ ผลจากการวิจัยที่ Hawthorne Plant ทำให้เกิดข้อสันนิษฐาน (assumptions) ที่สำคัญ ดังนี้ (1) การทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความต้องการแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจของพนักงานและของกลุ่มพนักงาน (2) การทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่ม ไม่ใช่เกิดจากแรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ (3) องค์การที่ไม่เป็นแบบแผนมีผลต่อผลผลิตขององค์การ (4) ในองค์การย่อมมีวัฒนธรรมองค์การ (5) ในองค์การย่อมเกิดกลุ่มในการทำงานโดยธรรมชาติ เป็นสังคมไม่มีแบบแผน เกิดมีบรรทัดฐานในการทำงาน เกิดมีวัฒนธรรมองค์การ และเกิดมีรูปแบบการสื่อสารในองค์การ

จากความคิดรวบยอดและข้อสันนิษฐานดังกล่าวก็ ทำให้กำหนดหลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. องค์กรเป็นกลุ่มสังคมที่สามารถปรับเปลี่ยน เพื่อการอยู่รอด
2. ความต้องการของเอ็กต์บุคคลเป็นแรงกระตุ้น ของการผลิตผลผลิตขององค์กร
3. เอ็กต์บุคคลมีความสำคัญกว่าโครงสร้างหรือ องค์กรในความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เอ็กต์บุคคลรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ ตาม ความสนใจของกลุ่มของตน
5. บรรทัดฐานและวิธีในการทำงานอย่างไม่เป็น ทางการ (Unofficial norm and procedure) สำคัญ กว่าอย่างเป็นทางการ
6. การร่วมกันตัดสินใจในการบริหารจัดการทำให้ ผลผลิตขององค์กรมีประสิทธิภาพ
7. การควบคุมอย่างกว้างๆทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยอัตโนมัติ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในผลผลิต ขององค์กร

8. วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการบริหารจัดการ องค์การ

9. การทำงานเป็นกลุ่ม (team work) เป็นหัวใจ ของความสำคัญขององค์การ

10. โครงสร้างอย่างไม่มีแบบแผนมีความสำคัญ กว่ามีแบบแผน

การนำมาใช้

มีบริษัททางธุรกิจ และอุตสาหกรรมได้นำการ บริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มาใช้บริหารองค์การ แต่มีข้อ วิเคราะห์ว่า การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นก็ไม่ใช่ว่า จะก่อให้เกิดองค์การที่เป็นความสุขที่สนองความต้องการ ของแต่ละบุคคลได้ เพราะองค์การไม่ใช่ครอบครัวใหญ่ ที่มีความสุขย่อมมีข้อขัดแย้งทั้งจากค่านิยม ความสนใจ และวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลทฤษฎีการบริหารเชิง มนุษยสัมพันธ์นี้มีการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เรียกว่า การบริหารแบบประชาธิปไตย

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- Follet, P.M. (1924). **Creative Experience**. London : Longman and Green.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration :Theory, Research and Practice**. New York: The McGraw – Hill companies , Inc.
- Mayo , E. (1945). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Graduate School of Business Administration , Harvard University.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson. W.J. (1939). **Management and the worker**. Cambridge : Harvard University Press.

การบริหารสถานศึกษาด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ความหมาย

การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน (Learning Institutes Administration for Community Relations) หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันราชการ องค์กรเอกชน และสถาบันสังคมอื่น ๆ เป็นต้น

การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับกลุ่มบุคคลในสถานศึกษานั้น ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา (อธิการบดี ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ รวมทั้งครูอาจารย์ทุกคน ย่อมจะดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วย เช่น การเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยสอนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านหรือนำไปใช้ในชุมชน หรือนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาในชุมชน บุคคลในสถานศึกษาไปร่วมกิจกรรมในชุมชน สถานศึกษาขอความช่วยเหลือจากชุมชน สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือชุมชน สถานศึกษาใช้ทรัพยากรในชุมชน เป็นต้น

ความเป็นมา

การบริหารสถานศึกษา ทั้งโรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน และมหาวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 5 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นั้น สำหรับการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงาน 1 ใน 5 ของการบริหารในสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาย่อมสัมพันธ์กับชุมชน เพราะผู้เรียนในสถานศึกษามาจากครอบครัวที่อยู่ในชุมชน สถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนหรือจัดการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์กับชุมชนด้วย ซึ่งกำหนดไว้หลายมาตราด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 29 กล่าวว่า “ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรร

ภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ การพัฒนาระหว่างชุมชน”

ในหมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 กล่าวว่า “ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา...”

ความสำคัญ

การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานบริหารการศึกษา 1 ใน 5 งาน ซึ่งจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพหรือเป็นคนเก่งคนดีได้ เช่น การสอนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านหรือนำไปใช้ในชุมชน ไม่ใช่สอนให้ท่องจำ ไม่ใช่สอนให้นำความรู้ไปสอบ สอบแล้วก็ลืมหมด หรือการสอนให้นักเรียนนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาในชุมชนได้ หรือการเชิญปราชญ์บุคคลในชุมชนมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน ย่อมจะทำให้ผู้เรียนมีความรู้กว้างขวางขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารงานด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จะต้องดำเนินงานไปพร้อมๆ กับการบริหารงานอีก 5 ด้าน คืองานวิชาการ งานธุรการ งานบุคคล และงานกิจการนักเรียน และบริหารงานทั้ง 5 ด้านนี้เท่าเทียมกัน จึงจะช่วยพัฒนาคนให้มีคุณภาพคือเป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้

การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

การดำเนินงานในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จะดำเนินงานได้หลากหลายดังนี้

1. การสอนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในครอบครัวและชุมชน เช่น การละเว้นจากยาเสพติด การลดละเลิกอบายมุข การลดละเลิกใช้ยาฆ่าแมลง การ

ใช้เครื่องใช้ไฟฟ้า การปลูกผักปลอดสารพิษ การปลูกป่า รักษาธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เนื้อหาวิชาเหล่านี้เมื่อผู้เรียนเรียนในสถานศึกษาแล้ว ผู้สอนจะย้าให้ผู้เรียนนำไปใช้ในครอบครัวและชุมชน และติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองให้อบรมดูแลผู้เรียนนำความรู้ไปใช้หรือไม่อย่างไรอีกด้วย

2. สถานศึกษาขอความร่วมมือจากชุมชน ซึ่งจะขอความร่วมมือจากชุมชนในด้านต่างๆ ได้ คือ

2.1 ขอความร่วมมือในด้านความเป็นวิทยากร หรือเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ เช่น ในชุมชน มีภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ศิลปินพื้นบ้าน ช่างทอผ้า ช่างจักสาน ช่างแกะสลัก ช่างปั้น ช่างตัดผม เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้อย่างยิ่ง จะดำเนินงานได้โดยเชิญมาเป็นวิทยากร หรือให้ผู้เรียนไปศึกษาไปฝึกงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเหล่านี้

2.2 ขอความร่วมมือในด้านทุนทรัพย์ วัสดุ ครุภัณฑ์จากชุมชน เช่น ขอบริจาคเงินจากธนาคาร บริษัทห้างร้าน ในชุมชนเพื่อนำมาใช้จ่ายในสถานศึกษา หรือเป็นเงินทุนสำหรับผู้เรียนที่ยากจน ขอ บริจาค หนังสือเครื่องเขียนจากสำนักพิมพ์ โรงพิมพ์ ร้านจำหน่ายเครื่องเขียนแบบเรียน ขอบริจาคข้าวสาร ผัก ผลไม้ ไข่ไก่ จากประชาชนในชุมชนเพื่อนำมาทำอาหารกลางวันแก่ผู้เรียนในสถานศึกษา เป็นต้น

3. สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือหรือบริการชุมชน ซึ่งอาจจะดำเนินการได้หลากหลาย เช่น

3.1 จัดให้มีการสอนหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพให้กับประชาชนในชุมชน เช่น การตอนติดตา ต่อกิ่งต้นไม้ การเกษตรผสมผสาน การเลี้ยงปลาในนาข้าว การเลี้ยงไก่พันธุ์เนื้อ การตัดเย็บ เสื้อผ้า การทำอาหารทำขนม การใช้คอมพิวเตอร์ การแก้และซ่อมเครื่องยนต์ เป็นต้น

3.2 ให้ความช่วยเหลือในด้านความรู้และเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ แก่ประชาชนในชุมชน เช่น ความรู้เกี่ยวกับอาหาร ยารักษาโรค (ยาชุด ยาแก้ปวดต่างๆ)

โรคภัยไข้เจ็บต่างๆ การรักษาโรคแบบธรรมชาติบำบัด
อันตรายจากยาฆ่าแมลงในผักผลไม้ การเกษตรทฤษฎี
ใหม่ เกษตรกรรมทางเลือก เป็นต้น

3.3 จัดบริการข่าวสารเพื่อพัฒนาคุณภาพ
ชีวิตของประชาชนในชุมชน เช่น สถานศึกษาทำหอกระ
จ่ายข่าว แล้วถ่ายทอดเสียงจากรายการวิทยุที่เป็นความ
รู้เพื่อประชาชนจะได้นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ หรือ
อ่านข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพอนามัย
 เป็นต้น

3.4 การเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือใน
การพัฒนาชุมชน สถานศึกษาจะดำเนินการได้โดยจัด
โครงการพัฒนาชุมชน โดยชุมชนสนับสนุนด้านบุคลากร
และวัสดุอุปกรณ์ เช่น ขุดลอกคูคลองที่ตื้นเขิน ขุดคู
ระบายน้ำ ซ่อมสร้างถนนเข้าหมู่บ้าน ทำความสะอาด
วัดและตลาด เป็นต้น

4. บริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ของสถาน
ศึกษาแก่ประชาชนในชุมชน เช่น ให้ประชาชนในชุมชน
ใช้หอประชุม ใช้ห้องสมุด ใช้ห้องพยาบาล ใช้โรงอาหาร
และใช้สนามกีฬา เป็นต้น

5. การออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครอง และผู้เรียน
ตามบ้าน เช่น เมื่อผู้เรียนเจ็บป่วย หรือผู้สอนไปแนะนำ
ผู้เรียนทำแปลงเกษตรที่บ้าน รวมทั้งการเข้าร่วม
กิจกรรมของชุมชน เช่น ร่วมงานการทอดกฐินที่วัด ร่วม
งานมงคลในชุมชน เป็นต้น

6. การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา เช่น จัดให้
มีสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารของสถานศึกษา อาจ
ทำในรูปของจดหมายข่าว วารสาร จัดให้มีเจ้าหน้าที่
ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้มาติดต่อสอบถามหรือ
ให้ความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อสถานศึกษา

7. การเชิญผู้ปกครองและประชาชนในชุมชน
มาประชุม เช่น ในวันปฐมนิเทศนักเรียนใหม่วันเปิดเรียน
ในภาคเรียนแรกของปีการศึกษา เป็นต้น

8. การรายงานผลการเรียนและอื่นๆ ให้ผู้
ปกครองทราบ เช่น การรายงานเป็นประจำวัน หรือ

การทำสมุดพกประจำตัวนักเรียน ซึ่งจะมีทั้งผลการเรียน
ความประพฤติ สุขภาพ และอื่นๆ

9. การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในงานวิชาการ
แบ่งออกได้เป็น 4 ข้อย่อย ดังนี้

9.1 ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นักวิชาการ ครู
อาจารย์จากสถานศึกษาอื่น ศิลปินพื้นบ้าน ผู้อาวุโส ผู้
เป็นปราชญ์บุคคลในหมู่บ้าน ผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งนำมา
ใช้ในลักษณะขอคำปรึกษาและขอเสนอแนะ หรือเชิญ
เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เรียน เป็นต้น

9.2 ทรัพยากรวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่
โสตทัศนอุปกรณ์ สถานศึกษาอื่น นำมาใช้ในลักษณะของ
การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การศึกษา การร่วมมือทาง
วิชาการ เป็นต้น

9.3 ทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ป่าไม้ ภูเขา
ทะเล ปะการัง หิน แร่ธาตุ ลัตว์ป่า สมุนไพร ซึ่งจะ
นำมาใช้ในลักษณะเป็นสื่อการเรียนการสอน การไป
ทัศนศึกษา การช่วยกันอนุรักษ์ไว้ เป็นต้น

9.4 ทรัพยากรสังคม ได้แก่ วันสำคัญ ศิลปะ
พื้นบ้าน วัฒนธรรมพื้นบ้าน โบราณวัตถุโบราณสถาน
ประเพณีต่างๆ ซึ่งจะนำมาใช้ได้ ในลักษณะให้ครูอาจารย์
นิสิต นักศึกษา นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมโดยตรง จัด
นิทรรศการ การศึกษาหาข้อมูลเพื่อจะได้ช่วยกันอนุรักษ์
ไว้ เป็นต้น

ตัวอย่างการบริหารงานสถานศึกษาด้านการ
สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ตัวอย่างสถานศึกษาที่เน้นในการบริหารงานด้าน
การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีให้เห็นเป็นตัวอย่าง
มากมาย ขอนำมา 7 ตัวอย่างดังนี้

โรงเรียนแม่มูลม่นยืน จังหวัดอุบลราชธานี เป็น
โรงเรียนที่สอนเนื้อหาวิชาการครึ่งวันเช้า ส่วนภาค
บ่ายเป็นเรื่องของวิถีชีวิตในชุมชนและสามารถนำมา
ประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ด้วย โดยมีเป้าหมายสำคัญ
คือ เด็กที่ผ่านโรงเรียนแม่มูลม่นยืนจะต้องไม่รู้สึกลัว
เรียนจบออกไปแล้วจะเข้าโรงงานไหน ตรงกันข้ามพวก

เขาจะถูกบ่มเพาะขัดเกลาว่า เขาสามารถมีชีวิตอยู่ในชุมชนได้อย่างมีความสุข แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนแม่มูลมันยืนนี้เน้นการเรียนการสอนในชุมชนอย่างมากทีเดียว

โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำโครงการเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครองหลายโครงการ เช่น โครงการสร้างฐานข้อมูลผู้ปกครองและนักเรียน เพื่อบันทึกข้อมูลที่เป็นในการติดต่อความสามารถพิเศษของเด็กและความพร้อมของผู้ปกครองแต่ละท่าน โครงการรวบรวมปัญหา ทัศนคติ ความต้องการของผู้ปกครอง โดยอาศัยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โครงการสร้างคลังภูมิปัญญา โครงการอบรมสัมมนาผู้ปกครอง โครงการอบรมการทำสมาธิ โครงการเดินทางมาโรงเรียนโดยใช้รถยนต์ร่วมกัน โครงการนำผู้ปกครองมาช่วยสอนเสริม เป็นต้น

โรงเรียนประสานสามัคคี อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี มีกิจกรรมที่คนในชุมชนและอบต. เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เช่น ช่วยสอนเรื่องการเพาะพันธุ์พืช การเพาะเห็ด การทำโรติ (บางคนตอนเช้าขายโรติ ตอนบ่ายมาช่วยสอนทำโรติ) ให้นักเรียนออกไปเรียนการเพาะเมล็ด การเพาะชำ การตอนต้นไม้ การเลี้ยงปลาในโรงเรือน สลับกับการเรียนในโรงเรียน

โรงเรียนวัดเขาพระยาสังฆาราม อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี ได้ทำโครงการระบบนิเวศในนาข้าว ซึ่งครอบคลุมเรื่อง พืช สัตว์ ดิน น้ำ ปุ๋ย วงจรชีวิต และสิ่งแวดล้อมในนาข้าว เริ่มต้นจากการให้เด็กได้เรียนรู้ระบบนิเวศในนาข้าวจากการปฏิบัติจริงในที่นาของโรงเรียนหรือของผู้ปกครองนักเรียนที่อยู่ใกล้ๆ โดยนักเรียนเรียนวิชาตามปกติ 4 วัน ไปลงนา 1 วัน นักเรียนสามารถเขียนและพูดอธิบายได้ ทดลองบางเรื่องได้ วาดรูปประกอบได้ โดยทำงานเป็นกลุ่ม มีครูและวิทยากรที่ได้รับการอบรมมาแล้วเป็นที่เลี้ยง

โครงการโรงเรียนธรรมชาติ ที่จังหวัดบุรีรัมย์ มีความมุ่งหมายที่จะให้ทุกคนรักและหวงแหนธรรมชาติรอบๆ ตัว เห็นคุณค่าทั้งสัตว์ป่า น้ำ ดิน หิน อากาศ

และภาวะแวดล้อมอื่นๆ โดยไม่ต้องใช้กฎหมายบังคับ การเรียนการสอนเน้นเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เด็กและเยาวชนจะได้สัมผัสธรรมชาติอย่างใกล้ชิด เพราะห้องเรียนเป็นห้องเรียนธรรมชาติโดยตรง

สถาบันราชภัฏ มีโครงการนักศึกษาเครือข่ายชุมชน โดยจัดส่งวิทยากรที่ผ่านการฝึกอบรมอย่างดีจากสถาบันแห่งละ 5 คน รวม 180 คน เข้าไปทำงานกับท้องถิ่น เพื่อร่วมเป็นเครือข่ายชุมชนและประสานงานกับ อบต. พร้อมจัดส่งนักศึกษาจากคณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการไปฝึกงานที่ อบต. ทุกแห่งๆ ละ 12 - 15 คน หมุนเวียนกันไปตลอดปีการศึกษา และยังเปิดโอกาสให้ อบต. คัดเลือกเด็กในท้องถิ่นของตนเข้าเรียนในภาคปกติและภาค กศ.บป ในสถาบันราชภัฏที่ตั้งอยู่ในพื้นที่แห่งละ 1-2 คนอีกด้วย โดยเรียกนักศึกษาส่วนนี้ว่า นักศึกษาเครือข่ายชุมชน สามารถเลือกเรียนได้ทุกสาขาวิชา มีการสอนเสริมในเรื่องพัฒนาชุมชน เพื่อให้ นักเรียนเครือข่ายชุมชนได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานจัดสร้างข้อมูลท้องถิ่น และต่อเชื่อมในการเผยแพร่ข่าวสารระหว่างสถาบันและท้องถิ่น

โครงการ “บวร” เป็นโครงการที่โรงเรียนจำนวนมากจัดทำกัน โครงการ “บวร” เป็นโครงการที่หลอมพลังบ้าน วัด โรงเรียนเข้าด้วยกัน เนื่องจากนักเรียนทุกคนมาจากบ้านหรือครอบครัว เวลาส่วนใหญ่นักเรียนอยู่ที่บ้าน อยู่กับพ่อแม่ผู้ปกครองมากกว่าอยู่ที่โรงเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองเสมือนเป็นครูคนแรกของนักเรียน ส่วนวัดมีพระสงฆ์ช่วยสนับสนุนช่วยอบรมสั่งสอนให้นักเรียนประพฤติปฏิบัติชอบ จึงกล่าวได้ว่า ทั้งบ้าน วัด และโรงเรียนมีส่วนร่วมอย่างมากในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

ตัวอย่างโดยสรุปพบว่า สถานศึกษาได้ให้ผู้เรียนได้ออกไปปฏิบัติงานในชุมชน เช่น การเพาะเมล็ดพืชต่างๆ การเพาะชำ การเลี้ยงปลา การทำนาข้าว ฝึกงานกับ อบต. และใช้ธรรมชาติในชุมชนเป็นห้องเรียน นอกจากนี้ยังมีโครงการเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครอง

และโครงการร่วมมือระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน เป็นต้น

ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน

จากตัวอย่างข้างต้นจะพบว่าสถานศึกษาต่างๆ ได้บริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่หลากหลาย นำเสนออย่างยั้ง แต่ก็พบว่ามีปัญหาในการบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่หลากหลาย และนำไปเป็นห่วงอยู่มากมายเช่นกัน ซึ่งจะพบได้จากผลงานการวิจัยทั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์ ปรียญญา นิพนธ์ รายงานการค้นคว้า อีสาระ และผลงานวิจัยของ คณาจารย์ ดังต่อไปนี้

จากวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาการบริหารการศึกษาของ วิทยาลัยครูตามภาคต่างๆ คือ งานบริหารการศึกษา ของวิทยาลัยครูในภาคใต้ ของ ธงชัย มาศสุพงศ์ ในภาค กลาง ของ สุชาติ รัตนวิจิตร ในกรุงเทพมหานคร ของ สัญญา สุรพันธุ์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของน้อย สุปิงคลัด พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยครูต่างๆ เห็นตรง กันคือ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่ทำมาก เป็นอันดับห้า ซึ่งเป็นอันดับที่น้อยที่สุด หรือเป็นอันดับ สดท้ายในจำนวนงานทั้ง 5 ด้าน

จากผลการวิจัยเรื่อง “การใช้เวลาในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 11” ของ สมชาย สุขชาติะ นิลิตภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การใช้เวลาของผู้บริหารในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานบริหารด้าน วิชาการ (26.81%) งานบริหารด้านธุรการ การเงินและ อาคารสถานที่ (22.11%) งานบริหารบุคคล (21.67%) งานบริหารด้านกิจการนักเรียน (15.74%) งานบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (13.66%) แสดงว่า งาน บริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารใช้เวลา ปฏิบัติน้อยที่สุดในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน

จากผลการวิจัยเรื่อง “งานบริหารการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวง ศึกษาธิการในภาคใต้” ของ เฉลิม แซ่มซ้อย พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่มีความคิด เห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานในเกณฑ์มาก 3 ประเภท คือ งานธุรการ การเงิน และบริการได้รับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาได้แก่ งานวิชาการ และงานบุคคล ตาม ลำดับ ส่วนงานกิจการนักเรียนนั้นได้รับการปฏิบัติน้อย และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนได้รับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

จากผลการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารงานใน โรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รับนักเรียนชาวเขา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดน่าน” ของ กุล เชษฐี แก้ววี พบว่า ปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนคือ ผู้ปกครองไม่สนใจการ ศึกษาของนักเรียน ชาวบ้านไม่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหาร ไม่มีเวลาอยู่โรงเรียน และการติดต่อสื่อสารลำบาก ยุ่งยาก

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญ ศึกษา เขตการศึกษา 8” ของเพ็ญรำไพ รามบุตร พบ ปัญหา ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ ครูอาจารย์มี ชั่วโมงสอนและทำงานด้านอื่นมาก แหล่งวิทยาการใน ชุมชนมีน้อย ผู้ปกครองและประชาชนมีฐานะยากจน และการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับองค์กรต่างๆ ในชุมชนไม่สม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด สมุทรปราการ” ของภูวนาถ คงแก้ว พบปัญหา คือ ผู้รับ ผิดชอบการวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนไม่มีความชำนาญในการวางแผนงาน ขาดวัสดุ

ครูภักดีในการเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ครูอาจารย์มีภารกิจมากไม่มีเวลาให้บริการชุมชน ชุมชนไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี และการประเมินผลล่าช้า

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” ของอำนาจ สุขสุเสียง พบว่า การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการบริหารงานโรงเรียน ประเภททรัพยากรบุคคล ได้แก่ พระ ผู้ปกครองนักเรียน ศึกษานิเทศก์ โดยเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้กับบุคลากรและให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ประเภททรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ วัด โรงเรียนมัธยมใกล้เคียง โดยใช้เป็นสถานที่สำหรับอบรมพัฒนาบุคลากรประเภททรัพยากรทางธรรมชาติ ได้แก่ ต้นไม้ ใช้ตกแต่งบริเวณโรงเรียน และประเภททรัพยากรทางสังคม ได้แก่ กิจกรรมวันสำคัญ โดยใช้เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากผลการวิจัยเรื่อง “ผลการจัดการศึกษาที่เน้นคุณธรรมของโรงเรียนสัตยาไส” ของ รศ.ดร. ส. วาสนา ประवालพฤษ์ และคณะ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับบ้านโดยทั่วไปมีความใกล้ชิดกันดี แต่จะมีบางครอบครัวที่ไม่ให้ความร่วมมือและค่อนข้างจะทอดทิ้งเด็ก ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาทางครอบครัว ในด้านชุมชนเมื่อนักเรียนไปร่วมกิจกรรมกับชุมชน เช่น กิจกรรมกีฬา จะได้รับการยกย่องชมเชยในความมีวินัย มีน้ำใจนักกีฬา จากโรงเรียนอื่นๆ ไม่ก่อการทะเลาะวิวาท เมื่อตั้งโรงเรียนใหม่ๆ ชุมชนไม่แน่ใจว่าเป็นโรงเรียนประเภทใด แต่เมื่อล่วงเลยไปเกิดความรู้สึกว่าเป็นโรงเรียนที่เน้นคุณธรรม ฝึกนักเรียนให้รับผิดชอบตนเองช่วยเหลือตนเองได้ มีคุณธรรมสูง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) เปิดเผยผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้าหมวดวิชา

ต่างๆ และครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เมื่อเดือนเมษายน 2543 จำนวน 4,196 คน เกี่ยวกับการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความสำคัญหรือไม่ ทั้งนี้พบว่าร้อยละ 90 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ และครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรให้มีการให้รางวัลยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยร้อยละ 40 เห็นว่าสมควรให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในภาระงานด้านการบริหารทั่วไปมากที่สุด รองลงมาต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในภาระงานด้านวิชาการร้อยละ 32.8 งานโรงเรียนกับชุมชนร้อยละ 13 งานปกครองนักเรียน ร้อยละ 6.9 และงานบริหาร/งานธุรการ ร้อยละ 3.9 ผลสำรวจที่น่าสนใจ คือมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับงานโรงเรียนกับชุมชน เป็นอันดับสาม

จากผลงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” ของถวิล คนฉลาด พบปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดการปรึกษาหารือกับชุมชนในการจัดทำแผนงาน มีงบประมาณดำเนินงานน้อย วัสดุครุภัณฑ์ให้บริการแก่ชุมชนไม่เพียงพอ และฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนไม่เอื้อต่อการสนับสนุนโรงเรียน เป็นต้น

จากผลการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การปฏิบัติงานการให้บริการแก่ชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม” ของ มงคล รุณธาดุ พบว่า มีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การให้บริการข่าวสารข้อมูล การให้บริการด้านสวัสดิการ การให้บริการด้านวิชาการ และ การให้บริการด้านอาชีพ ตามลำดับ

จากผลการวิจัย ทั้งหมดพบว่า มีการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นที่หลากหลายในการบริหารสถานศึกษาทั้ง

ประเภททรัพยากรบุคคล ประเภททรัพยากรทางวัตถุ ที่มนุษย์สร้างขึ้น ประเภททรัพยากรทางธรรมชาติและ ประเภททรัพยากรทางสังคม สถานศึกษาให้บริการด้าน อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์แก่ชุมชน สถานศึกษากับ ชุมชนใกล้ชิดกันดี ผู้เรียนออกไปร่วมกิจกรรมกับชุมชน และชุมชนเข้าใจสถานศึกษาดีขึ้น

แต่ก็พบ ปัญหาการบริหารสถานศึกษาด้านการ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ในภาพรวมคือการบริหาร สถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนได้รับการ ปฏิบัติน้อยกว่าการบริหารงานด้านอื่นและมีปัญหา อื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น ผู้ปกครองไม่สนใจการศึกษา ของผู้เรียน ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา ครูอาจารย์มีชั่วโมงสอนมากไม่มีเวลาให้บริการชุมชน แหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมีน้อย ผู้ปกครองในชุมชน ยากจนไม่ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา และขาดวัสดุ ครุภัณฑ์ในการเผยแพร่เกียรติประวัติของสถานศึกษา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ ชุมชนด้วย ซึ่งกำหนดไว้หลายมาตราด้วยกัน ดังนั้นการ บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จึงควรได้รับความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม โดยบริหารงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคคล งาน กิจการนักเรียน และงานด้านการสร้างสัมพันธ์กับ ชุมชน ให้เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร สถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน จะ ดำเนินงานได้หลากหลาย ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษา จะดำเนินการอย่างจริงจังและจริงใจ ก็จะช่วยแก้ปัญหา การบริหารสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์กับ ชุมชนได้รับการปฏิบัติน้อยกว่าการบริหารงานด้านอื่นได้

แนวคิดในการแก้ปัญหา

การบริหารการศึกษา เป็นการดำเนินงานของกลุ่ม บุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ แต่การที่จะพัฒนาคน ให้มีคุณภาพได้นั้น จึงควรดำเนินงานการบริหารการ ศึกษาทั้ง 5 ด้านให้เท่าเทียมกันจึงจะแก้ปัญหาที่กล่าว มาแล้วได้ ขอยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม เช่น การบริหาร งานวิชาการเป็นการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดและเป็นคนดี หรือพัฒนาคนให้เป็นคนที่มี คุณภาพได้นั้น จะต้องมีการบริหารงานอีก 4 ด้านมา ช่วยด้วย เช่น การบริหารงานธุรการ คือจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ จัดอาคารสถานที่ และอื่นๆ เพื่อช่วยให้การ เรียนการสอนคล่องตัวขึ้น การบริหารงานบุคคลก็ต้อง สรรหาครูที่มีคุณภาพมาสอน ต้องพัฒนาครูให้มีคุณภาพ ยิ่งๆ ขึ้นไป เพราะครูต้องมีคุณภาพ จึงจะพัฒนาคนให้ มีคุณภาพได้ ส่วนการบริหารกิจการนักเรียน ก็คือการ ปกครองนักเรียนให้เป็นคนดีมีวินัย มีการจัดกิจกรรม เสริมให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถและเป็นคนดียิ่ง ขึ้น สำหรับการบริหารงานด้านการสร้างสัมพันธ์ กับชุมชน ก็มีมีส่วนช่วยพัฒนาคนเช่นกัน เช่น การสอนให้ นักเรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านและชุมชน การให้นักเรียน ฝึกวิชาชีพในชุมชน การช่วยแก้ปัญหาในชุมชน การเชิญ บุคลากรในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน การประสาน งานกับผู้ปกครองให้สนใจการศึกษาของนักเรียนและ ช่วยอบรมนักเรียนที่บ้าน เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงาน ทั้ง 5 ด้านต้องสัมพันธ์กัน ต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน และเท่าเทียมกัน การพัฒนาคนจึงจะมีคุณภาพ ในที่สุด ก็จะช่วยแก้ปัญหาการบริหารสถานศึกษาด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชนได้

หวน พันธุ์พันธ์

บรรณานุกรม

- “การจัดการศึกษา...กิจกรรมหลักของเครือข่ายผู้ปกครอง ร.ร.สวนกุหลาบฯ,” ใน รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย. 15 ธันวาคม 2543, หน้า 2.
- กุลเชษฐ์ แก้ววี. ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รับนักเรียน **ชาวเขา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดน่าน.** วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- เฉลิม แซ่ม้อย. งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ **ในภาคใต้.** วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
- ถวิล คนฉลาด. **ปัญหาการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถาบันครุศึกษา,” ใน สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. **ประมวลบทความทางบริหารงานการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2522.
- บัณฑิตย สงครามรอด. “โรงเรียนธรรมชาติ...ที่บุรีรัมย์ คีนผืนป่า - ลัตว์ป่าให้แผ่นดิน,” **มติชน.** วันที่ 5 เมษายน 2541.
- เพ็ญรำไพ รามบุตร. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8.** วิทยา นิพนธ์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- “พบครูต้องการให้ยกย่องผู้บริหาร,” ใน **กรุงเทพธุรกิจ.** 31 พฤษภาคม 2543.
- ภูวนาถ คงแก้ว. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- มงคล รุณธาดู. **การปฏิบัติงานการให้บริการแก่ชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครพนม.** รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, 2542.
- “ร.ร.ประสานสามัคคี ดึงผู้ปกครอง ชุมชน และอบต.ร่วมจัดการศึกษา.” ใน **รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย.** 15 ธันวาคม 2543, หน้า 4.
- “ราชภัฏจัดโครงการศ.เครือข่าย ผนึกอบต.เสริมความเข้มแข็งชุมชน,” **ไทยโพสต์.** 19 มีนาคม 2542, หน้า 13.
- วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, 2542.
- ส.วาสนา ประवालพฤษ์ และคณะ. “ผลการจัดการศึกษาที่เน้นคุณธรรมของโรงเรียนสัตยาไส,” ใน **รวมผลงานการวิจัยของคณาจารย์ และวิทยานิพนธ์ ดีเด่นของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** เอกสารโรเนียวของฝ่ายวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

สมชาย สุขชาติ. “บทสรุปผลงานวิจัย การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11,” ใน *ครุศาสตร์ 24 ปี 10 ก.ค. 2524* รวมบทความทางวิชาการและบทสรุปผลงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

หวน พันธุ์พันธ์. *การบริหารโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน*. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อักษร บัณฑิต, 2529.

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. “ระบบนิเวศในนาข้าว การเรียนรู้จากการทำจริง,” *มติชน*. 13 มกราคม 2544, หน้า 10.

อำนาจ สุขสุเลี้ยง. *การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ระบบเปิดในโรงเรียน

ความหมาย

ระบบเปิดในโรงเรียน (Open Systems in Schools) หมายถึง ทักษะที่ว่าสถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือสถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม และขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม

ความเป็นมา

ในปี ค.ศ.1947 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947) เริ่มคิดว่าองค์การทั้งหลายเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลมาร่วมกันทำงานย่อมมีปฏิสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ การแข่งขัน ทรัพยากร และระบบการเมืองสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ องค์การจึงไม่ใช่เป็นองค์การปิด ที่ทำงานกันแต่เฉพาะบุคคลในองค์การเท่านั้น ต่อมาในปี ค.ศ.1960 ทาลคอตต์ พาร์สันส์ (Talcott Parsons) (Parsons, 1960) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การและเสนอแนวความคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่ขึ้นอยู่กับและได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ความคิดดังกล่าวนี้ ในปี ค.ศ. 2008 เวน เค ฮอย (Wayne K. Hoy) และ ซีเซล จี มิสเกล (Cecil G. Miskel) (Hoy and Miskel, 2008) ได้นำความคิดของ จาคอบ ดับเบิลยู จีทเซลส์ (Jacob W Getzels) และอีกอน จี กูบา (Egon G. Guba)

(Getzel and Guba, 1957) ที่ว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม มาวิเคราะห์ให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นสังคมระบบเปิดที่นำเอาทรัพยากรอันได้แก่ ครู นักเรียน เงิน จากสิ่งแวดล้อมและวิชาการต่างๆมาสู่กระบวนการทางการศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงนักเรียนให้เก่ง ดี มีสุข การบริหารกิจการโรงเรียนจึงต้องบริหารด้วยทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) ได้อธิบายความคิดและสัจพจน์เกี่ยวกับระบบเปิดในโรงเรียนไว้ ดังนี้

ความคิดและสัจพจน์เกี่ยวกับระบบเปิดในโรงเรียน

1. โรงเรียนเป็นสังคมที่เป็นระบบเปิดได้รับอิทธิพลจากอำนาจรัฐ ระบบการเมือง ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม
2. ระบบสังคมในโรงเรียนประกอบด้วย 1) ส่วนต่างๆที่สัมพันธ์กัน 2) ลักษณะ และ 3) กิจกรรมที่ส่งผลต่อส่วนต่างๆทั้งหมด เช่น เมื่อผู้ปกครองร้องเรียนให้อาจารย์ใหญ่เปิดวิชาใหม่ขึ้นมาไม่ใช่เพียงผู้อำนวยการเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบครู และนักเรียนก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน
3. โรงเรียนประกอบด้วยบุคคลต่างๆ เช่น ครูที่กระทำการตามความต้องการ ความเร็ว จุดมุ่งหมาย แรงจูงใจ และบทบาทของเขา
4. โรงเรียนเป็นสังคมที่มีจุดมุ่งหมาย เช่น

โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้นักเรียนเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ

5. โรงเรียนมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นแผนก สาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มีผู้เชี่ยวชาญและตำแหน่งในระดับต่างๆ ลดหลั่นกันลงมา

6. โรงเรียนมีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการพร้อมกันนั้นมีบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม

7. โรงเรียนมีบทลงโทษอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบ

8. ระบบการเมืองมีอิทธิพลต่อโรงเรียนการเมืองมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้บริหารและครู

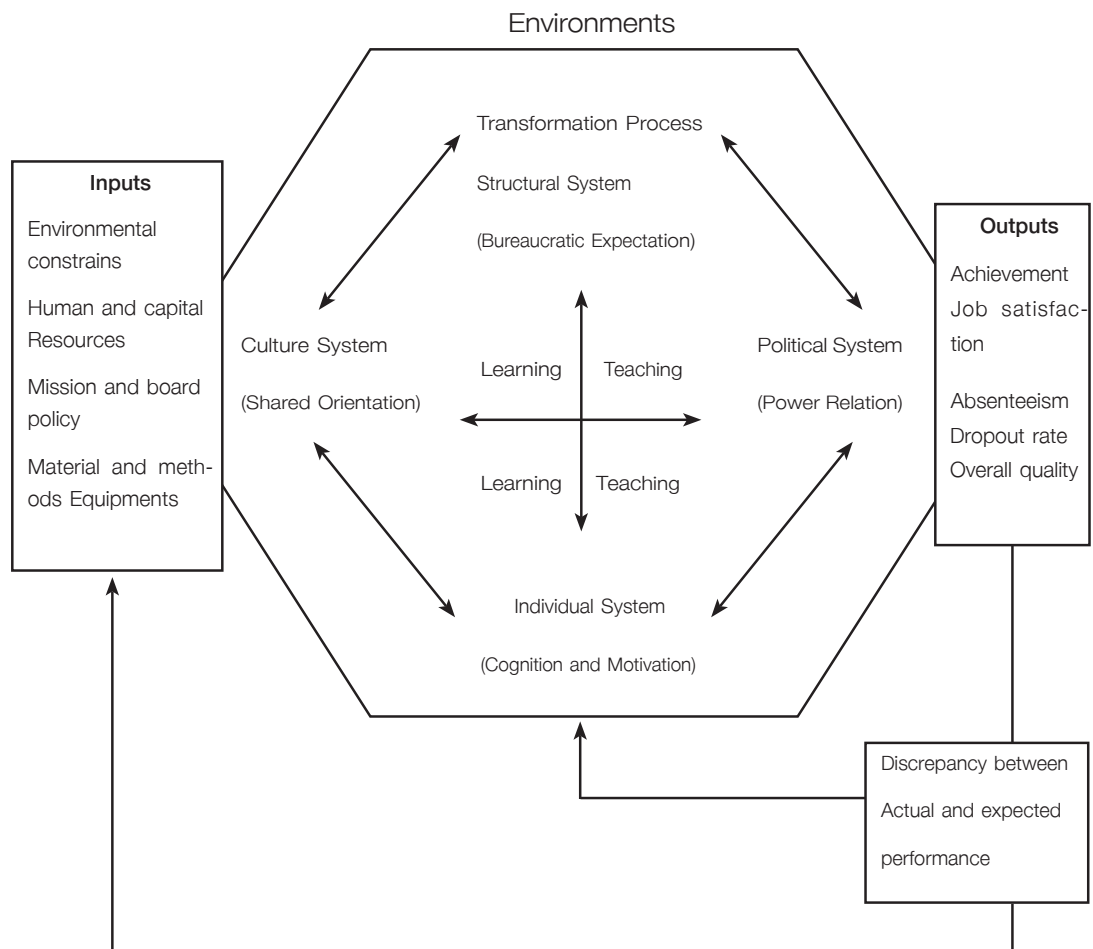
9. โรงเรียนมีวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน

10. โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีความคิดรวบยอดและสัมพันธ์กัน เช่น ห้องเรียนถือว่าเป็นระบบสังคมแต่โรงเรียนที่ประกอบด้วยห้องเรียนก็เป็นระบบสังคม

11. ทุกองค์การที่มีแบบแผน เช่น โรงเรียนเป็น

ระบบสังคม แต่ไม่ใช่ทุกระบบสังคมเป็นองค์การที่มีแบบแผน เช่น สังคมของครูแบบหนึ่งอาจไม่มีระเบียบแบบแผน

ทุกองค์การที่มีแบบแผนย่อมมีจุดมุ่งหมายขององค์การ โรงเรียนเป็นองค์การที่มีแบบแผนย่อมมีจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเพื่อผลิตผลลัพธ์ (outputs) โดยนำสิ่งป้อนเข้า (inputs) มาทำการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ไปสู่ผลลัพธ์ (outputs) ภายในบริบทของสิ่งแวดล้อมทำให้โรงเรียนมี 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) โครงสร้าง (structure) ของโรงเรียน 2) บุคคล (individual) 3) วัฒนธรรมของโรงเรียน (school culture) 4) การเมืองในโรงเรียน (politics in school) 5) เทคนิควิธีการและการเรียนการสอน (teaching) 6) สิ่งแวดล้อม (environment) 7) ข้อมูลย้อนกลับจากภายใน (internal feedback) 8) ข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (external feedback) องค์ประกอบเหล่านี้สร้างเป็นรูปแบบระบบเปิดในโรงเรียนได้ ดังภาพ 1



ตามรูปแบบดังกล่าวนี้สามารถอธิบายการทำงานของโรงเรียนได้ ดังนี้

1. โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีความพอใจผลงานของโรงเรียน นักเรียนไม่ขาดเรียน นักเรียนไม่ลาออก คุณภาพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดี

2. โรงเรียนดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลงนักเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายในข้อ 1. โดย 1) จัดโครงสร้างโรงเรียนแบ่งเป็นแผนกแบบระบบราชการ 2) หาผู้อำนวยการ ครู ซึ่งแต่ละคนมีความคิด มีสติปัญญา และมีแรงจูงใจ มีความต้องการของแต่ละคน การดำเนินงานขององค์การเกิดจากอิทธิพลของโครงสร้างของโรงเรียนและครูแต่ละคนในโรงเรียน ถ้าให้ B เป็นพฤติกรรมขององค์การ S เป็นโครงสร้างของโรงเรียน และ I เป็นแต่ละบุคคลในโรงเรียน ก็สามารถเขียนได้ว่า $B = f(S \times I)$ เช่นการประเมินผลการศึกษาของครูในโรงเรียนเป็นผลมาจากนโยบายของโรงเรียน (S) และความต้องการของครู (I) 3) การดำเนินงานของโรงเรียนย่อมเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน 4) การดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนย่อมเกี่ยวข้องกับ

ระบบการเมือง 5) การจัดการเรียนการสอนเป็นหัวใจสำคัญกระบวนการเปลี่ยนแปลงนักเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียน 6) โรงเรียนต้องหาสิ่งป้อนเข้ามาเพื่อมาจัดการเปลี่ยนแปลง สิ่งป้อนเข้ามาประกอบด้วย ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรบุคคล และทุนวิสัยทัศน์และนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการ เครื่องมือ 7) โรงเรียนต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ 8) ทำการประเมินเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่เป็นจริงและที่คาดหวัง นำข้อมูลย้อนกลับดูกระบวนการจัดการเรียนการสอนและสิ่งป้อนเข้า

การนำมาใช้

ความคิดที่ว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมเปิดนี้ นำมาสู่การบริหารจัดการด้วยทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด ด้วยการมอบอำนาจให้โรงเรียนบริหารจัดการกันเอง การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนอยู่ที่คณะกรรมการโรงเรียน ที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนบุคคลจากหน่วยงานอื่นและตัวแทนจากนักเรียน เป็นต้น

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- Getzl, J.W. and Guba , E.G. (1957). “ Social Behavior and the Administration Process, ” **School Reviews.** 65 : 423 - 41.
- Hoy, W.K. and Miskel, C. G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research and Practice.** New York : The McGraw - Hill Company Inc.
- Parson, T. (1960). **Structure and Process in Modern Societies.** Glencoe, Illinois: Free Press.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations.** in T . Parson (Ed.) A. M. Henderson and T. Parsons (Trans.) New York : Free Press.

การบริหารแบบระบบเปิด

ความหมาย

การบริหารแบบระบบเปิด (Open Systems Administration) เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การ ที่ยึดถือทัศนคติว่าองค์การได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมและขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมได้แก่ การแข่งขัน (competition) ทรัพยากร (resources) และการเมือง (politics) ล้วนมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ องค์การจึงไม่ใช่องค์การปิด แต่เป็นองค์การเปิดที่นำเอาสิ่งป้อนเข้า (inputs) มาสู่กระบวนการปรับเปลี่ยน (transform) เพื่อให้ได้เป็นผลลัพธ์ (outputs) ขององค์การ แล้วนำข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มาใช้เพื่อปรับปรุงสิ่งป้อนเข้าและกระบวนการเหล่านั้น (Hoy and Miskel, 2008)

ความเป็นมา

เพราะเหตุว่าทฤษฎีการบริหารแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ละเลยความต้องการของบุคคลคิดแต่เพียงว่าคนทำงานเพื่อผลิตสิ่งของได้เสมือนเครื่องจักรทำงานอย่างมีระบบแบบแผน และละเลยความคิดว่าบุคคลย่อมรวมกลุ่มกันเป็นสังคม มีความสัมพันธ์กับสังคม ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ก็ละเลยเรื่องที่ว่าองค์การต้องมีโครงสร้างอย่างมีระบบ มีแบบแผน ทั้งสองทฤษฎีที่เป็นทฤษฎีการบริหารองค์การที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาแต่ก่อนนั้น จึงมีข้อบกพร่อง ไม่สมบูรณ์ จึงมีผู้คิด

ผสมทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน สร้างเป็นทฤษฎีใหม่ เรียกว่า ทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด (Open Systems Administration Theory) หรือบางทีเรียกว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสังคมศาสตร์ (Social Science Administration Theory)

ในปี ค.ศ. 1947 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (Weber, 1947) เริ่มคิดว่าองค์การทั้งหลายเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มคนมาร่วมกันทำงานย่อมมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) (Barnard, 1938) เป็นคนแรกที่รวมทฤษฎีการบริหารแบบการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน จากนั้นในปี ค.ศ. 1957 เฮอเบิร์ท ไชมอน (Herbert Simon) (Simon, 1957) ได้ขยายความคิดของบาร์นาร์ด ออกไปอีก ในปี ค.ศ. 1960 ทาลคอต พาร์สันส์ (Talcott Parsons) (Parsons, 1960) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และเสนอความคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิด เป็นระบบสังคมที่ขึ้นอยู่กับและได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม (Hoy and Miskel, 2008) คณะบุคคลผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้ได้แก่ เวเบอร์ (Weber) บาร์นาร์ด (Barnard) ไชมอน (Simon) พาร์สันส์ (Parsons)

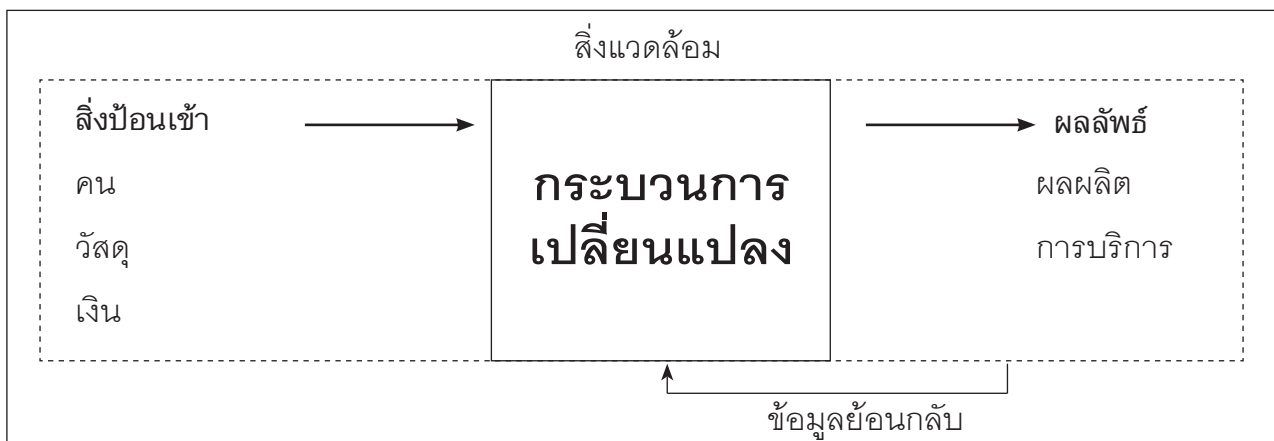
วิก์ (Weick) แคทซ์ (Katz) และคาห์น (Kahn) ช่วงเวลาของทฤษฎีนี้ตั้งแต่ ค.ศ. 1960 ถึงปัจจุบัน

ความคิดและหลักการบริหารแบบระบบเปิด

ในการสร้างทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิดนี้คณะผู้สร้างได้สร้างความคิดรวบยอด (concepts) ที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (2) อิทธิพลของกันและกัน (3) องค์กร (4) สิ่งแวดล้อม (5) วัตถุประสงค์ (6) ความต้องการ (7) เหตุผลพร้อมความพึงพอใจส่วนบุคคลโดยธรรมชาติ (8) กระชับพร้อมทั้งหละหลวม (9) มีแผนพร้อมทั้งไม่มีแผน (10) เป็นทางการเป็นแบบแผนพร้อมทั้งไม่เป็นทางการไม่เป็นแบบแผน (11) สถานการณ์ (12) สิ่งป้อนเข้า (input) (13) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) (14) ผลลัพธ์ (outputs) (15) ขอบเขต (boundaries) (16) การรักษาสภาพ (homeostasis) (17) การปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง (entropy) (18) การถึงจุดมุ่งหมายด้วยวิธีที่ต่างกัน (equifinality) สำหรับสัจพจน์ของทฤษฎีนี้มีว่า (1) องค์กรมีความซับซ้อน (complex) และมีการเคลื่อนไหว (dynamic) เป็นระบบเปิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (2) กิจกรรมขององค์กรเป็นแบบทางการมีแบบแผนเพื่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร

(3) องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่มีความต้องการ ความสนใจ ความเชื่อ ที่ขัดแย้งกับความคาดหวังขององค์กร (4) องค์กรมีลักษณะที่มีแบบแผนพร้อมทั้งไม่มีแบบแผน มีเหตุผลพร้อมทั้งละเลยเหตุผล เป็นทางการพร้อมทั้งไม่เป็นทางการ (5) องค์กรยอมรับสภาพหรือปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม (6) การดำเนินการสู่จุดมุ่งหมายไม่มีวิถีทางเดียว แต่มีวิถีที่ต่างๆ กัน

ด้วยความคิดรวบยอดและสัจพจน์ดังกล่าว ทำให้สร้างทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิดขึ้นมาได้ว่าทฤษฎีการบริหารแบบระบบเปิด มีทัศนะว่าองค์กรหรือการดำเนินกิจการขององค์กรหรือการบริหารองค์กรได้รับอิทธิพลและมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ การแข่งขัน ทรัพยากร และระบบการเมือง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกระทำกิจการขององค์กร องค์กรจึงไม่ใช่องค์กรปิด แต่เป็นองค์กรเปิด ที่นำเอาสิ่งป้อนเข้า (input) มาสู่กระบวนการปรับเปลี่ยน (transformation process) เพื่อให้ได้เป็นผลลัพธ์ (outputs) ได้แก่ ผลผลิตและการบริการแล้วนำข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มาใช้เพื่อปรับปรุง ดังภาพ 1.



ภาพที่ 1 ระบบเปิดพร้อมด้วยข้อมูลย้อนกลับ

หลักการของการบริหารแบบระบบเปิด (Hoy and Miskel, 2008) มีดังนี้

1. องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
2. พฤติกรรมขององค์กรหรือกิจกรรมขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของโครงสร้างขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กร
3. องค์กรบริหารกิจการโดยยึดถือเหตุผลผสมกับลักษณะตามธรรมชาติขององค์กรเช่นความพึงพอใจส่วนบุคคล
4. องค์กรบริหารกิจการโดยยึดถือทั้งความเข้มงวด (tight) ความโอภาปราศรัยซึ่งกันและกัน (loose) เพื่อความสำเร็จขององค์กร
5. ระบบการเมืองมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร
6. องค์กรมีลักษณะเป็นทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ
7. ไม่มีวิถีทางที่ดีที่สุดในการบริหารการจัดการในการกระตุ้น ในการตัดสินใจ ในการนำพา และ ในการ

สื่อสาร บุคลากรในองค์กร

การบริหารที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อม

การนำมาใช้

ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมได้นำการบริหารแบบระบบเปิดมาใช้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) ได้อธิบายให้เห็นเป็นตัวอย่างการประยุกต์ทฤษฎีบริหารระบบเปิดมาสร้างเป็นทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบระบบเปิดโดยถือว่าโรงเรียนเป็นองค์กรเปิดเป็นสังคมเปิดที่มีทรัพยากรอันได้แก่ ผู้อำนวยการ ครู นักเรียน เงิน และการเมืองจากสิ่งแวดล้อมและวิชาการสาขาต่างๆ ที่โรงเรียนนำมาทำการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางการศึกษาอันได้แก่ วิธีสอนเพื่อให้ได้นักเรียนอันเป็นผลผลิตของโรงเรียนที่เป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสุข ที่เรียกว่า เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษา (educated students and graduated) (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548)

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2548). สู่การศึกษาแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์สวดยจำกัด.
- Bernard , C.I. (1958). Functions of an Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). Educational Administration : Theory, Research and Practice. New York : The McGraw – Hill Companies, Inc.
- Parson, T. (1960). Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Illinois : Free Press.
- Simon, H.A. (1957). Administrative Behavior. 2nded. New York : Macmillan.
- Weber , M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations. in T . Parsons (Ed.) A.M. Henderson and T. Parsons (Trans), New York : Free press.

ศาสตร์การจัดการ

ความหมาย

ศาสตร์การจัดการ (Management Science) เป็นการประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาการจัดการเพื่อช่วยผู้จัดการให้ตัดสินใจที่ดีขึ้น

ความเป็นมา

ประมาณ ค.ศ. 1939 สมัยสงครามโลกครั้งที่สองได้มีการจัดตั้งกลุ่มวิจัยปฏิบัติการทางทหาร (military operations research group) ในประเทศอังกฤษ (Taylor III, 1996; Wagner, 1975) มี พี. เอ็ม. เอส. แบลคเกตต์ (P.M.S. Blackett) เป็นหัวหน้า ท่านผู้นี้เป็นอาจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ เคยเป็นข้าราชการในกองทัพเรือ และได้รับรางวัลโนเบล กลุ่มวิจัยปฏิบัติการทางทหารประกอบด้วยนักสรีรวิทยา 3 คน นักฟิสิกส์เชิงคณิตศาสตร์ 3 คน นักฟิสิกส์ทางดาราศาสตร์ (astrophysicist) 1 คน นักฟิสิกส์ทั่วไป 1 คน นักคณิตศาสตร์ 2 คน รวมทั้งข้าราชการทหารและนักสำรวจอีกด้วย กลุ่มวิจัยปฏิบัติการทางทหารชุดนี้เรียกชื่อย่อว่า OR Groups ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาบริหารปรับปรุงระบบ เรดาร์เตือนภัย และระบบปืนอาวุธของทหาร เช่น ระบบปืนติดเครื่องบิน เป็นต้น ได้สำเร็จทำให้อังกฤษรบชนะเยอรมนี ความสำเร็จของกลุ่ม OR ของอังกฤษนี้มีชาวอเมริกันสองคนที่ทำงานในกองทัพอเมริกาคนหนึ่งคือ ดร.เจมส์ บี .

โคแนนท์ (James B. Conant) อีกคนหนึ่งคือ ดร. แวนเนวาร์บุช (Vannevar Bush) ได้เฝ้าสังเกตอยู่และเห็นกลุ่ม OR ของอังกฤษทำงานได้สำเร็จอย่างดี ทั้งสองคนนี้จึงเสนอให้สหรัฐอเมริกาจัดตั้งกลุ่ม OR ในกองทัพบกอเมริกา ต่อมาก็จัดตั้งในกองทัพอากาศและกองทัพเรือของอเมริกา ภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่สองยุติลงแล้ว กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ของสหรัฐอเมริกาก็จัดตั้งกลุ่ม OR เพื่อแก้ปัญหาทางทหาร มีอยู่ 2 หน่วยงานสร้างชื่อเสียงอย่างมากคือ Navy's Operations Evaluation Group at MIT และ Project Rand ที่จัดตั้งโดยกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองยุติลงโมเดลทางคณิตศาสตร์และเทคนิคต่างๆที่กลุ่ม OR คิดขึ้นมาแก้ปัญหาทางการทหารในสมัยสงครามโลกครั้งที่สองที่เก็บไว้เป็นความลับก็ได้รับการเปิดเผยออกมา บริษัททางธุรกิจก็นำมาใช้แก้ปัญหาทางธุรกิจได้ผลดีและมีการจัดเป็นวิชาสอนในมหาวิทยาลัย ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1950 เป็นต้นมา การใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (quantitative techniques) แก้ปัญหาการจัดการ ก็กลายเป็นศาสตร์การจัดการ (management science) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารที่คิดสร้างขึ้นมาจากการประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ปัญหาการบริหารวงการธุรกิจอุตสาหกรรมก็นำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้

ขั้นตอนของศาสตร์การจัดการ

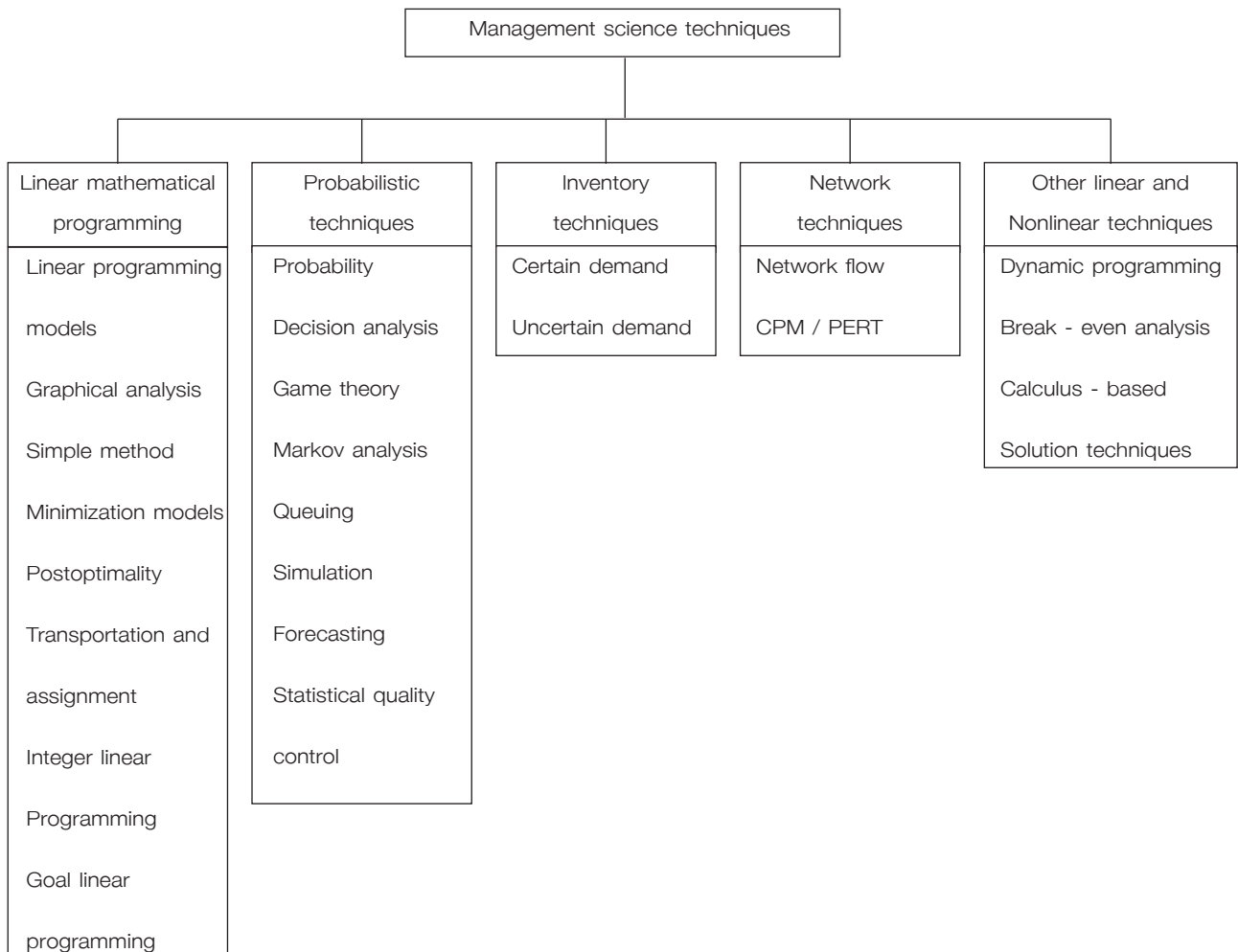
ในการแก้ปัญหาการบริหารขององค์กรนั้นศาสตร์การจัดการ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. สังเกต (observation) มีการสังเกตเพื่อป้องกันปัญหาที่ปรากฏในองค์กร
2. นิยามปัญหา (definition of the problem) เมื่อพบปัญหาก็ทำความเข้าใจให้กระจ่างกับปัญหาแล้วนิยามปัญหาให้ชัดเจน
3. สร้างโมเดล (model construction) เพื่อแสดงปัญหา
4. หาคำตอบ (model solution) ขั้นนี้จะใช้เทคนิคทางศาสตร์การจัดการหาคำตอบของปัญหา

5. นำไปขยายผล (implementation of results) เมื่อหาทางแก้ปัญหาได้แล้ว ก็นำไปใช้แก้ปัญหา และขยายผลไปใช้แก้ปัญหา

เทคนิคของศาสตร์การจัดการ

เทคนิคที่ใช้ในการหาคำตอบของปัญหามีหลายเทคนิค เช่น การวิเคราะห์กราฟ (Graphical Analysis) ทฤษฎีเกม (Game Theory) การวิเคราะห์มาร์คอฟ (Markov Analysis) บทบาทสมมุติ (Simulation) PERT (Program หรือ Planning Performance Evaluation and Review Technique) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break - Even Analysis) เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้เป็นตัวช่วยของเทคนิค ดังภาพ



การนำไปใช้

ในวงการศึกษาได้นำเทคนิคการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
มาใช้ในการแก้ปัญหาหลายรับ ร่ายจ่ายของการดำเนิน

การในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชน
หรือสถานศึกษาเอกชนได้นำเทคนิคนี้มาใช้อย่างมาก

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- Tay III, Barnard W. (1996). Introduction to Management Science. Englewood – Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Wagner, Harvey M. (1975). Principles of Management Science. Englewood – Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

การบริหารตามหลักอริยสัจสี่

ความหมาย

การบริหารตามหลักอริยสัจสี่ (Four steps of Noble Truth Administration) คือ การดำเนินการแก้ปัญหาองค์การตามขั้นตอนทั้งสี่ของอริยสัจ ได้แก่ (1) การกำหนดปัญหา(ทุกข์)ขององค์การ (2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา(สมุทัย) ขององค์การ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแก้ปัญหา (นิโรธ) ขององค์การ (4) การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา(มรรค) ขององค์การ โดยใช้กลุ่มบุคคลทุกระดับในองค์การมาช่วยกันแก้ไข

ความเป็นมา

การนำหลักอริยสัจสี่มาใช้ในการบริหารเริ่มเมื่อ ปี พ.ศ. 2526 โดยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์¹ ได้ใช้หลักอริยสัจสี่ บริหาร จัดการ พัฒนา งานของสำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำให้ได้รับผลดี การวัดผล และการประเมินผลก้าวหน้ามีการสร้างเครื่องมือใหม่ๆ เช่น แบบวัดความซื่อสัตย์ วัดความรับผิดชอบ เป็นต้น เครื่องมือวัดดังกล่าว มีการนำมาใช้ถึงปัจจุบัน

ในช่วง พ.ศ. 2530 – พ.ศ. 2536² ศาสตราจารย์ สำเริง บุญเรืองรัตน์ บริหารจัดการงานวิชาการ ด้วยการแก้ปัญหาตามขั้นตอนอริยสัจสี่ และได้เป็นผู้นำในการวิเคราะห์ปัญหาการผลิตบัณฑิต ของ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาดังกล่าว กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหา จนสามารถจัดตั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรฯ จังหวัดนครนายกได้สำเร็จ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้ามาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2534 ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ ได้ศึกษาหนังสือ วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม ของ พระเทพเวที (ประยูร ปยุตโต, 2533) ในหนังสือเล่มนี้อธิบายถึง วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ ของพุทธศาสนา 10 ประการ มีวิธีคิดแก้ปัญหา 4 ขั้นตอน คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค เป็นวิธีคิดแก้ปัญหาวิธีหนึ่ง จึงได้นำมาเขียนไว้ในบทความ “สติปัญญา ความถนัด และการคิดกับการวัด และการประเมินผลการศึกษา” ในเอกสารหน่วยที่ 4 ชื่อชุดวิชา จิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐาน เพื่อการวัดผลและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2534) และในปีเดียวกันนี้ได้นำวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการซึ่งมีวิธีคิดแบบอริยสัจสี่ มาเขียนในวิชา มน. 102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรมซึ่งเป็นวิชาศึกษาทั่วไปให้นักศึกษารู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (สำเริง บุญเรืองรัตน์และคณะ, 2534)

¹ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²ขณะดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ต่อมาในปีพ.ศ. 2546 ศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ นำความคิดแก้ปัญหาตามสี่ขั้นตอนของ อริยสังฆมาสร้างเป็นทฤษฎีการบริหารองค์การ เขียนบทความ “การบริหารตามหลักอริยสังฆสี่” ตีพิมพ์ในวารสารพุทธธรรม พ.ศ. 2537 ฉบับที่ 53 (304) หน้า 25-26 พร้อมกันนั้นก็ตีพิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษามศว. พ.ศ.2537 ฉบับที่ 3 (7) หน้า 2-3 ต่อมาปี พ.ศ. 2549 เขียนหนังสือ **การบริหารตามหลักอริยสังฆสี่** ใช้เป็นตำราเรียนของนักศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

การบริหารตามหลักอริยสังฆสี่

การบริหารตามหลักอริยสังฆสี่นี้ นำความคิด

(1) การแก้ปัญหาตามขั้นตอนทั้ง 4 ของอริยสังฆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การ โดยกลุ่มบุคคลระดับต่างๆ ขององค์การมาร่วมคิดร่วมทำการแก้ปัญหา (2) **ธรรมแห่งประชาธิปไตย** หรือธรรมาธิปไตย ที่บุคคลในองค์การต้องมี **คารวธรรม มีสามัคคีธรรม และมีปัญญาธรรม** การดำเนินงานขององค์การ บุคลากรทุกคนต้องยึด (3) **ทศพิธราชธรรม** ในการปฏิบัติงาน

ถ้าถือว่าการบริหารกิจการใดๆ คือการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการหรือองค์การนั้นๆ แล้ว สังคมไทยก็มีหลักการบริหารอย่างมีระบบเช่นกัน หลักการบริหารดังกล่าวนี้คือ การบริหารตามหลักอริยสังฆสี่ ซึ่งเป็นหลักการคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สี่ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดปัญหา (ทุกข์)** คือการคิดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ หรือกิจการนั้นๆ บุคลากรที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและกลุ่มบุคคลฝ่ายต่างๆ มาร่วมกันทำความเข้าใจแจ่มชัดว่าปัญหาขององค์การคืออะไร

2. **การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา(สมุทัย)** คือการคิดวิเคราะห์ให้แจ่มชัดว่าปัญหาต่างๆขององค์การนั้นมีสาเหตุจากอะไร เช่น บุคคลขาดคุณภาพ บุคคลขาดความรับผิดชอบ เงินทุนไม่เพียงพอ เครื่องมือและอุปกรณ์ล้าหลัง กฎระเบียบล้าหลัง เป็นต้น

3. **การกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา (นิโรธ)** คือการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา การเงิน ที่สอดคล้องกับปัญหาและสาเหตุของปัญหา เป็นเป้าหมายที่สามารถสังเกตและวัดได้ในการแก้ปัญหาแต่ละปัญหา

4. **กำหนดวิธีการแก้ปัญหา (มรรค)** ให้สอดคล้องกับปัญหา สาเหตุของปัญหา และเป้าหมายในการแก้ปัญหา ปัญหาหนึ่ง ๆ อาจมีวิธีแก้ปัญหาได้หลายวิธี แต่ละวิธีมีข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัดต่างๆ เลือกวิธีที่ดีที่สุดที่ประหยัดทั้งเวลา เงิน และสามารถปฏิบัติได้ไปใช้แก้ปัญหา

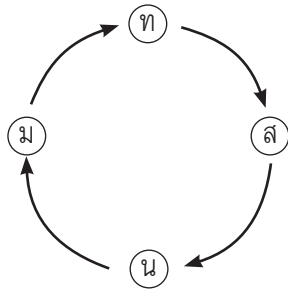
การดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสี่นั้น ควรใช้กลุ่มบุคคลมาระดมความคิดปฏิบัติร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดและบุคคลฝ่ายต่างๆ เป็นการแสดง “**คารวธรรม**” คือการเคารพความคิดเห็นของกันและกันของบุคคลในองค์การ เป็นการแสดง “**สามัคคีธรรม**” คือการร่วมมือกันทำงานของบุคคลในองค์การ และเป็นการใช้ “**ปัญญาธรรม**” คือการใช้ปัญญาของบุคคลในองค์การมาแก้ปัญหา จัดการกิจกรรมขององค์การ

ธรรมทั้งสามประการดังกล่าวนี้เรียกว่า ธรรมแห่งประชาธิปไตย หรือ ธรรมาธิปไตย จากนั้นก็ลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาตามที่คิดไว้ แล้ววัดและประเมินผลปรับปรุงแก้ไขตามขั้นทั้งสี่ของอริยสังฆสี่ก็จะทำให้องค์การแก้ปัญหาได้ มีกิจการก้าวหน้าต่อไปเรื่อย ๆ

ถ้าจะกำหนดเป็นหลักการบริการด้วยตัวย่อ ก็จะได้ดังนี้ ท.ส.น.ม

เมื่อ	ท	คือ	ตัวย่อของ	ทุกข์
	ส	คือ	ตัวย่อของ	สมุทัย
	น	คือ	ตัวย่อของ	นิโรธ
	ม	คือ	ตัวย่อของ	มรรค

ถ้านำขั้นตอนทั้งสี่นี้มาสร้างเป็น วัฏจักรก็จะได้ ดังนี้



เรียกว่า **วัฏจักรอริยสัจสี่**

ผู้บริหารการศึกษาทั่วไทย ควรจะได้นำวัฏจักรอริยสัจสี่มาใช้เป็นหลักการบริหารการศึกษาไทยกัน ดังที่ข้าพเจ้าเขียนโคลงสี่สุภาพชื่อการศึกษาไว้โคลงหนึ่งว่า

อริยสัจสี่นี้แล้ว	หัวใจ
บริหารการศึกษาไทย	แน่แท้
ฟังความคิดเห็นใคร	เขาก่อน ด้วยนา
สรุปปฏิบัติแล้ว	ย่อมได้ผลดี

บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติงานด้วยการยึดหลัก **ทศพิธราชธรรม 10 ประการ** ได้แก่ 1. การให้ทาน 2. ความประพฤติที่ดีงาม 3. ความเสียสละ 4. ความซื่อสัตย์ 5. ความอ่อนโยน 6. ไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ 7. ความไม่โกรธ 8. ไม่ข่มเหงเบียดเบียนผู้อื่น 9. ความอดทน 10. ความไม่คลาดธรรมดา

การนำมาใช้

องค์กรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือสถานศึกษา สามารถนำการบริหารตามหลักอริยสัจสี่ มาใช้บริหารจัดการแก้ปัญหาขององค์กรได้ ทำให้องค์กร สถานศึกษามีความก้าวหน้า และผลดีในการบริหารงาน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต). (2533). **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สหพิมพ์.

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2534). “สติปัญญา ความถนัด และ ความคิดกับการวัดและประเมินผลการศึกษา.”

ในหน่วยที่ 4 เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐาน เพื่อการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์และคณะ. (2534). **มน102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: หจก. ไอเดียสแควร์.

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” **พุทธธรรม**. 52 (304) : 25 - 26.

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (มกราคม – มิถุนายน 2547). “การบริหารตามหลักอริยสัจสี่,” **วารสารบริหารการศึกษา** มศว 3(7) : 2-3.

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **การบริหารตามหลักอริยสัจสี่**. กรุงเทพมหานคร : SUNPRINTING.

กฎของพาร์กินสัน

สิ่งที่จะต้องพยายามระลึกถึงอยู่เสมอในการจัดรูปงานคือ การใช้บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ให้พอเหมาะพอดีและอย่างประหยัด ให้มีสภาพสมดุลกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ไม่มากไปหรือน้อยไปในข้างหนึ่งข้างใด ผลที่ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อย ๆ ก็คือ ถ้างานมากกว่าคน ผลปรากฏก็คือ การสูญเปล่าในด้านพลังงานของบุคคล ถ้าเป็นการค้าขายก็หมายถึงการขาดทุน สภาพการณ์ทั้งสองประการนี้ย่อมไม่เป็นที่พึงปรารถนาทั้งคู่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนในการจัดงานที่จะทำให้เกิดความพอดีระหว่างงานกับคนที่จะทำงาน ตลอดกาลเวลาและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานด้วย

พาร์กินสัน (Northcote C. Parkinson) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อหาหลักเกณฑ์ที่น่าสนใจหลายประการเกี่ยวกับปริมาณงานและจำนวนบุคลากรในองค์กรซึ่งเขาได้รวบรวมหลักเกณฑ์ไว้เรียกว่า กฎของพาร์กินสัน (Parkinson's Law) ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. ปริมาณของงานที่ได้ขึ้นกับเวลามากกว่าจะขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่ทำงาน จากการศึกษาวิจัยของพาร์กินสันพบว่า จำนวนคนไม่ได้มีส่วนให้ปริมาณงาน

มากขึ้นหรือน้อยลง ลังเกตได้จากโครงการที่ประสบผลสำเร็จไม่ได้มาจากการมีจำนวนบุคลากรมาก หากแต่ว่าปริมาณงานจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. การเพิ่มจำนวนบุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้นนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเลย ในบางองค์กรจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งๆที่ปริมาณงานกลับน้อยลงไป หรือบางหน่วยงานถูกยุบไปเสียด้วยซ้ำ

3. จำนวนคนและงานไม่มีความสัมพันธ์กันออกเป็นสองเท่าจำนวนคนที่มีใจทำงานบางจากไม่ได้ขยายตัวออกเป็นสองเท่าด้วย ตามความเป็นจริงที่ปรากฏเมื่องานขยายตัวออกเป็นสองเท่าจำนวนคนมักจะมากกว่าสองเท่า

4. ในการขยายงานจำเป็นต้องพิจารณาโดยรอบคอบว่าควรจะต้องใช้คนเพิ่มสักเท่าไร จึงจะพอดีกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

5. ประสิทธิภาพในการจัดงานของผู้บริหารต้องขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะใช้คนให้เหมาะสมกับงานใดประหยัดและด้วยความมีประสิทธิภาพอันสูงด้วย

6. ในการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ฉันต้องการให้ได้ผลดีและเข้าใจปัญหาต่างๆได้ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการอย่างชัดเจน และกำหนดจำนวนที่ต้องการจะรับไว้ด้วย

7. ช่วงอายุที่ควรเกษียณและรับบำนาญควรอยู่ในระดับอายุตั้งแต่ 55-57 ปี เพราะช่วงอายุจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย หากใช้คนทำงานที่มีอายุมากและมีความสามารถจำกัด ย่อมทำงานไม่สำเร็จหรือสำเร็จได้ด้วยดีคงยาก ช่วยอายุที่พอเหมาะกะกับสมรรถภาพของร่างกายมนุษย์จึงไม่ควรเกิน 57 ปี

8. องค์กรใดที่มีบุคคลที่มีพฤติกรรมเหมือนกับเป็นอัมพาต คือมีมาตรฐานการทำงานต่ำ เกิดความใจแคบและมีความเฉื่อยชา องค์กรนั้นจะอยู่ไม่ได้ การที่จะรักษาแก้ไขก็ยาก ควรที่จะต้องมีการเปลี่ยนสถาบันใหม่โดยใช้บุคลากรใหม่ทั้งหมด

9. จำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมในการประชุมมีส่วนร่วมให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้อย่างไร

10. คนทั่วไปต้องการลูกน้องช่วยทำงานมากกว่าเพื่อนร่วมงาน ฉะนั้นการทำงานเกือบทุกหน่วยมักจะมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน

จะให้มองเห็นภาพตามข้อเท็จจริง จึงขอยกเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ในหน่วยงานแห่งหนึ่งมาให้พิจารณาสมมุติ นาย ก. เป็นข้าราชการผู้หนึ่งเมื่อรับผิดชอบงานในตำแหน่งสูงขึ้น รู้สึกว่างานที่รับผิดชอบมันมากเกินไป โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าการที่รู้สึกว่ามีงานมากเกินไปทำให้ไหวนั้น เป็นต่อตนเองอย่างสมรรถภาพหรือไวไม่อำนวย ภาพลวงตาเช่นนี้เกิดขึ้นตามหน่วยงานทั่วไป เมื่อเป็นเช่นนี้ทางเลือกของนาย ก. มีได้ถึง 3 ประการ ประการแรกได้แก่ เมื่อรู้สึกว่าตนเองทำงานไม่ไหวก็ลาออกไป ประการที่ 2 แบ่งงานให้เพื่อนร่วมงาน

สมมุติชื่อนาย ข. ช่วยกันทำนั้นก็เท่ากับหาคู่แข่งให้แก่ตัวเอง ลู่วิธีแต่งตั้งลูกน้องอีก 2 คนมาช่วยไม่ได้นอกจากจะเป็นการเสริมบารมีแก่เขาแล้ว ยังได้ทั้งพระเดชและพระคุณ เรียกว่ากระสุนนัดเดียวได้นกสองตัว ถ้าจะถามว่าทำไมถึงไม่ตั้ง นาย ค. หรือนาย ง. คนเดียว คำตอบก็คือ จะเข้ารอยเดียวกับกรณี นาย ข. ดังนั้นจึงเป็นธรรมเนียมในการตั้งผู้ช่วยจะต้องให้เป็น 2-3 คนเสมอ และเมื่อ นาย ค. และนาย ง. มีงานมากขึ้นก็จะตั้งผู้ช่วยให้อีกทีละ 2 คน เป็นดังนี้ไปเรื่อยๆ จะเห็นว่าจำนวนบุคลากรในองค์กรนั้นก็เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณในเวลาอันรวดเร็ว และเป็นส่วนสนับสนุนให้หัวหน้าหน่วยคือ นาย ก. เลื่อนตำแหน่งสูงได้เร็วเข้า ดังนั้น นาย จ. ฉ. ช. ฉ. ก็จะได้รับการบรรจุเข้ามาด้วยเหตุผลเดียวกัน จะเห็นได้ว่าขนาดนี้คน 7 คนเข้ามาทำงานในหน้าที่ที่คนอื่นๆเคยทำ คือ งานของนาย ก. จึงเป็นการทำงานซ้อนงานอย่างเห็นได้ชัด สมมุติว่ามีหนังสือเรื่องหนึ่งผ่านเข้ามายังสำนักงานนี้ก่อนที่บุคคลอีก 6 คน จะได้รับการบรรจุเข้ามา นาย ก. จะต้องทำเองทุกอย่าง แต่เมื่อมีบุคคลอื่นอีก 6 คน ได้รับการบรรจุเข้ามาแล้ว นาย จ. เป็นผู้พิจารณาก่อนเห็นว่าเป็นเรื่องอยู่ในข่ายงานของ นาย ฉ. ก็ส่งเรื่องให้นาย ฉ. ซึ่งจะเป็นผู้ร่างหนังสือตอบแล้วต้องส่งไปให้นาย ค. ตรวจสอบแก้ไขแล้วส่งไปยัง นาย ง. นาย ง. มีหน้าที่ต้องปรึกษานาย ช. บังเอิญ นาย ช. อยู่ระหว่างพักร้อน จึงผ่านเรื่องไปยัง นาย ฉ. เมื่อ นาย ฉ. เห็นว่าดีแล้วก็ส่งกลับมาผ่านนาย ง. เช่นชื่อ นาย ง. ส่งกลับมายังนาย ค. เห็นมีอะไรจะเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงบางตอนก็กระทำและส่งถึงนาย ก. นาย ก. จะทำอะไร นาย ก. อาจเซ็นชื่อทันทีโดยไม่อ่านใจความก็ได้ ก็ต้องเห็นใจเขาเพราะระยะนี้เขากำลังมีงานยุ่งมาก เขาเพิ่งได้รับทราบคำสั่งแต่งตั้งให้เลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นแทนนาย อ.

ซึ่งกำลังจะปลดเกษียณ สิ่งที่เขา กำลังขบคิดหนักขณะนี้ คือในระหว่างลูกน้อง 2 คน คือ นาย ค. กับ นาย ง. เขาจะตั้งใครให้ขึ้นมาแทนที่ตำแหน่งของเขาดี และยังมีเรื่องของ นาย จ. ซึ่งขอลาพักต่างๆ ที่ยังไม่ถึงกำหนดใจจริงเขาอยากให้นาย ช. พักราชการมากกว่า เพราะสังเกตดูหมู่นี้ นาย ช. ซีดเซียว สุขภาพไม่ดีเนื่องจากมีปัญหาทางครอบครัว สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่เขาจะต้องตัดสินใจทั้งสิ้น ไหนจะเรื่องพิจารณาขอเงินเดือนขึ้นพิเศษให้นาย ช. นาย ญ. ก็เกิดอยากจะโอนไปอยู่หน่วยงานอื่น ยิ่งกว่านั้นได้ทราบว่า นาย ง. กำลังตกหลุมรักพนักงานพิมพ์คนหนึ่ง ในสำนักงานและหล่อนก็แต่งงานแล้วเสียด้วย นาย จ. กับ นาย ฉ. ก็คู่มินดิ่งกันซึ่งเขาไม่ทราบว่าเพราะเหตุใด ทั้งหมดนี้คือความรับผิดชอบของเขา ดังนั้นเขาอาจจะไม่มีเวลาอ่านข้อความในหนังสือ

ก่อนเซ็นชื่อก็ได้ แต่เขาก็ไม่ได้ทำเช่นนั้น เขากลับต้องอ่านอย่างระมัดระวัง ตัดใจความบางตอนที่ นาย ค. และนาย ฉ. เพิ่มเข้ามา แก้ไขตัวสะกดการันต์ การใช้ไวยากรณ์ผิดๆ ผลสุดท้ายหนังสือทั้งฉบับก็คือข้อความที่เขาเคยเขียนสมัยเมื่อยังไม่มีลูกน้อง เขาจะโทษใครก็ได้ เพราะทุกคนก็ทำงานอย่างดีที่สุดแล้ว สิ่งเหล่านี้เรียกว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวกันแน่

อย่างไรก็ตาม ข้อคิดของกฎของพาร์กินสันช่วยเตือนผู้บริหารว่าไม่ควรขยายงานเกินความจำเป็น ควรจะได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยจัดระบบงานประสานงานที่ดี มีเอกภาพการบังคับบัญชา การหมุนเวียนงานและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานแทนกันได้ ถ้าปฏิบัติดังกล่าวได้จะทำให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณและความสิ้นเปลืองต่างๆลงได้

กิติมา ปรีดีติติก

บรรณานุกรม

- บุญวัฒน์ วิสกุล. **กฎของพาร์กินสัน (Parkinson's Law)**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2519.
- Jerry George R. **Principle of Management**. Homewood. Illinois : Richard D. Irwin. 1997.
- Chruden, Herbert I. and Arthur W. Sherman. **Personnel Management**. Cincinnati. Ohio : South Western Publishing Company. 1963.

หลักการของปีเตอร์

การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การทุกประเภท แผนที่มีคนมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากเท่าใด ผลสัมฤทธิ์ขององค์การย่อมสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องรู้จักที่จะบริหารคนอันเป็นทรัพยากรสำคัญของหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง เพื่ออำนวยให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

ปีเตอร์ (Lawrence I. Peter) การศึกษาวิธีการและหลักการใหม่ในการบริหารบุคคล โดยตั้งชื่อหลักการนี้ว่า “หลักการของปีเตอร์” (Peter's Principle) หลักการนี้กล่าวถึงขีดจำกัดในด้านความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ จนได้รับผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม และเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปเขาก็กลับปฏิบัติงานล้มเหลวโดยสิ้นเชิง แสดงว่าขีดความสามารถของบุคคลนั้นมีจำกัดอยู่ระดับหนึ่งเท่านั้น ถ้าเขาได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต่อไปเขาจะไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ดีเยี่ยมเหมือนก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง ฉะนั้นคนในองค์การทุกคนเมื่อทำงานไปถึงอันดับหนึ่งก็จะมีลักษณะและความสามารถ (incompetence) ในการทำงาน จากหลักการนี้พอสรุปได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถของบุคคลนั้นมีจำกัดอยู่ระดับหนึ่งเท่านั้น
2. คนในองค์การทุกคนเมื่อทำงานไปถึงระดับหนึ่งก็จะมีลักษณะและความสามารถในการทำงาน
3. ระดับความสามารถของคนจะแตกต่างกัน
4. ระดับไร้ความสามารถของแต่ละคนจะแสดงออกมาโดยพฤติกรรมต่างๆกัน
5. ทุกคนย่อมมีโอกาสบรรลุถึงจุดไร้ความสามารถหรือหมดฝีมือได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะหน่วยงานที่ใช้ระบบสายการบังคับบัญชา (hierarchy)
6. บุคคลในองค์การใดๆก็ตาม มักจะมีความสามารถในการทำงานเฉพาะตอนต้นเท่านั้น แต่ในตอนหลังความสามารถจะลดน้อยลงไปซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
7. การเปลี่ยนสภาพจากคนที่มีความสามารถไปสู่การไร้ความสามารถจะเกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การทุกคนไม่ช้าก็เร็ว
8. การที่บุคคลได้รับเลื่อนให้มิตำแหน่งสูงขึ้นไม่ได้หมายความว่าเขาจะประสพกับสภาพของความสามารถในการทำงานทุกคนหรือทุกครั้งเสมอไป บางคนเลื่อนเพียงครั้งเดียวก็ประสพกับสภาพไร้ความ

สามารถเสียแล้ว แต่บางคนที่มีความสามารถสูงใหม่จะ
ได้รับเลื่อนตำแหน่งหลายครั้ง ก็ยังมีความสามารถอยู่

9. ในองค์กรที่มีการปกครองแบบสายการบังคับ
บัญชา บุคคลในองค์กรนั้นมีที่ท้าวว่าจะก้าวไปสู่ระดับไว้
ความสามารถได้กันทุกคน

10. ในช่วงระยะหนึ่ง ตำแหน่งในองค์กรที่ใช้
ระบบสายการบังคับบัญชาจะถูกครองโดยบุคคลที่ไม่มี
ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ

11. การทำตนเป็นผู้ไร้ความสามารถทำได้ที่ยังมี
ความสามารถอยู่เป็นเทคนิคของการปฏิบัติตนของผู้
บริหารอย่างหนึ่ง

อย่างไรก็ตามข่าวโดยสรุปแล้ว หลักการของปี
เตอร์เป็นเพียงข้อชวนคิดเท่านั้น ขณะนี้ยังไม่มีผู้ใด
ยอมรับว่าเป็นหลักการที่ถูกต้องทีเดียว แต่อย่างไรก็ตาม
ปีเตอร์มิได้กล่าวขึ้นลอยๆโดยไม่มีหลักฐานอ้างอิง ปี
เตอร์ได้ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลและกรณีนับเป็นร้อยๆ
เรื่อง วิเคราะห์ สรุปผลออกมาตามหลักวิชาการ จึงถือ

ได้ว่าเป็นการวิจัยตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ควร
จะรับฟังได้ หลักการของปีเตอร์ เมื่อพิจารณาแล้วเป็น
หลักการที่ฝืนความรู้สึกของบุคคลในองค์กรอย่างยิ่ง
บุคคลในองค์กรทุกคนย่อมจะแสวงหาความก้าวหน้าใน
การทำงานด้วยกันทั้งนั้น แต่ปีเตอร์มุ่งถึงแต่ประสิทธิภาพ
ของงานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือขวัญ
ของบุคคลในองค์กร ตื่นได้แล้วให้สร้างสรรค์สภาพ
ไว้ความสามารถขึ้นเพื่อจะได้ไม่มีโอกาสเลื่อนฐานะ
การทำงาน อันจะเป็นการก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถ
นับว่าเป็นเรื่องที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งมีความ
ทะเยอทะยานใฝ่หาความก้าวหน้า แต่ถ้าคิดในมุมกลับ
คนเราถ้าจะมุ่งแต่หาความก้าวหน้าโดยไม่พิจารณาตัว
เองว่า มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่สมควร ยอมรับหลัก
การของปีเตอร์ว่าเป็นความจริงอาจจะกล่าวได้ว่า
ทุกวันนี้บุคคลที่ไม่มีความสามารถในทุกๆองค์กรมีอยู่
แทบทุกระดับ

กิติมา ปริตีดิกลง

บรรณานุกรม

- วิชัย โชควิวัฒน์. “หลักการของปีเตอร์ : หนทางไปสู่ความไม่เอาไหน.” วารสารชมรมแพทย์ชนบท. 2(2) :
ธันวาคม 2523.
อร่าม เอี่ยมอรุณ. “หลักของปีเตอร์.” **เทศาภิบาล**. 66(2) ; กุมภาพันธ์ 2514.
Holloran, Jack. **Applied Human Relations and Organization Approach**. Englewood Cliffs, New
Jersey : Prentice Hall Inc., 1978.
Peter, Lawrence I., **The Peter Principle**. New York : William Morrow Company, 1969.

โรงเรียนนิติบุคคล

ความหมาย

โรงเรียนนิติบุคคล (Legal Entity School) หมายถึง สถานศึกษาซึ่งกฎหมายบัญญัติให้เป็นบุคคลอีกประเภทหนึ่งที่มีใช้บุคคลธรรมดา มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายนั้น โดยมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ตามสภาพจะมีพึงเป็นได้เฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น

ความเป็นมา

ความเป็นนิติบุคคลของระบบราชการ ดังเช่นโรงเรียนนิติบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่เหมาะสมให้โรงเรียนนิติบุคคลขึ้นมา นิติบุคคลซึ่งเป็นเรื่องสมมุติเกิดขึ้นได้จาก (1) กฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย (2) เกิดขึ้นตามสภาพอันเป็นที่ยอมรับกันมาตามประวัติศาสตร์มิใช่เกิดจากการที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคล (3) เกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคลกลุ่มหนึ่ง ทำให้เกิดศูนย์รวมสิทธิและหน้าที่ต้องรักษาให้คงอยู่ (สรุป นิตินิติบุคคล, 2546 ; สงขลา วิชัยทัตตะ, 2546)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ทำให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขปรับปรุงในปี พ.ศ. 2545 ที่มุ่งให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป อันจะทำให้นักเรียนเป็น

คนเก่ง เป็นคนดี และเป็นคนมีความสุข นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขปรับปรุงในปี พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ที่บัญญัติให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระ เข้มแข็ง คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนนิติบุคคลเกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2546

วัตถุประสงค์ของโรงเรียนนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนิติบุคคลไว้ดังนี้

(1) เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารการจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ และการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(2) เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

อำนาจและหน้าที่ของโรงเรียนนิติบุคคล

โรงเรียนนิติบุคคลนอกจากมีอำนาจและหน้าที่ตาม

วัตถุประสงค์ข้างต้นแล้ว ยังมีอำนาจและหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนชั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 (รุ่ง แก้วแดง, 2546 : 22 – 25 ; สรายุทธ โตนอก, 2546) โดยสรุปดังนี้

(1) ให้โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่เพื่อจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

(2) ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก

(3) ให้โรงเรียนมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี ผู้บริจาค ให้ เว้นแต่การจำหน่ายอาหารมทรัพย์ที่มี ผู้บริจาค ให้โรงเรียนต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของโรงเรียน

(4) ให้โรงเรียนจดทะเบียนสิทธิหรือดำเนินการทางทะเบียนทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้บริจาคให้โรงเรียน ในนามของโรงเรียนได้

(5) กรณีโรงเรียนดำเนินคดีเป็นผู้ฟ้องหรือถูกฟ้อง ให้รายงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6) โรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารงบประมาณตามที่ได้รับกำหนดวงเงินและได้รับการมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ยกเว้นเงินเดือน

(7) โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัสดุที่อยู่ในความควบคุมดูแลและรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับตามที่เลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(8) ให้โรงเรียนรับบริจาคเงินหรือทรัพย์สินได้ตามระเบียบกระทรวงการคลังและเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(9) ให้โรงเรียนทำบัญชีรายรับรายจ่ายเงินและทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคไว้เป็นหลักฐานและรายงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกสิ้น

ปีงบประมาณ

(10) ให้บริหารการเงินและบัญชี ตามที่เลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(11) ให้บริหารงานบุคคล ตามกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(12) เมื่อเลิก ยุบ รวม โรงเรียน ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรวจสอบชำระบัญชีทรัพย์สิน ที่คงเหลือ

ประเภทและลักษณะของโรงเรียนนิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนนิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ประเภท แต่ละประเภทมีลักษณะดังนี้ (สุรพล นิติไกรพจน์, 2546 ; ชินภัทร ภูมิรัตน, 2547)

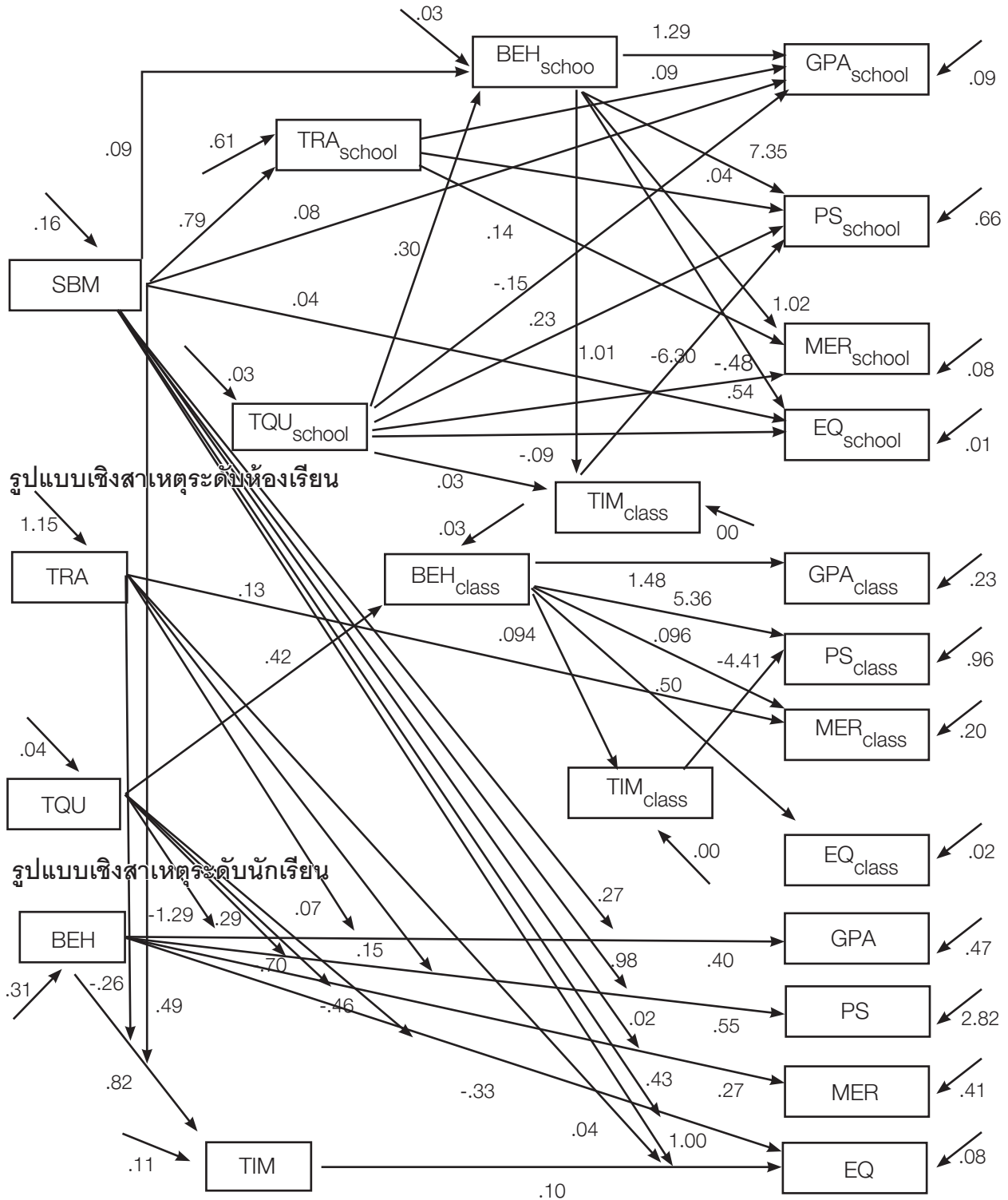
1. โรงเรียนนิติบุคคลที่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การประชาชน พ.ศ. 2542 มีสิทธิและหน้าที่กำหนดไว้ชัดเจนในการบริหารจัดการองค์การ กอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดออกกระเปียบเพื่อใช้บังคับ ออกคำสั่งทางการปกครอง ทำนิติกรรมที่ผูกพันองค์การได้และรายได้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

2. โรงเรียนนิติบุคคลที่ไม่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งและไม่มีกลไกทางกฎหมายที่กำหนดให้อิสระแต่บริหารจัดการได้โดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่น กับโดยอาศัยอำนาจจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือโรงเรียนขึ้นไปมอบให้ โรงเรียนยังอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา กำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สรายุทธ โตนอก, 2549)

รูปแบบผลลัพธ์ของการศึกษาในโรงเรียนนิติบุคคล

สรยุทธ์ โตนอก (2549) ได้วิจัยพบรูปแบบผลลัพธ์ของการศึกษาในโรงเรียนนิติบุคคลดังรูปแบบที่ 1 รูปแบบเชิงสาเหตุระดับโรงเรียน

รูปแบบเชิงสาเหตุระดับโรงเรียน



รูปแบบที่ 1 รูปแบบผลลัพธ์ของการศึกษาในโรงเรียนนิติบุคคล

ตัวอักษรย่อของตัวแปรต่างๆ

school แทน ระดับโรงเรียน , class แทน ระดับห้องเรียน

ตัวแปรตามระดับโรงเรียน

GPA_{school} แทน ค่าเฉลี่ยเกรดเฉลี่ยของนักเรียนรายโรงเรียน

PS_{school} แทน ค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียนรายโรงเรียน

MER_{school} แทน ค่าเฉลี่ยคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนรายโรงเรียน

EQ_{school} แทน ค่าเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนรายโรงเรียน

ตัวแปรตามระดับห้องเรียน

GPA_{class} แทน ค่าเฉลี่ยเกรดเฉลี่ยของนักเรียนรายห้องเรียน

PS_{class} แทน ค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียนรายห้องเรียน

MER_{class} แทน ค่าเฉลี่ยคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนรายห้องเรียน

EQ_{class} แทน ค่าเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนรายห้องเรียน

ตัวแปรตามระดับนักเรียน

GPA แทน เกรดเฉลี่ยของนักเรียน

PS แทน ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียน

MER แทน คุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน

EQ แทน ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน

ตัวแปรต้นระดับโรงเรียน

SBM แทน การจัดการแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน

ตัวแปรต้นระดับห้องเรียน

TRA แทน การพัฒนาครู

TQU แทน คุณภาพการสอนของครู

ตัวแปรต้นระดับนักเรียน

BEH แทน พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน

TIM แทน การใช้เวลาในการเรียนของนักเรียน

ตามรูปแบบดังกล่าวนี้โรงเรียนนิติบุคคลจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ส่งผลต่อการฝึกอบรมครูของโรงเรียน (TRA_{school}) ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียน (BEH_{school}) และส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียน เช่น เกรดเฉลี่ย (GPA_{school}) ของนักเรียน ความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียน (EQ_{school}) เป็นต้น ครูของโรงเรียนที่มาปฏิบัติงานในห้องเรียน เช่น การที่ครูได้รับการฝึกอบรม (TRA) คุณภาพการสอนของครู (TQU) ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียน (BEH_{class}) แล้วส่งผลต่อเวลาที่นักเรียนใช้เรียนในห้องเรียน (TIM_{class}) แล้วส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนในห้องเรียน เช่น GPA_{class} พฤติกรรมของนักเรียนแต่ละคนก็ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนเอง เช่น GPA เป็นต้น รูปแบบดังกล่าวนี้เป็นรูปแบบพหุระดับ 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน ระดับห้องเรียน และระดับนักเรียน ตัวแปรต้นจะอยู่ในช่อง □ ของต้นลูกศร ตัวแปรตามซึ่งเป็นผลจากตัวแปรต้นจะอยู่ในช่อง □ ตรงปลายหัวลูกศร (□ → □) ตัวเลขบนเส้นนั้นคือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient : p) ซึ่งก็คือค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta weight : β) ของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามนั่นเอง ถ้าค่าเป็นบวกแปลความหมายว่า ตัวแปรต้นเพิ่มขึ้นทำให้ค่าตัวแปรตามเพิ่มขึ้น ถ้าค่าเป็นลบแปลความหมายได้ว่า ถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้นตัวแปรตามมีค่าลดลง ค่าใดมากกว่ากันก็แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นตัวนั้นมีอิทธิพลมากกว่าตัวแปรต้นอื่นๆ ค่าตัวเลขนี้แปลความหมายได้ว่า ถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) ถ้าค่าตัวเลขเป็นบวกแปลว่า ทำให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าตัวเลขนั้นคะแนนมาตรฐาน ถ้าค่าตัวเลขเป็นลบแปลว่า ทำให้ตัวแปรตามลดลงเท่ากับค่าตัวเลขนั้น

คะแนนมาตรฐาน ดังตัวอย่างเช่น ในระดับโรงเรียนการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ส่งผลต่อตัวแปรตามคือ การฝึกอบรมครูในโรงเรียน (TRA_{school}) มีขนาด β เท่ากับ .79 แปลความหมายได้ว่าถ้าโรงเรียนมีการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน (z-score) แล้วทำให้โรงเรียนนั้นมีการอบรมครูของโรงเรียนเพิ่มขึ้น .79 คะแนนมาตรฐาน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 78.52 ค่า 78.52 นี้คือค่าพื้นที่ใต้โค้งปกติที่ตรงกับคะแนนมาตรฐาน (z-score) = .79 การเปลี่ยนค่าคะแนนมาตรฐานเป็นร้อยละนี้หาได้จากหนังสือสถิติการศึกษาและจิตวิทยา (Glass and Stanley, 1970) การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไม่ส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครู เพราะไม่มีเส้นลูกศรจาก SBM มายังคุณภาพการสอนของครู (TQU_{school}) TRA_{school} ก็ไม่ส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูเพราะไม่มีเส้นลูกศรจาก TRA_{school} มายัง TQU_{school} นั่นก็คือ การจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้มีการอบรมครูมากขึ้นจริง แต่การอบรมครูมากขึ้นก็ไม่ทำให้ครูมีคุณภาพการสอนดีขึ้น ส่วนลูกศรที่อยู่นอก □ โดยไม่มีตัวแปรต้นเป็นเหตุ (→) นั้นบอกความคลาดเคลื่อนซึ่งไม่รู้ว่าจะอะไร แต่รู้ว่ามีความคลาดเคลื่อนเท่ากับตัวเลขบนลูกศรนั้น เช่นตรง ↓ .16 .16 คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อน SBM

จากการแปลความหมายดังที่อธิบายมานี้ คงทำให้ผู้อ่านสามารถแปลความตัวแปรต่างๆ ภายใต้ระบบโรงเรียนนิติบุคคลที่ส่งผลต่อตัวแปรต่างๆ ตลอดจนส่งผลลัพธ์ทางการศึกษาได้

ประโยชน์ของโรงเรียนนิติบุคคล

ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนทำให้โรงเรียนได้ประโยชน์ 6 ประการ ดังนี้ (รุ่ง แก้วแดง, 2546 ; วิจิตรศรีสอ้าน ; 2546, สุรพล นิติไกรพจน์, 2546 ; สราวุธ โตนอก, 2549)

(1) สามารถบริหารจัดการทรัพย์สิน มีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและทรัพย์สินอื่นรวมทั้งจัดหารายได้จากบริการและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของโรงเรียนได้ อสังหาริมทรัพย์ที่โรงเรียนได้มาโดยมีผู้บริจาคหรือซื้อขายแลกเปลี่ยนจากเงินรายได้ของโรงเรียน เป็นกรรมสิทธิ์ของโรงเรียนไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ

(2) สามารถทำนิติกรรมได้ ถ้าโรงเรียนไม่เป็นนิติบุคคลจะทำนิติกรรมสัญญาไม่ได้ เพราะการทำนิติกรรมผูกพันตัวบุคคลที่ทำ ไม่ผูกพันหน่วยงาน

(3) การให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลมีผลในเชิงสังคมจิตวิทยา ทำให้สังคมเกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนได้รับความสำคัญมากขึ้น

(4) การสร้างความพร้อมสำหรับการกระจายอำนาจ ไม่ว่าไปไหนมาเหมือนการปฏิบัติในระยะเวลาที่ผ่านมา การเป็นนิติบุคคลนั้นก็เหมือนกับการที่โรงเรียนบรรลุนิติภาวะแล้ว ไม่ใช่เด็กเล็กที่ต้องอยู่ในความดูแลของคนอื่นซึ่งต้องรอรับคำสั่งและคิดเองไม่เป็น

(5) เป็นเครื่องช่วยให้การใช้อำนาจสะดวกและบริหารงานได้ดีขึ้น

(6) เป็นการรองรับและสนับสนุนหลักการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ชินภัทร ภูมิรัตน. (8 ธันวาคม 2547). “ชี้โรงเรียนในกำกับมีอิสระกว่านิติบุคคล” **เดลินิวส์**. หน้า 27.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคลหนังสือสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกคนต้องอ่าน**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. “คำอภิปรายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนในที่ประชุมคณะกรรมการร่วมพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 1 พฤษภาคม 2546” ใน **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องโรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา**. วันพฤหัสบดีที่ 19 มิถุนายน 2546 ณ ห้องปั้นเกล้า 2 โรงแรมรอยัลซิติ้. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- สงขลา วิชัยศักดิ์. “บทวิเคราะห์เรื่องสภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร” ใน **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องโรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา**. วันพฤหัสบดีที่ 19 มิถุนายน 2546 ณ ห้องปั้นเกล้า 2 โรงแรมรอยัลซิติ้. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- สรายุทธ โตนอก. (2549). **รูปแบบผลลัพธ์ของการศึกษาในโรงเรียนนิติบุคคล**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุรพล นิติไกรพจน์. “ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน.” ใน **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องโรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา**. วันพฤหัสบดีที่ 19 มิถุนายน 2546 ณ ห้องปั้นเกล้า 2 โรงแรมรอยัลซิติ้ กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- Glass, Gene V. and Stanley, Julian C. (1970). **Statistical Methods in Education and Psychology**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc.

การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความหมาย

การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) หมายถึง การจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางโดยมีผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน รวมกันเป็นกรรมการโรงเรียน จัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ของผู้ปกครองของนักเรียนและของชุมชน

ความเป็นมา

ในปี ค.ศ. 1960 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ประเมินผลการจัดการศึกษาพบว่า ผลลัพธ์การศึกษาไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงได้หาวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่และพบว่าการบริหารจัดการภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมมีรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ น่าพึงพอใจ จึงนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 ; Cheng, 1996) ธนาคารโลกวิจัยการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศต่างๆ พบปัญหาที่สำคัญ คือ การใช้การบริหารแบบระบบราชการทั้งของรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นที่นำมาใช้บริหารจัดการศึกษานั้นมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย หรือไม่มีเลย การบริหารไม่คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ ไม่สนองความต้องการของท้องถิ่น เป็นระบบการบริหาร

ที่ปรับตัวช้า มีประสิทธิภาพต่ำ นับว่าเป็นการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่บริษัทธุรกิจเอกชนบริหารจัดการ จึงได้เพิ่มการกระจายอำนาจ เพิ่มบทบาทและหน้าที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนมาร่วมกันเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีอำนาจและมีอิสระในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานอื่นๆ ของโรงเรียนด้วยตนเอง เรียกการบริหารแบบนี้ว่า **การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** ประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น แคนาดา ฝรั่งเศส อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ ได้นำมาใช้บริหารจัดการโรงเรียนในประเทศของตนก็ประสบความสำเร็จอย่างดีเช่นกัน (รุ่ง แก้วแดง, 2546 ; อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2545) สำหรับประเทศไทยนั้นคณะรัฐมนตรีของรัฐบาล พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร มีมติเห็นชอบให้ใช้การจัดการแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานในการจัดการศึกษาของชาติ เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2547

แนวคิดที่สำคัญของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โนเบิล (Noble, 1996 อ้างถึงใน สราวุธ โตนอก, 2549) เสนอว่า การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 แนวคิดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทาง

ด้านวิชาการของนักเรียน คือ (1) โรงเรียนสามารถสร้างหลักสูตรระดับโรงเรียนที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียนในขอบเขตของอำนาจที่ได้รับมาจากเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง (2) โรงเรียนสามารถจัดสรรทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษาหรือจากส่วนกลางและชุมชนในเขตพื้นที่ของโรงเรียน เพื่อสนับสนุนในการบริหารจัดการหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพ (3) ครูสามารถจัดทำหลักสูตรรายวิชาและการจัดการเรียนการสอนของครูระดับห้องเรียนจะได้รับการสนับสนุนการให้คำปรึกษา การตรวจสอบและการอนุมัติจากผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองในชุมชนนั้นๆ มากขึ้น

ประการที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา สิ่งตามมา คือ ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นของโรงเรียนและชุมชนที่ต้องจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่เกิดตามมาของบุคคลที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในโรงเรียนมี 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 โรงเรียนกับชุมชน (school - community accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบาย ภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่การศึกษาในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา

ระดับที่ 2 ระดับผู้บริหารกับครูในโรงเรียน (principal - teacher accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรโรงเรียน

ระดับที่ 3 ระดับห้องเรียน (teacher - student accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชาและการจัดการเรียนการ

สอน (instructional practices) ส่วนของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นโดยที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจ จัดองค์การของห้องเรียน จัดบรรยากาศของห้องเรียน ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการสอน การประเมินผล และผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องแสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการ พร้อมทั้งรับการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสในทุกกรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นนั้น เกิดจากการที่คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คณะบุคคลตัดสินใจยอมรับผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ของการเรียนที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

ประการที่ 3 แนวคิดการเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบ คลัตเตอร์บัค และ เคอร์นาก์ฮาน (Clutterbuck and Kernaghan, 1994 : 12 - 13) ได้อธิบายว่า การเพิ่มอำนาจนั้น เป็นเรื่องของทีมงานหรือคณะบุคคลที่แสดงความรับผิดชอบในการปรับปรุงและพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยความคิดและการดำเนินการที่สร้างสรรค์ภายใต้ความยินยอมของคณะบุคคลในทุกระดับ การกระตุ้นการเพิ่มอำนาจในส่วนที่รับผิดชอบอาศัยองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้อำนาจกับทีมงานหรือคณะบุคคลที่ทำงาน ทั้งอำนาจในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากร และความชอบธรรมต่างๆ ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย (2) การกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไปจะต้องเกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าไปก้าวก่าย (3) จะต้องเปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติในเรื่องของอำนาจการควบคุม จากที่เคยเป็นของผู้บริหารโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นการควบคุมด้วยสมาชิก (4) โรงเรียนต้องมีสภาพที่สมาชิกสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ตามความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (5) เป็นสภาพการทำงานที่มีแรงกระตุ้นจากพลังแห่งจิตของสมาชิก

ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นภายในของสมาชิกแต่ละบุคคลเอง

การเพิ่มอำนาจบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ช่วยให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จตามต้องการ

ประการที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับอัตถประโยชน์ทางการบริหาร โคร่งสร้างการบริหารและการจัดการศึกษามีความหลากหลายและแตกต่างกันอย่างชัดเจน จึงถือว่าเป็นอัตถประโยชน์ทางการบริหารอย่างยิ่ง มีสาระสำคัญ คือ (1) เปลี่ยนจากการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจ เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการในขอบเขตที่เหมาะสม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่สามารถตรวจสอบได้ โดยที่คณะบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านั้นสามารถดำเนินการให้นักเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจ (2) เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) ให้โรงเรียนจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ เอง โดยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบการใช้ทรัพยากรซึ่งจะช่วยลดความสูญเปล่าและเกิดประสิทธิวิธภาพมากขึ้น

จุดมุ่งหมายของการจัดการแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน

อัญชลี โพธิ์ทอง และสังคม ลากเจริญ (2547) เสนอว่า โรงเรียนที่มีการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีจุดมุ่งหมายสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

- เพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ เมื่อโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจได้โดยตรงและได้ทันเวลาที่มีปัญหา รวมทั้งตรงกับความต้องการของแต่ละโรงเรียนมากขึ้น ย่อมส่งผลให้ผลลัพธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จดีขึ้น
- เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เมื่อโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจบริหารได้ด้วยตนเอง ต้องรับผิดชอบการดำเนินงานเองจึงต้องให้ตรวจสอบการดำเนินการได้
- เพื่อเสริมพลังให้แก่โรงเรียน เมื่อโรงเรียนมี

อำนาจตัดสินใจปกครองตนเอง ย่อมส่งผลให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมอันดีร่วมกันและร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้น

- เพื่อให้ได้ประโยชน์ทางการเมือง คือ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับกรรมการสถานศึกษา ประชาชนและบุคคลในท้องถิ่น เพราะทั้งครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานด้วยกัน จึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่มีการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อัญชลี โพธิ์ทองและสังคม ลากเจริญ (2547) เสนอว่า โรงเรียนที่มีการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีลักษณะสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

- พันธกิจของโรงเรียนต้องชัดเจน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและสมาชิกทุกคนรับรู้
- การบริหารโรงเรียน ใช้รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาตามสภาพความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน
- มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ใช้ทฤษฎี Y ที่มองว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
- การตัดสินใจ ใช้รูปแบบกระจายอำนาจ ให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- รูปแบบภาวะผู้นำ ใช้ผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช้การสั่งและการชี้แนะ
- รูปแบบการใช้อำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจด้านเทคนิคแห่งความรู้ความเชี่ยวชาญ
- เทคนิคการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เน้นที่ผลงาน แก้ปัญหาได้ตามสถานการณ์และระดมทรัพยากรต่างๆ เช่น นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้
- โรงเรียนสร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอง และมุ่งพัฒนาทั้งองค์กร
- หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดเป้าหมายของการศึกษาเท่านั้น

- ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กระตุ้นและประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันดำเนินงานและเป็นผู้จัดการด้านทรัพยากร
- ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ดำเนินงาน
- ผู้ปกครอง ร่วมมือสนับสนุนและเสนอแนะแนวทางดำเนินงานและแก้ปัญหาให้แก่โรงเรียน
- บรรยากาศขององค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและเคารพมติที่ประชุม
- ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีคุณภาพและมีความรู้ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน
- การประเมินประสิทธิผล ใช้การประเมินทั้งระบบ คือประเมินปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (output) เพื่อการประกันคุณภาพและการพัฒนาโรงเรียน
- เป้าหมายของโรงเรียน เน้นที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ผู้รับบริการพึงพอใจ
- ให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนตามบทบาทที่กำหนด
- นำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน

องค์ประกอบของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กำหนดว่าการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจ (decentralization) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาต้องคืนอำนาจให้แก่ประชาชน โดยกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องไปให้แต่ละโรงเรียน

2. การบริหารตนเอง (self management) โรงเรียนต้องมีอิสระและมีสิทธิตัดสินใจได้ด้วยตนเองมากขึ้น โดยใช้ในรูปคณะกรรมการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) ต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน ฯลฯ เป็นกรรมการและเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนให้มากที่สุด

4. การใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ ต้องเน้นการส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

5. การพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach) มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบ

6. การตรวจสอบได้ (accountability) เมื่อโรงเรียนมีอำนาจ มีสิทธิตัดสินใจบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบในการให้มีการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกได้

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในบริบทไทยมี 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การตั้งเป้าหมาย (goal setting) มีองค์ประกอบย่อย คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (student achievement)
2. ความพึงพอใจของชุมชน (community satisfaction)

องค์ประกอบหลักที่ 2 การเพิ่มอำนาจ (empowerment) มีองค์ประกอบย่อย คือ

1. ความเป็นอิสระของโรงเรียน
(autonomy)

2. การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
(voice)

องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) มีองค์ประกอบย่อย คือ

1. การมีส่วนร่วม (participation)
2. การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (relationship)

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างระบบบริหารงาน (management systems) มีองค์ประกอบย่อย คือ

1. การสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (efficiency)
2. การสร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (accountability)

องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างพันธสัญญาของผู้เกี่ยวข้อง (commitment) มีองค์ประกอบย่อย คือ การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (regulation)

องค์ประกอบหลักที่ 6 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (performance) มีองค์ประกอบย่อย คือ มีความเชื่อถือได้ (reliance)

องค์ประกอบหลักที่ 7 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (rights) มีองค์ประกอบย่อย คือ สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (duty and responsibility)

องค์ประกอบหลักที่ 8 การจัดการเรียนการสอน (learning and teaching) มีองค์ประกอบย่อย คือ เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ดัชนีชี้วัดการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547) ได้สร้างดัชนีชี้วัดการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 60 ดัชนี แต่ละดัชนีมีคะแนนเป็น 5 ระดับ คือ 1 หมายถึง รับรู้ 2 หมายถึง เริ่มทำ 3 หมายถึง ทำแล้ว 4 หมายถึง เกิดผล 5 หมายถึง เผยแพร่

ดัชนีทั้ง 60 ดัชนีนี้ สรายุทธ โตนอก (2549) ได้คัดเลือกดัชนีที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากในแต่ละ

องค์ประกอบมาสร้างเป็นแบบวัดการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.93 ดัชนีทั้ง 60 ดัชนีของ นิภา พงศ์วิรัตน์ มีดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (goal setting) มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ

1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (student achievement) ประกอบด้วย

1.1.1 เกิดผลลัพธ์ของงานนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง

1.1.2 แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

1.1.3 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.1.4 ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

1.1.5 ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

1.1.6 ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก

1.1.7 ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมประเพณีไทย

1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (community satisfaction) ประกอบด้วย

1.2.1 บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน

1.2.2 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

1.2.3 บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา

1.2.4 บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา

- 1.2.5 สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน
- 1.2.6 ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา
2. การเพิ่มอำนาจ (empowerment) มีองค์ประกอบย่อยคือ
- 2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (autonomy) ประกอบด้วย
- 2.1.1 มีความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2.1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน
- 2.1.3 มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น
- 2.2 การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (voice) ประกอบด้วย
- 2.2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.2.2 สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.2.3 แนวทางการบริหารวิชาการ
- 2.2.4 แนวทางการบริหารงบประมาณ
- 2.2.5 แนวทางการบริหารบุคลากร
- 2.2.6 แนวทางการบริหารทั่วไป
- 2.2.7 การประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
3. การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) มีองค์ประกอบย่อยคือ
- 3.1 การมีส่วนร่วม (participation) ประกอบด้วย
- 3.1.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน
- 3.1.2 สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วม
- ทำรับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่งาน
- 3.1.3 สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไข และการพัฒนางานในสถานศึกษา
- 3.1.4 สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน
- 3.1.5 สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ
- 3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (relationship) ประกอบด้วย
- 3.2.1 สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน
- 3.2.2 สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน
- 3.2.3 สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร
- 3.2.4 สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา
4. การสร้างระบบบริหารงาน (management systems) มีองค์ประกอบย่อย คือ
- 4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) ประกอบด้วย
- 4.1.1 ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 4.1.2 ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย
- 4.1.3 ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง
- 4.1.4 เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมิน และรายงานผลได้ชัดเจน
- 4.1.5 มีความยืดหยุ่น และเป็นกันเองสูง
- 4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ประกอบด้วย
- 4.2.1 สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน และเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน

4.2.2 มีหลักฐานตรวจสอบได้
4.2.3 เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ

5. การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (commitment) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (regulation) ประกอบด้วย

5.1.1 สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน

5.1.2 สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายงานทั้งในและนอกสถานศึกษา

5.1.3 สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวกและความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน

5.1.4 ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน

5.1.5 มีการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานในสถานศึกษา

5.1.6 ติดตาม ประเมิน และเผยแพร่ผลงานทั้งในพันธสัญญาและนอกพันธสัญญา

6. ผลการปฏิบัติงาน (performance) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

6.1 มีความเชื่อถือได้ (reliance) ประกอบด้วย

6.1.1 เหมาะสมกับประเพณี และวัฒนธรรมชุมชน

6.1.2 ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย

6.1.3 สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน

6.1.4 เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน

6.1.5 สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน

7. การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (rights) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

7.1 สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (duty and responsibility) ประกอบด้วย

7.1.1 สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา

7.1.2 สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จากสถานศึกษา

7.1.3 สิทธิในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน

7.1.4 สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน

7.1.5 สิทธิในการป้องกัน แก้ไข และพัฒนานักเรียน

8. การจัดการเรียนการสอน (learning and teaching) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ประกอบด้วย

8.1.1 เป็นไปตามความต้องการของชุมชน

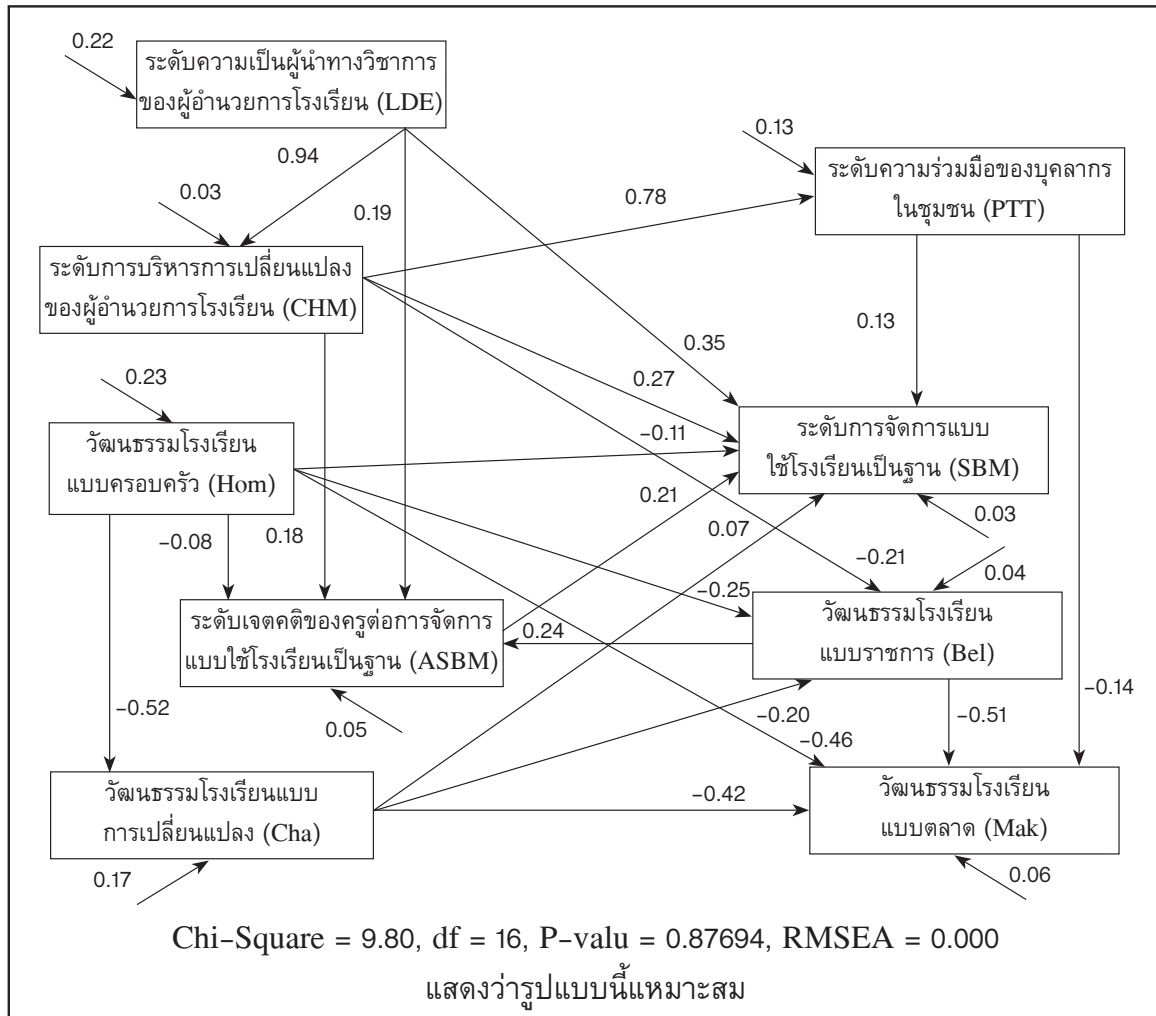
8.1.2 ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้

8.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน

8.1.4 โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น

ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) วิจัยพบตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังรูปแบบที่ 1



รูปแบบที่ 1 รูปแบบแสดงอิทธิพลของระดับตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามรูปแบบดังกล่าวนี้ ระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 3. เจตคติของครูที่มีต่อการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4. วัฒนธรรมโรงเรียนแบบการเปลี่ยนแปลง 5. วัฒนธรรมโรงเรียนแบบการเปลี่ยนแปลง (Cha) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการแปลความหมายอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ปรากฏในช่องสี่เหลี่ยม □ ตรงต้นลูกศรว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ปรากฏอยู่ในช่อง □ ตรงปลายลูกศร (→) ก็

ดูค่าขนาดของอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามบนลูกศร (→) เช่น ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (LDE) ส่งผลโดยตรงทางบวกกับระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเท่ากับ 0.35 ค่านี้ คือ ค่าน้ำหนักความสำคัญ (beta weight : β) ในสมการถดถอยพหุคูณนั่นเอง สำหรับค่า β ในรูปแบบนี้เรียกว่า สัมประสิทธิ์ของเส้นทาง (path coefficient : p) ถ้าค่า β หรือก็คือค่า p นี้เป็น ลบ แสดงว่าตัวแปรต้นส่งผลทางลบหรือลดระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัฒนธรรมโรงเรียนแบบการเปลี่ยนแปลง (Cha) มีอิทธิพลต่อระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ($\beta = -0.11$) ต่อระดับการจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน ค่าเหล่านี้เปรียบเทียบกันได้ว่าตัวแปรต้นใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากกว่ากันตามขนาดของค่า β นั้น ค่า β นี้ คือค่าที่แปลความหมายได้ดังนี้ ถ้าค่า β

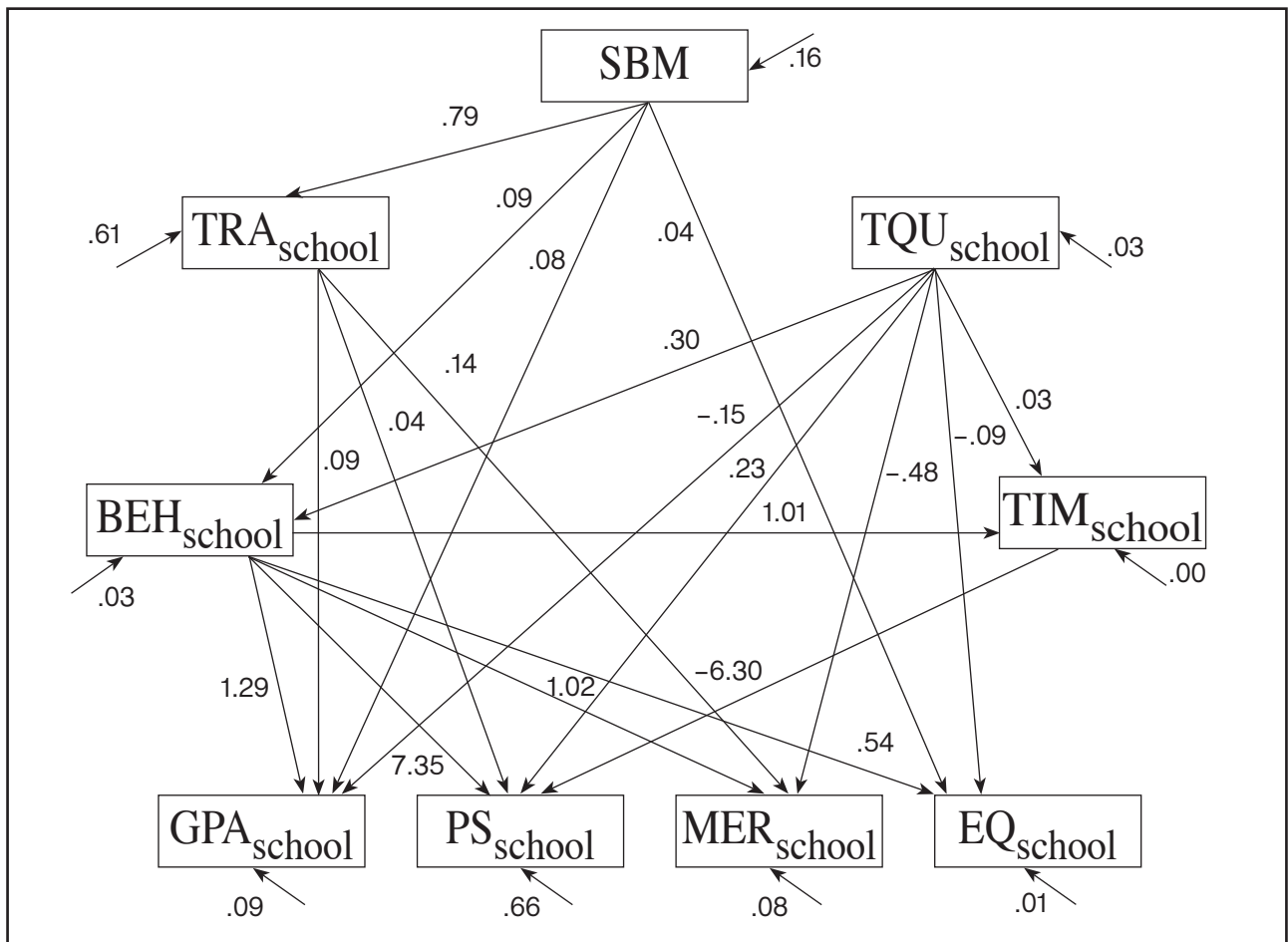
เป็นบวก แปลความหมายได้ว่า ถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) แล้วจะทำให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้น β คะแนนมาตรฐาน ถ้า β มีเครื่องหมายเป็นลบแปลความหมายได้ว่า ถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน แล้วตัวแปรตามลดลง β คะแนนมาตรฐาน ค่า β นี้คือค่าคะแนน Z สามารถเปลี่ยนเป็นร้อยละของพื้นที่ใต้โค้งปกติได้ เช่น ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐานที่มีผลทำให้ ระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มขึ้นร้อยละ 63.68 สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนแบบครอบครัว (Hom) มีอิทธิพลต่อระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เท่ากับ -0.11 ($\beta = -0.11$) หมายความว่าถ้าวัฒนธรรมโรงเรียนแบบครอบครัวเพิ่มขึ้นจากเดิม 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) แล้วการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานลดลง 0.11 คะแนนมาตรฐาน (z - score) หรือลดลงร้อยละ 54.38

ซึ่งเท่ากับ $100 - 45.62$ ค่า 54.38 นี้ตรงกับพื้นที่ใต้โค้งปกติตรงคะแนน Z เท่ากับ 0.11 แต่เพราะเหตุว่ามีเครื่องหมายลบจึงแปลว่าลดลงร้อยละ 54.38 เปิดดูค่าดังกล่าวได้จากหนังสือสถิติทางการศึกษาและจิตวิทยา (Glass and Stanley, 1970)

ผลการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตั้งแต่ประเทศไทยได้ใช้การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 ปรากฏในรายงานวิจัยของ สรายุทธ โตนอก (2549) และของศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) ว่าโรงเรียนได้ใช้การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานถึงระดับเกิดผลการปฏิบัติกันแล้ว สรายุทธ โตนอก (2549) วิจัยพบว่า การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา ดังรูปแบบที่ 2

ตามรูปแบบที่ 2 นั้น อักษรย่อภาษาอังกฤษหมายถึงถึง



รูปแบบที่ 2 รูปแบบแสดงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรระดับโรงเรียนต่อผลลัพธ์ของการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวแปรต่างๆ ที่มีความหมายดังนี้

ตัวแปรตามระดับโรงเรียน

GPA school แทน ค่าเฉลี่ยเกรดเฉลี่ยของนักเรียนรายโรงเรียน

PS school แทน ค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียนรายโรงเรียน

MER school แทน ค่าเฉลี่ยคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนรายโรงเรียน

EQ school แทน ค่าเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนรายโรงเรียน

ตัวแปรต้นระดับโรงเรียน

SBM แทน การจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

TRA school แทน การพัฒนาครูระดับโรงเรียน

TQU school แทน คุณภาพการสอนของครูระดับโรงเรียน

BEH school แทน พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนระดับโรงเรียน

TIM school แทน การใช้เวลาในการเรียนของนักเรียนระดับโรงเรียน

การแปลความหมายค่าต่างๆ บนลูกศรนั้นก็แปลความเช่นเดียวกับค่าบนลูกศรในรูปแบบที่ 1 จะเห็นว่าการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลทั้งที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาโดยตรงและส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรต่างๆ เช่น ระดับการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลโดยตรงทางบวกต่อระดับการพัฒนาครูแล้วตัวแปรนี้มาส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาโดยตรงอีกทีหนึ่ง

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). **การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล : หนังสือสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกคนต้องอ่าน**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง. (2553). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สรายุทธ โदनอก. (2549). **รูปแบบผลลัพธ์ทางการศึกษาในโรงเรียนนิติบุคคล**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อมรวิเศษ นาคกรรพ. (2545). **รายงานภาวะการศึกษาไทย ปี 2545**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อัญชลี โพธิ์ทอง และสังคม ลาภเจริญ. (2547). **เอกสารประกอบการบรรยาย การบริหารงานบุคคลและพัฒนาศักยภาพกรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). **รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการของโรงเรียนในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- Cheng, Y.C. (1996). **School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism for Development**. Washington D.C. : The Flamer.
- Clutterbuck, O. and Kernaghan, S. (1994). **The Power of Empowerment : Release the Hidden Talents of Your Employees**. London : Kogan Page.
- Glass, Gene V. and Stanley, Julian C. (1970). **Statistical Methods in Education and Psychology**. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall Inc.

การบริหารเครือข่ายการศึกษา

ความหมาย

การบริหารเครือข่ายการศึกษา (Network Education Administration) หมายถึงกระบวนการในทางบริหารเพื่อทำให้กลุ่มบุคคล องค์กรในทางการศึกษา ที่มีเป้าหมายร่วมกันมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยมีความสัมพันธ์แนวราบมีความเสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมา

แนวความคิดในเรื่องของเครือข่ายได้เกิดขึ้นหรือมีขึ้นตั้งแต่โลกมนุษย์มีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนานต่อเนื่อง จากยุคหินมาจนถึงยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศหรือยุคของ ICT (Information Communication Technology) สรรพสิ่งในตัวเอง สิ่งต่างๆ ในโลกและสากลจักรวาล นั้นเกิดขึ้นด้วยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว ทุกสิ่งมีที่มาที่ไป มีเหตุมีปัจจัย เมื่อมนุษย์อยู่รวมเป็นสังคม การดำรงอยู่ที่มนุษย์คนหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อคนที่อยู่รอบข้างอย่างเลี่ยงไม่ได้ ความสัมพันธ์นี้มีลักษณะที่พึ่งพากันอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะเสมอภาคกัน เกื้อกูลกันหรือความสัมพันธ์ที่กดขี่ ครอบงำ เอาเปรียบ

ก็ตาม (กวิณ ชูติมา. 2535 : 63-64) ในความสัมพันธ์เหล่านี้ ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเป็นความร่วมมือ หรือประสานงาน ย่อมเป็นความสัมพันธ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย มีนักพัฒนาสังคมในฐานะที่ปรึกษาทางวิชาการด้านการสร้างเครือข่ายในทวีปแอฟริกาได้ให้ความหมาย เครือข่ายหมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะที่บุคคลหรือองค์การสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนใน ความหมายนี้สาระสำคัญ คือความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกันหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกของเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้นๆ (Starkey. 1997) ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่มนุษย์มีต่อสิ่งแวดล้อมและมีต่อมนุษย์ด้วยกันเองทำให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง และความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของมนุษย์ได้เกี่ยวข้องกับเหตุปัจจัยและขยายไปแห่งความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ ในลักษณะของเครือข่าย (network) หมายถึง ความ

สัมพันธ์ที่เชื่อมโยงเป็นข่าย ซึ่งมีความหมายในหลายมิติ โดยอาจหมายถึงทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และอาจหมายถึงโครงข่ายของระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ เช่น ไฟฟ้า โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต หรือระบบเทคโนโลยีโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างทางกายภาพ ซึ่งมีการโยงใยเป็นโครงข่ายที่ต่อเนื่อง เป็นทั้งโครงข่ายที่มีการกำหนดแบบแผนและมิได้กำหนดแบบแผนแห่งความสัมพันธ์เอาไว้ รวมทั้งมีขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงที่แตกต่างหลากหลาย และในลักษณะของเครือข่ายทางสังคม (social network) หมายถึง ความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ปัจเจกบุคคลกับบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และกลุ่มกับเครือข่าย โดยเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลาย โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและความสัมพันธ์อันใกล้ชิด (พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอุ่น) 2547 : 2

การบริหารเครือข่ายการศึกษา

ลักษณะเครือข่ายการศึกษา การทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายศึกษามีจุดเริ่มต้นที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตั้งแต่มีการตรากฎหมายการศึกษาแห่งชาติฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8 และ มาตรา 9 ได้กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา และยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 6 - 7) การทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายการศึกษามีความชัดเจนขึ้นเมื่อมีการระบุไว้ในกฎหมายการศึกษา และจากการศึกษาวิจัยในเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมวัย พบว่า การจัดการเครือข่าย เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเครือข่ายการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (สมศักดิ์ เอี่ยมดี. 2556 : 216 -224) จึงสามารถสรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายการศึกษา จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเครือข่ายไปพร้อมๆ กัน การทำงานร่วมกันในรูปแบบของเครือข่ายจึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ มีตัวอย่างการบริหารเครือข่ายการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง คือ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) กำหนดให้งานเครือข่ายเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งของ สำนักงาน กศน. เนื่องจาก กศน. มีบุคลากรรวม จำนวนกว่า 20,000 คน แต่ต้องรับผิดชอบหรือต้องให้บริการประชาชน ร่วม 40 ล้านคนทั่วประเทศได้ จำเป็นต้องร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า เครือข่ายในที่นี้ของ กศน. หมายถึง บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและองค์กรอื่นๆ รวมทั้งสถานศึกษาอื่นที่ได้สังกัด

สำนักงาน กศน. ที่มีส่วนร่วมหรือมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการศึกษาในระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กองบรรณาธิการ. 2549 : 118)

ความคิดและหลักการบริหารเครือข่ายการศึกษา

การรวมกลุ่มของบุคลากรหรือหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อให้การดำเนินบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มีหลักการแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารเครือข่ายการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดการผนึกกำลัง (synergy) หมายถึง กระบวนการบริหารการทำงานในลักษณะการร่วมกันทำงานที่มากกว่าหนึ่งบวกหนึ่งเท่ากับสอง แต่ต้องเป็นหนึ่งบวกหนึ่งมากกว่าสอง การรวมพลังกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือมีความเข้มแข็งมากกว่าที่ต่างคนต่างทำ หรือแต่ละองค์กรทำงานโดยโดดเดี่ยว

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theory) หมายถึง กระบวนการบริหารการทำงานโดยมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกันในลักษณะ win-win ดังนั้นเหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นโดยสมัครใจก็คือแต่ละฝ่ายมองเห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการได้เข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานการทำงานร่วมกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่ให้อำนาจหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงานร่วมกัน (จารุพงศ์ พลเดช. 2546 : 14) และทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพลเมืองหรือบัณฑิตแห่งการมีส่วนร่วมของ

พลเมืองของอาร์นสไตน์ (Arnstein. 1969 อ้างอิงจากปาริชาติ สถาปิตานนท์ และคณะ. 2549 : 20-21) และเมื่อนำแนวคิดของไวท์ (White. 1994) มาพิจารณาการมีส่วนร่วมของประชาชนใน 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (genuine participation) และการมีส่วนร่วมแบบเทียม (pseudo participation) จึงทำให้การมีส่วนร่วมที่แท้จริงตามทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพลเมืองหรือบัณฑิตแห่งการมีส่วนร่วมของพลเมืองของอาร์นสไตน์ ประกอบด้วย

3.1 การร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (placation) หมายถึง ระดับความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษากับเครือข่ายในการทำกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน ในขั้นของการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้บริหารองค์กรในทางการศึกษากับผู้บริหารเครือข่าย โดยเปิดโอกาสให้เครือข่ายให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในมุมมองของเครือข่าย โดยการตัดสินใจขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษา

3.2 การร่วมเป็นพันธมิตร (partnership) หมายถึง ระดับความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษากับเครือข่ายในการทำกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้เครือข่ายมีอำนาจในการเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งต่างๆ ตลอดจนกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษาได้ตัดสินใจบนพื้นฐานของการพิจารณาข้อมูลที่หลากหลาย

3.3 การเข้าร่วมใช้สิทธิในการตัดสินใจ (delegated power) หมายถึง ระดับความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษากับเครือข่ายในการทำกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน ในขั้นของการร่วมใช้สิทธิในการตัดสินใจ โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษาได้คัดเลือกเครือข่ายเข้าไปเป็นตัวแทนใน

การดำเนินงานกัน มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น นำเสนอข้อโต้แย้ง มีสิทธิ์โดยชอบธรรมในการร่วมตัดสินใจเชิงนโยบายต่างๆ

3.4 การควบคุมการตัดสินใจโดยเครือข่าย (network party control) หมายถึง ระดับความร่วมมือของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษาและเครือข่ายในการทากิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน ในชั้นการควบคุมการตัดสินใจ โดยเครือข่ายมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการจัดกิจกรรมทางการศึกษาด้วยตนเอง กลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายเท่านั้น

การสร้างเครือข่ายการศึกษา

เพื่อให้เห็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในทางการศึกษากับเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น ขอนาแนวคิดของการสร้างเครือข่ายหรือการบริหารเครือข่ายร่วมพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 4-17) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ชั้นเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา เป็นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของสถานศึกษาในการแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ในความร่วมมือที่ดี

2. สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน เมื่อผู้นำและผู้บริหารของเครือข่ายเห็นความสำคัญและประโยชน์ร่วมกัน และตกลงเป็นการเบื้องต้นที่จะร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงาน จัดกิจกรรม สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (partnership agreement & action planning) เพื่อให้เกิดแนวทางการร่วมมือที่ชัดเจน ก็จะมีการสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผนต่อไป

3. ชั้นร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม เป็นขั้นตอนสำคัญในการนาแผนงาน / โครงการที่เตรียมการไว้มาปฏิบัติเพื่อสร้างความร่วมมือของเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ชั้นทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นขั้นนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่อไป

ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของเครือข่ายการศึกษา

ในการดำเนินงานเครือข่ายการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน การบริหารเครือข่ายการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งสามารถดำรงอยู่ได้จึงเป็นสิ่งสำคัญให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย มีตัวชี้วัดสำคัญที่แสดงถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายการศึกษา คือ ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความต่อเนื่องของกิจกรรม การสนับสนุนทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ผลประโยชน์ร่วมกันในลักษณะ win-win การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานเครือข่าย และมีการสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างชัดเจน (จิรวิทย์ มั่นคงวัฒน์. 2558 : ออนไลน์ ; สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. 2553 : บทคัดย่อ)

ประโยชน์ของการบริหารเครือข่ายการศึกษา

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะบุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษาตั้งแต่ระดับนโยบายคือกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรหลักทั้ง 5 องค์กร จนถึงหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนสถานศึกษาที่กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศ ได้ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของการมีเครือข่ายในลักษณะของ “เครือข่ายทางสังคม” ว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการพัฒนาและสามารถช่วยผลักดันการทำงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ขึ้น ตามแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2545 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า

การพัฒนาในปัจจุบันมักจะดำเนินการในรูปแบบเครือข่าย และเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างองค์กรหรือสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน และเป็นที่ชัดเจนว่า การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายจะเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กรเครือข่ายอย่างมาก ซึ่งมีประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษา อย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้ (สมบุรณ์ บุรศิริรักษ์. 2553 : 89)

1. เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกและองค์กรเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเครือข่ายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป็นแหล่งระดมทรัพยากร นำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและการจัดการทรัพยากรร่วมกันไม่ว่าเป็นบุคลากร เงินทุน สถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าทำนองผู้ที่มีความพร้อมมากกว่าให้ความช่วยเหลือ ผู้ที่มีความพร้อมน้อยกว่า

3. เป็นการระดมสรรพกำลังเพื่อร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสามัคคีของสมาชิกและเครือข่าย

4. เป็นการป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อน ลดความสิ้นเปลืองของทรัพยากรด้วยการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการทำงานร่วมกัน

5. เป็นเวทีกลางสำหรับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่มีความประสงค์จะทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย

6. เป็นการรวมพลังในการทำงานที่ยากๆ ที่คนหรือหน่วยงานเดียวไม่สามารถทำได้สำเร็จ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มหรือทีมหรือหลายๆ หน่วยงาน มาร่วมกันทำงานในลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือ

โลกของเครือข่ายกับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

โลกในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากยุคอนาล็อกสู่ยุคของดิจิทัล เทคโนโลยี 10 สารสนเทศ ทำให้เกิดการปรับตัวในการทำงานมากขึ้น โลกมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีการแข่งขันกันมากขึ้น ประชาชนหรือผู้รับบริการต้องการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น การดำเนินงานโดยลำพังไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร ไม่สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ การประสานความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน การร่วมรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน การปลูกฝังแนวทางการทำงานแบบเครือข่ายให้เป็นวัฒนธรรม ผลงานที่ดีมาจากความร่วมมือและการยึดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพการศึกษา ผู้บริหารในอนาคตจะต้องมีศักยภาพ (ดำรง วงศ์ดี. 2558 : ออนไลน์) ดังนี้

1. ต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น มีโครงสร้างแบบแนวนอนมากกว่าแบบแนวตั้ง

2. ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมงานหรือผู้คุมกฎไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยด้านสารสนเทศมากขึ้น

3. ต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับสถานศึกษาอื่นตลอดจนกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษามากขึ้น

4. ต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครองและชุมชน ที่ต้องการเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานและการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. ต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้ โดยต้องใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน
6. ต้องสร้างและมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากกว่าการเน้นเรื่องการแข่งขัน เพราะความร่วมมือร่วมใจจะทำให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นมากกว่า
- ปกติ ที่เรียกว่า synergy ทำให้งานสำเร็จได้ง่าย รวดเร็ว และได้ปริมาณงานที่มากกว่าเดิม ณ โลกแห่งอนาคตสำหรับศตวรรษที่ 21 ทักษะสำคัญประการหนึ่ง คือ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานการศึกษาและหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เพื่อร่วมกันทำงานในลักษณะของเครือข่ายการศึกษามากขึ้น ทำให้เกิดพลังในการทำงานในเรื่องยากๆ สลับซับซ้อน ให้เป็นเรื่องง่าย และสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์

บรรณานุกรม

- กวิน ชูติมา. (2535, กันยายน-ตุลาคม). “การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและการประสานงาน,” **นิตยสารการประชาสงเคราะห์**. 35(5) : 63 - 70.
- กองบรรณาธิการ. (2549, พฤษภาคม). “สัมภาษณ์พิเศษ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาออกโรงเรียน,” **นิตยสาร Job Request**. ฉบับวันที่ 1-7 : 118-119.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2546, เมษายน). “การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อานาจปฏิบัติ,” **วารสารพัฒนาชุมชน**. 42 (42) : 13 - 18.
- จิรวิทย์ มั่นคงวัฒน์. (2558). “การพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายสถานศึกษา,” สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2558, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/344755>
- ดารง วงศ์ดี. (2558). “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต,” สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2558 จาก <http://www.kroobannok.com/blog/38869>
- ปารีชาติ สถาปัตตานนท์; และคณะ. (2549). **การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน : จากแนวคิดสู่ปฏิบัติการวิจัยในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

- พระมหาสุทนต์ อากาศโร (อบอ่อน). (2547). **เครือข่าย : ธรรมชาติความรู้และการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย**. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- สมศักดิ์ เอี่ยมดี. (2556). “การพัฒนาระบบการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา,” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15 (ฉบับพิเศษ) : 216 - 224.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์; และคณะ. (2545). **รูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- Starkey, Paul. (1997). **Networking for Development, International Forum for Rural Transport and Development**. London .
- White, S. (1994). “Participative Communication as A Part of Building the Participatory Society,” In S.A. White, K.S. Nair, & J. Ascrof (Eds.), **Participatory Communication : Working for Change and Development**. (pp. 15-23). New Delhi : Sage.

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

ความหมาย

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา (Educational Resource Management) คือ การจัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษา

ความสำคัญและขอบข่ายของทรัพยากรการศึกษา

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจะทำให้สถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เป็นการช่วยส่งเสริมงานวิชาการ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่นๆในสถานศึกษา เป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปได้ แล้วมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจของสถานศึกษาทางด้านของปริมาณและคุณภาพ

ส่วนขอบข่ายของทรัพยากรทางการศึกษาเดิมที่มี 4 ประการ ที่เรียกกันว่า “4 Ms” ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management)

แต่ปัจจุบันนี้พบว่าทรัพยากรทางการศึกษาคงครอบคลุมด้านต่างๆ หลากหลายมากขึ้น อาทิบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณเพื่อการศึกษา ทรัพยากรในห้องเรียน สื่อทางการศึกษา อาคารสถานที่และเวลา

หลักในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

หลักในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในที่นี้ จะนำไปใช้กับการบริหารบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) หรือในชื่ออื่นว่า ระบบซุ่มเลี้ยง เล่นพวก สืบสายโลหิต แลกเปลี่ยน ชอบพอเป็นพิเศษ อาทิ รับบุคคลที่เป็นพวกเดียวกันเข้าทำงานหรือให้ความดีความชอบกับพวกเดียวกันโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ จัดห้องพักอย่างดีให้กับพวกเดียวกัน เป็นต้น

2. ระบบคุณธรรม (Merit system) ท่านผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึงระบบคุณธรรมไว้ในหลากหลายชื่อ เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถซึ่งมีหลักสำคัญ 4 ประการดังนี้

1) หลักความเสมอภาค (Equality) คือ เช่น ให้โอกาสบุคคลเข้าทำงานเสมอภาคกัน ให้ความเสมอภาคที่จะได้รับค่าตอบแทน ให้ความเสมอภาคที่จะได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

2) หลักความสามารถ (Competence) อาทิ จะพิจารณาความดีความชอบก็ดูที่ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ

3) หลักความมั่นคงในอาชีพ (Security) อาทิ จะได้รับความคุ้มครองในการทำอาชีพโดยไม่ถูกกลั่นแกล้งเท่าเทียมกัน เป็นต้น

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) อาทิ ไม่เปิดโอกาสให้ใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในการรับบุคคลเข้าทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาคครอบคลุมด้านต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิมคือครอบคลุมทั้งหมดก่อนทำการศึกษางบประมาณเพื่อการศึกษา ทรัพยากรในท้องถิ่น สื่อทางการศึกษา อาคารสถานที่ และเวลา จะกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเหล่านี้ตามลำดับไป

1. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารบุคลากรทางการศึกษา เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในหน่วยงานทางการศึกษานับตั้งแต่การสรรหาคูคนมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน

ขอบข่ายของการบริหารบุคลากร โดยทั่วไปการบริหารบุคลากรแบ่งออกเป็น 4 ข้อใหญ่คือ

1. วางแผนและการกำหนดอัตรากำลังการศึกษา
2. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทางการศึกษา
3. การนิเทศงานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคคลทางการศึกษาพ้นจากงาน

1.1. การวางแผนและการกำหนดอัตรากำลังทางการศึกษา เป็นการกำหนดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของปริมาณงาน หรือเป็นการคำนวณ การคาดการณ์ การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการ และทำคู่มือตำแหน่งกำลังคน

ขั้นตอนการวางแผนและการกำหนดอัตรากำลัง มี 3 ขั้นตอนคือ

- 1) ค้นหาข้อมูลจากสภาพการณ์ปัจจุบัน รหัสบุคลากรด้านใดบ้าง จำนวนเท่าใด

2) ขั้นตอนการแสวงหาความต้องการกำลังคนในระยะเวลาที่งบประมาณในอนาคต โดยพิจารณา ความชำนาญงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ของกำลังคนที่ต้องการ

3) ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการเฉพาะ เป็นขั้นตอนการเขียนแผนงานเพื่อเชื่อมโยงขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

1.2. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทางการศึกษา จะทำได้ตามลำดับดังนี้

1) การประกาศรับสมัคร เช่น ให้กรมแรงงาน ก.พ. น.ส.พ. วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ตช่วยประกาศให้

2) การรับสมัคร ให้วันรับสมัครให้กรอกใบสมัคร มี ประวัติ การศึกษา ประสบการณ์ หรือให้สมัครโดยส่งทางอีเมลก็ได้

3) การสัมภาษณ์เบื้องต้น รับสมัครแล้ว สัมภาษณ์เบื้องต้นก่อน ถ้าคุณสมบัติไม่ตรงจะได้ตัดออกไม่ให้สมัคร

4) การสอบ เป็นการสอบความรู้ความสามารถ อาทิ การสอบข้อเขียนอาจเป็นข้อสอบปรนัยหรืออัตนัย หรือสอบปฏิบัติ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การสอนในชั้นเรียนให้กรรมการดู

5) การสอบสัมภาษณ์ 3 หลังจากผ่านการสอบในข้อ 4) แล้ว

6) การตรวจสอบภูมิหลัง อาจตรวจสอบจากสถานศึกษา หรือที่ทำงานเดิมของผู้สมัคร

7) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินจากขั้นตอนที่แล้ว

8) การบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน อ่านให้เลือกหน่วยงานตามลำดับของผลการสอบ

1.3. การนิเทศงานและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีขั้นตอนที่จะดำเนินการได้ดังนี้

1) การประชุมนิเทศ แนะนำบุคคล สถานที่ ระเบียบข้อบังคับ

2) การจัดให้ทำงาน จัดตามความรู้ความสามารถ วิชาเอกที่เรียนมา

- 3) การนิเทศงาน คือแนะนำการทำงาน
- 4) การบำรุงรักษา จัดสวัสดิ การบริการ อาทิ ห้องพัก ค่ารักษาพยาบาล ความเป็นกันเอง ทำดี ก๊ยกย่องชมเชย
- 5) การประเมินการปฏิบัติงาน อาทิ ประเมิน ความตั้งใจในการทำงาน ชยัน ชื่อสัตย์
- 6) การพิจารณาความดีความชอบ โดยนำผล การประเมินในข้อ (5) มาพิจารณาความดีความชอบอาจ ขึ้นเงินเดือนให้ หรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น
- 7) การพัฒนาบุคคลด้านการฝึกอบรม อาจ ทำได้โดยเชิญวิทยากรมาฝึกอบรม หรือให้ไปรับการฝึ กอบรมที่สถาบันอื่นเป็นผู้จัด การศึกษาต่อ โดยสนับสนุน ให้ไปศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน โดยจัดไปศึกษาดูงาน สถาบันอื่น การสัมมนา โดยจัดประชุมสัมมนาทั้งในและ นอกสถานที่ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้เชิญ วิทยากรมาบรรยายและฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น

1.4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ บุคคลทางการศึกษาพ้นจากงาน

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการโอนย้ายการ ลงโทษ ให้ลาออกหรือลดจำนวนบุคคลลง
- 2) การโอนย้าย เพื่อเปลี่ยนโรงเรียน อาจ ย้ายในตำแหน่งเท่าเดิม หรือย้ายไปรับตำแหน่งสูงขึ้น
- 3) การลงโทษทางวินัย ไม่มีความผิดฐาน ลงโทษด้วยการภาคทัณฑ์ การตัดเงินเดือน การลดชั้น เงินเดือน ถ้าโทษหนักอาจให้ออก ปลดออก หรือสูงสุด คือไล่ออก
- 4) การลาออก เนื่องจากบางคนมีปัญหา เรื่องสุขภาพ การทำงาน การเดินทางและอื่นๆ ก็ควร พิจารณาด้วยความเป็นธรรม
- 5) การลดจำนวนบุคคลล้นงาน เช่นมีงาน น้อยแต่มีคนมาก บางโรงเรียนมีนักเรียนน้อยลงจำเป็นต้องลดจำนวนครูลง ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ควร พิจารณาด้วยความเป็นธรรมอย่างยิ่ง
- 6) เกษียณ มีเกษียณก่อนกำหนด เกษียณ อายุราชการ ควรจัดแสดงมุทิตาจิตให้เป็นขวัญกำลังใจ

7) ทูพพลภาพ บางคนได้รับอุบัติเหตุ หรือ เจ็บป่วยจนทูพพลภาพ เจ็บป่วยนานเกิดกำหนด วันลา ก็ควรให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่ง

8) ถึงแก่กรรม อาจถึงแก่กรรมขณะทำงาน อยู่หรือเกษียณอายุราชการแล้วก็ตาม ควรไปร่วมงาน ศพและให้ความช่วยเหลืออย่างเท่าเทียมกัน

โดยสรุปการบริหารบุคลากรทางการศึกษาจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุดได้ จะต้องเริ่มจากการวางแผนและ กำหนดอัตรากำลังก่อน จากนั้นจึงสรรหาและเลือกสรร บุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถมา ทำงาน เมื่อได้มาแล้วก็นิเทศงานดีสอนการทำงาน ให้ เมื่อได้เวลาพอสมควรจะต้องมีพัฒนาด้วยการฝึ กอบรมและอื่นๆ ทำยที่สุดจะต้องมีการประเมินผล เมื่อ พบปัญหาหรือข้อบกพร่องจะได้แก้ไขต่อไป ไม่ดำเนิน การได้เช่นนี้การบริหารบุคลากรทางการศึกษาก็จะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2. การบริหารทรัพยากรในด้านงบประมาณ เพื่อการศึกษา

2.1 การบริหารทรัพยากรในด้านงบประมาณ เพื่อการศึกษา เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามรายการและแผนงาน ผลงานที่ฝ่ายบริหาร ได้รับอนุมัติงบประมาณมาใช้จ่ายจากรัฐสภา เพื่อ ป้องกันการรั่วไหลของเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยวิธี การอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน รวมตลอดถึงการรายงานผลต่างๆ ที่ใช้เพื่อการนั้นๆ

2.2 ประเภทของงบประมาณสถานศึกษา มีอยู่ 2 ประเภท คือ งบประมาณแผ่นดินกับเงินนอกงบประมาณ ดังรายละเอียดดังนี้

2.2.1. งบประมาณแผ่นดิน เป็นเงินรายรับจ่าย งบประมาณแผ่นดิน มี 2 ลักษณะคือ

2.2.1.1 เงินงบกลาง เบิกจ่ายจากกรม บัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เช่น เงินช่วยเหลือค่าเล่า เรียนบุตร เงินค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จบำนาญ เงินช่วยค่าครองชีพ

2.2.1.2 เงินรายจ่ายของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เป็นรายจ่ายที่รัฐบาลจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น 11 หมวด คือ

- 1) หมวดเงินเดือน เงินที่จ่ายให้แก่ข้าราชการเป็นรายเดือน
- 2) หมวดค่าจ้างประจำ เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างประจำ
- 3) หมวดค่าจ้างชั่วคราว เงินที่จ่ายเป็นค่าแรงสำหรับการทำงานปกติของแก่ลูกจ้างชั่วคราว
- 4) หมวดค่าตอบแทน เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทางราชการ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าอาหารทำงานนอกเวลา ค่าสอนพิเศษ
- 5) หมวดค่าใช้สอย ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก ค่าซ่อมแซมอาหารสถานที่และครุภัณฑ์
- 6) หมวดค่าสาธารณูปโภค ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา
- 7) หมวดค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายซื้อสิ่งของต่างๆ เช่น กระดาษ หลอดไฟ
- 8) หมวดค่าครุภัณฑ์ รายจ่ายเพื่อซื้อสิ่งของที่คงทน ใช้ได้นาน เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะ เก้าอี้
- 9) หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

10) หมวดเงินอุดหนุน เงินที่จ่ายให้ช่วยเหลือบุคคลหรือองค์กร เช่น ช่วยเด็กที่ขาดแคลน ช่วยบูรณะวัด ช่วยมูลนิธิต่างๆ

11) หมวดรายจ่ายอื่น รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะของหมวดใดหมวดหนึ่ง เช่น ราชการลับ

2.2.2. เงินนอกงบประมาณ เงินที่สถานศึกษาได้รับนอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน เช่น เงินบริจาค เงินที่ได้จากการขายผลผลิตของสถานศึกษา เงินทุนจากหน่วยงานหรือบุคคลมอบให้เป็นทุนการศึกษาแก่นักเรียน เป็นต้น

3. การบริหารทรัพยากรการศึกษาในท้องถิ่น

เนื่องจากสถานศึกษาได้รับงบประมาณจากรัฐบาลไม่เพียงพอ การระดมทรัพยากรท้องถิ่นมาช่วยสนับสนุนงบประมาณสถานศึกษาจึงเป็นยุทธศาสตร์ทางการบริหารงบประมาณอย่างหนึ่ง

3.1 แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา แยกได้ดังนี้

3.1.1. บุคคลที่สามารถให้การช่วยเหลือสถานศึกษา อาจแบ่งได้เป็น 2 พวก คือ

- 1) ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษา



2) ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยอ้อม คือผู้
ที่ช่วยเหลือเพราะคร่ำครึขาดบุคลากรหรือการดำเนิน
กิจการของโรงเรียน หรือผู้มีจิตกุศลทั้งหลาย เช่น พระ

ภิกษุ ศิษย์เก่า อาสาสมัครในชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน
ปราชญ์ชาวบ้าน หมอพื้นบ้าน ฯลฯ



หมอพื้นบ้าน

3.1.2. มูลนิธิ สมาคม ชมรมที่สามารถช่วย
เหลือทางการศึกษาได้ เช่นมูลนิธิช่วยเหลือนักเรียนที่
ขาดแคลน มูลนิธิไทยรัฐ สมาคมครู-ผู้ปกครองนักเรียน
สมาคมศิษย์เก่า ชมรมผู้สูงอายุ ฯลฯ

จังหวัด สภาวัฒนธรรม เทศบาล อ.บ.ต. เป็นต้น

3.1.3. องค์กรต่างๆที่สามารถให้ประโยชน์
และช่วยเหลือการศึกษาได้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

3.2 ทรัพยากรอื่นๆในท้องถิ่น ที่จะนำมาใช้ให้
เกิดประโยชน์ทางการศึกษาได้ มีหลากหลายดังนี้

1) องค์กรภาคเอกชน เช่น บริษัท
ธนาकार โรงงานอุตสาหกรรม สถานประกอบการ กลุ่ม
แม่บ้าน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

1) ธรรมชาติ เช่น แม่น้ำ คลอง หนอง
บึง ทะเล ภูเขา น้ำตก ป่าไม้ สัตว์ป่า นก ปลา แมลง

2) องค์กรภาครัฐ เช่น หน่วยงาน
ของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย
มหาวิทยาลัย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน วัด อำเภอ

2) ภูมิปัญญาชาวบ้าน เช่น พระภิกษุ
เกษตรกร (ชาวนา ชาวไร่ ชาวสวน) กลุ่มแม่บ้าน แพทย์
แผนไทย แพทย์ประจำตำบล อสม ช่างก่อสร้าง ช่าง
จักรสาน ช่างทอผ้า ช่างทอเสื่อ ช่างตัดผม ช่างทำผม
ช่างตัดเสื้อ นักแสดงละคร นักดนตรี สมาคมและชมรม
ต่างๆ พ่อค้า ฯลฯ

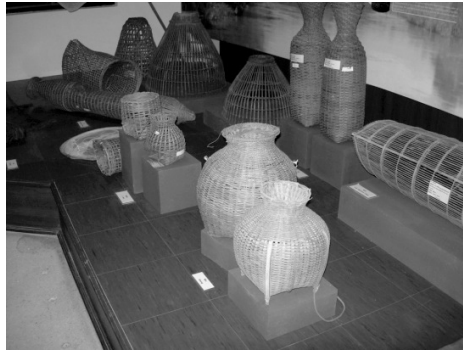


ช่างทอผ้า



ช่างทอเสื่อ

3) หัตถกรรมพื้นบ้านเกี่ยวกับเครื่องใช้ ใส่ปลา กระซอน ตะกร้า ตะแครง กระบุง กระจาด กระด้ง ต่างๆ เช่น เครื่องจักสานที่ทำเป็นลอบ ไซดักปลา ข้อง ครุ ฝาชี ฯลฯ



ข้อง

4) หัตถกรรมพื้นบ้านเกี่ยวกับเครื่องมือจับสัตว์น้ำ เช่น แห อวน ข่าย ลอบ ไซ ตุ่ม ลัน ล้อม แทะปลาไหล ฉมวก เหล็กเกร็ดปลาหลด เบ็ด สุ่ม ข้อง อีจู้ อีแอบ



สีฝัด

5) หัตถกรรมพื้นบ้านเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำนา เช่น กระแสวิดน้ำ ชงโลงหรือชังโลง วิ กระชู เกวียน ล้อ เลื่อน คันไถ หางยาม หัวหมูค่อม แอกล้อย คันฉาย กระดานชักข้าว สีฝัด คราด พ้อมใส่ข้าว ฯลฯ



สีข้าว

6) สถาปัตยกรรมพื้นบ้าน เช่น เรือนไทย เรือนคหบดี กุฏิสงฆ์ เรือนร้านค้าริมน้ำ เรือนแพ เรือนร้านค้าริมทาง เรือนเครื่องผูก เรือนกาแล หอระฆัง ฯลฯ



เรือนไทย

- 7) เรือพื้นบ้าน เช่น เรือหมู เรือลำบั้ง เรือบด เรือเข็ง เรือแข่ง เรือโปง เรือไผ่ ฯลฯ
- 8) อาหารพื้นบ้าน เช่น แกงบอน แกงอ่อม กะปิกั่ว ขนมกรวย ขนมขุยหนู ขนมกง ฯลฯ
- 9) ยาพื้นบ้าน เช่น ยาที่ทำจากสมุนไพรต่างๆ เช่น ฟ้าทะลายโจร ขมิ้น มะขามป้อม พืชผักผลไม้
- 10) ดนตรีพื้นบ้านและเพลงพื้นบ้าน เช่น การเล่นซอฮู้ เพลงกล่อมเด็ก เพลงเกี่ยวข้าว เพลงระบำบ้านไร่ เพลงเรือ เพลงประกอบการเล่นของเด็ก ฯลฯ



การเล่นซอฮู้

- 11) ภาษาพื้นบ้าน ภาษาถิ่น เช่น ภาษาของชนกลุ่มน้อย เช่น ลาวพวน ลาวโซ่ง มอญ ฯลฯ
- 12) นิทานพื้นบ้าน วรรณกรรมพื้นบ้าน หรือ “วรรณกรรมมุขปาฐะ” เช่น เรื่องนางสิบสอง ลังข์ทอง ไกรทอง ศรีธนไชย เป็นต้น
- 13) การละเล่นพื้นบ้าน เช่น การเล่นผีสิงลม การเล่นมะหยาบ การเล่นสะบ้า มอญซ่อนผ้า ซี่มาส่ง เมือง ตีจับ ชักคะเย่อ ลูกช่วง ตะกร้อ ฯลฯ
- 14) ปริศนาคำทาย ปริศนาคำทายที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “อะไรเอ๋ย” เช่น มีสีหุ ลีชา ตานับปลั้ว (ยอน) นกมีหูหนูมีปีก (ค่างควา) ปากกัด ก้นต่อย มีเป็นร้อยเป็นพัน (มด) ผักอะไรบวชได้ (ผักชี) ฯลฯ
- 15) ขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น การแข่งเรือยาว ประเพณีสงกรานต์ ประเพณีบวชนาค ประเพณีการแต่งงาน
- 16) ชื่อหมู่บ้าน ตำบล เช่น คลองหลวง คลองห้า สามโคก บึงตะเคียน (คลองเจ็ด) บางหวาย (คลองเจ็ด) บางชัน สะพานควาย ล้วนมีประวัติความเป็นมา
- 17) วัด เช่น วัดเจติยทอย วัดสิงห์ วัดพระธรรมกาย วัดไร่ล่อม วัดพระศรีรัตนมหาธาตุ วัดอรุณราชวราราม วัดพระศรีรัตนศาสดาราม เป็นต้น



วัดอรุณราชวราราม



วัดพระศรีรัตนศาสดาราม

18) สื่อมวลชนต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ซึ่งมีรายการต่างๆทั้งสารคดี สุขภาพอนามัย การทำอาหาร การประดิษฐ์สิ่งของต่างๆ การสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น



รายการโทรทัศน์ “To Be Number One”



รายการโทรทัศน์ “ชนมไทย อะไรเอ่ย”

19) สถานที่ต่างๆ เช่น นิทรรศน์รัตนโกสินทร์ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน พิพิธภัณฑ์การเกษตร พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ



นิทรรศน์รัตนโกสินทร์

ทรัพยากรเหล่านี้อาจทำได้หลากหลาย เช่น พา นักเรียนไปทัศนศึกษา ให้นักเรียนไปค้นคว้าหาข้อมูล ไปสัมภาษณ์ ไปสอบถาม ไปเรียนรู้และฝึกปฏิบัติกับ ปราชญ์ชาวบ้าน ให้ช่วยกันอนุรักษ์ ฯลฯ

4. การบริหารสื่อทางการศึกษา

สื่อทางการศึกษา ครอบคลุมทั้ง วัสดุ และ อุปกรณ์ สำหรับ วัสดุ ได้แก่วัสดุสิ้นเปลือง เปลี่ยนสลายตัวได้ในเวลาอันสั้น หรือวัสดุที่นำมาใช้เพื่อการสร้างซ่อมแซม บำรุงรักษาทรัพย์สิน ส่วน อุปกรณ์ได้แก่เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องช่วย เครื่องประกอบ เช่น อุปกรณ์ที่ช่วยในการเรียนการสอน ได้แก่ กระดานดำ คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อื่นรวมถึงครุภัณฑ์สำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้

เป็นต้น

4.1 แหล่งที่มาของงบประมาณการศึกษา

- 1) งบประมาณแผ่นดิน ส่วนใหญ่ราคาสูง อาทิ คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพยนตร์
- 2) เงินบำรุงการศึกษา อาทิ เงินที่นักเรียนจ่ายเป็นค่าอุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น
- 3) การบริจาค เช่น การได้รับบริจาคเบี้ยตัวเงิน ผู้บริจาคจะจงให้ซื้อวัสดุอุปกรณ์การศึกษาและการบริจาควัสดุอุปกรณ์
- 4) ผู้สอนจัดหาเอง ราคาไม่แพง เช่น รูปภาพ ตัวอย่างพืชสัตว์แมลง ดอกไม้ ใบไม้

4.1 ขั้นตอนการบริหารสื่อทางการศึกษา มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การจัดการ การซื้อ การจ้าง การจ้างทำโต๊ะเก้าอี้ จ้างประกอบคอมพิวเตอร์ การจ้างซ่อมแซมอุปกรณ์การศึกษา
- 2) การใช้ เช่นการใช้อย่างประหยัด การใช้ให้ถูกวิธี การระมัดระวังการใช้ไม่ให้ชำรุดเสียหาย
- 3) การบำรุงรักษา การทำความสะอาดหลังจากการใช้ การซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ชำรุด
- 4) การควบคุมและการจำหน่าย การควบคุมเป็นการนำลงบัญชีหรือทะเบียนเพื่อควบคุมวัสดุอุปกรณ์ การตรวจสอบให้ตรงกับบัญชีหรือทะเบียน การจำหน่าย เช่นขาย การแจกจ่าย การแปรสภาพเมื่อชำรุดหรือทำลาย

4.3 ปัญหาการบริหารสื่อทางการศึกษา มีปัญหาหลากหลายที่ผู้บริหารควรหาทางแก้ปัญหา ซึ่งมีวิธีการแก้ไขได้ ดังนี้

- 1) การจัดทำทะเบียนวัสดุไม่ถูกต้องตามระเบียบ และไม่เป็นปัจจุบัน
- 2) ปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่พัสดุที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีคุณสมบัติที่เหมาะสม
- 3) การจัดสรรวัสดุไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนที่เสนอขอในแต่ละปีการศึกษา ทำให้มีปัญหาการขาดแคลนวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในโรงเรียน
- 4) วัสดุอุปกรณ์การศึกษาซื้อมาแล้วไม่ได้ใช้หรือใช้น้อยมาก
- 5) ไม่มีการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ชำรุด ทั้งๆที่ซ่อมแซมได้ ทำให้สูญเสีย
- 6) ขาดอุปกรณ์การศึกษา โดยใช้คอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

4.4 การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรคำนึงว่า มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรหรือไม่ถ้าไม่จำเป็นก็ไม่ควรใช้
- 2) ควรตัดสินใจเลือกสื่อโดยคำนึงถึงว่าเป็นสื่อชนิดใด และนำไปใช้ทำอะไร เลือกสื่อมาได้แล้วนำไปใช้ได้หรือไม่ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ เครื่องฉายสไลด์ กล้องถ่ายภาพ เครื่องบันทึกเสียง โทรศัพท์ไร้สาย เครื่องรับส่งโทรสาร แผ่นซีดี เป็นต้น
- 3) ผู้บริหารควรคำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี เช่นหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา หรือครูอาจารย์ หรือนักเรียน
- 4) เทคโนโลยีที่จัดหามาจะใช้ในเรื่องใด เช่น ใช้ค้นคว้าหาข้อมูล ใช้ติดต่อสื่อสาร ใช้ทำสื่อการสอน ใช้ประกอบการเรียนการสอน
- 5) การนำเทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรไปใช้อย่างไร เช่น ครูใช้ทำสื่อการสอน ครูใช้ประกอบการเรียนการสอน ให้นักเรียนค้นคว้าหาข้อมูล

4.5 ปัญหาการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารทรัพยากรการศึกษา ซึ่งมีหลากหลายดังนี้

- 1) ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- 2) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการเตรียมบุคลากรใช้เทคโนโลยี
- 3) ผู้บริหารการความสามารถในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องถึงประโยชน์และความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยี
- 4) ครูขาดความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ ไม่ได้รับการศึกษาอบรมมาก่อน
- 5) ครูไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้การรับเทคโนโลยีทำได้ยากขึ้น
- 6) ครูอาจารย์ฝืนอยากเป็นครูสายปฏิบัติ การสอน ไม่เคยผ่านการอบรมมาก่อน
- 7) สถานที่ใช้เทคโนโลยีโดยไม่เหมาะสม ผิดวัตถุประสงค์ และไม่คุ้มค่า เช่นใช้เล่นเกม ฟังเพลง แทนที่จะใช้ค้นคว้าเพื่อเตรียมสอน ฉายเทปโทรทัศน์โดยไม่วางแผนก่อนว่าจะให้นักเรียนเรียนรู้เรื่องอะไร

8) ค่าสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยี เช่น ไม่มีไฟฟ้า

9) อาคารสถานที่ที่ไม่เหมาะสม ห้องคับแคบ ไม่มีห้องเก็บอุปกรณ์ โดยเฉพาะอุปกรณ์ราคาแพง

4.6 การแก้ปัญหาของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีไปใช้ ผู้บริหารจะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี

2) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้ผู้ร่วมงานตลอดจนชุมชนตระหนักถึงความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความจำเป็นที่จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้

3) ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม และมีการนิเทศภายใน

4) ผู้บริหารจะต้องพยายามให้มีเทคโนโลยีในรูปแบบของวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอ

5) ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดแก่บุคลากรให้รับผิดชอบ

ปัญหาอื่นๆ คือปัญหาการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอหรือให้ข้อมูลไม่ทันต่อการใช้งาน และปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดระบบสารสนเทศ

ปัญหาบุคลากรทำหน้าที่จัดระบบสารสนเทศโดยเฉพาะ งบประมาณด้านวัสดุครุภัณฑ์ในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ เทคโนโลยีสื่อสารส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์และไม่มีเครือข่ายข้อมูลสำหรับเชื่อมโยงการใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน การใช้ข้อมูลทาง internet ส่วนใหญ่มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและการตัดสินใจในงานวิชาการ ปัญหาที่สำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขาดวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นครู สายปฏิบัติการสอน มีความรู้เฉพาะในเนื้อหาที่ตนสอน ไม่เคยผ่าน การ

อบรมในด้านเทคนิคและวิธีวิเคราะห์ระบบสารสนเทศมาก่อน เมื่อผู้บริหารต้องการเก็บข้อมูลก็มอบหมายให้ครู-อาจารย์ดังกล่าวดำเนินการ จึงทำให้ผลปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร สารสนเทศที่ผลิตได้จากระบบไม่สนองวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

5. การบริหารอาคารสถานที่ที่ใช้การศึกษา

อาคารและสถานที่ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยให้การเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ได้โรงเรียนที่ดี การวางแผนพัฒนาอาคารและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นักการศึกษาปัจจุบันมองภาพรวมของโรงเรียนเป็นอุทยานทางการศึกษา โดยเป็นที่เก็บเกี่ยววิชาความรู้และเป็นสถานที่พักผ่อนในท่ามกลางความสะอาดสงบ ความงดงาม คล้ายสวนสาธารณะ

5.1 การบริหารอาคารสถานที่ประกอบด้วย 5 งาน คือ

1) งานการจัดอาหารสถานที่ การวางแผนก่อสร้าง การควบคุมดูแลการก่อสร้าง

2) งานการใช้อาคารสถานที่ การจัดให้หน่วยงาน ครูอาจารย์ บุคลากร นักเรียนใช้อาคารสถานที่

3) งานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การทำความสะอาด การซ่อมแซมเมื่อชำรุด การดูแลรักษาความปลอดภัย การพัฒนาให้ดีขึ้น

4) งานการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ดูว่าใช้มากน้อยเพียงไร นักเรียนเข้าใช้มากน้อยเพียงไร บางห้องจำนวนนักเรียนที่ใช้้น้อยมาก

5) งานการประเมินผล การใช้อาคารสถานที่ ประเมินข้อดี ข้อเสีย และปัญหาที่พบ

5.2 สภาพของอาคารสถานที่ที่ใช้ทางการศึกษา ผู้บริหารควรคำนึงถึงอาหารสถานที่ที่เอื้อประโยชน์แก่นักเรียนที่จะเรียนได้อย่างมีความสุขด้วย โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังนี้

1) ที่ตั้งของอาคารสถานที่ ต้องไม่ไกลจากชุมชน เป็นที่ดอนน้ำไม่ท่วม สิ่งแวดล้อมดี ห่างไกลจากแหล่งอบายมุข โรงงานอุตสาหกรรม มีสาธารณูปโภคสะดวกพอควร เป็นต้น

2) อาคารเรียน พอเหมาะกับจำนวนนักเรียน สร้างถูกต้องตามหลัก ไม่หันหน้าไปทางตะวันออกหรือ ตะวันตก มีทางเดินติดต่อระหว่างอาคาร มีเครื่อง ดับเพลิง

3) ห้องเรียน เนื้อที่เพียงพอกับนักเรียน ขนาดห้องเรียน 8.00 x 8.00 เมตร สำหรับนักเรียน 45 คน และห้องเรียนคนถูกสุขลักษณะทั้งอากาศและ แสงสว่าง

4) อาคารประกอบ ควรมีอาคารฝึกงาน พลศึกษา ห้องสมุด โรงอาหาร มีห้องสุขาเพียงพอ

5) บริเวณโรงเรียน ควรมีเพียงพอ มีบริเวณ พักผ่อน บริเวณกีฬา บริเวณที่พักอาศัยของครูและคน งาน บริเวณปลูกต้นไม้ ดอกไม้ มีรั้วรอบ

6) สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น สีทาอาคารควรเป็น อ่อน เย็นตา ไม่เป็นสีฉูดฉาดหรือสดใสเกินไป ไม่มีเสียง รบกวน ห้องเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก ไม่ร้อนเกินไป ไม่มีกลิ่นรบกวน มีหน้าต่างพอสมควร

5.3 การรักษาความปลอดภัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ อาคารสถานที่อย่างยั้ง ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังนี้

1) การให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย จะ ให้ความรู้ในการใช้ประโยชน์ของอาคาร เช่น รวบรวมได้ กันสาด แผงสวิทช์รวมไฟฟ้า บานประตูกระจกใส การ ให้ความรู้เกี่ยวกับแผ่นดินไหว

2) สิ่งนี้อาจเป็นภัยแก่นักเรียน เช่นใน สนามกีฬา โรงฝึกงาน ห้องเรียนคหกรรมศิลป์ ห้อง วิทยาศาสตร์สาขาเคมี

3) การป้องกันภัยจากการจลาจล ภายใน บริเวณโรงเรียนที่กว้างขวางมีถนนมีอาคารเรียนมีหลาย หลัง ควรจัดระบบจราจรให้ปลอดภัย รวมทั้งการขึ้นรถ ลงเรือและการเดินข้ามถนนหน้าโรงเรียน

4) การป้องกันเพลิงไหม้ ให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในการป้องกันเพลิงไหม้ การให้นักเรียนมีความรู้ในการดับ เพลิง การหักเหเมื่อเกิดเพลิงไหม้

6. การบริหารเวลาในการใช้ทรัพยากร ทางการศึกษา

ในสมัยก่อนไม่มีใครคิดว่า “เวลา” เป็นเรื่องสำคัญ และไม่มีใครวิจัย แต่ปัจจุบันมีการวิจัยพบว่า เวลาเป็น ทรัพยากรที่แตกต่างไปจาก คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และ การจัดการ เพราะเวลาไม่สามารถซื้อ ขาย เช่า หยิบ ยืม เก็บรักษาไว้ ทำให้มากขึ้น สร้างขึ้นมาใหม่ หรือ เปลี่ยนแปลงได้ สิ่งที่เราทำได้กับเวลาก็คือ การบริหาร เวลาอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการบริหารเวลาอย่างมี ประสิทธิภาพสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1) ทรัพยากรอื่นๆ ถ้าหากเราไม่ใช้ ก็อาจคงอยู่ต่อไป แต่เวลานั้นหากเราไม่ใช้เวลาจะหมดไป ดังนั้นจึงควร ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์กับตนเองและผู้อื่นให้มากที่สุด

2) คิดอยู่เสมอว่าคุณภาพของทรัพยากรเวลาขึ้นอยู่กับเราใช้เวลาคุ้มค่าหรือไม่

3) คิดอยู่เสมอว่าเราต้องใช้เวลา เราอาจต้องใช้ เวลาแตกต่างจากที่เป็นอยู่ขณะนี้

4) คิดอยู่เสมอว่าเวลาให้ความเท่าเทียมและเสมอภาคแก่ทุกคน มีเวลาเท่ากัน วันละ 24 ชม.

5) คิดอยู่เสมอว่าแม้เราใช้เวลาอย่างไร เราก็ไม่ ได้รับเวลาเพิ่มเติม

ปัญหาการใช้เวลา เกิดจากผลของการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) ขาดประสบการณ์ ผู้ที่ผ่านประสบการณ์หรือมี ประสบการณ์น้อยมักใจทำงานช้ากว่าผู้มีประสบการณ์ มาก

2) ไม่จัดระบบการใช้เวลา ถ้าจัดตารางหรือจด บันทึกรการใช้เวลา จะทำให้ใช้เวลาได้ดีขึ้น

3) ธรรมชาติของงานที่ทำ งานบางอย่างละเอียด ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม ทำให้เกิดปัญหาการใช้เวลา

4) ไม่กระจายความรับผิดชอบ ไม่ทำคนเดียว ไม่ ทำเป็นทีม ทำกระจายความรับผิดชอบยอมช่วยให้งาน เร็วขึ้น

5) ตัวการที่ทำให้เสียเวลา เช่น ทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ประมาทเวลาผิดพลาด ผลัดวัน

ประกันพ่วง ปฏิเสธคนไม่เป็น หรือไม่กล้าปฏิเสธ ชอบ รุงรัง มอบงานให้คนอื่นทำแต่ไม่มอบอำนาจให้ ดังนั้น
ทำอะไรด้วยตัวเอง โຕ้ทำงานไม่เป็นระเบียบ หรือรก ควรละเว้นประเด็นแบบนี้ไม่ได้

หวน พินธุพันธ์

บรรณานุกรม

- การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา จาก <http://teachermail.edublogs.org/> สืบค้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2557.
- จตุพงศ์ แก้วใส. (2540). **แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2540 - 2549)**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2546). **การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล.
- นาคยาเกตุกลิ่น. (2545). **การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา** ปรียญวิทยานิพนธ์ (กศ.ม) 2545. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.(2540) **“การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา” ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.(2541) **แนวการศึกษาชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษาหน่วยที่ 1-15 = Educational resource administration/** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (2541) **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา = Educational resource administration** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (2544) **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2546) **การบริหารเวลา** กรุงเทพฯ : เอ็กทริมีเดีย.
- วิทย์ชัย ล้อมวงค์.(2542) **ปัญหาการจัดทรัพยากรการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี**. “สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)” ใน <http://www.nidtep.go.th/index1.html> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2552.
- สนอง สุวรรณวงศ์ (2538) **การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ สงขลา,ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา**.
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน**, กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย. “สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)” ใน <http://www.moe.go.th/webtcs/> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2552
- หวน พินธุพันธ์.(2528) **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

ความหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ที่เป็นผู้นำผู้อื่นมาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ

ความเป็นมา

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายอันใดอันหนึ่งก็ย่อมมีผู้นำ (leader) ในการทำงาน มีผู้นำที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นให้มาทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายนี้เรียกว่า ภาวะผู้นำ จนบางครั้งคำว่าผู้นำ มักใช้สลับกันจนเสมือนเป็นคำเดียวกัน ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำคนอื่นซึ่งเรียกว่า ผู้ตาม (follower) ในพุทธศาสนาไม่นิยมใช้ผู้ตาม จะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วยกัน”

ความคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำนี้มีมาแต่อดีตกาลนานมาแล้ว ตั้งแต่สมัยอินเดีย จีน กรีก โรมัน ก็ได้กล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำมาแล้ว ดังปรากฏในพุทธประวัติที่ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรงไหนหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น” สังคมไทยในอดีตตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี รัตนโกสินทร์ ล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีลักษณะที่มีความสามารถเก่งกล้า และ

ดีมีคุณธรรมนำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ จนปัจจุบันนี้มีอยู่มาก เช่น พ่อขุนศรีอินทราทิตย์พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช สมเด็จพระนารายณ์มหาราช สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก สมเด็จพระปิยมหาราช สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช แม้สามัญชนก็มีตัวอย่างผู้เป็นผู้นำที่ดีมีคุณธรรม เช่น พญา ท่านดร.ปรีดี พนมยงค์ พญา ท่านพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้น

วรรณคดีไทยที่ยกพระเกียรติพระมหากษัตริย์ของไทยได้พรรณนาพระลักษณะของพระมหากษัตริย์ไทยไว้มากมายซึ่งก็คือการอธิบายลักษณะผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง เช่น ในไตรภูมิพระร่วงของพระมหาธรรมราชาที่ 1 ลีไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) ได้สอนและอบรมพระราชให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่

1. การให้ทาน
2. ความประพฤติดีงาม
3. ความเสียสละ
4. ความซื่อตรง
5. ความอ่อนโยน
6. ความไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ
7. ความไม่โกรธ

8. ความไม่เข้มแข็งเบียดเบียนผู้อื่น

9. ความอดทน

10. ความไม่คลาดธรรมดา เป็นต้น

แต่ที่จะเขียนเป็นเอกสารเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อธิบายภาวะผู้นำและสร้างทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำแต่เดิมนั้นยังไม่มีจนกระทั่งวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) สมณศักดิ์ในขณะนั้น ปัจจุบันนี้คือพระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้รับนิมนต์ไปปาฐกถาในวันปาฐกถา อารีวัลยะเสวี ครั้งที่ 11 ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดลในวันคล้ายวันสถาปนา คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ซึ่งคณะนี้นายแพทย์ อารี วัลยะเสวี เป็นผู้ก่อตั้งและเพื่อเป็นการระลึกถึงคุณงามความดีของนายแพทย์ท่านนี้ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีจึงได้จัดวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ขึ้นเป็นประจำทุกปีในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 นี้ท่านพระธรรมปิฎกได้ปาฐกถาหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำท่านได้ เสนอนิยามผู้นำ และภาวะผู้นำตามแนวพุทธอย่างชัดเจน ได้บรรยายลักษณะของภาวะผู้นำและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำได้แจ่มกระจ่างจนกล่าวได้ว่า พระธรรมปิฎกเป็นพระเถระรูปแรกของไทยที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

สำหรับในสังคมยุโรปและอเมริกา (Hoy and Miskel, 2008) นั้น ในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1904 - 1948 ถือเป็นยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำตามความคิดของอริสโตเติล นักปรัชญากรีกว่าลักษณะของผู้นำนั้นติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นและปรับปรุงพัฒนาไม่ได้ (Leaders are born, not made) มีการเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะ (Trait Theory) เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลนั้นเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่ในตัว มีสติปัญญาดี มีร่างกายสูงใหญ่ แข็ง

แรง ปกป้องผู้ตามได้ เป็นลักษณะที่ไม่ใช่เกิดจากการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำ แต่มีติดตัวมาแต่กำเนิด สโตกดิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ประมวลผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (trait) ของผู้นำจำนวน 124 เรื่องที่เป็นงานวิจัยระหว่าง ค.ศ.1904 - ค.ศ.1947 แล้วสรุปลักษณะที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้สำเร็จ การศึกษาค้นหาลักษณะสำคัญของผู้เกิดมาเป็นผู้นำนั้นเรียกว่า “วิธีการค้นหาลักษณะผู้นำ (trait approach of leadership)” ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ การศึกษาในเวลาต่อมาช่วง ค.ศ.1951 - ค.ศ.1955 ของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้คัดเลือกผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผลการวิจัยตามแนวการศึกษาประการหลังนี้ทำให้ลดล้างความคิดเรื่องลักษณะผู้นำที่มีติดตัวของผู้นำมาแต่กำเนิด (leaders are made, not born) ทำให้เกิดมีผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) เป็นต้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำ (leader trait) และสถานการณ์ (situation) (Hoy and Miskel, 2008)

ประเภทของภาวะผู้นำ

แบสส์ (Bass, 1998) ได้จัดแบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างสบาย ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบในการทำงาน ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลผลิตต่ำ มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชี้แนะหรือ

จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยกำหนดบทบาท โครงสร้างของงานและสิ่งที่ต้องการจากงานไว้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคคลทำงานจากการแลกเปลี่ยนสิ่งตอบแทนหรือให้รางวัล

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น

ลักษณะผู้นำที่ดี

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2545) เสนอลักษณะผู้นำที่ดีมี 15 ประการดังนี้

1. เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม
2. รู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้
3. ช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้
4. มีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม
5. มีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่นำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อถือ
6. ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี มีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
7. สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดีเกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคมเห็นคุณค่าของงาน
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน
9. มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่
 - 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน

2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน

3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน

4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

10. ใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

11. เป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจ และพูดให้เร้าใจ

12. พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดีงามและให้หมู่ชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

13. ยึดหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ คือ

1) รู้หลักการ

2) รู้จุดหมาย

3) รู้จักตน

4) รู้ประมาณ

5) รู้กาล

6) รู้ชุมชน

7) รู้บุคคล

14. มีกัลยาณมิตร 7 คือ

1) น่ารัก

2) น่าเคารพ

3) น่าเจริญใจ

4) เป็นผู้รู้จักพูด

5) รู้จักฟัง

6) รู้จักแถลงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย

7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

15. มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน คิดไกล คือคิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหน้าและสืบไปข้างหน้าก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

แบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 2000) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบตามสหาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เรียกชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 45 ข้อที่วัดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ประเภทนั้น ลักษณะที่วัดประกอบด้วย

(1) การนึกถึงผู้อื่น (individualized consideration) เช่น รู้จักรับฟังความคิดเห็นผู้ตาม

(2) กระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) เช่น ส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

(3) การกระตุ้นแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เช่น บันดาลและกระตุ้นให้ผู้ตามได้มีพันธะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมกันของกลุ่ม

(4) พฤติกรรมเชิงอุดมคติ (idealized influence behavior) เช่น ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมสูง

(5) การให้รางวัลแลกเปลี่ยนตามเหตุการณ์และการจัดการพิเศษ (contingency award ; and management by exception (active) เช่น ผู้นำให้รางวัลผู้ตามเพื่อผลลัพธ์

(6) การปล่อยปละละเลยและการจัดการพิเศษแบบไม่แสดงกิริยา (laissez – fair ; and management by exception (passive)

แบบสอบถามจะให้ผู้ตอบรายงานการกระทำของตนเองระหว่างไม่เคยกระทำพฤติกรรมตลอดเวลาซึ่งจะได้คะแนน 0 และเคยกระทำพฤติกรรมตลอดเวลาซึ่งจะได้คะแนน 4 แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงพินิจจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและมีความเที่ยงตรง ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำสูง มีค่าความเชื่อมั่นเพื่อวัดภาวะผู้นำแต่ละชนิดอยู่ระหว่าง .74 ถึง .91

ความสำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษา

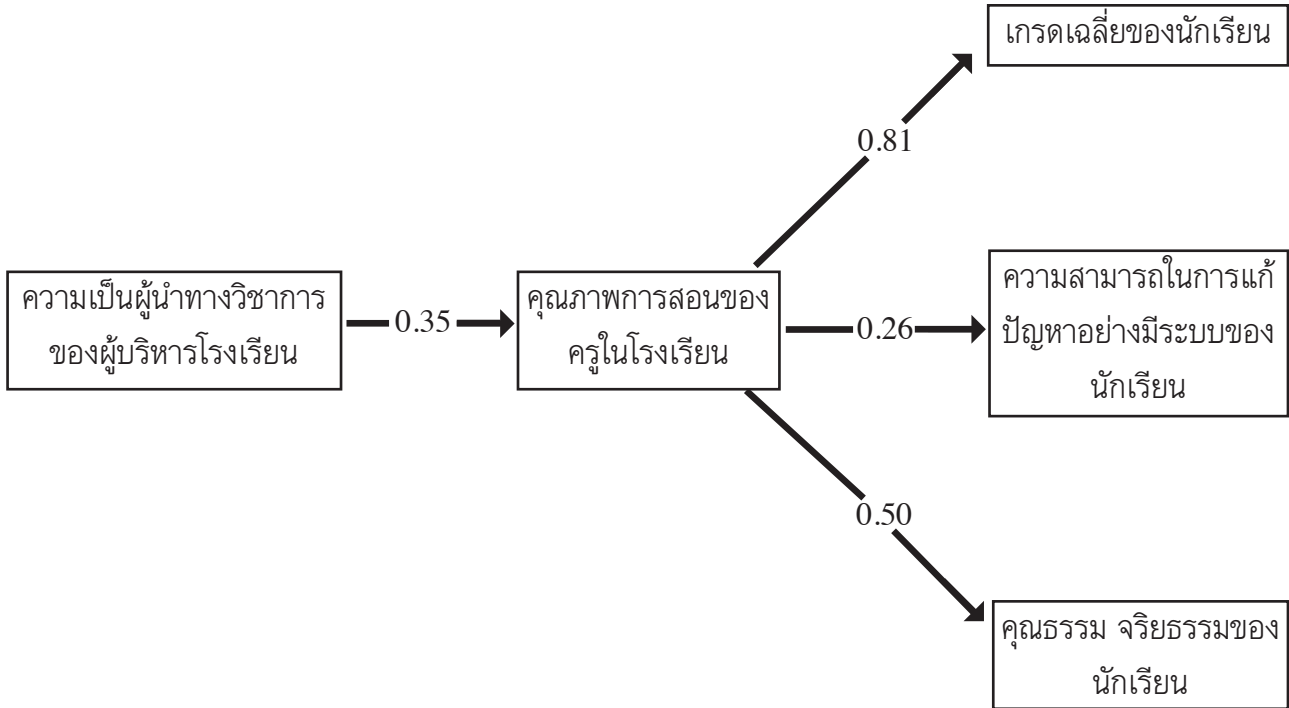
ในสถานศึกษาหรือในองค์การหรือในฝูงชนใดๆ

ก็ตาม ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์การหรือฝูงชนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดีดังพุทธภาษิต (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ประยุตโต), 2545) ที่ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคน โคหมดทั้งฝูงนั้นก็คิดตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปคนจันใดในหมู่มนุษย์ก็จันนั้นบุคคลผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติซ้ำเสียหาย แว่นแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม เมื่อฝูงโคว่ายน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปตรงจันใดในหมู่มนุษย์ก็จันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตามทั้งแว่นแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติของสังคมประเทศชาติทั้งหมดรวมทั้งสถานศึกษาด้วย ด้วยเหตุนี้ในหนังสือไตรภูมิพระร่วงของพระมหาธรรมราชาลิไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) จึงได้สอนและอบรมพระราชทำให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับต่างๆ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนด้วยว่าต้องมีทศพิธราชธรรม

ฮอลลิงเลอร์ (Hollinger, 2003 ; 2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการสอน (instructional leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งไปที่การปรับปรุงการสอนของครูและการเรียนของผู้เรียนในโรงเรียน ผู้นำการสอนพยายามปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียน เนื้อหาของหลักสูตร วิธีการสอน การวัดผล วัฒนธรรมโรงเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะได้ดีขึ้น ภาวะผู้นำการสอนนี้มีบางคนเรียกว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และ นิยม นาคอ้าย (2550) วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูแล้วคุณภาพการสอนของครู

ส่งผลต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน ส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบของนักเรียนและส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนดังรูปแบบที่ 1

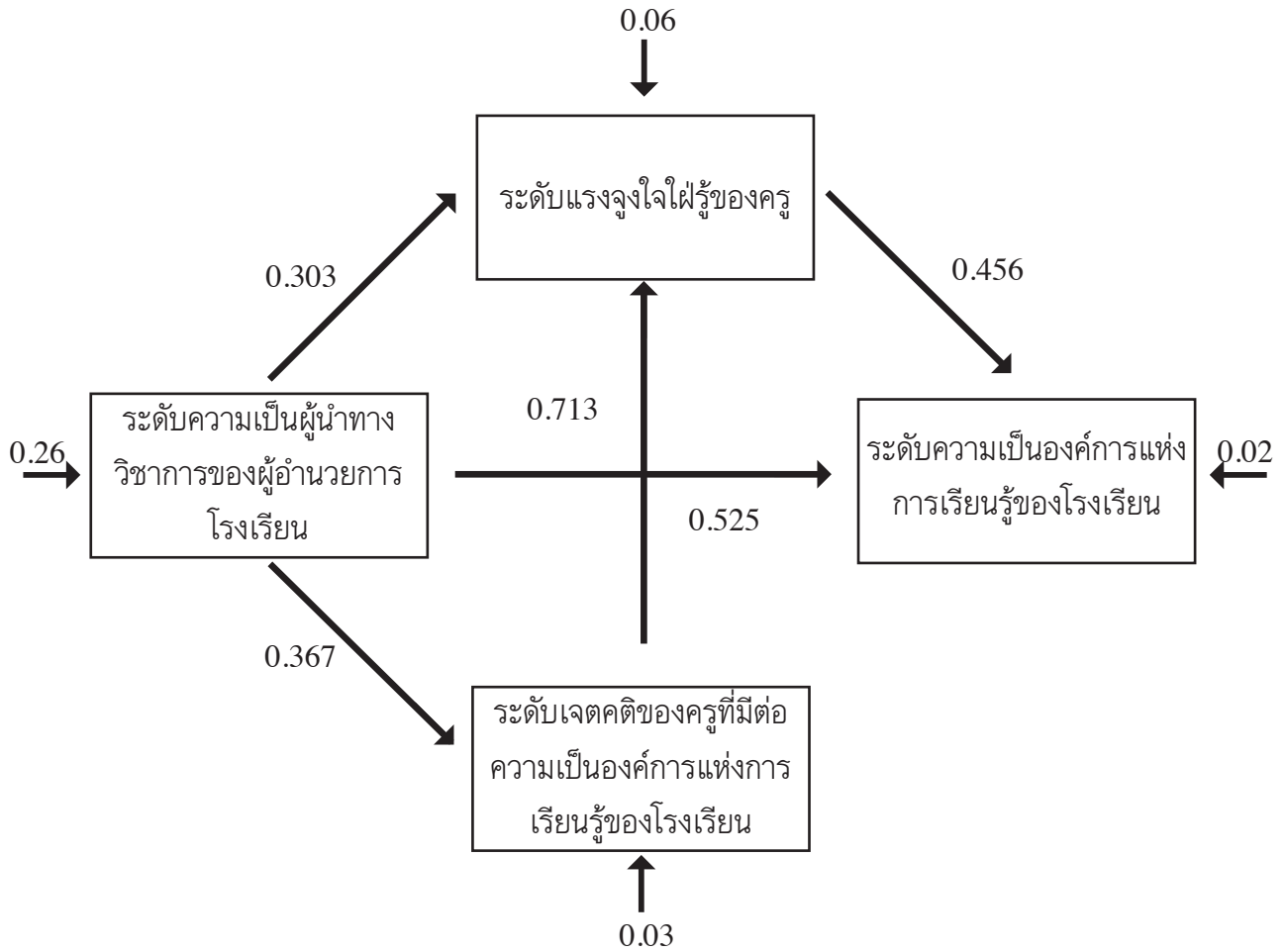
สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อ



รูปแบบที่ 1 รูปแบบผลลัพธ์ทางการศึกษาของโรงเรียน

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนใดจะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของโรงเรียนและจุดมุ่งหมายที่ประเทศชาติต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ นั้นขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดังรูปแบบที่ 2 ในรูปแบบที่ 2 นี้ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนยังส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูและส่งผลต่อเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอีกด้วย แล้วตัวแปร 2 ตัวแปรหลังนี้ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูมายังความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อรรถ ปรารับรูปตลุง (2553) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านทั่วไปและคุณภาพการบริหารโดยรวมทุกด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\beta = 0.511 - 0.865$) ตามรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 นั้น ในช่องสี่เหลี่ยมต้นลูกศรคือตัวแปรต้น เช่น รูปแบบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อตัวแปรตามที่ปรากฏที่ช่องสี่เหลี่ยมตรงปลายลูกศร (\rightarrow) นี้บ่งชี้ว่าตัวแปรต้นตรงต้นลูกศรส่งผลต่อตัวแปรตามตรงปลายลูกศร ตัวเลขบนเส้นลูกศรเป็นค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม



รูปแบบที่ 2 รูปแบบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(Path coefficient : p) ซึ่งก็คือ **ค่าน้ำหนักความสำคัญ** (Beta weight : β) ในสมการถดถอยพหุคูณนั่นเองเป็นค่าที่บ่งบอกว่าถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้นจากเดิม 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) แล้วจะทำให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้นเท่ากับขนาดของตัวเลขที่ปรากฏอยู่บนเส้นลูกศรคะแนนมาตรฐาน แต่ถ้าค่าเป็นลบก็แปลความหมายได้ว่าถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) จะทำให้ตัวแปรตามตรงปลายลูกศรลดลงเท่ากับขนาดของค่าที่ปรากฏบนลูกศรคะแนนมาตรฐาน เช่น ตามรูปแบบที่ 1 นั้น แปลความหมายได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน ทำให้คุณภาพการสอนของครูเพิ่มขึ้น 0.35

คะแนนมาตรฐาน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 63.68 ค่าร้อยละ 63.68 นี้ สามารถหาได้จากการเทียบค่าคะแนนมาตรฐาน 0.35 (0.35 z - score) กับพื้นที่ใต้โค้งปกติ ซึ่งจะเท่ากับร้อยละ 63.68 ดูได้จากหนังสือสถิติทางการศึกษาและจิตวิทยา (Glass and Stanley, 1970) ในรูปแบบที่ 2 ค่าตัวเลขที่อยู่นอก β เช่น 0.26 มีลูกศรชี้ตรงมาที่ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้นคือค่าความคลาดเคลื่อนหรือสิ่งที่เราไม่รู้ว่าเป็นอะไรส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเท่ากับ 0.26 คะแนนมาตรฐาน ($p = 0.26 \sin v 0.26 z$ -seen)

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันสื่อธรรม.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **ปรัชญาในวรรณคดีสมัยสุโขทัย.** กรุงเทพมหานคร : SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์นานนท์ และนิคม นาคอ้าย. (มิถุนายน-ตุลาคม 2550). “**การค้นหารูปแบบของผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่มีตัวแปรน้อยที่สุดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน,**” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. 7-13.
- อรรถ ปรารับปูลง. (2553). **ตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Bass, B.M. (1998). **Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational.** Impact. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000). **MLQ : Multifactor Leadership Questionnaire : Third Edition and Sampler Set.** Redwood City, CA : Mind Garden.
- Glass, Gene V. and Stanley, Julian C. (1970). **Statistical Methods in Education and Psychology.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice.** New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Holinger, P. (2003). “**Leading Educational Change : Reflection on the Practice of Instructional and Transformation Leadership,**” *Cambridge Journal of Education.* 33(3) : 329 – 51.
- Holinger, P. (2005). “**Instructional Leadership and the School Principal : A Passing Fancy That Refused to Fade Away,**” *Leadership and Policy in Schools.* 4(3) : 221 – 39.
- Stogdill, R.M. (1948). “**Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature,**” *Journal of Psychology.* 25 : 35 – 71.

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) เป็นการอธิบายการเกิดผู้นำและลักษณะของผู้นำ

ความเป็นมา

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน เพื่อความสำเร็จในจุดหมายอันใดอันหนึ่ง ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานซึ่งเป็นบุคคลที่มีลักษณะที่สามารถชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นให้มาทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายนี้ เรียกว่า **ภาวะผู้นำ** (leadership) บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าว เรียกว่า **ผู้นำ** (leader) บางครั้งคำทั้งสองนี้ใช้สลับกันใช้แทนกันจนเสมือนเป็นสิ่งเดียวกัน **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำคนอื่นซึ่งเรียกว่า **ผู้ตาม** (follower) ในพุทธศาสนาไม่นิยมใช้คำว่าผู้ตาม จะใช้คำว่า **“ผู้ร่วมไปด้วยกัน”**

การอธิบายลักษณะของผู้นำและการเกิดมีบุคคลที่เป็นผู้นำนี้มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลแล้ว ดังเช่น มีการอธิบายว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ และได้บรรยายลักษณะของพระพุทธเจ้าไว้ในอินเดียน จีน กรีก โรมัน ก็กล่าวถึงลักษณะของผู้นำและการเกิดผู้นำมาแล้ว ดังเช่น อริสโตเติล (Aristotle) นักปรัชญากรีก อธิบายว่า ผู้นำนั้นมีติดตัวมาแต่กำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้น

มา (leaders are born, not made) (Hoy and Miskel, 2008)

สังคมไทยในอดีตตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี รัตนโกสินทร์ ล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีลักษณะเก่งกล้า ดี และมีคุณธรรม นำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า มาได้จนถึงปัจจุบันนี้ มีอยู่มาก ดังเช่น พ่อขุนศรีอินทราทิตย์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช สมเด็จพระนารายณ์มหาราช สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช สมเด็จพระปิยมหาราชพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช แม่สามัญชนที่เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดีมีคุณธรรมก็มี ดังเช่น ฯพณฯ ท่าน ดร. ปรีดี พนมยงค์ ฯพณฯ ท่าน พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้น วรรณคดีไทยที่ยอพระเกียรติพระมหากษัตริย์ของไทยได้ พรรณนาพระลักษณะของพระมหากษัตริย์ไทยไว้มากซึ่งก็คือ การอธิบายลักษณะผู้นำ หรือ อธิบายภาวะผู้นำนั่นเอง ในไตรภูมิพระร่วง พระมหากษัตริย์ราชาที่ 1 ลิไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) ได้สอนและอบรมพระราชให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่ (1) การให้ทาน (2) ความประพฤติที่ดีงาม (3) ความเสียสละ (4) ความซื่อสัตย์ (5) ความอ่อนโยน (6) ความไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ (7) ความไม่โกรธ (8) ความไม่ขมเหงเบียดเบียนผู้อื่น

(9) มีความอดทน (10) ความไม่คลาดธรรมดาที่จะเขียนเป็นเอกสารทางวิชาการ เฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อธิบายภาวะผู้นำ หรือสร้างทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำและการเกิดผู้นำอย่างเป็นทางการแต่เดิมนั้นยังไม่มี จนกระทั่งวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) สมณศักดิ์ในขณะนั้น ปัจจุบันคือ พระพรหมคุณาภรณ์ ได้รับนิมนต์ไปปาฐกถา ในวันปาฐกถาอารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในวันคล้ายวันสถาปนาคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี ซึ่งคณะนี้ นายแพทย์อารี วัลยะเสวี เป็นผู้ก่อตั้งและเพื่อเป็นการระลึกถึงคุณความดีนายแพทย์ท่านนี้ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีจึงจัดวันปาฐกถาอารี วัลยะเสวี ขึ้นเป็นประจำทุกปี ในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 นี้ ท่านพระธรรมปิฎกได้ปาฐกถาหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำ ท่านได้เสนอนิยามผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวพุทธได้อย่างชัดเจน ได้บรรยายลักษณะของผู้นำและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดผู้นำได้อย่างแจ่มกระจ่าง จนกล่าวได้ว่าพระธรรมปิฎกเป็นพระเถระรูปแรกของไทยที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เวลาต่อมาได้พิมพ์คำบรรยายนี้เผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ

สำหรับในสังคมยุโรปและอเมริกา (Hoy and Miskel, 2008) นั้น ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1904 – 1948 ถือเป็นยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำตามความคิดของอริสโตเติล นักปรัชญากรีกที่ว่า ลักษณะผู้นำนั้นติดตัวมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นมาและปรับปรุงพัฒนาไม่ได้ มีการเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) ที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนั้น เป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่ในตัว มีสติปัญญาดี มีร่างกายสูงใหญ่แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ เป็นลักษณะที่ไม่ได้เกิดจากการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำ แต่มีติดตัว

มาแต่กำเนิด สโตกดิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ประมวลผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (trait) ของผู้นำจำนวน 124 เรื่องที่ทำวิจัยระหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง 1947 แล้วสรุปลักษณะที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้สำเร็จการศึกษาค้นคว้าลักษณะสำคัญของผู้เกิดมาเป็นผู้นำนั้น เรียกว่า “วิธีการค้นหาลักษณะผู้นำ (trait approach of leadership)” การศึกษาในเวลาต่อมาพวกนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ เพื่อนำผลไปใช้คัดเลือกผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผลการวิจัยตามแนวการศึกษาประการหลังนี้ ทำให้ลบล้างความคิดเรื่องลักษณะของผู้นำที่ติดตัวผู้นำมาแต่กำเนิด เป็นความคิดใหม่ที่ว่าผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือตามเงื่อนไขมิใช่เป็นผู้นำมาแต่กำเนิด (leaders are made, not born) ทำให้เกิดมีผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) เป็นต้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำ (leader trait) และสถานการณ์ (situation) (Hoy and Miskel, 2008)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้มีกำเนิดมาจากความคิดของอริสโตเติล นักปรัชญาชาวกรีกที่เสนอว่าภาวะผู้นำมีติดตัวมากับผู้ที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ คือ มีสติปัญญาดี ร่างกายสูงใหญ่ แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในระยะต้นๆ เชื่อว่าลักษณะ (trait) ด้านความสามารถอย่างเดี่ยวนั้นที่บ่งชี้ภาวะผู้นำ จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1948 ราล์ฟ เอ็ม สโตกดิลล์ (Ralph M.Stogdill, 1948) ได้สังเคราะห์งานวิจัย 124 เรื่องที่ศึกษาลักษณะผู้นำระหว่าง ค.ศ. 1904 – ค.ศ. 1947 ได้สรุปองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **ความสามารถ** ได้แก่ สติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถวินิจฉัย ความว่องไว

2. **ความสำเร็จ** ได้แก่ การได้รับความสำเร็จทางการศึกษา การได้รับความสำเร็จทางด้านกีฬา การได้รับการยกย่องเป็นนักปราชญ์

3. **ความรับผิดชอบ** ได้แก่ ความไว้วางใจได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศ การทำงานอย่างแข็งขัน ความแน่วแน่

4. **การมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเข้าร่วมกระทำกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือ การปรับตัว อารมณ์ขัน

5. **สถานภาพ** ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจ ตำแหน่ง ความเป็นที่รู้จัก

ในเวลาต่อมา สตอกดิลล์เสนอลักษณะที่ 6 เข้าไปอีกประการหนึ่ง คือ สถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของ (1) ลักษณะของผู้ตามที่มีบุคลิกภาพ แรงจูงใจและความสามารถ (2) ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาด ลำดับชั้น ความเป็นแบบแผน บทบาทของผู้นำ (3) สิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ (4) สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ต่อมาพวกนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำของผู้บริหาร ทำให้สตอกดิลล์ (Stogdill, 1981) ประมวลผลงานวิจัยใหม่ ๆ เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ศึกษาต่อมาถึง ค.ศ 1970 อีก 163 เรื่องสตอกดิลล์ สรุปว่า ผู้นำมีลักษณะ ดังนี้ (1) มีความรับผิดชอบและมีความสำเร็จในงาน (2) มุ่งมั่นและมั่นคงต่อจุดมุ่งหมาย (3) กล้าหาญและบุกเบิกในการแก้ปัญหา (4) ต้องการเริ่มต้นทำงานในสังคม (5) มีความมั่นใจตนเองและเป็นตัวของตัวเอง (6) เต็มใจยอมรับผลของการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน (7) พร้อมระงับความวุ่นวายระหว่างบุคคล (8) เต็มใจให้จัดการ ทำลายและเลื่อนออกไป (9) มีความสามารถในการเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น

(10) มีความสามารถในการวางแผนและจัดการสู่จุดมุ่งหมาย

ยูคัล (Yukl, 2000) เสนอลักษณะของผู้นำว่ามี 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ (1) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (2) ความอดทนต่อความเครียด (3) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (4) การเป็นผู้มีคุณธรรม (5) การเป็นผู้ชอบแสดงออกต่อสังคม

2. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ ได้แก่ (1) ความต้องการความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงบุคคล (2) ความต้องการมีตำแหน่งและอำนาจเหนือผู้อื่น (3) ความต้องการความสำเร็จ ความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน (4) ความคาดหวังในความสำเร็จสูงด้วยความเชื่อว่า สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยความพยายาม (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง นอกจากนั้นลักษณะทางกายภาพก็เป็นส่วนประกอบสำคัญด้วยเช่นกัน

3. องค์ประกอบด้านทักษะ ได้แก่ (1) ทักษะทางเทคนิค มีความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการทำงาน (2) ทักษะทางมนุษย์เข้าใจความรู้สึกและเจตคติของบุคคลอื่น รู้จักที่จะทำงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น (3) ทักษะทางความคิดรวบยอดหรือทักษะการรู้จักคิด รู้จักสร้างความคิดรวบยอดของงาน คิดอย่างมีตรรก รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

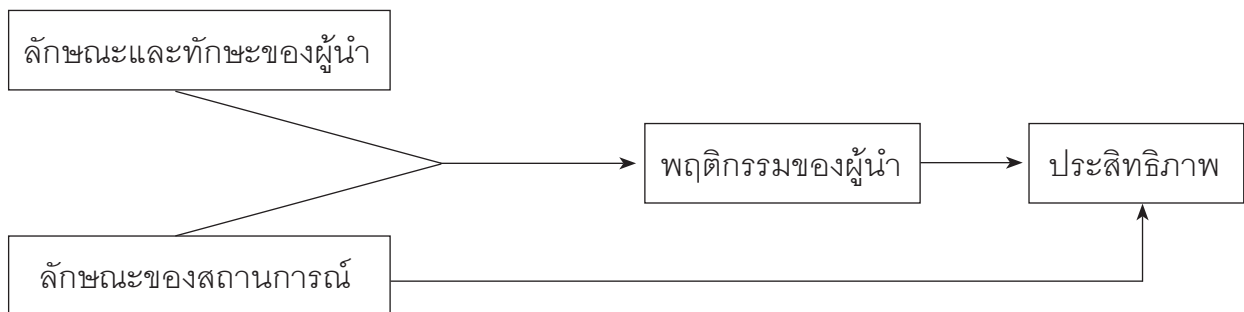
ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำ ได้ข้อสรุปว่าผู้นำนั้นเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำและสถานการณ์หรืออุบัติเหตุ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แทนที่จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของการทำงานของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีกำเนิดมาจากงาน

วิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ สหรัฐอเมริกาในช่วง ค.ศ. 1940 - 1950 ในปี ค.ศ. 1950 เฮมฟิลล์และคุนส์ (Hemphill and Coons, 1950) ได้สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมของผู้นำ ต่อมาฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer, 1952) ได้ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับดังกล่าวใหม่ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้บริหาร 2 ประการคือ (1) การริเริ่มวางแผนจัดการ เช่น การปฏิบัติตนของผู้นำต่อผู้ตาม การจัดการองค์การ การสื่อสาร และวิธีการบริหาร (2) การคิดคำนึงถึงผู้อื่น เช่นความเป็นมิตร ความไว้วางใจความอบอุ่น ความสนใจ เคารพความลัษณ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผลการวิจัยตามแบบวัดดังกล่าวทำให้ฮอลพิน (Halpin, 1966) สรุปว่า (1) การริเริ่มวางแผนจัดการและความคิดคำนึงถึงผู้ตามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมของผู้นำ (2) ผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากทั้งการเป็นผู้ริเริ่มจัดการและการเป็นผู้รู้จักคิดคำนึงถึงผู้อื่น (3) ผู้นำและผู้ตามมีแนวโน้มที่จะประเมินการส่งผลของพฤติกรรมของผู้นำในทางตรงข้ามกับประสิทธิผล ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเน้นการริเริ่มจัดการ ส่วนผู้ตามพิจารณาในด้านการคิดคำนึงถึงผู้อื่นมากกว่า (4) มีความสัมพันธ์กันต่าระหว่างคำกล่าวของผู้นำว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรกับคำกล่าวของผู้ตามว่าผู้นำปฏิบัติอย่างไร

ในปี 1964 วรูม (Vroom, 1964) เสนอทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่างๆ เกิดจากจุดมุ่งหมาย ทางเลือก และ ความคาดหวังต่อความสำเร็จของแต่ละบุคคล ในปี ค.ศ. 1973 วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton, 1973) เสนอทฤษฎีสถานการณ์ (situation model) หรือ ทฤษฎีอุปติการณ์ (contingency model หรือ contingency theory) ในการตัดสินใจของผู้นำว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออุปติการณ์ เขากล่าวว่าไม่มีทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวเพื่อนำ ทฤษฎีสถานการณ์ เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถประยุกต์หลักการของภาวะผู้นำที่หลากหลายได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทฤษฎีอุปติการณ์อธิบายว่าประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำและสถานการณ์ของกลุ่มที่ผู้นำจะนำได้ ก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. 1964 ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1964) ก็เสนอทฤษฎีอุปติการณ์ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพของกลุ่มหรือขององค์การขึ้นอยู่กับทั้งบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ร่วมกัน ทฤษฎีดังกล่าวมานี้ทำให้เกิดรูปแบบอุปติการณ์ของภาวะผู้นำ (contingency models of leadership) ตามรูปแบบที่ 1



รูปแบบที่ 1 รูปแบบอุปติการณ์ภาวะผู้นำ

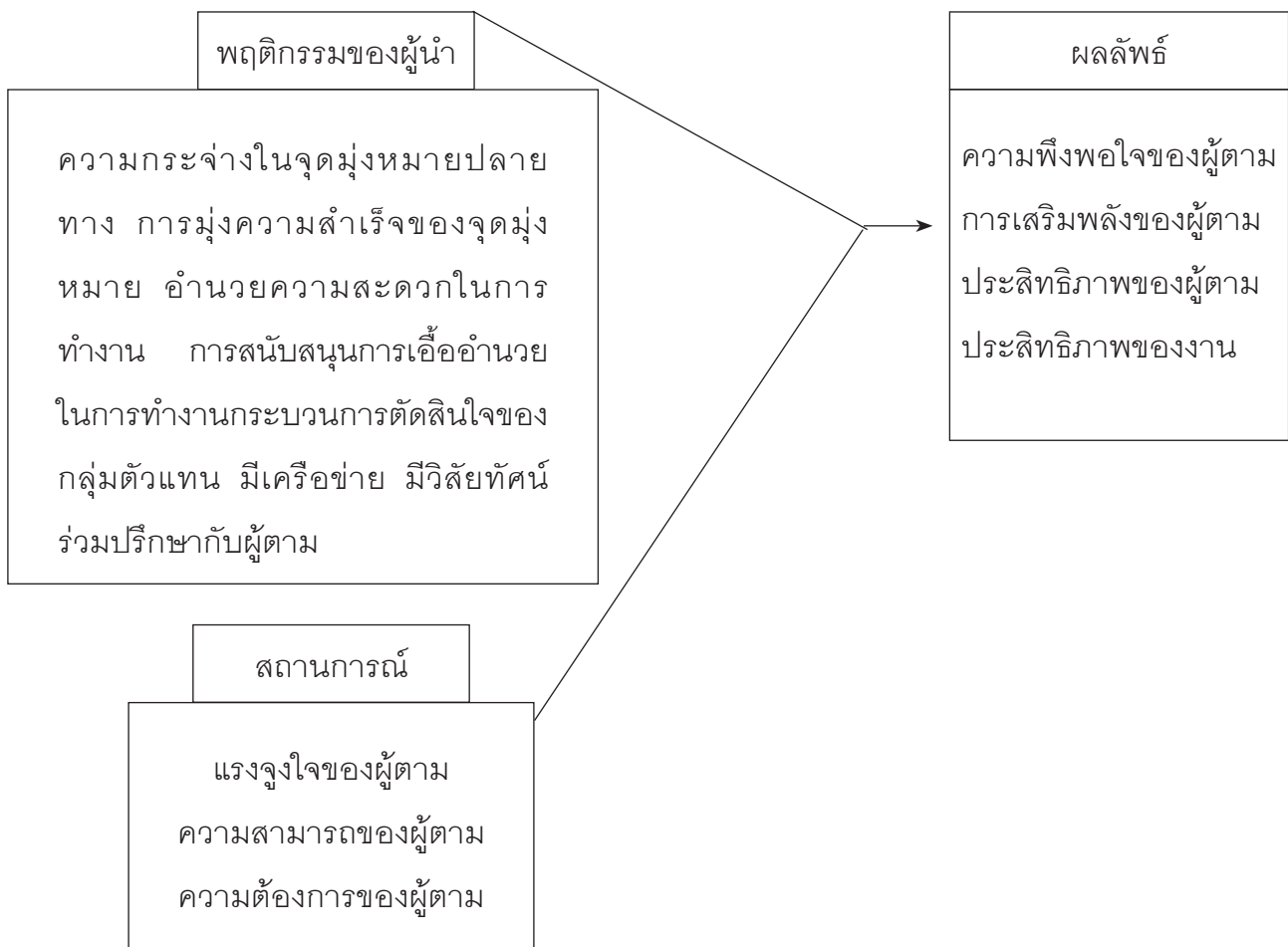
ตามรูปแบบดังกล่าวนี้อธิบายได้ดังนี้

(1) ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจและทักษะของผู้นำและลักษณะของสถานการณ์ ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำแล้วพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ

(2) ลักษณะของสถานการณ์ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และความสามารถของผู้ตาม ลักษณะขององค์การอันประกอบด้วยขนาด ลำดับชั้น ความมีแบบแผน บทบาทของผู้นำ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย บรรยากาศและ

วัฒนธรรมขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วย สังคมเศรษฐกิจ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำหรือขององค์การ

อาศัยความคิดทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) เป็นหลักทำให้ เฮาส์ (House, 1971) สร้างทฤษฎีวิถี - จุดมุ่งหมาย (path - goal theory) อธิบายภาวะผู้นำและในปี ค.ศ. 1974 เฮาส์และ มิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974) ได้ปรับปรุงใหม่ได้ตั้งรูปแบบที่ 2



รูปแบบที่ 2 รูปแบบทฤษฎีวิถี - จุดมุ่งหมาย

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ

ย้อนกลับไปในปี ค.ศ. 1964 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) เสนอทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับคน กับงาน ได้สรุปภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานต่ำ
2. **ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลงานต่ำ แต่สนใจคนที่ทำงานมาก ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน
3. **ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในผลงานสูง แต่สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำ
4. **ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในผลงานปานกลาง พยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร
5. **ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน** หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งผลงานและผู้ปฏิบัติอย่างสูงทั้งสองอย่าง

ในปี ค.ศ. 1977 เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1977) เสนอทฤษฎีภาวะที่มีประสิทธิภาพว่าขึ้นอยู่กับ 3 มิติ คือ (1) สถานการณ์ (2) พฤติกรรมทำงานของผู้นำ (3) ความพร้อมของผู้ร่วมงาน ทฤษฎีนี้อยู่บนรากฐานปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดเสนอภาวะผู้นำ 4 แบบดังนี้

1. **แบบกำกับ** คือ ผู้นำที่คอยกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำ
2. **แบบขยายความคิด** คือ ผู้นำที่อธิบายสิ่งที่จะทำให้ผู้ตามเข้าใจงาน ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจและมั่นใจในการทำงาน
3. **แบบมีส่วนร่วม** คือ ผู้นำที่ร่วมมือกับผู้ตามในการทำงานด้วยการสื่อสารอย่างติดต่อกัน ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่ค่อยเต็มใจในการทำงาน
4. **แบบมอบอำนาจ** คือ ผู้นำที่มอบอำนาจให้ผู้

ตามทำงานอย่างอิสระในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถมากมีความเต็มใจและมั่นใจในการทำงานมาก

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2545) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 ในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร เรื่อง ภาวะผู้นำ จากนั้นก็มีการนำคำบรรยายนี้ของท่านมาพิมพ์เผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ อย่างกว้างขวาง

พระธรรมปิฎก เสนอนิยาม ผู้นำ และภาวะผู้นำไว้ดังนี้

“ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม”ท่านอธิบายต่อไปว่า “ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันด้วยดีนั่น หมายความว่าไปโดยสวัสดิหรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็ถึงจุดหมายที่ดีงาม ซึ่งขอเติมอีกหน่อย ว่า โดยถูกต้องตามธรรม”

“ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม”

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎกได้อธิบายว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถหลายอย่างในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถูกต้องและได้ผลดี มีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้ (พระธรรมปิฎก, 2545 : 5)

1. **ตัวผู้นำ** จะต้องมียุทธศาสตร์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. **ผู้ตาม** โยงด้วยคุณสมบัติของผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่าผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

3. **จุดหมาย** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่นอนในจุดหมาย เป็นต้น

4. **หลักการและวิธีการ** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. **สิ่งที่จะทำ** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่

6. **สถานการณ์** โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่นปัญหา เป็นต้น

ผู้นำสูงสุด

พระธรรมปิฎกได้อธิบายให้เห็นว่าพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำสูงสุด ปัจจุบันในวงวิชาการบริหารการศึกษาในต่างประเทศได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำเหนือผู้นำหรือผู้นำสุดยอด (super leadership) พระพุทธเจ้าได้ชื่อว่าเป็นผู้นำสูงสุด เพราะคุณลักษณะที่สำคัญสามประการของพระองค์ คือ (1) พระองค์ทรงเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย กัลยาณมิตรนี้เป็นลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ทำเพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์ หรือมนุษยชาติทั้งปวง กล่าวคือ “ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา” (2) พระองค์ทรงเป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทาง “ทรงเป็นผู้รู้ทางและทรงบอกทางให้ ทางนั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไปสู่จุดหมาย ผู้นำต้องทำให้ผู้อื่น “สามารถร่วมเดินทาง” หรือ “โดยสารไป” หรือ “มาร่วมสมทบ” หรือ “ตามมาสมทบ” เดินทางไปสู่จุดหมาย ดังนั้นลักษณะสำคัญของผู้นำ คือ ต้องรู้จุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น (3) พระองค์ทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้เรียนรู้ หรือฝึกฝนตนเองจนกระทั่งเขาสามารถที่จะข้ามพ้นทุกข์หรือปัญหาไปถึงจุดหมายได้

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2545) เสนอลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวพุทธมี 15 ประการดังนี้

(1) เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

(2) รู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

(3) ช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเองจนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

(4) มีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม

(5) มีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถนำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อถือ

(6) ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคีมีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

(7) สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดี เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคม เห็นคุณค่าของงาน

(8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน

(9) มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน 2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน 4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

(10) ใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

(11) เป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจและพูดให้เร้าใจ

(12) พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดีงามและให้หมู่ชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

(13) ยึดหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ คือ 1) รู้หลักการ 2) รู้จุดหมาย 3) รู้จักตน 4) รู้ประมาณ 5) รู้กาล 6) รู้ชุมชน 7) รู้บุคคล

(14) มีกัลยาณมิตรธรรม 7 คือ 1) นำรัก 2) นำเคารพ 3) นำเจริญใจ 4) เป็นผู้รู้จักพูด 5) รู้จักฟัง 6) รู้จักถ่วงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

(15) มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน คิดไกล คือ คิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสวไปข้างหลังและสืบไปข้างหน้า ก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย

ประเภทของภาวะผู้นำ

วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) ได้ประมวลทฤษฎีภาวะผู้นำแล้ววิเคราะห์ได้ภาวะผู้นำ 27 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามลักษณะทางกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะรูปร่างสูงใหญ่แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับน้ำหนัก ส่วนสูง
2. ภาวะผู้นำตามลักษณะเกี่ยวกับสติปัญญา หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและมีความคิดรวบยอด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ มีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาการและมีความรู้ทางเทคโนโลยี วัตถุประสงค์เกี่ยวกับระดับการศึกษา จำนวนครั้งของการอบรม ประสบการณ์ในการบริหาร
4. ภาวะผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะต้องตั้งเป้าหมายไว้สูงสำหรับพวกเขาและลูกน้อง เพื่อใช้ความพยายามในการทำงานที่ยาก และเพื่อยืนหยัดในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค
5. ภาวะผู้นำที่มีความอดทนต่อความเครียด หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะมีการตัดสินใจที่ดี สุขุม และให้การชี้แนะแนวทางกับลูกน้องในสภาวะการณ์ที่ไม่ดี
6. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม รอบคอบ
7. ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดหลักธรรมาธิบาล ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ

8. ภาวะผู้นำที่ชอบแสดงออก หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชอบเข้าสังคม เปิดเผยตัวเองในกลุ่มคนแสดงตนเองอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง

10. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เอาใจใส่ทั้งผลผลิตและการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างสูงพอ ๆ กัน

11. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานได้อย่างสบาย ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบในการทำงานและไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลผลิตต่ำ มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

12. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานในองค์การ

13. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ

14. ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน

15. ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

16. ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจในผลผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ

17. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุความชัดเจนด้วยบทบาท

โครงสร้างของงานและสิ่งที่ต้องการจากงานและสิ่งที่แลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนหรือให้รางวัล

18. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความพยายามที่ปรับปรุงสภาพองค์กรให้ดีขึ้น

19. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้

20. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

21. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความรู้ความสามารถ มีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญตามสาขา มีประสบการณ์ จนกระทั่งคนอื่นยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

22. ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากบุคลิกที่น่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ มีอุดมการณ์มีเกียรติยศ มีชื่อเสียงทางสังคม ได้รับการยอมรับเป็นที่เคารพและนับถือจากบุคคลอื่นที่แวดล้อมซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แม้ไม่มีรางวัลตอบแทน

23. ภาวะผู้นำแบบอำนาจการบังคับ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความสามารถดำเนินการตัดสินใจเหนือบุคคลอื่นที่แวดล้อม ถ้าไม่ยอมทำตามจะถูกลงโทษ ตามนโยบาย ระเบียบ กฎ วิธีการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามที่ไม่พึงประสงค์

24. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางเศรษฐกิจ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากฐานะทางครอบครัวที่ดีมีกำลังทรัพย์ พร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที โดยไม่ต้องรองบประมาณจากทางราชการและต้องยืนยันว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน

25. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางกฎหมาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากกฎหมายมอบให้หรือกำหนดไว้ สามารถดำเนินการตัดสินใจให้คุณให้โทษได้จากหน้าที่ที่ปฏิบัติ

26. ภาวะผู้นำแบบอำนาจอ้างอิง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอำนาจมาจากคุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม คือการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย มีอัธยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้อง แม่นยำ มีคนสนิทที่มีอิทธิพลหรือใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจสูงกว่าหรือเฉพาะสาขา เฉพาะสถานการณ์

27. ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถสติปัญญา ความดีงามตามหลักพรหมวิหาร 4 กัลยาณมิตร 7 และสัปปริสธรรม 7 ประการ ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันรวมกันทำงานและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 27 ประการนี้ วิริลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) พบว่ามีภาวะผู้นำ 7 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ซื่อสัตย์และมีระดับสติปัญญาสูง
2. ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มีการตัดสินใจที่ดีและมีความรับผิดชอบ
3. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ใช้อำนาจทางเศรษฐกิจและใช้อำนาจทางกฎหมาย
4. ภาวะผู้นำที่มีร่างกายแข็งแรง มีระดับสติปัญญาสูงและมีความมั่นใจ
5. ภาวะผู้นำที่มีประสบการณ์
6. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี
7. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูง

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1989) ได้สร้างแบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเขาไว้ มีผู้แปลและปรับปรุงมาใช้วัดระดับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนของไทย (มลิวัน ศรีโคตร , 2554) ไว้ดังนี้

แบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านผู้อำนวยกาโรงเรียนอ่านข้อความ ข้อ 1-18 แล้วพิจารณาว่าท่านกระทำตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด จาก 0 หมายถึง ไม่เคยกระทำ จนถึงระดับ 5 หมายถึง เคยกระทำเป็นประจำ แล้วใส่ค่าระดับการกระทำไว้หน้าข้อความข้อ 1-18 ตามมาตราต่อไปนี้

ไม่เคย	บางครั้ง		ประจำ		
0	1	2	3	4	5

- 0 หมายถึง ไม่เคยกระทำ
 1 หมายถึง เคยกระทำน้อยมาก
 2 หมายถึง เคยกระทำบางครั้ง
 3 หมายถึง เคยกระทำบ่อย
 4 หมายถึง เคยกระทำบ่อยมาก
 5 หมายถึง เคยกระทำประจำ

- _____ (1) ข้าพเจ้าเชิญชวนผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนเป็นประจำ
- _____ (2) สำหรับข้าพเจ้าไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับผลสัมฤทธิ์ของงานและเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ
- _____ (3) ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามปฏิทินอย่างเคร่งครัดเพื่อให้มั่นใจว่า ภารกิจงานและโครงการประสบผลสำเร็จตามเวลาที่กำหนด
- _____ (4) ข้าพเจ้ามีความพอใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในการดำเนินกิจกรรมและโครงการวิชาการใหม่ ๆ
- _____ (5) สำหรับข้าพเจ้ายังการปฏิบัติงานยากขึ้นเท่าไร ยิ่งรู้สึกมีความสุขที่จะทำงานนั้น
- _____ (6) ข้าพเจ้าสามารถจูงใจคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับงานที่ปฏิบัติ
- _____ (7) เมื่อพบเห็นภารกิจงานที่มีความยากและซับซ้อน ข้าพเจ้าจะพิจารณาด้วยความละเอียดทุกขั้นตอน
- _____ (8) ข้าพเจ้ามีความสามารถในการอำนวยความสะดวกจัดการงานและโครงการหลายอย่างที่ซับซ้อนได้ในเวลาเดียวกัน
- _____ (9) ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้อ่าน บทความ หนังสือ วารสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และจิตวิทยา และนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- _____ (10) เมื่อทำผิด ข้าพเจ้าไม่วิตกกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพใดๆ ของบุคลากรในโรงเรียน
- _____ (11) ข้าพเจ้ามีความสามารถในการอำนวยความสะดวกเรื่องเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- _____ (12) ข้าพเจ้ามีความยินดีที่จะอธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและโครงการที่สลับซับซ้อนให้กับบุคลากรในโรงเรียน

- _____ (13) ข้าพเจ้าให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สองกับการนำโครงการใหญ่ ๆ มาแยกย่อยเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้โดยง่าย
- _____ (14) ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับการสร้างทีมงานที่ยิ่งใหญ่ในโรงเรียน
- _____ (15) ข้าพเจ้ามีความรู้สึกชื่นชมยินดีในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- _____ (16) ข้าพเจ้าเคารพในสิทธิของผู้อื่นทั้งในและนอกโรงเรียน
- _____ (17) ข้าพเจ้าให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สองกับการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ทำงานดีขึ้น หรือมีความประพฤติดีขึ้น
- _____ (18) ข้าพเจ้ามีความสุขกับการอ่านบทความ หนังสือ วารสารเกี่ยวกับการค้าขาย ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ แล้วนำมาปฏิบัติในกรรมวิธีใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้

มลิวัน ศรีโคตร (2554) อธิบายวิธีตรวจสอบให้คะแนนเพื่อวินิจฉัยลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

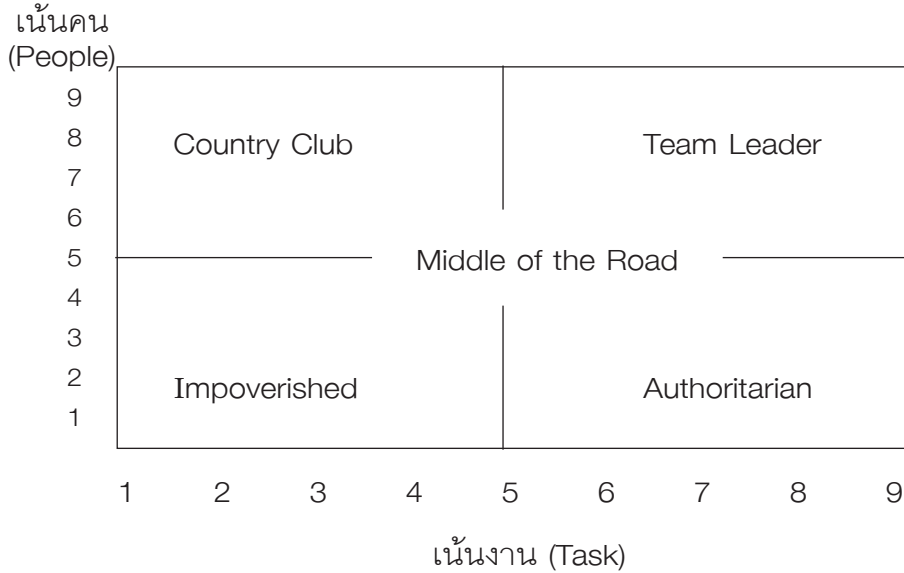
- (1) นำคำตอบมาใส่ดังตารางที่ 1 ซึ่งแบ่งคะแนนของข้อคำถามเป็น 2 กลุ่ม คือ คำถามที่ผู้ตอบแสดงถึงการบริหารที่เน้นคนกับคำถามที่ผู้ตอบแสดงถึงการบริหารที่เน้นงาน

ตารางที่ 1 แสดงค่าคะแนนในแต่ละข้อ ของแบบสอบถามตามแบบของเบลคและมูตัน

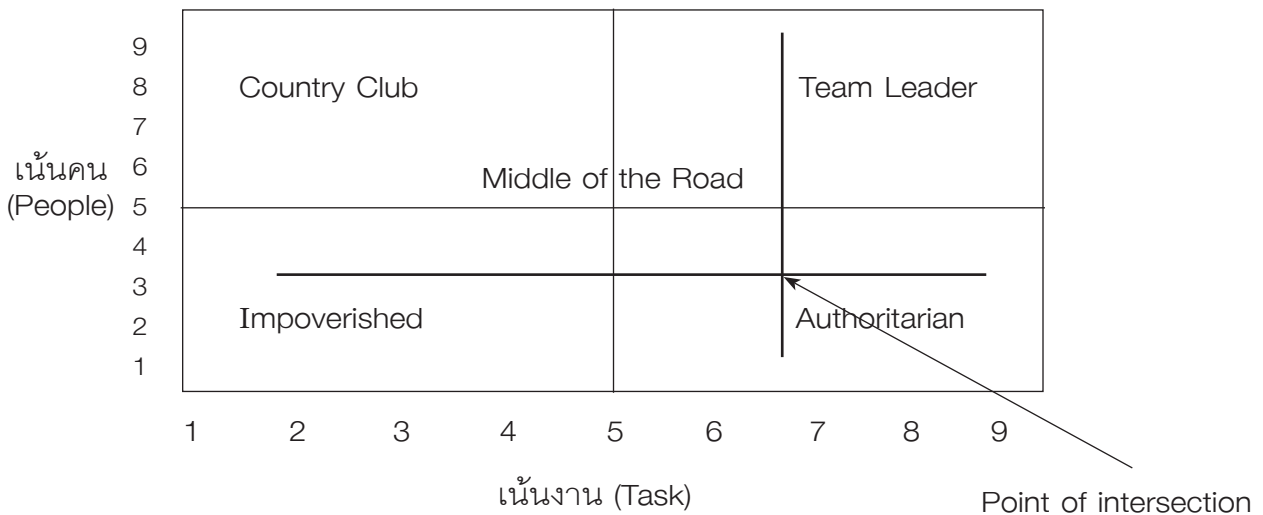
เน้นคน (People)		เน้นงาน (Task)	
ข้อคำถาม	คะแนนที่ได้	ข้อคำถาม	คะแนนที่ได้
1	2
4	3
6	5
9	7
10	8
12	11
14	13
16	15
17	18
รวม	รวม
x 0.2	x 0.2

ที่มา : เบลคและมูตัน Blake and Mouton (1989) . [Online] Available URL : [Http://www.Leadership - motivation - training.com/support - files / blake - mouton - questionnaire.pdf](http://www.Leadership - motivation - training.com/support - files / blake - mouton - questionnaire.pdf)

(2) นำคะแนนที่รวมได้คูณด้วย 0.2 แล้วนำคะแนนช่องสุดท้ายไปเขียนกราฟโดย คะแนนแทนเน้นงานอยู่ที่แกนนอน (horizontal axis) คะแนนแทนเน้นคนอยู่ที่แกนตั้ง (vertical axis) และเมื่อวาดกราฟในตารางแล้วจุดที่กราฟตัดกันคือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงได้ ดังนี้



ตัวอย่าง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้คะแนนเน้นคน คือ 3 คะแนน เน้นงาน คือ 7 คะแนน เขียนกราฟแสดงได้ดังนี้



จากการเขียนกราฟคะแนนเน้นคน 3 คะแนน เน้นงาน 7 คะแนน ตามภาพสรุปได้ว่าผู้อำนวยการมีภาวะผู้นำแบบ 9,1 คือภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (task or authoritarian management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

มีการแปลผลคะแนนที่ ได้ดังนี้

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเน้นงาน 1 – 3 คะแนน เน้นคน 1 – 3 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 1,1 คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (impoverished management) หมายถึง ผู้นำสนใจ

ทั้งคนต่ำและผลผลิตต่ำ เป็นผู้นำข้อมูลหรือนโยบายต่างๆ จากผู้อำนวยการระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 1 – 3 คะแนน เน้นคน 7 – 9 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 1,9 คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม (country club management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนน 7 – 9 คะแนน เน้นคน 1 – 3 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 9,1 คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (task or authoritarian management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 4 – 6 คะแนน เน้นคน 4 – 6 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 5,5 คือ ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง (middle of the road management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตปานกลางและพยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 7 – 9 คะแนน เน้นคน 7 – 9 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 9,9 คือ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (team or democratic management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องานและคะแนนเนื้องานนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ให้ดูว่าค่าของคะแนนทั้ง

สองข้างใกล้เคียงกับแบบภาวะผู้นำแบบใดใน 5 แบบที่กล่าวมา ก็ให้เลือกแบบภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงที่สุดกับค่าคะแนนที่ได้เป็นแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำดังกล่าวมีค่าอำนาจแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.47 – 0.85 มีค่าความเชื่อมั่น 0.94

ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. นำทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นคุณสมบัติคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียน

2. นำทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นหลักสูตรจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ผลการวิจัยบ่งชี้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังเช่น ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\beta = 0.94$) แล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ซึ่งเป็นนโยบายที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้โรงเรียนบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ($\beta = 0.35$) สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ($\beta = .53$) อรรถ ปรารับรูปตะลุง (2553) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพการบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\beta = 0.865$) สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และนิคม นาคอ้าย (2550) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพการสอนของครูในโรงเรียน ($\beta = 0.35$) แล้วคุณภาพการ

สอนของครูในโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน ($\beta = 0.81$) ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบของนักเรียน ($\beta = 0.26$) และส่งผลต่อโดยตรงทางบวกต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ($\beta = 0.50$) มลิวัน ศรีโคตร (2554) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน

4. มีพุทธภษิต (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2545) กล่าวไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉันทิ ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทินั้น บุคคลผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หาก

บุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมด ก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม

เมื่อฝูงโคว่ายน้ำข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันทิ ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทินั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). ผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- มลิวัน ศรีโคตร. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม. (2555). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง. (2553). ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552). ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). ปรัชญาในวรรณคดีสมัยสุโขทัย. กรุงเทพมหานคร:SUNPRINTING.

- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์นานนท์ และนิคม นาคอ้าย. (มิถุนายน – ตุลาคม 2550) . “การค้นหารูปแบบของผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่มีตัวแปรน้อยที่สุด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล**. 7 – 13.
- อรรถ ปรามปริปุตะลุง. (2553). **ตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ. ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Blake, R.R. and Mouton , J.S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston, TX : Gulf Publishing.
- (1989). **Change by Design**. Reading, Massachusetts : Addison – Wesley Publishing.
- Fieldler, F.E (1964). “A Contingency Model of Leadership Effectiveness.” in L. Berkowitz, **Advances in Experimental Social Psychology**. (Vol.I.pp. 149 - 190). New York. : Academic Press.
- Hershey, P. and Blanchard, K.H. (1977). **The Management of Organizational Behavior**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). “A path – Goal Theory of Leadership Effectiveness.” **Administrative Science Quarterly**. 16 : 321 – 38.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). “Path – Goal Theory and Leadership,” **Journal of Contemporary Business**. 3: 81 – 97.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. New York : The McGraw – Hill Companies, Inc.
- Halpin, A.W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York: Macmillan.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1952). **The Leadership Behavior of the Airplane Commander**. Washington, DC : Human Research Laboratories, Department of the Air Force.
- Hemphill, J.K. and Coons, A.E. (1950). **Leader Behavior Description Questionnaire**. Columbus : Personnel Research Board, Ohio State University.
- Stogdill, R.M. (1948). “ Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature,” **Journal of Psychology**, 25 : 35 – 71.
- Stogdill, R.M. (1981). “ Traits of Leadership : A Follow-up to 1970,” in B.M. Bass (Ed.) **Stogdill, Handbook of Leadership**. pp. 73 - 79. New York : Free Press.
- Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation**. New York : Wiley.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G.A. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้อำนวยการโรงเรียน

ความหมาย

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน (Academic Leadership of School Directors) หรือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการนำเอาความรู้ วิธีการ ตลอดจนเทคนิควิธีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาใช้ในการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน

ฮอลลิงเกอร์ (Hollinger, 2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการสอนว่าเป็นภาวะผู้นำเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งไปที่การปรับปรุงการสอนของครู และการเรียนของผู้เรียนในโรงเรียน ผู้นำการสอนพยายามปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียน เนื้อหาของหลักสูตร วิธีสอน การวัดผล วัฒนธรรมโรงเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะได้ดีขึ้น ภาวะผู้นำการสอนนี้ บางคนเรียกว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ

สมศักดิ์ ชายสูงเนิน (2552) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาและครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษา 10 คน เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน แล้ววิเคราะห์สรุปพฤติกรรมทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ 14 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการพัฒนางานวิชาการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาวิชาการ และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
2. มีแนวคิดใหม่ทางด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและนำแนวคิดใหม่หรือทักษะใหม่มาใช้ดำเนินการในโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ หรือการวัดผลประเมินผลการศึกษาแนวใหม่ เป็นต้น
3. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ มีสติปัญญาในการตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

4. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. มีความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการและนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูว่ากิจกรรมที่โรงเรียนกำหนดขึ้นมานั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน วางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการ รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

6. มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ได้แก่ การแต่งกายสุภาพ มีความสามารถในการใช้ภาษาทั้งการพูดและการเขียน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีนิสัยรักการอ่าน อุทิศเวลาให้ราชการอย่างสม่ำเสมอ

7. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และหาเทคนิควิธีการที่จะเสริมสร้างให้ครูมีคุณภาพและประสพผลสำเร็จในวิชาชีพครู

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออก

9. มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

10. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

11. เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนชั้นเลิศ ทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและทางด้านการสอนของครู

12. มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับครูในการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนหรือจัดการห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการศึกษาของชาติ

13. จัดบริการอำนวยความสะดวกด้านสื่อการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน

14. นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลงานวิชาการ ตลอดจนการสอนของครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน

สมพงษ์ สิงหะพล (2547) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนมีดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการคือ

1.1 ความเป็นผู้นำทางด้านพฤติกรรม ต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 2 ลักษณะคือ

1.1.1 พฤติกรรมที่มุ่งงานให้ภารกิจของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผล

1.1.2 พฤติกรรมที่มุ่งคนให้ความสนใจกับความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรี และคุณค่าในความเป็นคนของบุคลากรในโรงเรียน

1.2 ความเป็นผู้นำทางการพัฒนาคน มุ่งมั่นพยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถและจิตใจที่พุ่งขึ้นสู่ระดับที่พึงปรารถนามากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีคุณภาพ

1.3 ความเป็นผู้นำทางด้านผู้นำกลุ่มต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ

1.3.1 นำในการปฏิบัติการกิจของกลุ่ม หรือองค์การให้สำเร็จผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามบทบาทหน้าที่

1.3.2 นำในการสร้างหรือพัฒนา กลุ่ม หรือองค์การให้คงอยู่ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพและมีความ เจริญก้าวหน้า

2. บทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียน มีดังนี้

2.1 บทบาทด้านนำเทคนิคใหม่เกี่ยวกับการ ศึกษามาใช้

2.2 บทบาทการพัฒนาการเรียนการสอน

2.3 บทบาทด้านการส่งเสริมพัฒนาครูด้าน วิชาชีพ

2.4 บทบาทด้านพัฒนาหลักสูตร

เฮคค์ ลาร์เซน และมาร์คูโลดส์ (Heck, Lasen and Marcoulides, 1990) กล่าวว่าผู้อำนวยการ วิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีพฤติกรรมดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
2. สื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู
4. จัดทรัพยากรที่จำเป็น
5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของโรงเรียน
7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของตนเองได้ด้วยการศึกษาค้นคว้าอยู่ เสมอ ศึกษาเรื่องหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรการ

เรียนการสอน การวัดประเมินผล การวิจัยการศึกษา เทคโนโลยีการศึกษา ปรัชญาการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การนิเทศ ทำวิจัย เข้าร่วมฟังการเสวนาผลการ วิจัยระดับประเทศ อ่านบทความทางวิชาการ อ่าน หนังสือพิมพ์ เข้าร่วมสัมมนา เข้ารับการอบรม

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ปกรณ์ ประจัญบาน และ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2553) วิจัยพบว่าในโรงเรียน ที่ครูมีแรงจูงใจใฝ่รู้สูง และมีเจตคติที่ดีต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อการยกระดับความ เป็นผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียนให้สูงขึ้น ร้อยละ 66

การวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียน

ราชัน บุญธิมา (2542) สร้างแบบสอบถาม ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประเมินระดับภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียน และให้ครูใน โรงเรียนนั้นที่สุ่มมาซัก 3 - 5 คน ประเมินระดับภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการโรงเรียน นำคะแนน เฉลี่ยจากผลการตอบแบบสอบถามของทั้งผู้ อำนวยการ วิทยาลัยและครูแต่ละคนมารวมกัน แล้วหาค่าเฉลี่ย เป็นค่าบ่งชี้ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ อำนวยการ วิทยาลัย แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.869 แบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

แบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบสอบถามความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนในปัจจุบัน (ถ้าเป็นแบบสอบถามครูก็เปลี่ยนเป็นว่าสอบถามครูเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน, การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลข ใต้ตารางระดับการปฏิบัติที่ตรงกับการปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง การปฏิบัติน้อย
- 3 คะแนน หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง การปฏิบัติมาก
- 5 คะแนน หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด

ลำดับ	การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านได้ปฏิบัติอย่างไร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ร่วมกับคณะครู อาจารย์ในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
2	ร่วมกับคณะครูอาจารย์ในการวางแผนและดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการเรียนของนักเรียน					
3	นำความรู้ เทคนิค วิธีการใหม่มาใช้ในการบริหารวิชาการของโรงเรียน					
4	สนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
5	ได้ช่วยเหลือคณะครูอาจารย์ในการเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ และการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
6	ปฏิบัติร่วมกับคณะครู อาจารย์ในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน					

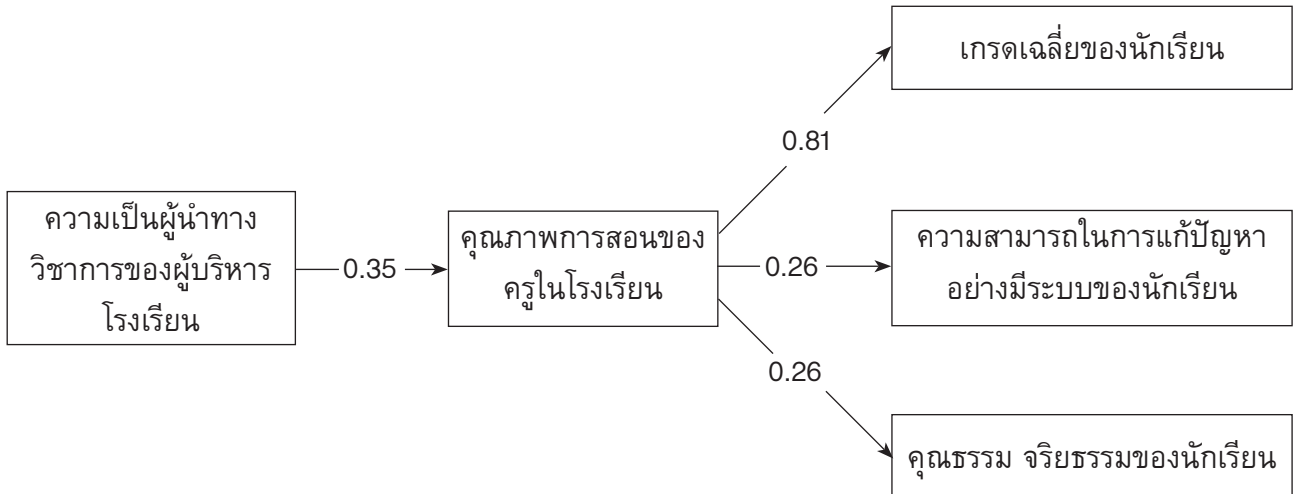
ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการเป็นผู้นำของโรงเรียนจึงต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การ

วิจัยเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศครูผู้สอน เป็นแบบอย่าง เป็นผู้ชี้แนะและเป็นผู้บรมครูในโรงเรียนได้ ถ้าครูเขียนข้อสอบวัดพฤติกรรมกรรมการคิดวิเคราะห์ไม่เป็น ผู้อำนวยการต้องสอนครูให้เขียนข้อสอบวัดพฤติกรรมดังกล่าวได้ ถ้าครูสอนไม่มีคุณภาพ ผู้อำนวยการ

การต้องสามารถนิเทศและชี้้นำการสอนแก่ครูได้ ผล การเรียนของนักเรียนก็จะดีขึ้น ผลการวิจัยของ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุก วัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และนิคม นาคอ้าย (2550) ที่ วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

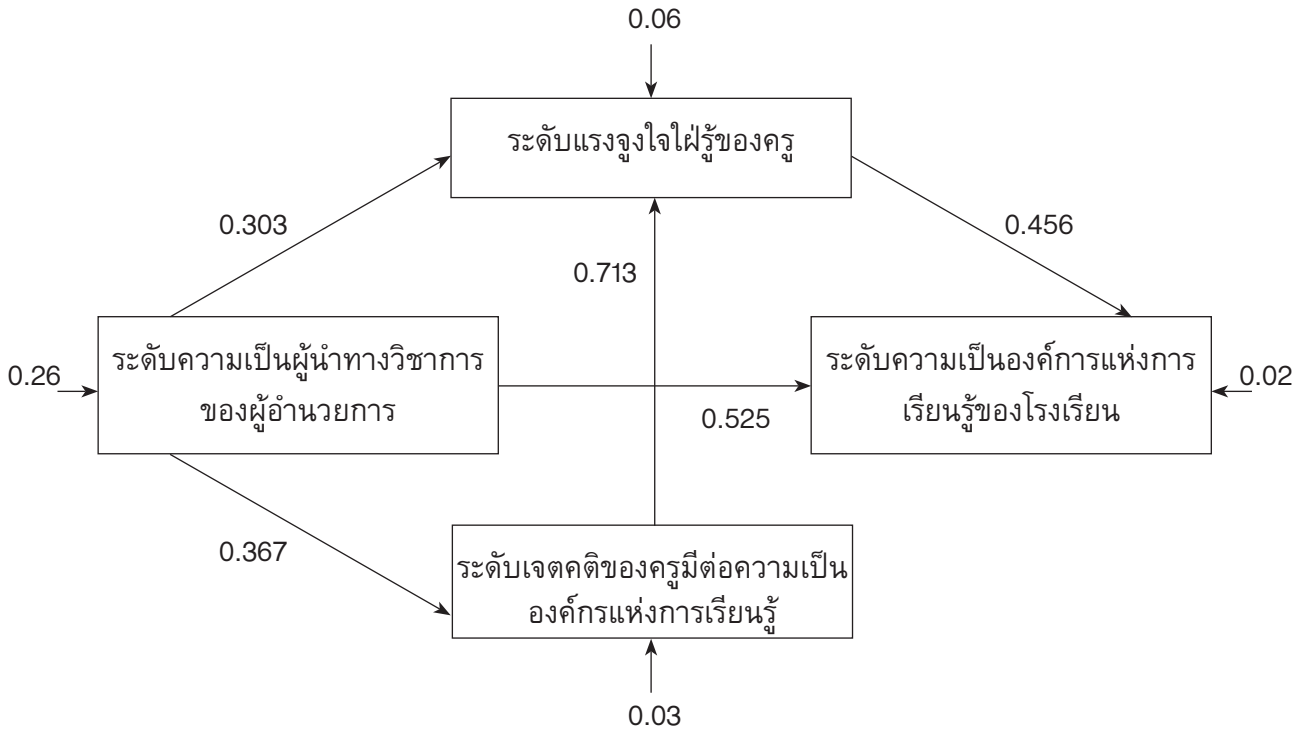
โรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูแล้วคุณภาพ การสอนของครูย่อมส่งผลต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน ส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ของนักเรียน และส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของ นักเรียนดังรูปแบบที่ 1



รูปแบบที่ 1 รูปแบบผลลัพธ์ทางการศึกษาของโรงเรียน

สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนใดจะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนและจุดมุ่งหมายที่ประเทศชาติต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดังรูปแบบที่ 2 ในรูปแบบที่ 2 นี้ความเป็นผู้นำวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนยังส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู และส่งผลต่อเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอีกด้วยแล้วตัวแปร 2 ตัวแปรหลังนี้ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูมายังความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ตามรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 นั้น ในช่องสี่เหลี่ยมต้นลูกศรคือตัวแปรต้น เช่น รูปแบบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อตัวแปรตามที่ปรากฏที่ช่องสี่เหลี่ยมตรงปลายลูกศร ลูกศร (→) นี้บ่งชี้ว่าตัวแปรต้นตรงต้นลูกศรส่งผลต่อตัวแปรตามตรงปลายลูกศร ตัวเลขบนเส้นลูกศรเป็นค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามเรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient : p) ซึ่งก็คือค่าน้ำหนักความสำคัญ (beta weight : β) ในสมการถดถอยพหุคูณนั่นเอง เป็นค่าที่บ่งบอกว่าถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้นจากเดิม 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) แล้วจะทำให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้นเท่ากับขนาดของตัวเลขที่ปรากฏอยู่บนเส้นลูกศรคะแนนมาตรฐาน แต่ถ้าค่าเป็นลบก็แปลความหมายได้ว่าถ้าตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน (z - score) จะทำให้ตัวแปรตามตรงปลายลูกศรเท่ากับขนาดของค่าที่ปรากฏบนลูกศรคะแนนมาตรฐาน เช่น



รูปแบบที่ 2 รูปแบบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ตามรูปแบบที่ 1 นั้น แปลความหมายได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน ทำให้คุณภาพการสอนของครูเพิ่มขึ้น 0.35 คะแนนมาตรฐาน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 63.68 ค่าร้อยละ 63.68 นี้สามารถหาได้จากการเทียบค่าคะแนนมาตรฐาน 0.35 (0.35 z - score) กับพื้นที่ใต้โค้งปกติซึ่งจะเท่ากับร้อยละ 63.68 ดูได้จากหนังสือ

สถิติทางการศึกษาและจิตวิทยา (Glass and Stanley, 1970) ในรูปแบบที่ 2 ค่าตัวเลขที่อยู่นอก □ เช่น 0.26 มีลูกศรชี้ตรงมาที่ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้นคือ ค่าความคลาดเคลื่อนหรือค่าคะแนนมาตรฐานขาดของตัวแปรอื่นที่ไม่ทราบว่าเป็นอะไรส่งผลต่อตัวแปรตามที่ปลายลูกศร

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ราชันย์ บุญธิดา. (2542). **ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- สมพงษ์ ลิงทะเล. (2547). “ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.” **วารสารราชพฤกษ์**. 3 (1) : 47-58.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552). **ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ; ปกรณ์ ประจัญบาน และสมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2553). **แรงจูงใจใฝ่รู้ของครูและเจตคติของครูที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน**. นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ; สุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์ และนิคม นาคอ้าย. (มิถุนายน - ตุลาคม 2550). “การค้นหารูปแบบของผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่มีตัวแปรน้อยที่สุดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล**. 7 - 13.
- De Bevoise, W. (2002). “Synthesis of Research on The Principal as Instructional Leader.” **Educational Leadership**. 42 (2) : 2 : 14 - 20.
- Glass, Gene V. and Stanley, Julian C. (1970). **Statistical Methods in Education and Psychology**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Heck, R. H., Lasen, T. J., and Marcoulides, G.A. (1990). “Instructional Leadership and School Achievement : Validation of a Causal Model.” **Educational Administration Quarterly**. 26 (2), 94 - 125.
- Hollinger, P. (2005). "Instructional Leadership and the School Principal : A Passing Fancy that Refused to Fade Away." **Leadership and Policy in Schools**. 4(3) : 221 - 239.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น ความเป็นมา

เจมส์ แมคเกรกอร์ เบิร์น (James MacGregor Burns (Burns, 1978)) ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนแรกที่เป็นผู้เสนอความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (exchang leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในปี ค.ศ.1978 และนำมาใช้ในกิจกรรมทางการเมือง ต่อมาในปี ค.ศ.1985 บีเอ็ม แบลส (B.M. Bass) (Bass, 1985) ได้ขยายความคิดดังกล่าวออกไปอย่างกว้างขวาง ในปี ค.ศ.1998 แบลส (Bass, 1998) ได้จัดภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laisser – faire leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (exchang leadership)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และนำมาใช้ในกิจการอุตสาหกรรม การทหารและการศึกษา

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (Hoy and Miskel, 2008)

1. ปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจและเคารพนับถือ ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของผู้บริหารและขององค์การ
2. จูงใจให้ผู้ร่วมงานเชื่อว่าปัญหาขององค์การแก้ไขได้
3. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มีความคิดในการเปลี่ยนแปลงใหม่ด้วยการตั้งคำถามในสิ่งที่เคยทำหรือปฏิบัติหรือเชื่อกันมา กระตุ้นผู้ร่วมงานให้มองปัญหาในแง่มุมใหม่ และหาทางแก้สิ่งเก่าๆ ด้วยทางเลือกใหม่ๆ
4. ให้ความสนใจต่อความต้องการความสำเร็จ และความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล

โอเวนส์ (Owens, 1995) กล่าวว่าลักษณะของผู้มีความสามารถในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. เข้าใจสิ่งที่ตนเองต้องการกระทำให้สำเร็จอย่างชัดเจน
2. นำความต้องการนั้นมาสู่การกระทำจริงได้
3. มีความตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงมาจากผู้อื่นด้วย
4. มีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจไปสู่สมาชิก
5. มีความเชื่อในประสพการณ์
6. มีการวางแผนอย่างยืดหยุ่น
7. มีความอดทน ไม่ท้อถอย
8. มีการควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง
9. สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
10. ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
11. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงหลายวิธีผสมกัน
12. ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการเลือกใช้วิธีการเปลี่ยนแปลง
13. ใช้วิธีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับแต่ละคน
14. ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด

15. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การทำงาน

16. เคยประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว

เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น 0.914 ในการวัดนั้นควรให้ผู้บริหารโรงเรียนประเมินตัวเขาเองพร้อมกับผู้ส่มครูในโรงเรียนนั้นมาประมาณ 3 - 5 คน ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้วย แล้วนำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ยเป็นค่าบอกระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จะทำให้ผลการวัดมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นสูงขึ้น เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ถ้าสอบถามครูก็เปลี่ยนเป็นสอบถามครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 14 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขใต้ตารางระดับความเป็นจริงที่ตรงกับการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ดังนี้

- | | |
|---------|------------------------------|
| 1 คะแนน | หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด |
| 2 คะแนน | หมายถึง การปฏิบัติน้อย |
| 3 คะแนน | หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง |
| 4 คะแนน | หมายถึง การปฏิบัติมาก |
| 5 คะแนน | หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด |

การบริหารโรงเรียนของท่าน (หรือของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน) ได้ปฏิบัติอย่างไร	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ได้มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน					
2. เป็นผู้ดำเนินการปรับ เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน					
3. ใช้วิธีการระดมความคิดเห็นของครู อาจารย์เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน					
4. ส่งเสริมครู อาจารย์ ค้นคิดวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
5. แสวงหาข้อมูลจากภายนอกและผู้เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนา					
6. สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงทำการเปลี่ยนแปลง					
7. เชิญนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่ครู อาจารย์					
8. เชิญผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายในโรงเรียน					
9. กำหนดภารกิจงานที่ถูกต้องไว้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง					
10. สื่อสารถ่ายทอดความคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องทราบ					
11. นำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงการบริหารงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเสมอ					
12. ให้เวลาเพื่อการปรับตัวของบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง					
13. ประชุมชี้แจงความก้าวหน้า เสนอผลการพัฒนาและปัญหาต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน					
14. เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงของโรงเรียนให้ครูอาจารย์รับทราบร่วมกัน					

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้ด้วยการอบรมให้การศึกษาต่อ พาไปทัศนศึกษาดูงาน เข้าร่วมการสัมมนา เฉพาะตัวของบุคคลเองนั้นต้องอ่านติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ความคิดใหม่ๆ ด้วยการอ่านรายงานผลการวิจัย บทความในวารสาร หนังสือหรือทำวิจัย ทดลองนวัตกรรม

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงมีความสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนนั้น ดังผลงานวิจัยของ มิโน (Mino, 1990) ที่พบว่าการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) วิจัยพบว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อเจตคติของครูที่มีต่อการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานและส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความร่วมมือของบุคคลในชุมชนและทำให้วัฒนธรรมแบบราชการในโรงเรียนลดลงไป

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง. (2553). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์. (2548). **ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectation**. New York : Free Press.
- Bass, B.M. (1998). **Transformational Leadership : Industrial Military and Educational Impact**. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper and Row.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. New York : The McGraw – Hill Companies , Inc.
- Mino, K.E (July, 1991.). "A study of The Relationships between Teacher Perceptions of the Change – Facilitator Style of their Principals and the Extent to which the Characteristics of Effective Schools and Present in their Schools," **Dissertation Abstract International**. 52 (1) : 43.
- Owens, R.G. (1995.). **Organizational Behavior in Education**. 5th. ed. Boston : Prentice – Hall.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุด มุ่งหมายที่ดีงาม (พระธรรมปิฎก [ประยุทธ์ ปยุตโต] 2545 : 3 - 4)

ความเป็นมา

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (สมณศักดิ์ขณะนั้น ปัจจุบัน คือพระพรหมคุณาภรณ์) ได้รับนิมนต์ไปปาฐกถาในวัน ปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในวัน คล้ายวันสถาปนาคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาล รามาธิบดี ซึ่งนายแพทย์อารี วัลยะเสวี เป็นผู้ก่อตั้งและเพื่อเป็นการระลึกถึงคุณงามความดีของท่าน คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี จึงได้จัด วันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ขึ้นเป็นประจำทุกปี ในวัน ปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งนี้ท่านพระธรรมปิฎกได้ ปาฐกถาหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ ท่านได้เสนอนิยามผู้นำ และภาวะผู้นำตามแนวพุทธ และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำตามแนวพุทธได้แจ่มกระจ่าง จนกล่าว

ได้ว่าพระธรรมปิฎกเป็นพระเถระของไทยรูปแรกที่เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นิยามของผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก ได้เสนอนิยามของผู้นำและภาวะ ผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้ง หลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการรวมกันอยู่หรือทำการ ร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

ท่านอธิบายต่อไปว่า “ที่ว่าพากันไปก็ให้พากัน ไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ์หรือโดย สวัสดิภาพผ่านพ้นอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ดีงามโดยถูกต้อง ตามธรรม”

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้ คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่ดีงาม

ในเวลาต่อมาได้มีการพิมพ์เผยแพร่เป็นหนังสือ ชื่อ ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนา ประเทศ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎกได้อธิบายว่า ผู้นำตามแนวพุทธจะต้องมีความสามารถหลายอย่างในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ เหล่านั้นให้ถูกต้องและได้ผลดี ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวพุทธดังนี้ (พระธรรมปิฎก ; 2545 : 5)

“1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลาง

2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติของผู้ตามหรือเรา อาจจะไม่เรียกว่าผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่าผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

3. จุดมุ่งหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสมซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่มาประสม เช่น ปัญหา เป็นต้น”

ผู้นำสูงสุด

พระธรรมปิฎกได้อธิบายให้เห็นว่าพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำสูงสุด ปัจจุบันในวงวิชาการบริหารการศึกษา ในต่างประเทศได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำเหนือผู้นำ หรือสุดยอดผู้นำหรือผู้นำสุดยอด (super leadership) พระพุทธเจ้าได้ชื่อว่าเป็นผู้นำสูงสุด เพราะคุณลักษณะที่สำคัญสามประการของพระองค์คือ (1) พระองค์

ทรงเป็นกัลยาณมิตรของสัตว์ทั้งหลาย กัลยาณมิตรนี้เป็นลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้นำเพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์หรือมนุษยชาติทั้งปวง กล่าวคือ “ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา” (2) พระองค์ทรงเป็นผู้ค้นพบมรรคาหรือค้นพบทาง “ทรงเป็นผู้รู้ทางและทรงบอกทางให้ทางนั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไปสู่จุดหมาย” ผู้นำต้องทำให้ผู้อื่น “สามารถร่วมเดินทาง” หรือ “โดยสารไป” หรือ “มาร่วมสมทบ” หรือ “ตามมาสมทบ” เดินทางไปสู่จุดหมาย ดังนั้นลักษณะที่สำคัญของผู้นำ คือ ต้องรู้จุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น (3) พระองค์ทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้ศึกษาเรียนรู้หรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งเขาสามารถที่จะข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปถึงจุดหมายได้

ลักษณะหรือคุณสมบัติของภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก อธิบายว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธที่ดีมี 15 ประการดังนี้

1. เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

2. รู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

3. ช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

4. มีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม

5. มีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่นำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อถือ

6. ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี มีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

7. สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดี เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคม เห็นคุณค่าของงาน

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน

9. มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน 2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน 4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

10. ใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

11. เป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจและพูดให้ร่าเริงใจ

12. พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดีงามและให้หมู่ชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

13. ยึดหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ คือ 1) รู้หลักการ 2) รู้จุดหมาย 3) รู้จักตน 4) รู้ประมาณ 5) รู้กาล 6) รู้ชุมชน 7) รู้บุคคล

14. มีกัลยาณมิตร 7 คือ 1) น่ารัก 2) น่าเคารพ 3) น่าเจริญใจ 4) เป็นผู้รู้จักพูด 5) รู้จักฟัง 6) รู้จักถ่วงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

15. มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน คิดไกล คือ คิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหน้าและสืบไปข้างหน้า ก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์

การวัดภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

มะลิวัน ศรีโคตร (2554) และฉวีวรรณ เคยพุทธชา (2554) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำตามแนวพุทธของผู้ อำนวยการโรงเรียนไว้ มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 ในการวัดควรให้ผู้ อำนวยการโรงเรียนประเมินการปฏิบัติตนของเขาเอง พร้อมกันนั้นก็สุ่มครูในโรงเรียนนั้นมา 3 - 5 คนประเมินการปฏิบัติตนของผู้ อำนวยการโรงเรียน นำผลการวัดของทั้งผู้ อำนวยการโรงเรียนและครูมาหาค่าเฉลี่ยเป็นค่าบ่งชี้ระดับภาวะผู้นำตามแนวพุทธ แบบวัดภาวะผู้นำตามแนวพุทธมีดังนี้

แบบวัดระดับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านผู้อำนวยการ (ถ้าให้ครูประเมินก็เปลี่ยนเป็นว่าขอให้ท่าน) ได้อ่านข้อความตามรายการด้านล่างทั้ง 18 ข้อ แล้วพิจารณาว่าท่านได้ปฏิบัติตามรายการแต่ละข้อในระดับใด (ถ้าให้ครูประเมินก็เปลี่ยนเป็นว่าแล้วพิจารณาว่าผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านปฏิบัติตามรายการแต่ละข้อในระดับใด ส่วนในแบบสอบถามทุกข้อ คำว่าท่านก็เปลี่ยนเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของท่าน) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขตามเกณฑ์ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---------|---------------------------|
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติน้อย |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติปานกลาง |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติมาก |
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติมากที่สุด |

ข้อที่	ท่านได้ปฏิบัติตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	ระดับการปฏิบัติของท่าน				
		น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
หลักสัปปริสรธรรม 7						
1.	ท่านได้บริหารโรงเรียนโดยยึดหลักการ กฎเกณฑ์ ระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการอย่างเคร่งครัด					
2.	ท่านมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายเสมอ					
3.	ท่านรู้จักกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนเองและบริบททุกด้านของโรงเรียน พร้อมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.	ท่านรู้จักขอบเขตความพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียนและรู้ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
5.	ท่านเป็นคนที่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียน มีทักษะการพูดและการวางแผนในการบริหารโรงเรียนเสมอ					

ข้อ ที่	ท่านได้ปฏิบัติตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	ระดับการปฏิบัติของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
6.	ท่านมีความใกล้ชิดชุมชน รู้ทันข่าวสารของประเทศและของโลก นำข้อมูลสารสนเทศมาแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
7.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนที่มาเกี่ยวข้องกับท่าน ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และให้คนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ					
หลักพรหมวิหาร 4						
8.	ท่านเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความปรารถนาดี มีความเป็นมิตร มีไมตรีกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
9.	ท่านมีความรู้สึกถึงความทุกข์ ความเดือดร้อน และปัญหาของเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานหลุดพ้นจากความทุกข์นั้นๆ					
10.	ท่านแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และประสบความสำเร็จ					
11.	ท่านเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรม ให้ความเป็นกลางกับทุกคน ในการปฏิบัติงาน และต้องทำงานให้ได้ทั้งคนทั้งงาน					
หลักกัลยาณมิตร 7						
12.	ท่านเป็นผู้ที่บริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ไม่เสียหลักการ เป็นที่รักของทุกคน					
13.	ท่านเป็นผู้มีหลักการ มีความหนักแน่น เป็นที่เคารพของผู้พบเห็น					
14.	ท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีสติปัญญาในการบริหารงานของโรงเรียน และปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมความดี อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำเอาไปเป็นแบบอย่างได้					

ข้อ ที่	ท่านได้ปฏิบัติตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร	ระดับการปฏิบัติของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
15.	ท่านเป็นนักพูดที่ดี พูดให้ได้ผลทุกสถานการณ์ เป็นคนพูดแจ่มแจ้ง พูดเข้าใจ พูดจูงใจ พูดว่าจริง โดยรวมแล้วท่านเป็นผู้สื่อสารที่ดี					
16.	ท่านมีความอดทนในการรับฟังต่อถ้อยคำของคนอื่น เพื่อการสื่อสารที่ดีและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ					
17.	ท่านเป็นผู้ที่รู้จักแถลงเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง ปัญหาที่หนักและยาก เอามาชี้แจงและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย					

ความสำคัญและการนำมาใช้

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธที่พระธรรมปิฎกเสนอไว้ นี้ มีความสำคัญต่อวงการศึกษไทยอย่างมาก ที่จะได้นำไปพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาของไทยให้มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เพราะภาวะผู้นำตามแนวพุทธนี้เป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือสุดยอดผู้นำหรือเป็นภาวะผู้นำสูงสุด ที่เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมอย่างยิ่ง ก็จะทำให้มีผู้นำในสถานศึกษาที่สามารถพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถมีคุณธรรมและพัฒนานักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยของไทยให้มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ มะลิวัน ศรีโคตร (2554) วิจัยพบว่า (1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้นแบบในฝันและผ่านการรับรองภายนอกของ สมศ. มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง

และมีภาวะผู้นำตามแนวพุทธอยู่ในระดับสูง (2) ผู้อำนวยการโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผ่านการรับรองของ สมศ. มีภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจการเชื่อฟัง มีภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคมและมีภาวะผู้นำตามแนวพุทธอยู่ในระดับสูง (3) ผู้อำนวยการโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกของ สมศ. มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม และมีภาวะผู้นำตามแนวพุทธอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยของ มะลิวัน ศรีโคตร ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำตามแนวพุทธส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ฉวีวรรณ เคยพุดชา. (2554). **อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2545). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันลือธรรม .
- มะลิวัน ศรีโคตร. **ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย**. (2554). วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมาย

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา (School Administrator Skills) หมายถึงทักษะพื้นฐานที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะทางความคิดรวบยอด 4) ทักษะทางการศึกษาและการสอน 5) ทักษะทางการรู้คิด

ความเป็นมา

ในปี ค.ศ.1955 โรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz) (Katz, 1955) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น 3 ประการคือ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และ 3) ทักษะทางความคิด รวบยอด (conceptual skills) ทักษะทั้งสามประการนี้ เป็นทักษะของผู้บริหารในองค์กรทางธุรกิจแต่ต่อมามีผู้นำมาใช้ในองค์กรทางรัฐกิจและองค์กรการศึกษาว่าผู้บริหารต้องมีทักษะทั้งสามประการนี้ด้วย ต่อมาได้ในปี ค.ศ.1986 เธลเบิร์ต แอล เดรค (Thelbert L. Drake) และ วิลเลียม เอช โร (William H . Roe) (Drake and Roe, 1986) ได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะเพิ่มอีก 2 ประการ คือ 1) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational

and instructional skills) 2) ทักษะการรู้คิด (cognitive skills) ในปี ค.ศ. 2002 มัมฟอร์ด แซคคาร์โร ฮาร์ดิงเจคอบส์และฟลีส์ท์แมน (Mumford,Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman, 2002) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการได้แก่ 1) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) 2) ทักษะการปรับตัวทางสังคม (social judgment skills) 3) ความรู้ (knowledge) ในปี ค.ศ. 2002 ยูคัล (Yukl, 2002) และปี ค.ศ. 2004 นอร์ทเฮาส์ (Northowse, 2004) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะทางความคิดรวบยอดหรือทักษะทางการรู้คิด (conceptual or cognitive skills)

ทักษะทั้งห้าประการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นห้าประการ ต่อไปนี้

1. ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธี ตลอดจนเทคโนโลยีในการทำกิจกรรมนั้นๆ

2. ทักษะทางมนุษย์ เป็นทักษะของผู้บริหารที่ใช้ในการทำงานของมนุษย์ ประกอบด้วย ความเข้าใจ ความรู้สึกและเจตคติของผู้อื่น การรู้จักที่จะทำงานร่วมกับแต่ละคนและกลุ่มบุคคล การสื่อสารที่ชัดเจนทั้งด้วยการพูด การบรรยายและการเขียน เพื่อให้บุคคลร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการสร้างความคิดรวบยอด คิดอย่างมีตรรกะ สามารถใช้เหตุผล สามารถมองเห็นภาพรวมรวบยอดขององค์การ กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์การโดยวิเคราะห์จากประวัติศาสตร์ขององค์การ และพัฒนาการขององค์การ รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และสาเหตุต่างๆ ของปัญหานั้น มองภาพอนาคตทั้งในบริบทสังคมขององค์การ สังคมของประเทศ และสังคมโลก ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทักษะความคิดรวบยอดนี้ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน อธิการบดีควรต้องมีมากเป็นอย่างยิ่ง
4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นความรู้ทางการศึกษาและการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ เช่น ถ้าครูเขียนข้อสอบวัดความเข้าใจไม่เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องชี้แนะครูได้ สอนครูได้ ถ้าครูวิเคราะห์ข้อสอบไม่เป็น ผู้บริหารต้องสอนเขาได้ ถ้าครูจัดการเรียนการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางไม่เป็น สอนแก้ปัญหาไม่เป็น ผู้บริหารต้องสอนเขาได้ ครูทำวิจัยเสนอผลงานไม่ผ่านการประเมิน ผู้บริหารต้องชี้แนะให้เขาแก้ไขได้ ถูกต้อง เป็นต้น จะมาบอกว่าเป็นผู้บริหารไม่ต้องรู้เรื่องเหล่านี้ไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทางการศึกษา
5. ทักษะทางการรู้คิด เป็นความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ คิดวิเคราะห์ได้ คิดสร้างสรรค์ได้ ประเมินผลงานการบริหารของตนเองได้ ทักษะด้านนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี
ผู้บริหารระดับสูงต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอดมาก ผู้บริหารระดับกลางมีทักษะทางมนุษย์มาก ผู้บริหารระดับต่ำมีทักษะทางเทคนิคมาก ดังที่ เฮอริเชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard ; 1977 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) เสนอไว้ในรูปที่ 1

ระดับของผู้บริหาร

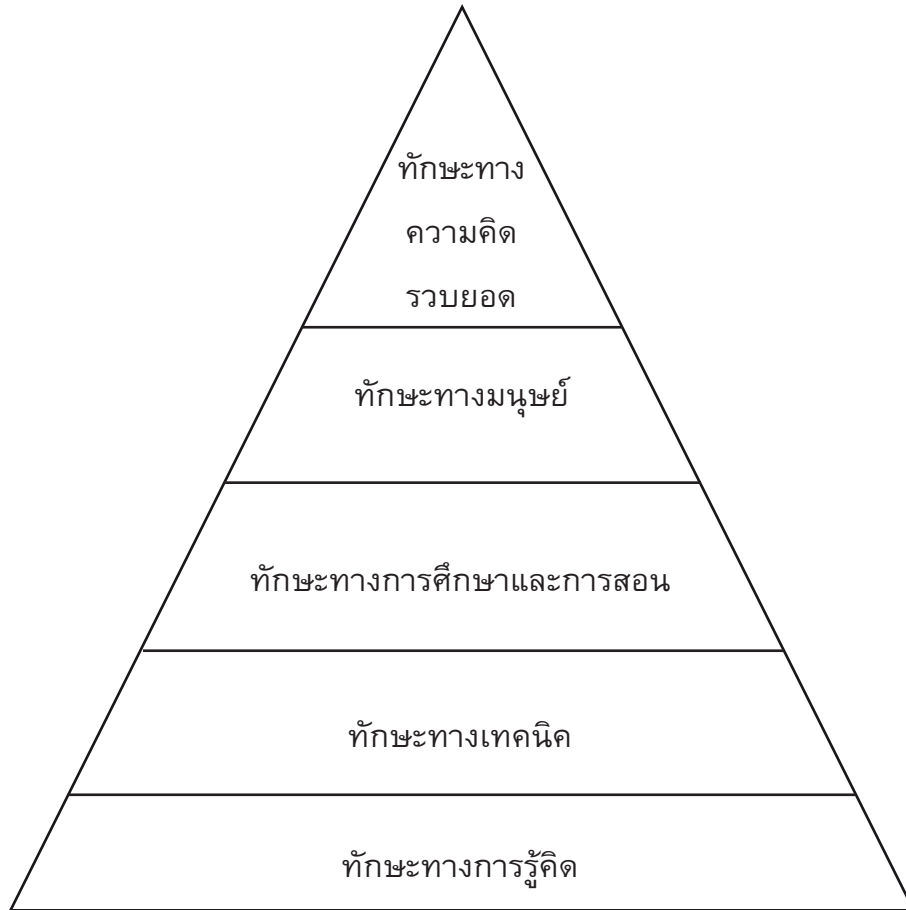
ทักษะที่ต้องการ

ผู้บริหาร ระดับสูง	ทักษะทาง ความคิดรวบยอด
ผู้บริหาร ระดับกลาง	ทักษะทางมนุษย์
ผู้บริหาร ระดับต่ำ	ทักษะทางเทคนิค

รูปที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารในแต่ละระดับของผู้บริหารองค์การ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนมากอีกประการหนึ่งด้วย ส่วนทักษะทางการรู้คิด โดยเฉพาะการรู้คิดแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารทุกระดับต้องมีเพราะเป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารทุก

ระดับ และพื้นฐานของทักษะทั้งสี่ทักษะอีกด้วย ดังนี้ เดรกและโร (Drake and Roe, 1996 ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2539) เสนอไว้ตามรูปที่ 2



รูปที่ 2 ทักษะทั้งห้าของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

การนำไปใช้

ความคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา นี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้กำหนดเป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทั้งห้าอย่างมาเป็นผู้นำพาองค์การทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาได้ ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มีคุณธรรมได้

ยิ่งถ้าผู้บริหารองค์การสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ก็ย่อม นำพาสถานศึกษานั้นไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ ดัง

เช่น ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เป็นผู้มีความคิดรวบยอด (concept) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์นำพานิด้าก้าวสู่สถาบัน World Class อันเป็นเข็มมุ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังปรากฏในปกในของเนชั่นสุดสัปดาห์ ปีที่20 ฉบับที่ 999 วันที่ 22 - 28 กรกฎาคม 2554 ดังนี้

“ก้าวสู่การเป็นสถาบัน World Class เป็นเข็มมุ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ ศาสตราจารย์ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ อธิการบดีสถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ตัวบ่งชี้วัดเพราะเป็นสถาบันเดียวที่เปิดระดับปริญญาโท - เอก เท่านั้น ไม่มีปริญญาตรีให้สามารถวัดคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับโลกได้

น้ำหนักตัววัดที่สำคัญคือ การส่งเสริมงานวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ มี Body of Knowledge องค์ความรู้ทางวิชาการมากขึ้น คณาจารย์กว่า 150 คน สามารถผลิตงานวิจัยได้ในมูลค่ากว่า 200 ล้านบาท ต่อปีให้กับองค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะของงานวิจัยในด้านการบริการ

การเตรียมก้าวขึ้นสู่การเป็น World Class University ได้นั้น ผลงานวิจัยต้องมีคุณภาพระดับตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติมากขึ้น ต้องมีสิ่งต่างๆ ที่พร้อมตามมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ เริ่มต้นจากคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ต้องมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ ต้องมีการสอนอย่างมีคุณภาพ

ในอนาคต นิด้าต้องมีการสร้างแก่นักวิจัยเพื่อให้เป็นแก่นักวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ จุดนี้จะทำให้นิด้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น เพราะอาจารย์สอนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในนานาชาติ เพื่อเป็นที่รู้จักด้วย

จากจุดนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมให้นานาชาติประเทศรู้จัก นิด้าเพิ่มมากขึ้น เพราะเมื่อเขาต้องการใช้งานวิจัยบางเรื่อง แล้วมีชื่อของอาจารย์ที่นิด้าเป็นผู้ทำ ก็จะทำให้คนภายนอกหรือนานาชาติประเทศรู้จักนิด้าเพิ่มมากขึ้น ทั้งหมดนี้เพื่อความก้าวหน้าเข้าสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือ การเป็น World Class

ลำดับต่อมา การคัดเลือกนักศึกษาต้องคำนึงถึงคุณภาพนักศึกษาและต้องมีนักศึกษานานาชาติเพิ่มขึ้น ขณะนี้มีนักศึกษาจากหลายประเทศจาก มองโกเลีย จีน

เวียดนาม ศรีลังกา พม่า บังกลาเทศ แอฟริกา กานา บัลแกเรีย มาศึกษาทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

สุดท้ายต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ มีห้องเรียน ห้องประชุมมาตรฐานมีแอร์ทุกห้อง มีคอมพิวเตอร์ มีอุปกรณ์ระดับสากล หรือห้องสมุดที่ใกล้จะเสร็จแล้ว ทันสมัยและครบวงจร เป็นห้องสมุดแบบ Living Library ในห้องสมุดนักศึกษาสามารถใช้เป็นที่ค้นคว้า ทำงานร่วมกันจัดเป็นกลุ่มทำงานรวมกันได้ โดยจะมีห้องให้ทำงานได้กว่า 70 กว่าห้อง จึงพูดได้ว่าเป็นห้องสมุดที่ทันสมัยที่สุดในประเทศไทย ลงทุนไปกว่า 100 ล้านบาท

ทั้งหมดนี้เพื่อความก้าวหน้าเข้าสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือ การเป็น World Class ให้ได้ ”

ศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ใน ช่วงที่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ระหว่าง พ.ศ. 2530 ถึง พ.ศ. 2536 ได้เป็นผู้นำวิเคราะห์ปัญหาการผลิตบัณฑิตของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมกับวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเหล่านั้น แล้วกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการผลิตบัณฑิต โดยรักษาสິงเก่าที่ดีไว้ พัฒนาสิ่งใหม่จากรากฐานของเดิม ทำให้กำหนดทิศทางการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ สำเร็จ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532) และนำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์ อองครักษ์ จังหวัดนครนายก ให้เป็นศูนย์ที่มุ่งผลิต บัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และเทคโนโลยีได้ สำเร็จ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ , 2543)และปรับปรุง หลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไป เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้มีลักษณะ 7 ประการดังนี้ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2536)

1. เป็นผู้มีความสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร
2. เป็นผู้มีความสุนทรีย์อารมณ์
3. เป็นผู้มีความรักใคร่กับเพื่อน
4. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นผู้มีความสมรรถนะและสุขภาพที่ดีทั้งกายและใจ
6. เป็นผู้มีความรู้ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล
7. เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรม

ได้มีการสร้างเอกสารประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตรครบทุกวิชา แต่ละวิชามีจุดมุ่งหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้ง 7 ประการนี้ ใช้วิธีการสอนเป็นกลุ่ม (team teaching) มีวิชาหนึ่งที่สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ข้อ 6 และ ข้อ 7 โดยเฉพาะคือ 1) เพื่อพัฒนานิสิตให้เป็นผู้มีความรู้ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล 2) เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรม วิชานี้คือ มน 102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรม ศาสตราจารย์ ดร.ลำเรียง บุญเรืองรัตน์ เป็นประธานสร้างเอกสาร

การสอนวิชานี้ สอนนิสิตปีที่ 1 ร่วมกับคณาจารย์ในภาควิชาปรัชญาและอาจารย์จากคณะอื่นๆ ที่มาร่วมกลุ่มกันสอนเป็นกลุ่ม ผลการสอนปรากฏว่าการสอนวิชา มน 102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรม มีนิสิตร้อยละ 80 เป็นผู้มีความรู้ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล ตลอดจนเป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด หลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปที่ ศาสตราจารย์ ดร.ลำเรียง บุญเรืองรัตน์ เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาขึ้นมาทำให้มีนิสิตร้อยละ 78 มีลักษณะของบัณฑิต 7 ประการดังกล่าวมาแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (ลำเรียง บุญเรืองรัตน์, 2536)

แต่เป็นที่น่าเสียใจที่อรรถ ปราบวิบุตตะลุง(2553) วิจัยพบว่าความสามารถในการรู้คิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบของผู้อำนวยการโรงเรียนของไทยมีคะแนนเฉลี่ยเพียงแค่ 1.4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 8 นับว่าทักษะการรู้คิดของผู้อำนวยการโรงเรียนของไทยต่ำมาก ควรที่จะต้องเร่งพัฒนาอย่างมาก

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. (2532). **ทิศทางการผลิตบัณฑิต**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2536). **การพัฒนาหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปเพื่อสร้างคุณลักษณะบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเสนอเพื่อรับปริญญาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2543). “จากห้องทุ่งเดิมเปลี่ยนเป็น มศว องค์กรฯ.” **3 ยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ สารานุกรมศึกษาศาสตร์อันดับ 1 ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, เสริมศักดิ์ วิศวกรรม. (สิงหาคม 2539). ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.
- อรุณ ปราบวิประตูลง. (2553). **ตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Drake, Thelbert L. and Roe, William H. (1986). **The Principalship**. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Hershey, P. and Blanchard, K.H. (1977). **The Management of Organizational Behavior**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall .
- Katz, Robert L. (January - February. 1955). “Skills of an Effective Administrator.” **Harvard Business Review**. 33 : 33 - 42 .
- Mumford , M . D. ; Zaccaro , S. J.;Harding F. D.; Jacobs , T.O.,and Fleishman , E. A . (2002). “Leadership Skills for Changing World : Solving Complex Social Problems, “**Leadership Quarterly**. 11 (1) : 11 – 35 .
- Northouse, P. G. (2004.). **Leadership : Theory and Practice**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yukl, G.A. (2002). **Leadership in Organization**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Printice Hall.

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ความหมาย

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Executive) หรือในบางแห่งใช้คำง่ายๆว่า ผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมายโดยคำนึงถึงสิ่งที่ถูกที่ควร ทำให้งานมีคุณภาพและบรรลุได้ตรงตามความคาดหวังโดยใช้ทรัพยากรบริหารและเวลาอย่างประหยัดและคุ้มค่า

ความสำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

“ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล” กำลังเป็นที่ต้องการในทุกหน่วยงานเพราะสังคมสมัยใหม่นี้มักจะประกอบไปด้วยสังคมนักของสถาบันที่มีขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางทหาร สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางธุรกิจ และอุตสาหกรรมก็ตาม แต่ละหน่วยประกอบด้วย คน เครื่องมือเครื่องใช้จำนวนมากมาย ปัจจัยทางการเงิน ก็มีจำนวนมากศาล ความอยู่รอดปลอดภัยขององค์กรเท่านั้นยังไม่เพียงพอ ความเจริญรุ่งเรืองยังเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากที่สุดในปัจจุบัน” ประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของการบริหารเป็นสิ่งที่รอให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติไม่ได้ แต่ต้องถือว่าสิ่งนี้เป็นเป้าหมายแรกของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องสำนึกอยู่เสมอ

ว่างานหลักของเขาก็คือต้องสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในทุกแง่มุม ผู้บริหารยืนอยู่ในตำแหน่งที่สูงมากเท่าใดเขาจะไม่สามารถหาคนบุคคลมาให้การนิเทศได้อย่างใกล้ชิดหรือสอนงานที่ละเอียดปลีกย่อยหรืองานใหม่ๆได้ทุกอย่าง แต่อาจจะขอความช่วยเหลือในบางเรื่องได้ นักบริหารตอนนี้จึงต้องเป็นผู้นำตนเอง พัฒนาตนเองให้มีสมรรถภาพ ทันสมัยและมีวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จและบันดลความสำเร็จให้เกิดขึ้นในทุกแง่มุมได้ ผู้บริหารจะต้องใช้แรงจูงใจจากความสำเร็จในการทำงานของตนและไม่หวังแรงจูงใจจากภายนอก ถ้าเขาไม่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจะลดน้อยถอยลงตามลำดับ จนในที่สุดเขาก็จะกลายเป็นผู้รับใช้เวลาแทนการเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดคุณค่าในการทำงาน

การสร้างบุคคลให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ดรักเกอร์ (Drucker, 1981) ได้พยายามศึกษาผู้นำที่สร้างประสิทธิผลใน 3 ประเด็น คือ 1. เป็นพรสวรรค์หรือเป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้ 2. ประสิทธิภาพประกอบขึ้นด้วยอะไร 3. ถ้าจะสร้างคนให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล เขาจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างและเรียนรู้

โดยวิธีใด แต่การพยายามหาคำตอบมาเป็นเวลาหลายปี รายงานการศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้งและการศึกษาจากประสบการณ์ของเขา จึงสรุปได้ว่า

1. การสร้างประสิทธิผล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ และผู้บริหารที่ฉลาดควรจะต้องเรียนรู้อย่างยิ่งเพื่อความสำเร็จของงานและของตนเอง

2. ไม่มีบุคลิกภาพอันใดที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้บริหารผู้นั้นเป็นผู้สร้างประสิทธิผล ในบรรดาผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานจะมีคนทุกประเภทเป็นต้นว่า คนชอบแสดงออก คนไม่ชอบแสดง คนอายุมาก คนเกือบจะครบเกษียณอยู่แล้ว คนชื้ออายุ คนชอบทำอะไรแปลกๆ คนอ้วน คนผอม คนช่างวิตกกังวลไปเสียทุกอย่าง คนปล่อยตามสบาย คนตึ่มจัด คนไม่ตึ่มเลย คนมีเสน่ห์น่าคบหา คนที่มีบุคลิกลักษณะซึ่งไม่อาจหาจุดเด่นได้เลย คนที่เป็นนักวิชาการ คนที่แทบจะเขียนหนังสือไม่เป็นตัว คนที่สนใจความรู้รอบตัวกว้างขวาง คนที่ไม่รู้อะไรเลยนอกจากนั้นในวงแคบๆของเขา คนที่ยึดเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง คนใจคอกว้าง คนที่เกิดมาเพื่องาน คนที่ยุ่งกับงานพิเศษนอกสำนักงาน เช่น งานศาสนา สนใจปรัชญาจีนหรือดนตรีสมัยใหม่ นอกจากนี้ก็ยังมีผู้บริหารอีกลักษณะหนึ่ง คือ บุคคลที่ใช้เหตุผลในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ในผู้บริหารลักษณะนี้มีบางคนใช้การรับรู้และความคิดฉับพลัน บางคนตัดสินใจง่าย แต่บางคนผมคือวิตกกังวลกว่าจะตัดสินใจได้แต่ละครั้ง อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งๆที่เหมือนกันระหว่างผู้บริหารแบบนี้ คือ เอาใจทำงานให้สำเร็จและมีสำนึกในสิ่งที่ถูกที่ควร คนที่ฉลาดปราดเปรื่อง มีความขยันขันแข็ง ถ้าทำงานไม่เสร็จเป็นชิ้นเป็นอันและลืมนึกถึงสิ่งที่ถูกที่ควรก็ไม่อาจได้ว่าเขาเป็นคนที่สร้างประสิทธิผลให้แก่หน่วยงาน

3. วิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิผล เป็นลักษณะนิสัยที่ซับซ้อน แต่สามารถเรียนรู้ได้โดยการฝึกฝน ข้อความนี้เป็นสิ่งที่ฟังง่ายเข้าใจง่าย แต่ปฏิบัติยาก ก็คือต้องฝึกฝนให้เข้าใจในสายเลือด ฝึกจนเป็นนิสัย ฝึกด้วยความตั้งใจอย่างแท้จริงและมีเป้าหมาย

4. ผู้บริหารที่สร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานจะมีหลักปฏิบัติงานอยู่ 5 ประการคือ

4.1 ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเขามีเวลาเท่าใด และต้องใช้เวลาทำงานอะไรบ้าง เขาจะจัดบันทึกเวลาที่ใช้ไปเพื่อจัดการกับระบบการทำงาน จัดตารางเวลาที่จะทำงานสำคัญๆ เรียกว่า ขอควบคุมเวลาได้และใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นทำงานให้สำเร็จเป็นผลดี

4.2 ผู้บริหารจะมีใจจดจ่ออยู่กับผลงานที่ต้องการให้ปรากฏออกไป สบตาความพยายามให้ได้ผลตามความต้องการ เขาควรจะถามตัวเองว่า “หน่วยงานต้องการเห็นผลงานใดจะข้าพเจ้า” มากกว่าจะถามว่า “ข้าพเจ้าจะต้องทำงานอะไรบ้าง” การมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานทำให้ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์พื้นฐาน 4 ประการคือ การสื่อความหมาย การสร้างทีมงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้อื่น

4.3 ความสำเร็จของผู้บริหารเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากพลังความเข้มแข็งและสมรรถภาพของตนเองของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย พลังที่เข้มแข็งจะเกิดจากงานที่เขาทำได้และไม่สร้างความอ่อนแออันเกิดจากการทำงานที่เขาทำไม่ได้ แต่จะวิเคราะห์ว่าอะไรทำได้และควรทำ ดูขอบเขตความสามารถและนิสัยการทำงานทั้งของตนเองและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะไม่มุ่งเปลี่ยนบุคลิกภาพเดิมของบุคคลผู้ร่วมงาน แต่จะมุ่งเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของกลุ่มโดยเพิ่มการใช้พลัง พัฒนาสุขอนามัยแล้วแต่แรงบันดาลใจให้แก่ผู้รับงานมากขึ้น

4.4 ผู้บริหารจะตั้งใจทำงานหลักที่สำคัญๆ เพียงสองสามอย่างโดยได้ไตร่ตรองจนแน่ใจแล้วว่า เขาควรจะทำอะไรก่อนหลังและมั่นคงกับการตัดสินใจ ตั้งใจทำงานชิ้นแรกให้สำเร็จลงก่อน ดรักเกอร์พบว่า ความลับของประสิทธิผลอยู่ที่สมาธิหรือความตั้งใจมั่น ผู้บริหารจะมุ่งสมาธิไปทำงานได้ก่อน ทำให้ดีที่สุดจนงาน สำเร็จ แล้วจะใช้กำลังใจจากความสำเร็จในงานชิ้นแรก เพื่อทำงานชิ้นอื่นๆต่อไป

4.5 ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เขาทราบดีว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มิระบบ ขั้นตอน หลักและลำดับการปฏิบัติการ การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องวิเคราะห์ความเห็นที่แตกต่างกันมากกว่าความเห็นที่ตรงกัน เขาจึงต้องการ ข้อมูลพื้นฐานอย่างเพียงพอและไม่ด่วนตัดสินใจเรื่อง

ใดอย่างง่ายๆ หากจะใช้วิธีที่ถูกที่ควรมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

สรุป

การสร้างประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ทุกคนเรียนรู้ได้ด้วยการฝึกฝนให้เกิดเป็นนิสัยซึ่งต้องการสมาธิหรือความตั้งใจ มั่นอยู่มาก ผู้บริหารที่ต้องการทำงานให้สำเร็จและ ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจึงควรจะได้ศึกษา และฝึกฝนอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดนิสัยนี้ การได้มาซึ่ง ประสิทธิผลเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงของผู้นำ แต่ละคน แม้จะมีหลักการใหญ่ที่ผู้บริหารอาจนำไป ปฏิบัติได้ แต่ผู้บริหารที่พยายามเรียนรู้และขวนขวาย ฝึกฝนการทำงาน เพื่อความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ย่อมมีโอกาสไปถึงความสำเร็จได้ก่อนอย่างแน่นอน

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตร์นำรัฐสำหรับผู้นำ. เอกสารประกอบการสอน (โรเนียว), 2525

Bliss, Edwin C., "Getting Thing Done." **Reader's Digest**, May 1976.

Drucker, Peter F. **The Effective Executive**. London, Great Britain. Pan Business and Management Series, 1981.

นักบริหารมืออาชีพ

ความหมาย

นักบริหารมืออาชีพ (Professional Administrator) ถ้าแยกออกเป็น “นักบริหาร” คำหนึ่ง กับ “มืออาชีพ” อีกคำหนึ่ง จะให้ความหมายของคำทั้งสอง ดังนี้

ความหมายของ “**นักบริหาร**” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

1. ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้แยก “**นักบริหาร**” ออกเป็น “**นัก**” คำหนึ่ง กับ “**บริหาร**” อีกคำหนึ่ง นัก ใช้ประกอบคำอื่น หมายความว่า ผู้ชอบ ผู้มีอาชีพในทางนั้นๆ เช่น นักกฎหมาย ส่วนบริหาร ดำเนินการ จัดการ เช่นบริหารธุรกิจ นักบริหาร น่าจะหมายถึง ผู้ชอบดำเนินการ หรือผู้ชอบจัดการ หรือผู้มีอาชีพดำเนินการ หรือผู้มีอาชีพจัดการ

2. นักบริหาร คือผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในหน่วยงานหรือองค์กร จำต้องมี “นักบริหาร” หรือบางแห่งเรียกว่า “**ผู้บริหาร**”

3. นักบริหาร คือผู้ที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ความสำเร็จของเรา อยู่ที่การทำงานร่วมกับคนอื่น หรือเราเป็น Input การบริหารเป็น Process ความสำเร็จ (Output) ของการบริหาร ต้องผ่านการกระทำของบุคคลอื่น จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

4. นักบริหาร คือผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในหน่วยงานนั้นๆ ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ภายในหน่วยงาน

5. ผู้บริหาร คือผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติแทน

ส่วนความหมายของ “**มืออาชีพ**” นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่นกัน ดังนี้

1. ในพจนานุกรมซึ่งรวบรวมโดยอาจารย์บุญศิริ สุวรรณเพชร ได้ให้ความหมายของ **มืออาชีพ** ว่า ผู้ซึ่งมีความรู้และความชำนาญเป็นอย่างดี เพราะประกอบอาชีพด้านนี้มานาน

2. **มืออาชีพ** คือการทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

3. **มืออาชีพ** คือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้นๆเป็นอย่างมาก จนกระทั่งสามารถนำเอาความรู้ ความชำนาญ ที่มีอยู่นั้นไปประกอบอาชีพได้อย่างดี และถึงแม้ว่าไม่ได้นำเอาความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ ไปใช้ประกอบอาชีพ ถ้าเก่งถึงขั้น ก็เรียกว่า **มืออาชีพ** ด้วย จำนวนนี้เป็นจำนวนใหม่ เพิ่งเกิดเมื่อไม่กี่ปีมานี้ เป็นจำนวนที่ใช้ครั้งแรกๆในทางธุรกิจ เช่น **นักขายมืออาชีพ นักบริหารมืออาชีพ ช่างไม้มืออาชีพ นักแข่งรถมืออาชีพ เป็นต้น**

4. **มืออาชีพ** คือผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำ ทำงานทุกครั้งจะทำได้บรรลุเป้าหมาย โอกาสที่จะล้มเหลวผิดพลาดแทบจะไม่มี ผู้บริหารสามารถไว้วางใจได้เมื่อมอบหมายงานให้ทำ คำนี้ตรงกันข้ามกับ “มือสมัครเล่น” “ผู้ฝึกงาน” ซึ่งเป็นผู้

เข้ามาทำงานไม่นาน ยังขาดทักษะประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีหัวหน้าคอยแนะนำแก้ไขปรับปรุงอยู่ด้วย เพราะไม่สามารถทำงานคนเดียวได้

5. มืออาชีพ (Professional) คือคำที่เราไปยืมมาจากวงการกีฬา ในวงการกีฬา มีอยู่ 2 คำคือ มืออาชีพ และ มือสมัครเล่น ซึ่งแยกความแตกต่างกันได้ชัดเจน หากเมื่อไหร่เป็นมืออาชีพ แปลว่าคนคนนั้นต้องดำรงชีวิตด้วยกีฬาประเภทนั้น เช่นนักฟุตบอลอาชีพ นักมวยอาชีพ ในการเป็นมืออาชีพนั้นมีเงื่อนไขมากมายที่ต้องปฏิบัติตาม

เมื่อนำคำว่า “นักบริหาร” มารวมกับ **“มืออาชีพ”** จะได้คำว่า **“นักบริหารมืออาชีพ”** ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. **นักบริหารมืออาชีพ** คือผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่ปฏิบัติ

2. **นักบริหารมืออาชีพ** คือผู้ที่เป็มืออาชีพในการบริหารจริงๆ เช่น มีประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงาน ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

3. **นักบริหารมืออาชีพ** คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานกิจการต่างๆให้สำเร็จ โดยอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองและความร่วมมือของผู้อื่น

4. **นักบริหารมืออาชีพ** หรือที่เรียกกันง่ายๆ ว่า **“มือโปร”** มาจากภาษาอังกฤษว่า Professional Manager นั้น มีคุณสมบัติหลักๆ คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด โดย

กระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเป็นระเบียบ และมีแบบแผน คุณสมบัติดังกล่าวนี้ จะได้มาก็โดยการฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาอย่างเป็นระบบ และใช้เวลายาวนานทีเดียว และที่สำคัญคือ จะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมาพอสมควรด้วย

5. **นักบริหารมืออาชีพ** คือชื่อเรียกสำหรับบุคคลที่เป็นผู้บริหารที่เป็น “ลูกจ้างร้อยเปอร์เซ็นต์” ของกิจการที่เป็นบริษัทมหาชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว

ทักษะที่จำเป็นของนักบริหารมืออาชีพ

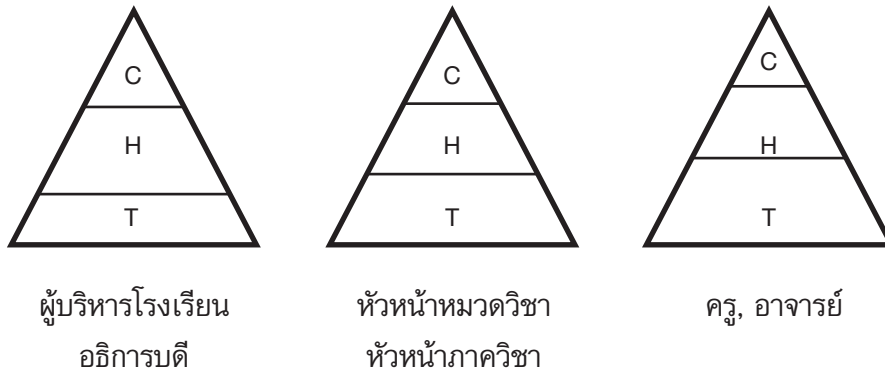
ทักษะที่จำเป็นของนักบริหารมืออาชีพ วิเคราะห์จากทฤษฎี 3 ทักษะ (Three Skills) ซึ่งเป็นทฤษฎีของแคทซ์ (Kats) เป็นทฤษฎีที่นักบริหารเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะได้ชื่อว่าเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” ทักษะทั้ง 3 ทักษะ ประกอบด้วย

1. **ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)** คือทักษะที่ผู้บริหารรู้และเข้าใจ หน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตน ที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น รู้และเข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่ทำอะไรบ้าง แบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อยๆอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง

2. **ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill)** คือทักษะในความสามารถที่จะทำงาน ร่วมกับคนอื่นได้ เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ช่วย หัวหน้าภาควิชา ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

3. **ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)** คือทักษะในการทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรม เฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพิมพ์ การร่างหนังสือติดต่องาน การทำสื่อการสอน การสอน เป็นต้น

ขอให้ดูแผนภูมิทั้งสามข้างล่างนี้



จากแผนภูมิจ้างบนนี้ C คือ Conceptual Skill, H คือ Human Skill, T คือ Technical Skill

ขอยกตัวอย่าง “โรงเรียน” จะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่เป็นนักบริหารมืออาชีพควรมี Conceptual Skill และ Human Skill ให้มากกว่า Technical Skill ซึ่งจะแตกต่างไปจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กหรือหัวหน้าหมวดวิชาควรมีทักษะทั้ง 3 พอกๆ กัน ส่วนครูน้อยหรือ อาจารย์ควรมี Technical Skill มากกว่า Conceptual Skill และ Human Skill เป็นต้น นั่นคือนักบริหารมืออาชีพ ควรมี ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) และ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ให้มากกว่า ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือมีความเข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อยๆ ไร่บ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนทักษะในการทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรม เฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพิมพ์หนังสือ การร่างหนังสือติดต่องาน การทำสื่อการสอน การสอนในชั้นเรียน ก็ควรมีเช่นกัน แต่มีน้อยกว่าทักษะทางความคิดรวบยอด และ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ได้

มีนักวิชาการท่านหนึ่งได้คิดทักษะที่จำเป็นของนักบริหารมืออาชีพเพิ่มอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะทางวิสัยทัศน์ (Vision Skill) เป็นทักษะในการมองอนาคตข้างหน้า และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กับ ทักษะทางการวางแผน

กลยุทธ์ (Strategic Skill) เป็นทักษะในการวางแผนในการดำเนินงานทั้งวางแผนคาดการณ์ข้างหน้า วางแผนแก้ปัญหา วางแผนระยะสั้นและวางแผนระยะยาว

คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพ

มีทฤษฎีหลากหลายทฤษฎีทั้งไทยและเทศที่จะวิเคราะห์ได้ว่า “นักบริหาร” เป็น “นักบริหารมืออาชีพ” หรือไม่อย่างไร จะได้กล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ ทั้งไทยและเทศบางทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีสามภูมิ

เป็นทฤษฎีของไทยเรามีมาช้านานแล้ว แต่ก็ยังใช้ได้ในปัจจุบัน คือนักบริหารมืออาชีพ ควรมีทั้งสามภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ภูมิรู้** คือความรู้ความสามารถ เช่น มีความรู้ทางทฤษฎีการบริหาร และสามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการบริหารงานได้ มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนว่ามีบทบาทหน้าที่ทำอะไรบ้าง มีหน่วยงานย่อยๆ ไร่บ้าง รวมทั้งมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์บ้านเมือง มีความรู้รอบตัว เป็นต้น

2. **ภูมิธรรม** คือมีความประพฤติดีประพฤดีชอบ มีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส มีความยุติธรรมในการทำงาน มีหิริโอตตปปะ มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ เป็นต้น

3. **ภูมิฐาน** คือมีบุคลิกลักษณะดี รูปร่างหน้าตา ท่าทางดี การแต่งกายเรียบร้อย อย่างไรก็ตามถ้าหากบุคลิกลักษณะและรูปร่างหน้าตาท่าทางไม่ดี แต่รู้จักแต่งกายเรียบร้อย ก็จะทำให้ผู้บริหารดูภูมิฐานได้เช่นกัน

ถ้าหากผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครบทั้ง 3 ภูมิดังกล่าวแล้ว ก็แสดงว่าเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” แน่แน่นอน

ทฤษฎีของเกทเซล (Getzel) กับ กูบา (Guba)

เกทเซล (Getzel) กับ กูบา (Guba) ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. **ผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสถาบันมิติ** (Nomothetic Dimension Leader) คือผู้บริหารที่ใช้อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ให้ครูในโรงเรียน ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน โดยไม่มีการประนีประนอมหรือยกเว้นใดๆทั้งสิ้น ครูต้องปฏิบัติตามให้ได้ งานจึงจะสำเร็จ

2. **ผู้บริหารที่ใช้บารมีทางบุคลามิติ** (Idiographic Dimension Leader) คือผู้นำที่ยึดบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลย่อมมีบุคลิกภาพ และความต้องการแตกต่างกัน ผู้บริหารเข้าใจผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความต้องการ ความทุกข์ ความสุข ความจำเป็นของบุคคลเป็นสำคัญ หากมีสิ่งใดที่ขัดกับระเบียบข้อบังคับอยู่บ้าง ก็ใช้วิธีประนีประนอม ไม่เคร่งครัดจนเกินไป เพราะถือว่าถ้าบุคคลมีความสุข ไม่มีความวิตกกังวลจนเกินไป ก็จะทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและสำเร็จ

3. **ผู้บริหารแบบประสานประโยชน์หรือผสมผสาน** (Transactional Leader) คือผู้นำ ที่เน้นพฤติกรรมทั้งสองด้าน คือใช้อำนาจทางสถาบันมิติและใช้บารมีทางบุคลามิติพร้อมๆกัน คือผสมผสานกันทั้งยึดระเบียบข้อบังคับของสถาบันและคำนึงถึงผู้ร่วมงาน

แต่ละบุคคลด้วย เช่น ครูใหญ่ยึดระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและประนีประนอมในกรณีที่ครูมีความจำเป็นส่วนตัว หรือมีปัญหาส่วนตัว เป็นต้น

นักบริหารมืออาชีพควรจะเป็นแบบไหนดี ถ้าหากเป็นผู้บริหารที่ใช้อำนาจทางสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension Leader) ก็จะแข็งเกินไปไม่ยืดหยุ่น และถ้าเป็นผู้บริหารที่ใช้บารมีทางบุคลามิติ (Idiographic Dimension Leader) ก็จะหย่อนเกินไป ดังนั้นควรจะเป็นผู้บริหารแบบประสานประโยชน์หรือผสมผสาน (Transactional Leader) จะดีกว่า คือผสมผสานกันทั้งยึดระเบียบข้อบังคับของสถาบันและคำนึงถึงผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลด้วยหรือยืดหยุ่นบ้างในบางโอกาส

ทฤษฎีของเบลค (Blake) กับ มูตัน (Mouton)

เบลค (Blake) กับ มูตัน (Mouton) ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 2 แบบ คือ

1. **ผู้บริหารแบบคำนึงผลผลิต** (Concern for Production) คือผู้บริหารที่ใส่ใจในงาน คำนึงถึงผลงานเป็นสำคัญ หรือเก่งงาน

2. **ผู้บริหารแบบคำนึงคน** (Concern for People) คือผู้บริหารที่ใส่ใจในคน คำนึงถึงคนเป็นสำคัญ หรือเก่งคน

จากผู้บริหาร 2 แบบนี้ ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 5 แบบย่อยๆด้วยกัน คือ

1. **ผู้บริหารแบบย่ำแย่** (Impoverished) คือผู้บริหารที่สนใจงานน้อยมากและสนใจคนน้อยมาก คือไม่สนใจที่จะทำงาน ไม่สนใจว่าผู้ร่วมงานจะทำงานหรือไม่อย่างไร ไม่สนใจทั้งงานและผู้ร่วมงาน จึงเรียกได้ว่าเป็น ผู้บริหารแบบย่ำแย่ (จากตารางการบริหารงาน คือ 1,1)

2. **ผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง** (Task) คือผู้บริหารที่สนใจงานมาก สนใจคนน้อยมาก ไม่สนใจว่าผู้ร่วมงานว่าจะทุกข์สุขอย่างไร คือสนใจแต่งาน ไม่สนใจผู้ร่วมงาน (จากตารางการบริหารงาน คือ 9,1)

3. **ผู้บริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)** คือผู้บริหารที่สนใจงาน และสนใจคนปานกลาง คือสนใจที่จะทำงานพอสมควรไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป รวมทั้งสนใจผู้ร่วมงานพอสมควรเช่นกัน จึงน่าจะเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบเดินสายกลาง (จากตารางการบริหารงาน คือ 5,5)

4. **ผู้บริหารแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club)** คือผู้บริหารที่สนใจคนมาก แต่สนใจงานน้อยมาก เอาใจใส่ผู้ร่วมงานมาก แต่ไม่ค่อยสนใจในการทำงาน คือ

สนใจแต่ผู้ร่วมงาน ไม่สนใจงาน (จากตารางการบริหารงาน คือ 1,9)

5. **ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม (Team Approach)** คือผู้บริหารที่สนใจงานมาก และสนใจคนมาก คืองานก็ดี มีประสิทธิภาพ คนก็มีความสุขมากในการทำงาน เหมือนการเล่นกีฬาเป็นทีม คือสนใจทั้งงานและผู้ร่วมงาน จึงน่าจะเรียกผู้บริหารแบบนี้ว่า ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม (จากแผนภูมิคือ 9,9)



นักบริหารมืออาชีพ จึงควรเป็นผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม (Team Approach) หรือเป็นผู้บริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) ก็ยังดี แต่ไม่ควรเป็นผู้บริหารแบบย่ำแย่ (Impoverished) หรือผู้บริหารแบบงานขึ้นสมอง (Task) หรือผู้บริหารแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club)

ทฤษฎีของเลวิน (Kert Lewin) ลิพพิท (Ronald Lippit) และ ไวท์ (Ralph White)

เลวิน ลิพพิท และ ไวท์ ได้ทำการทดลองกับเด็ก 3 กลุ่มที่มหาวิทยาลัยโอไอโอวา โดยให้แต่ละกลุ่มมีผู้บริหารหรือหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้สั่งให้ทำงาน ผล

ของการทดลองทำให้ทราบแบบของผู้นำ 3 แบบด้วยกัน คือ

1. **แบบอัตนนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Autocrat)** หมายถึงผู้บริหารที่นิยมใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง เป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานเอง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังชอบทำตามใจตัวเอง เน้นตัวเองเป็นใหญ่ และต้องการให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของตนเอง และมักจะเรียกกันว่าเป็น ผู้บริหารแบบเผด็จการ เพราะผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการแต่ผู้เดียว ผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นหรือเลือกผู้

ร่วมงานได้เลย ทั้งจะต้องทำตามที่ผู้บริหารสั่งการ จะทำเกินขอบเขตหรือล่วงหน้าไม่ได้เลย

ถ้าหากในองค์กรมีผู้บริหารแบบนี้จะมีผลดีอยู่บ้าง คือ ในกรณีที่บุคลากรในองค์กรนั้นขาดความรู้ความสามารถ หรือมีความคิดขัดแย้งกัน ขาดความรับผิดชอบ และผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ก็ย่อมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยดีอย่างยิ่ง แต่จะมีผลเสียถ้าผู้บริหารไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ขาดความรู้ความสามารถ ก็ย่อมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเสียหาย และไม่เจริญก้าวหน้าแน่นอน ยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรในองค์กรไม่มีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีกำลังใจในการทำงาน และจะเกิดการผิดพลาดในการดำเนินงานได้ง่าย จึงเห็นได้ว่าถ้าในองค์กรมีผู้บริหารแบบนี้จะมีผลเสียมากกว่าผลดี

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง ผู้บริหารที่ใจกว้าง ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม คือผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ได้อภิปรายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสั่งงานแก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานผู้ร่วมงานมีสิทธิที่จะเลือกทำงานกับคนที่คิดว่าเหมาะสมกับตนได้มากกว่า ดังนั้นผู้ร่วมงานจึงมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ ซึ่งก็ล้วนแต่เป็นผลดีทั้งสิ้น ถ้าหากในองค์กรมีผู้บริหารแบบนี้ ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีขวัญดีอีกด้วย

ส่วนผลเสียก็มีอยู่บ้าง คือถ้าผู้บริหารในองค์กรยังมีน้ำใจไม่หนักแน่นพอในการประชุมพิจารณาแสดงความ

คิดเห็นต่างๆ อาจเกิดความแตกแยกได้ ยิ่งผู้บริหารมีประสบการณ์น้อย หรือยังไม่เป็นผู้ใหญ่พอ อาจเกิดความวุ่นวายได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารแบบนี้มีผลดีมากกว่าผลเสียแน่นอน

3. แบบเสรีนิยม (Laissez Faire) หรือที่นิยมเรียกกันในอีกชื่อหนึ่งว่า แบบตามสบาย คือผู้บริหารแบบนี้จะใช้อำนาจน้อย ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานต่างๆ เอง โดยผู้บริหารอาจจะให้คำแนะนำก็ต่อเมื่อได้รับการขอร้องเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารไม่มีหลักการควบคุมดูแล หรือไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงานว่า ใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ จึงทำให้ผู้ร่วมงานขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีการวางแผนงานและการประสานงาน เพราะทุกคนทำในสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งยังขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารแบบนี้ถ้ามีในองค์กรจะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร จึงมีผลเสียมากกว่าผลดี

สำหรับ นักบริหารมืออาชีพ ควรจะเป็น แบบประชาธิปไตย เพราะเป็นผู้บริหารที่มีผลดีมากกว่าผลเสีย

สรุป

“นักบริหาร” หรือ “ผู้บริหาร” จะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” ได้ ถ้าหากนำทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไปใช้ ในภาพรวมก็คือ ผู้บริหารที่เก่งทั้งงานเก่งทั้งคน หรือสนใจทั้งงานและคนไปพร้อมๆกัน คือเอาใจใส่และสนใจในงานที่ทำ ขยันทำงาน รับผิดชอบและติดตามงาน และสนใจคนหรือผู้ร่วมงานโดยเห็นอกเห็นใจในเรื่องทุกข์สุขของเขา ให้ผู้ร่วมงานทำงานตามความสามารถ ความถนัด มีความสุขกับการทำงาน ให้สวัสดิการ ให้ขวัญกำลังใจและยกย่องชมเชย นักบริหารที่เก่งทั้งงานและเก่งทั้งคนนี้จะได้ชื่อว่าเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” ซึ่งตรง

กับผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) ตาม ทฤษฎีของ Getzel and Guba หรือผู้นำแบบเล่นเป็น ทีม (Team Approach Leader) ตามทฤษฎีของ Blake and Mouton นั้นเอง ถ้าผู้บริหารจะนำทฤษฎีดังกล่าว นี้ไปใช้ก็จะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” ได้อย่างแน่นอน ในหลักสูตรปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของ

คณะศึกษาศาสตร์ คุรุศาสตร์หลายมหาวิทยาลัยจัด ให้เรียนวิชา ความเป็นนักบริหารมืออาชีพด้วย แสดง ให้เห็นว่าหลายมหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของวิชา นี้ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิชาการบริหารการศึกษา เป็น “นักบริหารมืออาชีพ” ต่อไป

หวน พินธุ์พันธ์

บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์. กลยุทธ์การเป็นนักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, 2533.
- บุญลิริ สุวรรณเพ็ชร. ปทานุกรมสำนวน สุภาษิตและคำพังเพยไทย กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอส แอนด์ เค บุคส์, 2538.
- “พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2542” กรุงเทพฯ : นานมีบุคส์พับลิเคชันส์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. **ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8 - 9** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษานำหน่วยที่ 1 - 5.** กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, 2523.
- หวน พินธุ์พันธ์. **การบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528.
- _____. (2549). **นักบริหารมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2539). **เทคนิคแห่งการเป็นผู้นำและธรรมะกับการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- พิตติภรณ์ ลิงคราช (2553, 30 พฤษภาคม) **จากการวิเคราะห์บทความเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ** [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://pittiporn-ja-o.blogspot.com/2010/05/blog-post.html> (ค้นเมื่อ : 18 มิถุนายน 2554)
- “**ลักษณะการเป็นนักบริหารมืออาชีพ**” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : http://www.ezyjob.com/content/detail.php?Content_Id=815 (ค้นเมื่อ : 18 มิถุนายน 2554)
- _____. **เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพ.** [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://facstaff.swu.ac.th/huan/> (ค้นเมื่อ : 18 มิถุนายน 2554)

การระดมความคิด

การระดมความคิด หรือบางคนใช้คำว่า “**การระดมสมอง**” เป็นวิธีการแก้ปัญหาวิธีหนึ่งซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในระยะเวลาสั้นๆ โดยที่สมาชิกไม่ต้องกังวลว่าความคิดของตนผิดหรือถูกดีหรือไม่ดีกว่าของคนอื่น ความคิดจากหลายคนและมีความแตกต่างกันยิ่งช่วยกระตุ้นความคิดใหม่ๆ แปลกๆ ให้เกิดขึ้นจากกลุ่มได้มากขึ้นและยังสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ผลดี

ขั้นตอนในการระดมความคิด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. แจกปัญหาให้กลุ่มทราบเพื่อให้เป้าหมายของการระดมความคิดเป็นที่เข้าใจชัดเจนตรงกัน ผู้ดำเนินการจะต้องเปิดโอกาสให้มีการซักถามจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทุกคน

2. ลองเครื่องหรืออ่อนเครื่อง ก่อนระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ควรเลือกตัวอย่างสำหรับฝึกหัดคิดสัก 1 - 2 ตัวอย่าง เพื่อสร้างความเข้าใจในวิธีการออกความคิดเห็น เช่น ลองช่วยกันคิดว่า หลอดกาแฟใช้ประโยชน์อะไรได้บ้างหรือ เราจะแก้ปัญหาส้วมนักเรียนสกปรกได้อย่างไร เป็นต้น

3. ช่วยระดมความคิด ให้ทุกคนระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาที่ได้ทราบแล้ว อาจจะเรียงตามลำดับที่นั่งหรืออาจจะให้คนที่พร้อมออกความเห็นได้ ความคิดเห็นยิ่งแปลกใหม่ยิ่งดีเพราะทำให้สนุกสนาน ยิ่งสนุกยิ่งกล้าออกความคิดเห็น ยิ่งกล้ายิ่งมีความคิดดีๆ ที่ให้ประโยชน์ช่วงนี้จะต้องจัดคนจดบันทึกบนกระดานดำ

หรือบนแผ่นใส เพื่อให้สามารถกลับมาพิจารณาและทบทวนใหม่ได้ครบถ้วน

การระดมความคิดนี้มีหลักที่ควรปฏิบัติอยู่ 5 ประการด้วยกันคือ

1. ชะลอการพิจารณา สมาชิกและผู้ดำเนินการจะต้องประเมินความคิดที่ได้รับในช่วงระดมความคิดไม่ว่าจะเป็นความคิดของใคร มีแปลกแหวกแนวเพียงใดไม่ควรใช้คำพูดว่า “คงไม่ไหวกรรมัง” “นั่นเขี้ยวหรือ” “โบราณจริง” ... ฯลฯ วิพากษ์วิจารณ์ความคิดนั้นๆ สมาชิกสามารถหัวเราะแนวคิดได้ เพราะการหัวเราะไม่ใช่สิ่งต้องห้ามและทำให้บรรยากาศอบอุ่นสนุกสนาน สมาชิกกล้าคิด กล้าพูดมากขึ้น แต่ต้องไม่หัวเราะเยาะเจ้าของความคิด

2. ทำตัวให้เป็นอิสระ ให้ทุกคนทำตัวสบายๆ ไม่ต้องหวาดหวั่นกังวลใดๆ ไม่ตระหนกตกใจกับความคิดที่แปลกแหวกแนว เทคนิคนี้ถือว่าความคิดที่ยิ่งแปลกยิ่งดียิ่งสร้างสรรค์

3. ประสานความคิดเข้าด้วยกัน หยิบยกความคิดเห็นของคนหนึ่ง แล้วนำไปประสานความคิดของคนอื่นๆ ที่สอดคล้องหรือเป็นความคิดเห็นทำนองเดียวกัน หลีกเลี่ยงที่จะยกความคิดเห็นของผู้ดำเนินการหรือประธานขึ้นมาก่อน ควรให้สมาชิกเป็นผู้กล่าวถึงความคิดของผู้ดำเนินการจะดีกว่า

4. เน้นปริมาณความคิด สนับสนุนให้สมาชิกออกความคิดอย่างกว้างขวาง มากี่ได้ยินดีขอทำให้ได้รายละเอียดปลีกย่อยได้มาก จึงควรให้แสดงความคิดเห็นหมดเวลาหรือหมดความคิดเห็น

5. นำความคิดเห็นมาประเมินความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้ ควรกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาเป็นเครื่องช่วยตัดสิน เป็นต้นว่า ระยะเวลาในการเตรียม ในการดำเนินการ บุคลากรที่จะต้องเกี่ยวข้อง งบประมาณที่ต้องใช้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ความคุ้มค่า... ฯลฯ จากนั้นจัดลำดับทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติได้ จัดทางเลือกที่สำคัญและจะให้ผลดีไว้เป็นอันดับต้นๆ เรียงลำดับแนวคิดอื่นๆไว้เป็นทางเลือกที่อาจนำมาใช้ในภายหลัง

ปัจจุบันการระดมความคิด ถูกนำมาใช้เป็นเทคนิคในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานและฝ่ายบริหารสามารถใช้ประโยชน์ของการระดมความคิดในการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้ เมื่อปี ค.ศ. 1967 พาร์นส์และเมดโดวส์ (Parnes and Meadows) ได้ทดลองใช้วิธีระดมความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ใช้วิธีระดมความคิดกับกลุ่มที่แก้ปัญหาโดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลปรากฏว่าในระยะเวลาที่เท่ากันกลุ่มที่ใช้วิธีระดมความคิดมีความคิดในการแก้ปัญหาได้มากกว่าและให้ผลดีกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง การระดมความคิดจึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งรัฐวิสาหกิจด้วย

วิธีการระดมความคิด ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาทางการศึกษาและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่เสมอๆ ในการสัมมนาทางวิชาการก็เช่นเดียวกัน การระดมความคิดจะถูกนำไปใช้ในการ

หาแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น การประชุมครูและผู้บริหารเพื่อเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆก็สอดแทรกวิธีการนี้อยู่ตลอดเวลา ยิ่งผู้บริหารที่ชอบปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ชอบวิธีการการประชาธิปไตยและมีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถภาพและวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ยิ่งจะประยุกต์ใช้วิธีการนี้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การใช้วิธีใดบางความคิดในการแก้ปัญหาภายในองค์กรนี้ ให้ประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาความคิดของบุคคล การส่งเสริมความร่วมมือในหมู่คณะ การเพิ่มคุณค่าในตัวบุคคล ช่วยปลูกฝังให้สมาชิกรู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งยังเพิ่มพูนความสามัคคีและสมรรถภาพในการทำงานกลุ่มของสมาชิกอีกด้วย แม้การระดมความคิดจะให้ผลดีต่อการแก้ปัญหาอยู่มาก แต่การระดมความคิดก็มีข้อจำกัดอยู่บ้างเช่นกันและบางครั้งอาจจะไม่ช่วยแก้ปัญหาเลยหาสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนน้อยมาก สมาชิกขาดความสามัคคี แยกแยกขัดแย้งกันอย่างรุนแรง หรือมีเหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วนเกิดขึ้นทำให้สมาชิกไม่พร้อมที่จะออกความเห็นในกรณีเช่นนั้น ความเห็นที่ได้จะมีจำกัด ไม่มีอะไรใหม่และอาจมีความเห็นที่ตรงใจให้ขัดแย้งมากๆเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน ในกรณีเช่นนี้ ผู้ดำเนินการระดมความคิดจะมีความลำบากในการรักษาบรรยากาศภายในกลุ่มและการสรุปประเด็นที่จะให้ในการแก้ปัญหาให้ได้ผลดี

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร “ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา.” ใน เอกสารประกอบการบรรยายในการสัมมนานักบริหารของสถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2523 หน้า 9 - 10 (อัดสำเนา)

Rawlinson, J.G. Creative Thinking and Brain Storming : Leader's Guide. Management Training Limited, British Institute of Management, n.d.

ความคิดสร้างสรรค์

ตอนแรกของบทความจะกล่าวถึง “ความคิดสร้างสรรค์” โดยทั่ว ๆ ไป และ ตอนหลังจะเน้นในด้าน การบริหารเป็นพิเศษ

ความหมาย

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) อาจ นิยามได้หลายลักษณะด้วยกัน คือ

1. เป็นการค้นคิดสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ๆ จากการศึกษาทดลอง ทำให้จินตนาการเป็นจริงขึ้น
- หรือ 2. เป็นความคิดเอนกนัยซึ่งเป็นความคิดที่กว้างไกล สลับซับซ้อน มีหลายแง่มุม หลายรูปแบบ ความคิดในลักษณะนี้จะนำไปสู่การคิด ประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่หรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จ
- หรือ 3. เป็นจินตนาการหรือความคิดฝันซึ่งมีความสำคัญกว่าความรู้ แล้วเป็นบ่อเกิดของการแสวงหาความรู้มากที่สุดจินตนาการหรือทำ จินตนาการให้เป็นจริง
- หรือ 4. เพลงความรู้สึกที่ไวเข้าใจอะไรได้เร็วแม้จะเป็นเรื่องยากและซับซ้อน มีปฏิกริยาหรืออารมณ์ร่วมกับเรื่องนั้นๆ

บทบาทและความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

ปัจจุบันประเทศต่างๆในโลก การแข่งขันเพื่อชิงความยิ่งใหญ่ ความรุ่งเรืองทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและความอยู่รอดปลอดภัยของประเทศรวมทั้งการเอาชนะใจมนุษยชาติ ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะตัดสินแพ้-ชนะ ประเทศใดที่สามารถแสวงหา พัฒนา และใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของมนุษย์ได้มากเท่าไร ก็มีโอกาสชนะได้มากขึ้นเท่านั้น ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดว่าก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พลเมืองของเขามีค่าและมีความกล้าที่จะใช้จินตนาการคิดค้นสิ่งใหม่โดยทำจินตนาการให้เป็นความจริงและเกิดประโยชน์เป็นผลผลิตต่างๆ เป็นต้นว่า เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ยานอวกาศ การสำรวจดาวเคราะห์ต่างๆ พลังงานนิวเคลียร์ รถยนต์และเครื่องบินที่มีสมรรถภาพสูงๆ เครื่องมือแพทย์ ยารักษาโรค ศิลปะดนตรี วรรณกรรมต่างๆ สิ่งมหัศจรรย์เหล่านี้ เกิดจากความคิดของมนุษย์ธรรมดาอย่างเราๆนี่เอง สิ่งเหล่านี้ยังจะเกิดขึ้นเรื่อยๆตราบใดที่มนุษย์สามารถจินตนาการได้ต้องการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่า

มนุษย์เราโชคดีที่ธรรมชาติสร้างให้มีพลังความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการรับรู้

ความรู้ (absorb knowledge) ความสามารถในการจดจำและระลึกถึงความรู้เหล่านั้นได้ (memorize and recall knowledge) ความสามารถในการให้เหตุผล (to reason) และความสามารถในการสร้างสรรค์ (to create) พลังทั้งสี่ของมนุษย์แตกต่างกันตรงที่ความเข้มของแต่ละอย่างนั้นไม่เท่ากัน จากประสบการณ์ชีวิตจะพบว่า เราใช้ความสามารถในการรับความรู้ การจัดการและการให้เหตุผลมากกว่าใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์ เป็นที่น่าเสียดายที่เราละเลยสมรรถภาพทางการใช้ความคิดสร้างสรรค์ไปมาก ดังจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นสมาชิกในครอบครัว นักเรียน หรือผู้ร่วมงานในหน่วยงานก็ตาม เขาเหล่านี้ไม่ค่อยมีโอกาสในการแสดงความคิดใหม่ๆหรือหาประสบการณ์ชีวิตใหม่ๆแปลกๆ และได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์น้อยมาก ฉะนั้นสิ่งที่ทำลายพ่อแม่และผู้ปกครองตลอดจนผู้บริหารในวงงานทั่วไปในปัจจุบันอย่างหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรจึงจะเลี้ยงลูกให้เกิดการสร้างสรรค์ สอนเด็กอย่างไรให้เติบโตเป็นนักสร้างสรรค์ และจะพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับหน่วยงานได้อย่างไร

ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

จากการรวบรวมผลการศึกษาของจิตวิทยา ซึ่งค้นคว้าเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เช่น มาสโลว์ (Maslow) สตาร์คเวเธอร์ (Starkweather) และครอพลีย์ (Copley) พอสรุปลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้ดังนี้คือ

1. คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเป็นตัวของตัวเองไม่ขลาดกลัวต่อสิ่งที่เขายังไม่ทราบต่อสิ่งที่ลึกลับ น่าสงสัยเลยน่าประหลาดใจ แต่กลับรู้สึกพอใจและตื่นเต้นที่จะเผชิญกับสิ่งนั้น
2. ดุติมีความคิดริเริ่มจะไม่ยอมคล้อยตามความเห็นของคนอื่นๆได้ง่ายๆและจะมีความมานะบากบั่นอย่างยิ่งที่จะทำงานที่ยากและค่อนข้างลับซับซ้อนให้สำเร็จจนได้

3. คนมีความคิดสร้างสรรค์จะมีประสบการณ์มาก ได้รู้ ได้เห็น และอ่านมาก มีนาอะ ชอบเสี่ยง พยายามที่จะก้าวไปข้างหน้า สามารถเปลี่ยนความคิดความเชื่อได้รวดเร็ว

สรุปได้ว่า ลักษณะร่วมของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ เป็นคนอยากรู้อยากเห็น ยอมรับและสนใจสิ่งแปลกใหม่ ไม่ชอบทำตามคนอื่นโดยไม่มีเหตุผล ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผน ไม่ยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนเกินไป มีลักษณะเป็นผู้นำ มีจิตใจอดทนต่องานและอดทนต่ออุปสรรค สามารถคิดแก้ปัญหาต่างๆได้มีความคิดอิสระและยืดหยุ่นเสมอ มีจินตนาการกว้างไกล ชอบทำงานเพื่อความสุขและความพอใจของตนเอง มีความเชื่อมั่นและนับถือตนเอง มีความกล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง ชอบประสบการณ์ใหม่ๆแปลกๆมีอารมณ์ขัน ช่างสงสัย ชอบถามและสามารถรับความรู้ที่ซับซ้อนได้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมหรือขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความรู้พื้นฐานของแต่ละคน (individual's knowledge) ผู้มีความคิดสร้างสรรค์แต่ต้องรู้ว่า ปัญหาคืออะไร ย้อนอดีตเคยแก้ปัญหาที่นั้นมาอย่างไร และจะมีลู่ทางแก้ปัญหาที่นั้นต่อไปอย่างไรในอนาคต
 2. จินตนาการ (imagination) ผู้ที่สร้างสรรค์จะต้องกล้าคิด กล้าฝันถึงสิ่งใหม่ๆ ต้องคิดให้ได้ว่า มีทางอื่นแก้ปัญหาที่นี้ได้หรือไม่ ถ้ามี อะไรบ้าง
 3. วิจารณ์ญาณ (judgement) วิธีสร้างสรรค์จะต้องมีวิจารณ์ญาณและวิจารณ์ญาณตัดสินได้ว่าวิธีแก้ปัญหาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นประโยชน์ที่สุด ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นการสร้างสรรค์จินตนาการจากสิ่งที่เรารู้แล้วเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ให้ประโยชน์ต่อชีวิตได้ดีกว่า
1. **ความเคยชิน** ความเคยชินทำให้เกิดแบบพฤติกรรมที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ และนิสัยการรับรู้ ตัวอย่างเช่น เมื่อเห็นคลิป (clip) เรา

จะยอมรับกันถือว่ามีไว้ใช้มีกระดาดเท่านั้นและไม่อาจเห็นประโยชน์อื่นๆของสิ่งนี้ แต่ความจริงแล้วยังสามารถใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้อีกมากมาย

2. ความกลัว ความกลัวผิดพลาด กลัวถูกหัวเราะเยาะ กลัวเสียหน้า กลัวถูกหาว่าอยากเด่นดัง กลัวไม่สำเร็จ ความกลัวเหล่านี้ทำให้เกิดอึดอันใจ ตื่นตระหนก คิดอะไรไม่ออกและไม่อยากจะทำ

3. อคติ อคติทำให้เรายึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาแนวทางอื่นๆ อคติจึงเป็นตัวจำกัดความคิดของบุคคลทำให้มองไม่เห็นวิธีอื่นที่ดีกว่า และไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล วิธีที่ดีที่สุด คือ ยอมรับว่าเรามีอคติและพยายามเอาชนะอคติด้วยการเปิดใจให้กว้าง วิเคราะห์สิ่งต่างๆ รอบ ๆ ตัว รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นบ้าง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรให้ความสนใจกับ “อะไรผิดอะไรถูก” มากกว่า “ใครผิดใครถูก”

4. ความเฉื่อยชา คนเฉื่อยชาจะยอมรับสิ่งที่มีอยู่และเป็นอยู่ ไม่สนใจวิธีการใหม่ๆที่ดีกว่า ไม่สนใจแล้วไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ และจะเป็นคนถ่วงให้กลุ่มไม่ก้าวหน้า วิธีเอาชนะความเฉื่อยชา คือ เร่งปฏิบัติการเตือนตนเองให้กระตือรือร้น ทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ได้มีเวลาและความปลอดภัยพอที่จะคิดอะไรใหม่ ๆ ได้ นักวิจัยของไทยได้เคยวิจัยความคิดสร้างสรรค์ของเด็กไทยและพบว่า เด็กไทยมีความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ไม่แพ้เด็กต่างชาติ แต่ที่ความคิดสร้างสรรค์ของเด็กไทยไม่ปรากฏเด่นเท่าเทียมกับเด็กในต่างประเทศเพราะเรายังไม่เข้าใจความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้งซึ่งนักและมองไม่เห็นความสำคัญของพลังธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในตัวของพวกเขา ทั้งพ่อแม่และครูอาจารย์จึงละเลยการพัฒนาพลังธรรมชาติของเขาไปอย่างน่าเสียดายและไม่ตั้งใจ พ่อแม่เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดคนหนึ่งที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก นักจิตวิทยาเสนอว่าในการเลี้ยงลูกให้เป็นคนสร้างสรรค์นั้น พ่อแม่จะต้องไม่ปกป้องคุ้มครองจนช่วยตัวเองไม่ได้และไม่มีความมั่นใจในตนเอง ในทางตรงกันข้ามก็ไม่ควบคุมห้ามปรามจน

เด็กมีความขมขื่น ควรให้เสรีภาพในการแสดงออกทางอารมณ์ ทางความคิด ให้ช่วยตัวเองให้มาก ให้ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองแสบสนิทให้ศึกษาหาความรู้ และอยากรู้ อยากเห็น ให้ความช่วยเหลือในยามที่ต้องการ ให้ความรักและความอบอุ่นแก่ลูกเท่าเทียมกัน เด็กอัจฉริยะทางความคิดสร้างสรรค์มักจะมีพ่อแม่ที่คอยส่งเสริมให้กำลังใจในการทำงานและชื่นชมยินดีในความสำเร็จของเขาอยู่เสมอ

ในการสอนให้เด็กมีความคิดสร้างสรรค์ ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์เสียก่อน ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา ฝึกคิดฝึกใช้จินตนาการ การคิดค้นวิธีสอนใหม่ๆที่น่าสนใจและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับความเจริญเติบโตของเด็กและความก้าวหน้าทางวิทยาการด้วย ครูควรมีความรู้ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างดี และมีความซาบซึ้งในความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและต่อสังคมได้ ครูจึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ได้ศึกษาหาความรู้ สืบค้น แล้วทดลองในสิ่งที่เขาสนใจ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งความรู้ต่างๆ และให้ความรัก เอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง

การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในเด็กนักเรียนและครูจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ยังขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงด้วย ผู้บริหารที่สังคมต้องการจะต้องเป็นผู้บริหารที่สามารถริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและเพื่อความสำเร็จของตนเอง เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจะได้ปฏิบัติตามและเกิดความกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆบ้าง

หลักการส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ผู้บริหาร

ผู้มีเอกัตทัคคะในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เช่น แมคเคนซีและคอร์รี่ (Mackenzie and Corey) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารไว้ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน
2. พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอโดยไม่ผูกพันอยู่กับความจำเจ
3. รู้จักฟัง อ่าน และวิสาสะกับผู้บริหารอื่นๆ ในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า เรียนรู้การค้นพบ การทดลอง สิ่งแปลกๆใหม่ๆ ที่ให้ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร
4. หมั่นตรวจสอบประสบการณ์และการฝึกอบรมของตนเองเพื่อหาจุดอ่อนและพยายามชดเชยจุดอ่อนนั้นด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างจริงจัง
5. พยายามวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเสมอ การวิเคราะห์พฤติกรรมของตนจะช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของตนได้ดีขึ้น
6. วิเคราะห์สาเหตุแห่งพฤติกรรมหรือเหตุแห่งการตัดสินใจเพื่อจะได้แก้ไขพฤติกรรมกรรมการบริหารงานให้สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น เช่น ถ้าตัดสินใจเช่นนั้นเพราะต้องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่ต้องการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะไม่มีเวลาคิด กำลังมีงานยุ่ง การวิเคราะห์ลักษณะนี้จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ได้ คือ สะสางงานเสียหรือดำเนินการมอบอำนาจหรือหาผู้ช่วยทำงาน ถ้าคำตอบเป็นเพราะความรำคาญ แสดงว่าท่านไม่สนใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ปัญหาของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องรำคาญใจและท่านไม่ต้องการให้มายุ่งเกี่ยวกับ ถ้าเป็นเช่นนั้นก็ควรแก้ทัศนคตินี้เสีย มิฉะนั้นจะต้องทำงานคนเดียวและเหนื่อยยากตลอดไป

แนวทางการพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

การสร้างสรรคในหน่วยงานมีความสมดุผลการผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าท่านต้องการให้เขาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กระจายใครรู้ในความคิดของเขา ไม่ดูถูกความสามารถของเขา ให้

เสรีภาพทางความคิดและเสรีภาพที่จะทำงาน แม้จะเกิดผิดพลาดได้บ้าง ทำความเข้าใจและยอมรับในบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งมักจะมีอะไรๆ ที่ “น่ารำคาญ” บ้างในสายตาของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ที่ดีที่สุดนั้น คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าร่วมเปลี่ยนแปลงกับกลุ่ม พอจะช่วยให้กลุ่มมีความรู้สึกว่างานของเขามีความหมาย น่าสนใจ และความสัมพันธ์ระหว่างเขาและผู้บริหารก็ดีพอที่จะร่วมกันได้

มีผู้เสนอแนวทางที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ เช่น บรูซ (Bruce) เสนอว่า

1. เพื่อให้งานผู้ใต้บังคับบัญชาควรรออธิบายในความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจโดยละเอียด ให้แนวทางในการทำงานอย่างเพียงพอเพื่อให้เขาสามารถทำงานได้โดยไม่มีปัญหา เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เขาจะมีความพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และมีความมั่นใจที่จะเผชิญงานยากๆต่อไป
2. มอบหมายงานพิเศษให้ทำ การมอบหมายให้ทำเท่าๆกันเป็นการฝึกฝนสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน งานพิเศษที่เป็นชิ้นเป็นอันและที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์จะเป็นแบบฝึกหัดที่ดีในการพัฒนาสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรจับตาดูต่างๆและไม่ควรให้ความช่วยเหลือเมื่อไม่มีความจำเป็น แต่ควรให้อำมอบงานยากที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ที่ละน้อยเพื่อฝึกฝนให้เขาทำงานและคุ้นกับการใช้ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา
3. ให้คำแนะนำที่สำคัญและเกิดประโยชน์ เมื่อทำงานยากขึ้น ผู้ร่วมงานต้องการเพียงคำแนะนำที่เป็นจุดสำคัญในการแก้ปัญหา การสอนที่ยามในขั้นละเอียดปลีกย่อยอาจทำให้ผู้ร่วมงานอึดอัดรำคาญใจ การแนะนำโดยใช้คำถามน่าจะทำให้เขาเกิดความคิดและความพยายามมากขึ้นก็ได้ เมื่อเขาประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารควรจะแสดงความชื่นชมยินดีเพื่อให้เกิดกำลังใจแก่เขาด้วย

ขณะปัจจุบันประเทศต่างๆในโลกยังคงแข่งขันกันอย่างมากเพื่อชนะใจมนุษยชาติ ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจ-ชนะ ประเทศใดที่สามารถแสวงหา พัฒนาและดัดแปลงภาพเชิง

สร้างสรรค์ออกมาจากพลเมืองได้มากเท่าใด ประเทศนั้นก็ยังมีโอกาสชนะได้มากเท่านั้น อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์ที่พึงปรารถนาควรต้องเป็นความคิดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและสันติสุขต่อมวลมนุษยชนมากกว่าการเช่นฆ่าทำลาย

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

- วิจิตร วรุตบางกูร. **ความคิดสร้างสรรค์สำหรับครู**. เอกสารประกอบการสอนครุฑหารัษฎาบัตร รุ่นหนึ่ง. 2520. อัดสำเนา.
- ____. **“ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา” ในเอกสารประกอบการบรรยายในการสัมมนานักบริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2523.
- ____. **ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ**. เอกสารประกอบการสอนคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2525. อัดสำเนา.
- อารี รังสินนท์. **รวมบทความการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2527. อัดสำเนา

มนุษย์สัมพันธ์

ความหมาย

มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ เพื่อให้ได้ผลงานตอนที่คาดหวังไว้ มิตรสัมพันธ์เป็นภาษาที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวให้เข้ากัน ต้องพึ่งพาอาศัยให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ความสำคัญและปัญหาการมนุษย์สัมพันธ์

ความสำเร็จของผู้บริหาร ไม่ใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชาหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งคือ มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงาน จะมีความเจริญก้าวหน้าเพียงใดนั้น “มนุษย์สัมพันธ์” จะเป็นปัจจัยที่มีส่วนตัดสินหรือเป็นตัวทำนายที่เที่ยงตรง ได้มีการวิจัยของกลุ่มนักวิชาการการมนุษย์สัมพันธ์ในบริษัทแห่งหนึ่ง ในสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของการที่คนงานต้องถูกปลดออกจากงานและไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า คนงานที่ถูกปลดเพราะเข้ากับผู้อื่นไม่ได้มีถึงร้อยละ 90 ที่ถูกปลดเพราะขาดความรู้มีเพียงร้อยละ 10 ส่วนคน

งานที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเพราะเข้ากับคนอื่นไม่ได้มีร้อยละ 75.5 และที่ไม่ได้เลื่อนเพราะขาดความรู้มีเพียงร้อยละ 24.5 เท่านั้น

ส่วนการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งเป็นการศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ 67 ของเวลาทำงานทั้งหมดเพื่อติดต่อกับคนอื่น จะใช้เวลาอยู่ตามลำพังเพื่อทำงานของตนได้อย่างมากที่สุดก็เพียงร้อยละ 33 เท่านั้น

ผู้บริหารการศึกษามีธรรมชาติของงานที่ต้องติดต่อและทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในเรื่องนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ในการทำงานและความสำเร็จของหน่วยงาน มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นมาตรฐานการสร้างสัมพันธ์ระหว่างคนต่อคนในสังคมหนึ่งๆ

ผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจและรัฐกิจมักจะประสบความสำเร็จความยากลำบากในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์คล้ายๆกัน 2 ประการ คือ

1. มีแต่โครงการต่างๆมักมีธรรมชาติที่ค่อนข้างจะเผด็จการ ฉะนั้นผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งจะมีโอกาสที่มีปัญหาทางด้านมนุษย์สัมพันธ์กับกลุ่มคนและมีปัญหาในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารที่ผู้ร่วมงานเลือกขึ้น

มา ดังจะเห็นได้จากการแต่งตั้งผู้จัดการ ผู้บริหารหน่วยงาน อธิการบดี อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ มักจะใช้วิธีแต่งตั้งมากกว่าการเลือกตั้ง หรือการใช้เสียงนิยมจากผู้ร่วมงาน สัญญาณอาจทำให้เกิดปัญหาทางด้าน การสื่อสารสัมพันธ์ติดตามมา

2. เนื่องด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปตามแบบที่มีโชอาสาสมัครที่มาร่วมงานกันด้วยความศรัทธาอย่างเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก รายการแสดงลักษณะและภาวะการเป็นผู้นำ การจูงใจ ตลอดจนใช้วิธีการอื่นๆ โดยให้ผู้ร่วมงานหันมาร่วมมือดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ความยากลำบากในสองประการนี้ ทำให้ผู้บริหารต้องเพิ่มภาระความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานมากขึ้น และต้องพยายามหาช่องทางในการบริหารคน บริหารงานในแนวใหม่ๆ ให้เหมาะกับสภาพการทำงานและปัจจัยที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้า โดยได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเป็นฐาน

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องศึกษาประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น คือ

1. ความแตกต่างของมนุษย์ แม้ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ก็ต้องยอมรับว่าไม่มีใครมีอะไรเหมือนกันทุกอย่าง ตัวอย่างเช่นในกรณีของฝาแฝดแท้ สิ่งที่อ่านเหมือนกันในตัวของคุณแฝดก็คือลักษณะและขั้นตอนการพัฒนาร่างกายแต่จัดการอบรมเลี้ยงดูโดยวิธีการและในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน อาจเป็นผลทำให้บุคลิกลักษณะ อุปนิสัยใจคอ อารมณ์ของคุณแฝดนั้นแตกต่างกันไปได้ ยิ่งในบุคลิกปกติที่ไม่ได้เป็นคู่แฝดก็จะมองเห็นความแตกต่างกันได้ง่ายเพราะถือกำเนิด

ต่างกัน ได้รับการศึกษาอบรม การฝึกฝนสติปัญญาและทักษะ ประสบการณ์ เพศ วัย ฐานะทางเศรษฐกิจ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและอิทธิพลของกลุ่มแตกต่างกันออกไปซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุทำให้พฤติกรรม อารมณ์ ความรู้ ความถนัด ทักษะนิสัย การสมาคม นิสัย สุขภาพ และกิริยาท่าทาง ฯลฯ ของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปทั้งสิ้น ในประเด็นนี้ผู้บริหารแต่ต้องไม่คาดหวังที่จะให้ทุกคนมีพฤติกรรมเหมือนกัน เห็นตรงกัน และมีความรู้สึกนึกคิดเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมและความคิดของคนในหน่วยงานซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาหรือธรรมชาติของมนุษย์ ผู้บริหารที่ไม่อาจยอมรับความจริงข้อนี้ได้ อาจต้องเจ็บปวดและขมขื่นตลอดเวลาที่บริหารงาน

2. ความต้องการของมนุษย์และการจูงใจมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์มีสาเหตุมาจากความต้องการมากมาย ทั้งเขายังอาจมีความต้องการหลายๆอย่างในเวลาเดียวกันด้วย บางครั้งความต้องการนั้นๆ จะได้รับการตอบสนองในเวลารวดเร็ว แต่บางครั้งความต้องการบางอย่างอาจไม่สามารถได้รับการตอบสนองได้ง่ายๆ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองนั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นของแรงจูงใจ แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วและบุคคลมีความพอใจคงที่แล้วแรงจูงใจมักจะไม่เกิดขึ้น ปัญหาทางด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่รุนแรงมักจะเกิดจากข้อเท็จจริงที่ว่าความต้องการสำคัญๆของเขาไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่มีทางที่จะได้รับการตอบสนองได้ง่ายๆ ผู้บริหารจึงควรระวังต่อการสังเกตพฤติกรรมและพยายามค้นหาหรือเปิดทางศึกษาเพื่อจำแนกแยกแยะให้ได้ว่าผู้ร่วมงานต้องการอะไร และควรจะใช้วิธีใดจูงใจเขาหรือควรช่วยเขาได้อย่างไร บางครั้งเพียงแต่ผู้บริหารยอมรับในความต้องการและพยายามจะช่วยเหลือผู้ร่วมงานเท่านั้น ผู้ร่วมงานก็ได้รับ

ความพึงพอใจส่วนหนึ่งแล้ว ความต้องการของคนโดยปกติแล้วจะเปลี่ยนอยู่บ่อยๆ บางครั้งไม่เด่นชัด แม้แต่เจ้าตัวก็ยังไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงคืออะไร จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำนายและจริงใจได้ถูกต้อง ความผิดพลาดล้มเหลวในลักษณะนี้จึงเกิดขึ้นบ่อย ๆ ผู้บริหารจึงต้องยอมรับข้อจำกัดนี้เหมือนกันและหลีกเลี่ยงอคติที่จะบั่นทอนความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันด้วยการฝึกใจให้กว้าง ใช้ศิลปะการสื่อสารและการแนะนำให้มากขึ้นควบคู่กันไปกับหลักการใช้แรงจูงใจผู้ร่วมงาน

3. การรับรู้และเข้าใจสังคม ทุกคนต้องอาศัยการรับรู้ไม่ว่าจะทำกิจการใดๆ **การรับรู้** หมายถึง การแปลความหมายจากพฤติกรรม ท่าที เพื่อแสดงกิริยาตอบโต้ การรับรู้และเข้าใจสังคมในกลุ่มผู้ร่วมงานและระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรฝึกฝน เพราะทุกๆ วันมีเหตุการณ์ใหม่มากมายเกิดขึ้นในหน่วยงานแต่ละแห่ง แม้ว่าผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม แต่ถ้าหากละเลยการสังเกตอาการกิริยาของผู้ร่วมงาน ขาดการคาดคะเนความรู้สึกนึกคิด ขาดการระมัดระวังความสัมพันธ์และการสื่อความหมาย อ่านการประยุกต์จิตวิทยาในการบังคับบัญชา ผู้บริหารนั้นย่อมมีอุปสรรคในการทำงานอย่างมาก ผู้บริหารควรฝึกฝนให้เอาใจใส่ต่อคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเพียงพอ ใช้เวลาในการเรียนรู้และสังเกตให้นานพอ ก่อนที่จะนำมารับรู้มาวิเคราะห์และสรุป อันตรายที่เกิดจากการรับรู้ของผู้บริหารมักอยู่ที่การสังเกตที่ไม่เพียงพอและด่วนสรุป ทำให้เกิดผิดพลาดในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับจากการฝึกฝนการรับรู้และเข้าใจสังคม ก็คือ ทำให้สามารถคาดปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานได้อย่างแม่นยำ ช่วยให้สามารถตัดสินใจและสั่งการเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สามารถเตรียมตัวดำเนินการสำคัญสำคัญได้นั้นมวณนอกจากนั้น การความรู้จักกับทุกๆ คนในทุกแง่มุมจะให้ผลดีในระยะยาวด้วย

4. ข้อจำกัดในการใช้อำนาจ ในองค์การใหญ่ที่มีการจัดสายงานอย่างเป็นแบบแผน ผู้บริหารจะได้รับอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการได้ตามสายงานที่กำหนด แต่ความจริงแล้วมีงานหลายอย่างที่ต้องยอมให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจและดำเนินการเองซึ่งในสิ่งนี้ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ใช้สิทธิหรืออำนาจบังคับบัญชาให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงานตามระเบียบข้อบังคับย่อมกระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มคน ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานกระทบกระเทือนตามไปด้วย ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้ข้อมูลจากการรับรู้สังคมมาหาวิธีจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานเต็มความสามารถ และให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของเขา หากมีความจำเป็นต้องใช้อำนาจก็ควรใช้ให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจไปในทางสร้างสรรค์ มิใช่ในทางทำลาย ก่อนใช้จะต้องศึกษาสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล และควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทนก็ควรจะมีการมอบอำนาจเป็นทางการเสียก่อน จะได้ไม่เกิดความลำบากใจแก่ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการ

จากหลักสำคัญ 4 ประการข้างต้น อาตมาใช้เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการถนอมมิตรภาพสำหรับบุคคลทั่วไปได้ ดังต่อไปนี้คือ

- 1) อย่าเยาะเย้ยคนอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาดหรือประสพโชคร้าย
- 2) อย่าพูดปด พูดเกินความจริงหรือพูดเหลวไหล
- 3) อย่าพูดส่อเสียดด้วยวาจา กิริยาท่าทาง หรือสายตา
- 4) ออย่ากตชนข่มท่าน
- 5) อย่าหลงตัวเองว่าดีที่สุดในความสามารถที่สุด
- 6) อย่าขู่ตะคอกผู้อื่น
- 7) อย่าปฏิเสธที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น เมื่อมีโอกาสจะทำให้

- 8) อย่าหยิบยืมเงินทองข้าวของมีค่าจากคนอื่น
 - 9) อย่าเป็นคนขี้ลืม
- อนึ่ง ในสภาพสังคมไทยโดยทั่วไป สิ่งต่อไปนี้จะช่วย
ในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ
- 1) การรู้จักเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ
 - 2) การใช้วาจาไพเราะ
 - 3) การประพฤติให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
 - 4) การดำรงตนอย่างสม่ำเสมอ
 - 5) ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีสุข
 - 6) ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
 - 7) การรู้จักยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีและเข้าใจความรู้สึก
อิจฉาริษยา
 - 8) การไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นผิดพลาด

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง
ที่จะทำให้หัวหน้างานประสบความสำเร็จและเจริญ
ก้าวหน้า หัวหน้างานควรจะต้องใส่ใจกับศิลปะของการ
สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ทำความเข้าใจกับ
ธรรมชาติของคนโดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของ
มนุษย์และการจูงใจซึ่งปัจจุบันก็มีแนวคิดใหม่ๆที่ท้าทาย
ให้ผู้บริหารได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับ

หน่วยงานหัวใจของมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานก็คือการ
ที่หัวหน้างานเป็นคนที่รู้จักตนรู้จักเพื่อนร่วมงานและ
รู้จักความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
ด้วย ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์หัวหน้างานจะต้องใช้วิธี
การหลายวิธีวิเคราะห์ที่ผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันมาก
การประยุกต์หลักการและวิธีการต่างๆอย่างระมัดระวัง
จะช่วยหัวหน้างานให้อยู่บนทางเลือกที่จะนำไปสู่ความ
สำเร็จได้มากขึ้น

มนุษยสัมพันธ์สามารถให้ประโยชน์ต่อการบริหาร
งานในหลายแง่หลายมุม เป็นต้นว่า

1. ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือกัน
ในหมู่สมาชิกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่มและช่วยให้การ
คบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น
2. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีและอยู่ร่วมกันได้
ด้วยความสามัคคี
3. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น สามารถ
ร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี
5. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและให้
ความร่วมมือในการทำงาน
6. ทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลงบริหาร
งานได้ง่ายขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรัฐสำหรับผู้บริหาร. เอกสารประกอบการสอน (อัดสำเนา) 2525

สุพิชญา วีระกุล และคณะ. การนิเทศการศึกษา. ขนิษฐการพิมพ์ 2524

Basil, Douglas C.. **Leadership Skills for Executive Action.** American Management Association
Inc., 1971.

Davis, Keith. **Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior.** New
York, McGraw - Hill Book Company, 1952.

อำนาจในการบริหาร

ความหมาย

อำนาจในการบริหาร (Administration Power) หมายถึง การใช้พลังของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จขององค์การ

มีผู้นิยามอำนาจในการบริหารไว้ ดังเช่น

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2545) กล่าวว่า อำนาจในการบริหารคือเครื่องมือหรือสื่อของผู้นำที่จะนำมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกันอยู่และรวมกันทำ เพื่อจะได้อยู่ด้วยกันอย่างดี และกระทำด้วยกัน พากันไปด้วยดี โดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตราย และเป็นสุข ได้บรรลุจุดหมายอันดีงาม เป็นประโยชน์สุข โดยถูกต้องตามธรรม

เฮอริเชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1993) กล่าวว่า อำนาจในการบริหาร หมายถึง อิทธิพลจากความสามารถหรือทรัพยากรที่ผู้บริหารมีอยู่นำมากระตุ้นให้ผู้อื่นยินยอมและยึดมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

ความเป็นมา

อาจกล่าวได้ว่า เมื่อมีมนุษย์เกิดขึ้นมาในโลกแล้ว บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จในจุดหมายอันใดอันหนึ่ง ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานหรือมีผู้บริหารงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็

ต้องมีพลังอำนาจในการทำให้ผู้ร่วมงานทำงานไปด้วยกัน ความคิดเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารนี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่สมัยอินเดียโบราณ จีนโบราณ กรีกและโรมัน พระพุทธเจ้าได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เพราะใช้อำนาจทางธรรมในการทำให้พุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ สามเณร ชี และพุทธศาสนิกชนรวมตัวกันอยู่ด้วยกันร่วมกันปฏิบัติธรรม

ในการบริหารองค์การ เซสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) (Barnard, 1938) เป็นผู้คิดเรื่องอำนาจในการบริหาร ในปี ค.ศ. 1938 ในปี ค.ศ. 1947 แมก เวเบอร์ (Max Weber) (Weber, 1947) เสนอแหล่งที่มาของอำนาจ ต่อมาในปี ค.ศ. 1968 จอห์น อาร์ พี เฟรนช์ (John R.P. French) และ เบอร์tram เอช ราเวน (Bertram H. Raven) (French and Raven, 1968) ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นสองคนแรกที่บุกเบิกวิเคราะห์แหล่งของอำนาจและชนิดของอำนาจได้อย่างชัดเจน จากนั้นในปี ค.ศ. 1983 เฮนรี่ มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) (Mintzberg, 1983) เป็นผู้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารองค์การ อีกแบบหนึ่ง ต่อมาในปี ค.ศ.1993 พอล เฮอริเชย์ (Paul Hershey) และเคนเนธ เอช บลันชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) (Hershey and Blanchard, 1993) ได้

เสนอประเภทของอำนาจในการบริหารให้กว้างขวางออกไปอีก เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2545) เสนออำนาจในการบริหารตามหลักพุทธธรรม

แหล่งของการเกิดอำนาจในการบริหารของผู้บริหาร

เมื่อมีกลุ่มคนมาทำงานร่วมกัน ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงาน เรียกว่า ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ผู้นำเหล่านี้ก็ย่อมเกิดมีอำนาจในการสั่งการ ชักจูงคน กระตุ้นผู้คนที่เรียกว่าผู้ตามให้ช่วยกันทำงาน อำนาจในการบริหารของผู้บริหารนั้น เกิดจาก (1) บารมีของผู้บริหาร (2) ขบธรรมเนียมประเพณีที่ผู้คนยอมรับในอำนาจของผู้นำ และ (3) เกิดจากกฎหมายกำหนดให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ (Weber, 1947) มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1983) ได้วิเคราะห์อำนาจทั้งในและรอบๆ องค์การว่าเป็นแหล่งอำนาจของผู้บริหารในองค์การเกิดจาก

(1) การควบคุมทรัพยากร (control over resource)

(2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill)

(3) ความรอบรู้ (body of knowledge)

(4) กฎหมายกำหนดอำนาจให้ (legal prerogatives)

(5) ผู้อยู่เคียงข้างหรือผู้ที่เข้าถึงได้ (access) นอกจากนี้ มินทซ์เบิร์ก ยังเสนอแหล่งของอำนาจที่มีต่อองค์การอีก 4 ชนิด คือ (1) ระบบของอำนาจที่ได้รับมาอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาวิกฤต (4) ระบบการเมือง

ชนิดของอำนาจในการบริหารของผู้บริหาร

เฟรนช์และราเวน (French and Raven, 1968) แบ่งอำนาจเป็น 5 ชนิด ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานจากการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน

2. อำนาจในการบังคับ (coercive power) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม การใช้อำนาจนี้อยู่ที่ความเข้มงวดของการลงโทษที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น การไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน การวิจารณ์ กลั่นแกล้ง ปฏิเสธการช่วยเหลือและสนับสนุน มอบงานที่ไม่ต้องการ ใช้กำลังบังคับหรือทำร้ายร่างกายหรือจิตใจ การเข้มงวดจากกฎระเบียบข้อบังคับ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรมในทางการกำหนดพิธีกรรม โครงสร้างทางสังคม และการได้รับมอบหมายว่าเป็นผู้มีอำนาจ อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้วจะมีสิทธิในการใช้อำนาจนั้น

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) มีพื้นฐานมาจากความเป็นเอกลักษณ์กับแรงจูงใจของผู้นำและความต้องการที่จะเหมือนผู้นำ ผู้บริหารที่มีแรงดึงดูดจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันโดยไม่สนใจว่าในภายภาคหน้าจะได้รับรางวัลหรือความชอบอันใด หรือเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ อำนาจอ้างอิงเป็นความสามารถที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญและถูกเลียนแบบ

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ใช้กับผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในระดับสูง และต้องเป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปในองค์การสมัยใหม่ที่ต้องการเทคโนโลยีขั้นสูง ต้องใช้อำนาจชนิดนี้สร้างความเป็นเลิศและกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ

เฮอริเชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1993 : 135 - 136) แบ่งอำนาจไว้ 7 ชนิดดังนี้

1. **อำนาจการให้รางวัล** (reward power) เป็นความสามารถที่ผู้นำที่ให้สิ่งตอบแทนแก่ผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามเพราะจะมีประโยชน์แก่ตน

2. **อำนาจจากการบังคับ** (coercive power) เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถบังคับชักจูงให้ผู้อื่นยอมทำตาม มิฉะนั้นจะถูกลงโทษ

3. **อำนาจตามกฎหมาย** (legitimate power) เป็นอำนาจที่กฎหมายกำหนดให้ผู้นำมีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

4. **อำนาจอ้างอิง** (referent power) หมายถึงอำนาจของผู้นำที่เกิดจากการที่ผู้ตามนิยมชมชื่นนับถือศรัทธา ผู้ตามจึงยอมปฏิบัติตาม

5. **อำนาจความเชี่ยวชาญ** (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะเหนือผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและปฏิบัติตาม

6. **อำนาจข่าวสารข้อมูล** (information power) เป็นอำนาจจากการเป็นเจ้าของหรือเข้าถึงข่าวสารข้อมูลที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม

7. **อำนาจการเชื่อมโยง** (connection power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ที่มีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์กร ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม

ยูล์ค (Yulk, 2002) เสนอว่าอำนาจของผู้นำมี 5 ชนิด คือ (1) อำนาจอ้างอิง (2) อำนาจความเชี่ยวชาญ (3) อำนาจตามกฎหมาย (4) อำนาจการให้รางวัล (5) อำนาจการบังคับ อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญผู้ปฏิบัติตามให้ความร่วมมือมากที่สุดต่อด้านน้อยที่สุด อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัลผู้ตามให้ความร่วมมือน้อย ต่อด้านน้อย อำนาจจากการบังคับผู้ตามให้ความร่วมมือน้อยที่สุดและต่อด้านมากที่สุด

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2545) กล่าวถึงอำนาจตามหลักพุทธธรรมว่าเกิดจากลักษณะผู้นำ 15 ประการดังนี้

1. อำนาจที่เกิดจากผู้นำเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานด้วย เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้นำตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

2. อำนาจที่เกิดจากผู้นำรู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

3. อำนาจเกิดจากผู้นำช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

4. อำนาจเกิดจากผู้นำมีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดความศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม

5. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่นำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อถือ

6. อำนาจที่เกิดจากผู้นำทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี มีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

7. อำนาจที่เกิดจากผู้นำสามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดี เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคม เห็นคุณค่าของงาน

8. อำนาจที่เกิดจากผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการงาน

9. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน 2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน 4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

10. อำนาจจากผู้นำใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

11. อำนาจที่เกิดจากผู้นำเป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจและพูดให้เร้าใจ

12. อำนาจที่เกิดจากผู้นำได้พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดึงดูดและให้หมู่ชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

13. อำนาจที่เกิดจากผู้นำยึดหลักสี่ปรัศธรรม 7 ประการ คือ 1) รู้หลักการ 2) รู้จุดหมาย 3) รู้จักตน 4) รู้ประมาณ 5) รู้กาล 6) รู้ชุมชน 7) รู้บุคคล

14. อำนาจเกิดจากผู้นำมีกัลยาณมิตรธรรม 7 คือ 1) น่ารัก 2) นำเคารพ 3) นำเจริญใจ 4) เป็นผู้รู้จักพูด 5) รู้จักฟัง 6) รู้จักแถลงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

15. อำนาจที่เกิดจากผู้นำมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน **คิดไกล** คือ คิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลังและสืบไปข้างหน้า ก็ยังเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์

ฉวีวรรณ เคยพุดชา (2554) ได้สรุปอำนาจในการบริหารของผู้บริหารไว้ 7 ชนิดดังนี้

1. **อำนาจทางวิชาการ** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากความรู้ความสามารถ การมีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญตามสาขา มีประสบการณ์จนกระทั่งคนอื่นยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

2. **อำนาจบารมี** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากบุคลิกน่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีเกียรติยศ มีชื่อเสียงทางสังคม ได้รับการยอมรับเคารพและนับถือจากบุคคลอื่นที่แวดล้อมพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แม้ไม่มีรางวัลตอบแทนโดยตรงจากองค์การ

3. **อำนาจบังคับ** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากความสามารถดำเนินการตัดสินใจเหนือบุคคลอื่นที่แวดล้อม ถ้าไม่ยอมตามจะถูกลงโทษตามนโยบายระเบียบ กฎ มีวิธีการเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การตำหนิตัววาจา การลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร การแสดงท่าทีที่ไม่พอใจ

4. **อำนาจทางเศรษฐกิจ** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากฐานะทางครอบครัวที่ดีมีกำลังทรัพย์พร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากทางราชการ และต้องยืนยันว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน

5. **อำนาจตามกฎหมาย** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากกฎหมายมอบให้หรือกำหนดให้ สามารถดำเนินการตัดสินใจให้คุณให้โทษได้จากหน้าที่ที่ปฏิบัติ

6. **อำนาจอ้างอิง** หมายถึง อำนาจจากผู้บริหารที่มาจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม คือ การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย อหิชาศัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกต้องแม่นยำ มีคนสนิทที่มีอิทธิพลหรือใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจสูงกว่าหรือเฉพาะสาขาเฉพาะสถานการณ์

7. **อำนาจตามหลักพุทธธรรม** หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่มาจากการยึดหลักพุทธธรรม เช่น กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ พรหมวิหาร 4 ประการ สี่ปรัศธรรม 7 ประการ

เครื่องมือวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร

ฉวีวรรณ เคยพุดชา (2554) ได้สร้างเครื่องมือวัดการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนไว้ ไปสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประเมินการใช้อำนาจของเขา และสุ่มตัวอย่าง ครูมาโรงเรียนละ 3 - 5 คน ประเมินการใช้อำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียน นำคำตอบของบุคคลเหล่านี้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยบอกระดับการใช้อำนาจชนิดต่างๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียน เครื่องมือวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ดังนี้

แบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจงตอนที่ 1 แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ขอความกรุณาท่านโปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้ววินิจฉัยว่าท่านใช้อำนาจตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด (ถ้าให้ครูประเมินก็ต้องเปลี่ยนคำว่าท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนของท่านทั้งหมดในแบบสอบถาม) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่บ่งชี้ระดับ ดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจน้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจน้อย
- 3 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจมาก
- 5 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจมากที่สุด

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อยเพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
อำนาจทางวิชาการ						
1.	ท่านนำความรู้จากการศึกษาและจากประสบการณ์ที่ท่านได้รับมาใช้บริหารจัดการโรงเรียนจนเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง					
2.	ท่านนำความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาพร้อมทั้งริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนจนสามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้					
3.	ท่านมีความรอบรู้ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานทุกระดับได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งกำกับติดตามประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
อำนาจบารมี						
4.	ท่านมีบุคลิกที่น่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ จึงนำมาใช้ประกอบการบริหารจัดการโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงาน					
5.	ท่านมีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างเด่นชัด เช่น ทำงานให้สำเร็จและเกิดผลดีต่อทางราชการ เป็นแบบอย่างให้บุคคลแวดล้อมพร้อมที่จะปฏิบัติตามแม้ไม่มีรางวัลตอบแทน					

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อย เพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
6.	ท่านมีเกียรติยศชื่อเสียงทางสังคม ให้รับการยอมรับการเคารพนับถือจากบุคคลทั่วไป สนับสนุนและให้กำลังใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวท่าน พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามแม้ไม่มีรางวัลตอบแทน					
อำนาจบังคับ						
7.	ท่านกำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ใช้วิธีการลงโทษตามกฎหมายระเบียบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์					
8.	ท่านติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้มงวดในการปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดผลเสียหายต่องานที่ได้รับผิดชอบ					
9.	ท่านสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการแต่ไม่มีค่าตอบแทน					
อำนาจทางเศรษฐกิจ						
10.	เมื่อเกิดปัญหาด้านงบประมาณ ท่านใช้ทรัพยากรที่หามาโดยสุจริตของท่านช่วยในการดำเนินงานได้ทันที					
11.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนด้านการเงิน ท่านใช้เงินส่วนตัวของท่านช่วยเหลือเขาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน					
12.	ท่านหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนส่งเสริมในการบริหารจัดการโดยไม่มี การทุจริตคอร์รัปชัน					
อำนาจตามกฎหมาย						
13.	ท่านสามารถดำเนินการตัดสินใจให้ขึ้นเงินเดือนหรือไม่ให้ขึ้นเงินเดือนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามกฎหมาย					
14.	ท่านพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมาตามกฎระเบียบที่วางไว้					
15.	ท่านมอบงานหรือมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเสมอ					
อำนาจอ้างอิง						
16.	ท่านใช้ความขยันในการปฏิบัติงานของตัวเองเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
17.	ท่านมักอ้างอิงคำสั่งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน					
18.	ท่านใช้ความใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจสูง ความสนิทกับผู้ที่มีอิทธิพลจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร					

คำชี้แจงตอนที่ 2 แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามวัดระดับการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้ดำเนินการโรงเรียนตามหลักพุทธธรรม ขอความกรุณาท่านโปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและวินิจฉัยว่าท่านใช้อำนาจตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด (ถ้าให้ครูประเมินก็ต้องเปลี่ยนคำว่าท่านเป็นผู้ดำเนินการโรงเรียนของท่านทั้งหมดในแบบสอบถาม) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่บ่งชี้ระดับ ดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจน้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจน้อย
- 3 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจมาก
- 5 คะแนน หมายถึง ใช้อำนาจมากที่สุด

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อยเพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
หลักสัปปริสธรรม 7						
1.	ท่านได้บริหารโรงเรียนโดยยึดหลักการ กฎเกณฑ์ ระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการอย่างเคร่งครัด					
2.	ท่านมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายเสมอ					
3.	ท่านรู้จักกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนเองและบริบททุกด้านของโรงเรียน พร้อมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.	ท่านรู้จักขอบเขตความพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียนและรู้ว่ามี่ปัจจัยอะไรบ้างในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
5.	ท่านเป็นคนรู้เวลาในการปฏิบัติงาน การพูดและการวางแผนในการบริหารโรงเรียนเสมอ					
6.	ท่านมีความใกล้ชิดกับชุมชน รู้ทันข่าวสารของประเทศและของโลก นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
7.	ท่านมีความสัมพันธ์กับบุคคลทุกคนที่มาเกี่ยวข้องกับท่าน รู้จักใช้ให้เหมาะสมกับงานและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ					

ข้อ ที่	ท่านได้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการตามรายการนี้มากน้อย เพียงใด	ระดับการใช้อำนาจของท่าน				
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
หลักพรหมวิหาร 4						
8.	ท่านเป็นผู้มีน้ำใจ มีความปรารถนาดี มีความเป็นมิตร มิไม่ตรีจิต กับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
9.	ท่านมีความรู้สึกถึงความทุกข์ ความเดือดร้อน และปัญหาของเพื่อน ร่วมงาน และช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานได้พ้นทุกข์					
10.	ท่านแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้นหรือได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและประสบความสำเร็จ					
11.	ท่านเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรม ให้ความเป็นกลางกับทุกคนในการ ปฏิบัติงาน และต้องทำงานให้ได้ทั้งคนและทั้งงาน					
หลักกัลยาณมิตร 7						
12.	ท่านเป็นผู้ที่บริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ไม่ เสียหลักการ เป็นที่รักของทุกคน					
13.	ท่านเป็นคนมีหลักการ มีความหนักแน่น เป็นที่เคารพของผู้พบเห็น					
14.	ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารงานของโรงเรียน สามารถนำไป ปฏิบัติได้ อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชานำเอาไปเป็นแบบอย่าง					
15.	ท่านเป็นนักพูดที่ดี พูดให้ได้ผลทุกสถานการณ์ เป็นคนพูดแจ่มแจ้ง พูดเข้าใจ พูดรู้เรื่อง โดยรวมแล้วท่านเป็นผู้สื่อสารที่ดี					
16.	ท่านมีความอดทนในการรับฟังต่อถ้อยคำของคนอื่น เพื่อการสื่อสาร ที่ดีและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ					
17.	ท่านเป็นผู้รู้จักแกล้งเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง ปัญหาที่หนักและยาก เอามาชี้แจงและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย					
18.	ท่านไม่ชักนำผู้ร่วมงานกระทำในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่มีสาระ ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน					

การนำมาใช้ในสถานศึกษา

ทุกองค์การทางสังคม เช่น โรงเรียน มีการควบคุมบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ของอำนาจต่างๆ ในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน บุคลากรแต่ละกลุ่มต่างก็มีอำนาจและอำนาจของแต่ละกลุ่มต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน ตามบทบาทและหน้าที่ซึ่งตามที่กฎหมายกำหนดและตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ แนะนำ ชักจูง กระตุ้น ให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อให้การทำงานของโรงเรียนดำเนินไปได้เป็นอย่างดี เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้บริหารควรต้องรู้ว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้างและควรมีสติปัญญาคิดใคร่ครวญในการใช้อำนาจให้เหมาะสมด้วยเหตุด้วยผลคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ฉวีวรรณ เคยพูดชา (2554) ทำวิจัย อำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย พบว่า (1) ผู้อำนวยการของโรงเรียนที่เป็น “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน” และผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กร

มหาชน) ใช้อำนาจบารมีมากที่สุด พร้อมกับใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมมากด้วยเช่นกัน (2) ผู้อำนวยการโรงเรียนในฝันและผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ใช้ทั้งอำนาจบารมี อำนาจบังคับ อำนาจทางเศรษฐกิจ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง แต่ใช้อำนาจตามกฎหมายมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมด้วยเช่นกัน (3) ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ใช้อำนาจวิชาการมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจตามหลักพุทธธรรมด้วยเช่นกัน (4) ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ใช้อำนาจกัลยาณมิตรตามหลักพุทธธรรมมากที่สุด พร้อมกันนั้นก็ใช้อำนาจลับปริศธรรม และอำนาจพรหมวิหารมากด้วยเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันก็ใช้อำนาจทางกฎหมายมากที่สุด

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ฉวีวรรณ เคยพุดชา. (2554). **อำนาจการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด สาขาวิชาการบริหารการศึกษา นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาตนการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- Barnard, C.I. (1938). **Functions of an Executive**. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- French, J.R.P. and Raven, B.H. (1968). "Bases of Social Power." in D. Cartwright and A. Zander (Eds). **Group Dynamics : Research and Theory**. p. 159 - 170. New York : Harper & Row.
- Hershey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1993). **Management of Organizational Behavior**. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). **Power In and Around Organization**. Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social Economic Organization**. In T. Parsons (Ed.). A.M. Henderson and T. Parsons (Trans.) New York : Free Press.
- Yulk, G. (2002). **Leadership in Organization**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

รูปแบบการใช้อำนาจ ในการบริหารการศึกษา

ความหมาย

รูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษา (Authoritative Models in Education Administration) ในที่นี้ หมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจตัดสินใจ (decision making authority) ควบคุมดูแล (control) การบริหารทรัพยากรเพื่อการศึกษาของประชาชาติให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการศึกษาชาติ

รูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษา

รูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาที่ใช้อยู่ทั่วไป สามารถประมวลได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกันคือ

- 1. รูปแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง (centralization)** นักการศึกษาไทยบางท่านใช้คำว่า “รูปแบบรวมอำนาจ” รูปแบบการบริหารการศึกษาทั่วโลกส่วนใหญ่จะเริ่มจากการบริหารที่รวมศูนย์อำนาจไว้ที่รัฐบาลกลาง กล่าวคือรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาทั้งหมด นับตั้งแต่การกำหนดระบบการศึกษา นโยบายการศึกษา การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดหลักสูตร การวัดผล การผลิตคัดเลือกและบรรจุครู หลักการและมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีการจัดทำที่ส่วนกลางโดยมีตัวแทนของผู้บริหารจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ตัวแทนเหล่านี้มีหน้าที่ดูแลให้การบริหาร

การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย หลักการ และกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ตัวแทนแบบนี้ไม่มีอำนาจมากนักและไม่มีอิสระในการตัดสินใจ

จุดอ่อนของรูปแบบนี้มีหลายประการนับตั้งแต่ภาระงานทั้งหมดจะรวมอยู่ที่ส่วนกลาง หากจัดระบบงานและข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพจะเกิดปัญหาความเสียหาย ล่าช้า ตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย การแก้ปัญหาการศึกษาที่รีบด่วนทำไม่ได้เพราะสายการบังคับบัญชาการกำหนดให้ต้องตัดสินใจที่ส่วนกลาง หากข้อมูลที่ส่งไปไม่ครบถ้วน แจ่มแจ้ง ต้องมีการร้องขอข้อมูลเพิ่มเติมยิ่งทำให้เสียหาย เสียเวลา และหมดเปลืองมากขึ้น กล่าวกันว่าระบบนี้ทำให้เกิดความพยายามในการใช้สัมพันธภาพส่วนตัว พวกพ้อง หรือ “การเมือง” เพื่อผลประโยชน์มากขึ้น

การรวมอำนาจที่ศูนย์กลางทำให้รัฐบาลกลางต้องใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาสูงเกินจำเป็นเนื่องจากขาดข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เป็นทุนในระดับท้องถิ่น การจัดงบประมาณการศึกษาใช้มาตรฐานกลางหรือค่าใช้จ่ายประมาณการเป็นรายหัว นอกจากนี้กลไกการควบคุมดูแลมาตรฐานการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารยังไม่สามารถใช้กับท้องถิ่นได้ทั่วถึง และมาตรฐานการศึกษาไม่สามารถนำไปใช้กับท้องถิ่นหรือที่ยากจนและอยู่ห่างไกล ประชาชนให้ความสนใจต่อการศึกษาของ

บุตรหลานในปกครองน้อยเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของ
รัฐในการจัดการชุมนุมให้มีความร่วมมือกันน้อย เป็นต้น

2. รูปแบบการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา (decentralization) เป็นรูปแบบที่รัฐบาลกลางให้อำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแก่องค์กรที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาที่อยู่ระดับล่างลงมา เช่น กระจายอำนาจสู่ระดับภูมิภาคหรือกระจายอำนาจสู่ระดับท้องถิ่นเพื่อให้จัดการศึกษาของท้องถิ่นนั้นๆ การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาก็คือเป็นการให้ความสำคัญแก่ชุมชนหรือแก่รัฐบาลท้องถิ่น โดยให้อำนาจในการตัดสินใจและจัดการกับทรัพยากรเพื่อการศึกษาในท้องถิ่นนั้นๆ ทรัพยากรที่ว่าเป็นนี้อาจมาจากการจัดสรรให้จากรัฐบาลกลาง จากภาษีที่เก็บได้จากท้องถิ่น จากเงินที่เรียกเก็บจากผู้รับบริการ หรือจะสมาคมอาสาสมัครต่างๆ ก็ได้

แม้ว่าการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาจะเป็นรูปแบบที่กำลังเป็นที่นิยมและมีข้อได้เปรียบหลายประการ แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่บ้าง เช่น การให้เงินช่วยเหลือจากส่วนกลางจะมีกฎระเบียบการใช้เงินและเงื่อนไขต่างๆตามมามากมาย ทำให้ท้องถิ่นใช้เงินได้ไม่สะดวก ทั้งยังต้องหาเงินมาใช้ในส่วนที่ไม่สามารถใช้จ่ายเงินของรัฐได้ ภาษีที่ท้องถิ่นและเก็บมาเป็นภาษีแผ่นดิน ภาษีโรงเรือน ภาษีทรัพย์สิน การเก็บเพิ่มเพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นก็ทำได้ยาก ทั้งยังต้องคำนึงถึงระเบียบ กฎหมายตามรัฐธรรมนูญให้ถูกต้องตรงไปตรงมาอีกด้วย

ภาษีอีกแหล่งหนึ่ง คือ ภาษีเงินได้ส่วนบุคคล ภาษีการซื้อขายสินค้าหรือทรัพย์สิน ภาษีที่ได้จากกิจกรรมทางธุรกิจบางอย่าง ภาษีส่วนนี้มักถูกส่งให้รัฐบาลกลางและจะได้บางส่วนกลับคืนมาซึ่งก็น้อยมาก เงินที่ท้องถิ่นสามารถจัดหามาช่วยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คือ การเก็บเงินบำรุงการศึกษาจากผู้รับบริการ ค่าสมัครต่างๆ การบริจาคซึ่งเป็นเงินที่ไม่แน่นอน หลายประเทศก็มีปัญหาเกี่ยวกับเงินได้ส่วนนี้ ส่วนเงินบำรุงการศึกษาก็มีระเบียบการใช้และยังขัดกับหลักการจัดการศึกษาแบบให้เปล่า อีกด้วย

3. รูปแบบผสม (eclectic model) เป็นรูปแบบการใช้ อำนาจในการบริหารการศึกษาที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ต่างประเทศการจัดการประถมศึกษาที่มีรูปแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง แต่กระจายอำนาจการจัดการมัธยมศึกษาให้ท้องถิ่นเพราะรัฐไม่มีความพร้อมที่จะดูแลทั้งหมดได้ เช่น รัฐบาลกลางของเคนยาและอินโดนีเซีย รัฐจัดการประถมศึกษาแบบให้เปล่า แต่ท้องถิ่นรับผิดชอบมัธยมศึกษาเอง รูปแบบผสมนี้ยังมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างหลากหลายที่น่าสนใจอีกมาก เช่น ในเคนยาแม้ว่าจะให้อำนาจท้องถิ่นจัดการมัธยมศึกษาเอง แต่รัฐบาลกลางก็ยังสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนมัธยมศึกษาบางโรงเรียนและถือว่าโรงเรียนนั้นๆเป็นโรงเรียนของรัฐบาล การสนับสนุนการเงินและการบริหารจากรัฐบาลมีน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปริมาณการจะอำนวยให้ ในขณะเดียวกันก็กำหนดเงื่อนไขกระจายอำนาจการบริหารการมัธยมศึกษาให้ท้องถิ่นเป็นฐานหรือเป็นหน่วยบริหาร (community based) เรียกโรงเรียนเหล่านี้ว่า “harambee” นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐบาลประมาณ 23% โรงเรียนชุมชน “harambee” 50% และโรงเรียนเอกชนและชุมชนออกเงินเอง 12% (สถิติปี 1989)

ในอินโดนีเซียก็เช่นเดียวกันรัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนแตกต่างกันไป ในโรงเรียนรัฐบาลซึ่งมีถึง 56% นั้นนักเรียนยังต้องจ่ายค่าเล่าเรียนแพงมาก ค่าเล่าเรียนที่เก็บได้จากนักเรียนถึง 10% ของค่าใช้จ่ายในโรงเรียนทั้งหมดทีเดียว ส่วนโรงเรียนเอกชนนั้นรัฐบาลสนับสนุนการเงินให้ 20% ของค่าใช้จ่ายในรูปเงินเดือนครู

การบริหารที่รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางแต่กลับมีลักษณะกระจายอำนาจก็มีให้เห็น ทั้งที่รูปแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลางจะไม่ยอมให้เกิดขึ้น เช่น ยอมให้ท้องถิ่นกำหนดเงินเดือนครูแตกต่างกันหรือให้บริการแก่ท้องถิ่นแตกต่างกันตามความจำเป็นหรือความต้องการของท้องถิ่นนั้นๆ รูปแบบผสมที่พบบ่อยอีกลักษณะหนึ่งก็คือ รัฐบาลให้การสนับสนุนโรงเรียนในบางเรื่องเท่านั้น เช่น สนับสนุนเงินเดือนครูในโรงเรียนเอกชนของศาสนา งาน

สนับสนุนอาจให้ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ แต่การบริหาร
ยังอยู่ในความรับผิดชอบของเอกชนทั้งหมด

ลักษณะการใช้อำนาจในการบริหารภารกิจของ การศึกษา

อำนาจในการบริหารการศึกษาจะครอบคลุม
ภารกิจที่สำคัญของการศึกษา 6 ประการด้วยกัน การ
บ่งชี้ว่ารูปแบบการใช้อำนาจเป็นลักษณะใดก็ดูได้จาก
ภารกิจ 6 ประการนี้ซึ่งได้แก่

1. **การจัดระบบการเรียนรู้ (school
organization)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำเนตสิ่งจำเป็น
พื้นฐานในการจัดการศึกษา การกำหนดโครงสร้างการ
ศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ลีขีตต่าง ๆ ที่
เด็กพึงได้รับการศึกษา การจัดโครงสร้างระบบการเรียน
จะเกิดจากการรวมอำนาจที่ศูนย์กลางเป็นข้อกำหนด
จากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งโรงเรียนต้องปฏิบัติตาม
แต่ก็มีการปรับหลักปฏิบัติให้แตกต่างกันบ้างตามความ
พร้อมของท้องถิ่นและฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน

2. **หลักสูตรและการสอน (curriculum and
teaching method)** ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสิ่งที่
ต้องการเรียนรู้ รายวิชา เนื้อหาสำคัญๆ และมาตรฐาน
การสอน ส่วนใหญ่รัฐบาลกลางจะกำหนดหลักสูตร
มาตรฐานการสอนและจัดการฝึกหัดครูเอง หลักสูตร
และมาตรฐานการสอนจะถูกบังคับใช้ในโรงเรียนเอกชน
ด้วย แต่จะบังคับทั่วประเทศหรือไม่ขึ้นอยู่กับรูปแบบการ
ใช้อำนาจในการบริหาร เช่น ในแคนเมอรุนใช้หลักสูตร
ของฝรั่งเศสทั่วประเทศ ต่างประเทศบังคับใช้บางส่วน
โดยเลือกใช้ให้เหมาะแก่กลุ่มผู้เรียนและท้องถิ่นแม้จะ
ระบุรายชื่อหนังสือที่ใช้คู่กับหลักสูตรแต่ก็ให้โรงเรียน
เลือกได้ การผลิตครูจะถูกรัฐบาลควบคุมมาตรฐาน
เพื่อป้องกันปัญหาด้านคุณภาพ

3. **การประเมินผลการเรียนและการนิเทศ
การศึกษา (examinations and supervision)** ซึ่ง
จะเกี่ยวข้องกับการดูแลมาตรฐานการเรียนการสอน
และการนิเทศการศึกษาโดยให้มีการสอบวัดผลให้เป็น
ไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ การสอบถือเป็น

ตัวบ่งบอกมาตรฐานการควบคุมดูแลการจัดสอบและ
วิธีจัดสอบจะแตกต่างกันไป ดูเหมือนจะมีความหลากหลาย
มากกว่าภารกิจอื่น ประเทศอาณานิคมของอังกฤษ
เช่น เวสต์ อินดัส ซ้อสอบและการตรวจข้อสอบกระทำ
ในอังกฤษในประเทศละตินอเมริกาไม่มีการสอบไล่โดย
ใช้ข้อสอบของชาติ นักเรียนขึ้นชั้นต่อไปด้วยเกณฑ์
ของโรงเรียน รูปแบบรวมอำนาจมักบังคับสอบเลื่อน
ระดับชาติหรือภูมิภาคส่วนการนิเทศการสอนนั้นก็มีการ
ประเมินผลบุคคล มีการสอบเพิ่มวิทยฐานะ จัดฝึกอบรม
และส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติและดำเนินการ

4. **การสรรหาครูและการให้ค่าตอบแทน
(teachers recruitment and compensation)**
ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพครู การ
สรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง พัฒนาเลื่อนขั้น โยก
ย้าย พิจารณาความดีความชอบ กำหนดเงินเดือน ค่า
ตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานด้านนี้มีหลักปฏิบัติ
แตกต่างกันมาก ในแคนเมอรุนแม้จะมีรูปแบบรวม
หน้าที่ส่วนกลางอย่างมากแต่กระทรวงศึกษาธิการ
มิได้มีหน้าที่นี้ ครูจะอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวง
พนักงานพลเรือนและได้รับการคุ้มครองในฐานะ
พนักงานพลเรือน บราซิลมีรูปแบบกระจายอำนาจ
บริหารสามารถสรรหาครูเอง แต่การจ้างการพิจารณา
ความดีความชอบเป็นหน้าที่ของผู้ว่าการ เงินเดือนครู
จะสัมพันธ์กับการสรรหา ถ้าส่วนกลางสอบคัดเลือก
ก็ได้เงินเดือนตามบัญญัติรัฐบาลกลาง ถ้าท้องถิ่นคัด
เลือกก็ได้เงินตามที่ท้องถิ่นกำหนดในประเทศละติน
อเมริกา ท้องถิ่นคัดเลือกครูเองแต่ได้รับเงินเดือนตาม
บัญญัติรัฐบาล

5. **การจัดสรรงบประมาณ (finance of
recurrent expenditure)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรร
เงินงบประมาณเพื่อปัจจัยในการดำเนินศึกษา ในรูปแบบ
รวมอำนาจ ท้องถิ่นไม่มีส่วนในการจัดสรรงบประมาณ
แหวนแต่เงินบำรุงการศึกษาหรือที่เรียกเก็บจากผู้สำเร็จ
การศึกษาเล็กน้อย แต่ในระบบกระจายอำนาจท้องถิ่น
อาจต้องจัดหาเองทั้งหมดจากรายได้ของท้องถิ่นหรือค่า
บำรุงการศึกษาในระบบผลมรัฐบาลกลางจัดจรรเงินให้

รัฐบาลท้องถิ่นเป็นเงินก้อนหรือตามแผนปฏิบัติการและยังจัดทรัพยากรบางส่วนให้ เช่น หนังสือเรียน บริการนิเทศการสอนโดยรัฐบาลท้องถิ่นดูแลควบคุมการใช้จ่ายเงินเอง เช่น ในอินเดีย ไนจีเรีย และโคลัมเบีย ในอินเดียนั้นท้องถิ่นจัดอาหารกลางวันให้นักเรียนด้วยเงินสนับสนุนจากรัฐบาลกลาง

รัฐบาลกลางจะแทรกกลไกบางอย่างเพื่อควบคุมการใช้จ่าย บางครั้งมีการตรวจสอบบัญชีการควบคุมลักษณะนี้ยังคงไปถึงโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนชุมชนที่รัฐอนุญาตให้เรียกเก็บเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินพัฒนาโรงเรียนด้วย

6. การก่อสร้างอาคารเรียนและงบประมาณค่าใช้จ่าย (school construction and finance) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานอาคารเรียน มาตรฐานการก่อสร้างต่างๆในระบบรวมอำนาจ รัฐบาลกลางจะกำหนดรูปแบบและมาตรฐานและบังคับใช้ทั่วไป ในระบบกระจายอำนาจ ท้องถิ่นจัดสรรเงินหรือขอบริจาคเพื่อก่อสร้างโดยใช้มาตรฐานและวัสดุในท้องถิ่น ส่วนรูปแบบผลมรัฐบาลกลางอาจให้ประยุกต์แบบมาตรฐานให้เข้ากับมาตรฐานของท้องถิ่นหรือชุมชน ก่อสร้างเองจะต้องใช้มาตรฐานของรัฐ จึงจะได้รับการรับรองและสนับสนุนอัตราค่าจ้างครู

การก่อสร้างโรงเรียนและค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างมีแนวโน้มจะเป็นลักษณะกระจายอำนาจมากกว่าภารกิจอื่นๆที่กล่าวมาแล้ว หลายประเทศในเอเชียและแอฟริกา รัฐบาลกลางจะให้เงินสมทบส่วนที่ขาดและจัดสรรอัตราค่าจ้างให้แก่โรงเรียนที่ชุมชนสร้างขึ้น

การตรวจสอบรูปแบบการใช้อำนาจในการบริหาร การศึกษาจะต้องดูที่การให้อำนาจตัดสินใจในภารกิจทั้ง 6 ภารกิจนี้ เพื่อให้ระบุได้ชัดเจน จึงได้เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างรูปแบบการใช้อำนาจบริหารการศึกษาโดยย่อ ดังนี้

สรุปข้อแตกต่างของรูปแบบการใช้อำนาจในภารกิจที่สำคัญ 6 ประการ

1. การจัดระบบการเรียน

รูปแบบรวมอำนาจ : ข้อกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาและการจัดการศึกษาทุกระดับกำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ

รูปแบบผลม : กระทรวงศึกษาธิการกำหนดระบบการศึกษา ท้องถิ่นกำหนดจำนวนปีและสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม

รูปแบบกระจายอำนาจ : กระทรวงศึกษาธิการกำหนดระบบการศึกษา ท้องถิ่นตัดสินใจว่าจะจัดการศึกษาระดับใด ก็ปี และจัดอย่างไร

2. หลักสูตรและการสอน

รูปแบบรวมอำนาจ : กระทรวงศึกษาธิการสร้างหลักสูตร หนังสือเรียน เอกสารการสอน การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน และระหว่างการศึกษาบุคคลากรทางการศึกษา

รูปแบบผลม : กระทรวงศึกษาธิการสร้างหลักสูตร หนังสือเรียนและกำหนดการฝึกอบรมครูโดยมีตัวแทนระดับภูมิภาคร่วมด้วย

รูปแบบกระจายอำนาจ : ท้องถิ่นใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แต่เลือกซื้อเลือกใช้ออกสารการสอน หนังสือเรียน สื่อต่างๆ การฝึกอบรมครูดำเนินการโดยภูมิภาคหรือท้องถิ่นแล้วแต่ขนาดของท้องถิ่น

3. การประเมินผลการเรียนและการนิเทศการศึกษา

รูปแบบรวมอำนาจ : การสอนการประเมินผลและการประเมินผลการสอนของครูเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ แต่การนิเทศการสอนของครูเป็นหน้าที่ของตัวแทนในระดับภูมิภาค

รูปแบบผลม : การสอบกำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ แต่การบริหารและการประเมินผลเป็นหน้าที่ระดับภูมิภาค การนิเทศการสอนของครูเป็นหน้าที่ของภูมิภาคหรือท้องถิ่น

รูปแบบกระจายอำนาจ : ไม่มีการสอบเทียบความรู้ระดับชาติ การสอบทุกประเภทกำหนดและประเมินในระดับท้องถิ่น การนิเทศการสอนเป็นหน้าที่ของท้องถิ่น รัฐบาลกลางและภูมิภาคมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอนน้อยมาก

4. การสรรหาครูและการให้ค่าตอบแทน

รูปแบบรวมอำนาจ : รัฐบาลกลางรับรองมาตรฐานการฝึกหัดครู กำหนดเงินเดือนครู จ่ายเงินเดือนครู กำหนดระบบการพัฒนาครู บางประเทศการบรรจุแต่งตั้ง การให้เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเป็นหน้าที่ของกระทรวงพลังงานพลเรือน

รูปแบบผสม : รัฐบาลกำหนดมาตรฐานครู รัฐบาลระดับภูมิภาคกำหนดระดับเงินเดือน ฝ่ายบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่นคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

รูปแบบกระจายอำนาจ : รัฐบาลกลางกำหนดมาตรฐานกลางแต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชารัฐบาลท้องถิ่นคัดเลือกครู พัฒนาครูและกำหนดอัตราเงินเดือนครู

5. การจัดสรรงบประมาณ

รูปแบบรวมอำนาจ : รัฐบาลการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมทั้งทรัพยากรเพื่อการศึกษา

รูปแบบผสม : รัฐบาลกลางร่วมกับรัฐบาลภูมิภาคจัดงบประมาณเป็นก้อนให้โรงเรียนตามความจำเป็นและแผนดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายบางส่วนมาจากภาษีที่เก็บได้ในท้องถิ่น

รูปแบบกระจายอำนาจ : ท้องถิ่นรับผิดชอบการประถมศึกษา บางแห่งอาจถึงระดับมัธยมศึกษาโดยใช้งบประมาณจากแหล่งเงินภาษีของท้องถิ่น ค่าบำรุงการศึกษา เงินบริจาคจากสมาคมครู จากผู้ปกครองและเงินสนับสนุนที่รัฐบาลการจัดสรรมาให้

6. การก่อสร้างอาคารเรียนและงบประมาณค่าใช้จ่าย

รูปแบบรวมอำนาจ : รัฐบาลกลางกำหนด

มาตรฐานการก่อสร้างและแบบอาคารขนาดต่างๆโดยบังคับใช้ทั่วประเทศ รัฐบาลจ่ายค่าก่อสร้างให้ ท้องถิ่นอาจต้องจัดหาแรงงานและอุปกรณ์ก่อสร้างเองบ้าง

รูปแบบผสม : มาตรฐานกำหนดโดยรัฐบาลกลางและรัฐบาลภูมิภาคจัดหาเงินค่าก่อสร้างโรงเรียนในท้องถิ่น สมทบให้ตามความจำเป็น

รูปแบบกระจายอำนาจ : รัฐบาลท้องถิ่นกำหนดมาตรฐานอาคาร จัดหาที่ดิน วัสดุอุปกรณ์สำหรับก่อสร้าง จัดจ้างแรงงานในท้องถิ่นหรือได้จากการรักษาของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ

การใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาทั้งสามรูปแบบมีจุดเด่นและจุดบกพร่องในตัวของมันเอง มากน้อยขึ้นอยู่กับสภาพสังคมเศรษฐกิจการเมืองการปกครองของแต่ละประเทศ จึงเป็นเรื่องที่แต่ละประเทศจะต้องศึกษาวิจัยและหาแนวทางปรับปรุงการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา การศึกษาที่เรียนจากประเทศอื่นอาจช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น

รูปแบบการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาของไทยเท่าที่เป็นมาในอดีต กล่าวได้ว่ามีลักษณะเป็นรูปแบบรวมอำนาจที่ส่วนกลาง เมื่อมีการปฏิรูประบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การใช้อำนาจในการบริหารการศึกษามีลักษณะที่บ่งชี้ว่ามีความพยายามกระจายอำนาจ ในบางเรื่องลงสู่ภูมิภาค เพื่อให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วประหยัดและมุ่งไปที่ประสิทธิภาพของการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ารูปแบบการใช้อำนาจมีลักษณะผสมมากกว่าแต่ก่อน เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ พ.ศ. 2540 ซึ่งกำหนดให้มีการปรับปรุงระบอบราชการและการบริหารการศึกษา ได้มีนักวิชาการและผู้บริหารการศึกษาได้ร่วมกันร่าง พ.ร.บ.การศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรกโดยมีการกำหนดชัดเจนให้ใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาเป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจมากขึ้น

บรรณานุกรม

- Conyers, D. "Decentralization and Development : A Review of the Literature." **Public Administration and Development**. Vol. 4, 1984.
- Danzberger, J.P., M. Kirst and M. Usdan. **Governing Public Schools : New Times. New Requirements**. Washington : Institute for Educational Leadership, 1992.
- Hickcox, E.S. **Who Controls What and Why in Education Issues in Governance**. Available from the Author. Toronto : OISE 1993.
- Lauglo, Ion, Martin Melean and Mark Bray. (eds.) **The Control of Education : International Perspectives on the Centralization and Decentralization Debate**. London : Heinemann, 1985.
- Lunenberg and Ornstein : **Educational Administration : Concepts and Practices**. 2 nd.ed. Wadsworth : Publisher Company, 1996.
- Manzer, R. **Public Schools and Political Ideas**. Toronto : University of Toronto Press, 1994.
- Noah, Harold J. and Jacl D. Sherman. **Educational Financing and Policy Goals for Primary Schools**. Paris : Organization for Economic Cooperation and Development, 1979.
- Winkler, D.R. **Decentralization in Education : An Economic Perspective**. Education and Employment Division, Population and Human Resources Department, Washington D.C, 1989.

ธรรมาภิบาล

ความหมาย

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง หลักปฏิบัติในการบริหารองค์การ เช่น รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการต่างๆ องค์การธุรกิจเอกชนไม่ให้มีการคดโกงจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

ความเป็นมา

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมมือกันทำงาน เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายก็ย่อมมีความคิดในการป้องกันมิให้คนใดคนหนึ่ง หรือ กลุ่มใดเอาเปรียบหรือคดโกงคนอื่น มีการออกระเบียบปฏิบัติป้องกันการคดโกง มีการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการคดโกง ปัจจุบันมักเรียกกันตามภาษาอังกฤษว่า “คอร์รัปชัน” มีการออกกฎหมายลงโทษผู้ทำความผิดคดโกงผู้อื่น ในสมัยอินเดียโบราณ ในสมัยพุทธกาล จีนโบราณ กรีกโบราณ และโรมันโบราณมีการสอนผู้นำให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สอนผู้คนให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์เพื่อจะไปปฏิบัติงานจะได้ไม่คดโกง ศีลห้าของพระพุทธเจ้า ข้อหนึ่ง คือห้ามลักทรัพย์ สังคมไทยตั้งแต่สมัยสุโขทัยในหนังสือไตรภูมิพระร่วงของพระยาโลไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) สอนพระราชามีทศพิธราชธรรมอันเป็นธรรมของผู้ปกครองบ้านเมืองเป็นธรรมของผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องปฏิบัติ 10 ประการ ได้แก่

- (1) การให้ทาน
- (2) ความประพฤติที่ดั่งาม
- (3) ความเสียสละ
- (4) ความซื่อสัตย์
- (5) ความอ่อนโยน
- (6) ความไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ
- (7) ความไม่โกรธ
- (8) การไม่ข่มเหงเบียดเบียนผู้อื่น
- (9) ความอดทน
- (10) ความไม่คลาดธรรมดา

ทศพิธราชธรรมนี้พระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ ตั้งแต่สมัยสุโขทัยต่อเนื่องมาถึงกรุงรัตนโกสินทร์จนถึงพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ทรงปฏิบัติพระองค์ตามหลักทศพิธราชธรรมอย่างต่อเนื่อง หลักทศพิธราชธรรมนี้จารึกไว้ที่ในเรือพระที่นั่งสุพรรณหงส์เพื่อให้พระมหากษัตริย์ได้ทอดพระเนตรเพื่อทรงระลึกถึงภารกิจที่ทรงปฏิบัติ ด้วยการยึดหลักทศพิธราชธรรม (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และอิสริยาภรณ์ อุวรรณโณ, 2554)

สมัยอยุธยาในรัชกาลของพระรามาธิบดีที่ 1 พระเจ้าอู่ทองผู้ทรงสร้างกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานีได้กำหนดให้มีพิธีถือน้ำพระพิพัฒน์สัตยา คือการสาบานตนว่าจะซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ แม้ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ปัจจุบัน คณะรัฐมนตรีต้องทำพิธีถือน้ำพระ

พัฒนาแล้วคาดว่าจะซื้อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ในลิลิต โองการแข่งน้ำซึ่งเป็นโองการที่ใช้ในพิธีพระพิพัฒน์สัตยานั้นมีคำสาปแช่งไว้ว่า

ถ้าใครคิดทรยศ ไม่ซื้อสัตย์แล้ว “บ ซื่อน้ำตัดคอ”

แต่ถ้าใครซื้อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ก็จะได้รับผลดี ดังโคลงที่ว่า

“ใครซื้อเจ้าเต็มนาง ใครซื้อรางควายทอง ใครซื้อฟ้าสองย่าว เร่งยิน ใครซื้อลินเกตรา ใครซื้อ ใครรักเจ้าจงยศ”

ส่วนธรรมาภิบาลแนวใหม่เกิดจากการที่ธนาคารโลกได้ให้คณะผู้วิจัยหาคำตอบในปัญหาที่ว่าทำไมธนาคารโลกให้ประเทศทั้งหลายกู้เงินไปพัฒนาประเทศมาตั้งแต่ ค.ศ.1945 แต่การพัฒนาของประเทศทั้งหลายไม่เท่ากัน บางประเทศพัฒนาได้ดีแต่บางประเทศก็ยังไม่พัฒนา คณะผู้วิจัยพบว่าประเทศที่มีธรรมาภิบาล (good governance)

การพัฒนาก็จะถึงประชาชนในประเทศนั้น แต่ประเทศใดที่ไม่มีธรรมาภิบาล เงินที่นำไปแทนที่จะตกถึงประชาชนก็ตกอยู่กับนักการเมืองและข้าราชการผู้คดโกง ประเทศนั้นก็ยังไม่พัฒนา

ธนาคารโลกจึงสรุปว่าธรรมาภิบาลของผู้บริหารประเทศจะทำให้ประเทศพัฒนาอย่างแท้จริง ธนาคารโลกจึงส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้นทั่วโลกในปี ค.ศ.1989 (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ อิสริยาภรณ์ อุวรรณโณ, 2554)

คำว่า ธรรมาภิบาล นี้แปลมาจากคำว่า Good Governance ธรรมาภิบาลมาจากคำว่า ธรรม ที่แปลว่า ถูกต้อง ดิงาม กับ อภิบาล ที่แปลว่า การปกครองดูแล ราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ อิสริยาภรณ์ อุวรรณโณ, 2554)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับความช่วยเหลือจากธนาคารโลก ธนาคารเพื่อพัฒนาเอเชียและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ จึงต้องยอมรับและยึดถือธรรมาภิบาลด้วยเช่นกัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร

ไทยพุทธศักราช 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาลไว้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้กำหนดหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ ตลอดจนพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดีไว้เช่นกัน แม้กระทั่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 74 วรรคหนึ่งก็ได้กำหนดให้ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของรัฐต้องปฏิบัติตามหลักของธรรมาภิบาล และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

United Nations Development Program (UNPD) กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)

1. การมีส่วนร่วม (public participation) ประชาชนทั้งหลายทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อมโดยผ่านสถาบันต่างๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (legitimate intermediate institution)

2. กฎหมายที่ยุติธรรม (rule of law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรมและบังคับใช้กับคนกลุ่มต่างๆ อย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน

3. ความเปิดเผยโปร่งใส (transparency) กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างอิสระ (free flow of information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูล หรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4. การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (consensus

orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใดๆ ของภาครัฐต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดเป็นความเห็นร่วมกัน (broad consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม

5. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (political legitimacy) กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองมีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบอบราชการที่สุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่รัฐที่ร่ำรวยผิดปกติ

6. ความเสมอภาค (equity) ประชาชนทุกคนมีความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงการบริการหรือการมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงโดยเท่าเทียมกัน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) รัฐและหน่วยงานของรัฐ ต้องจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการทำงานที่รวดเร็วมีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) การตัดสินใจใดๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

9. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การที่ผู้นำและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดองค์ประกอบของ ฐ

รมาภิบาลไว้ 6 ประการ ดังนี้ (ชนะศักดิ์ ยุกบุรณ์, 2543, 3 - 12)

1. หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่อำนาจอใจ หรืออำนาจตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตัวเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกในการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน

4. หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้มีประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถ

แข่งขันในเวทีนานาชาติและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

ประทวน บุญรักษา (2552) ได้วิจัยพบองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบมี 82 ดัชนีชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีส่วนร่วม

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน มีดัชนี ดังนี้

1. คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของสถานศึกษา

2. คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีดัชนี ดังนี้

3. บุคลากรทุกฝ่ายและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของสถานศึกษา

4. คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. คณะครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีส่วนร่วมในการควบคุมกำกับ ติดตาม มีดัชนี ดังนี้

6. ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงาน

7. สถานศึกษามีคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีดัชนี ดังนี้

8. สถานศึกษามีการประชุมครูและคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนตัวแทนประชาชนเพื่อรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

9. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบหลักที่ 2 ความโปร่งใส

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความโปร่งใสด้านวิชาการ มีดัชนีดังนี้

10. สถานศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจนและเปิดเผย

11. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาได้

12. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความโปร่งใสด้านงบประมาณ มีดัชนี ดังนี้

13. ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับรู้เหตุผลและขั้นตอนในการจัดทำแผนงบประมาณ

14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการอนุมัติแผนการใช้งบประมาณ

15. แผนการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์กับการใช้จ่ายจริง

16. สถานศึกษามีคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณที่มาจากทั้งภายในและภายนอก

17. สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารเงินรายได้ของสถานศึกษา

18. สถานศึกษามีคณะกรรมการตรวจสอบเงินรายได้สถานศึกษาที่มาจากหลายฝ่าย

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ความโปร่งใสด้านบุคลากร มีดัชนี ดังนี้

19. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการกำหนดตำแหน่งครูและอัตราจ้าง

20. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญา
อัตราจ้างมีการดำเนินการโดยเปิดเผย

21. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม
ร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

22. การดำเนินการทางวินัยดำเนินการในรูปคณะ
กรรมการที่ได้รับการยอมรับ

23. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วม
กระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างเปิดเผย

24. บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการเสริมสร้าง
และการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ความโปร่งใสด้านการบริหาร
ทั่วไป มีดัชนี ดังนี้

25. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน
ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานทุกภาคเรียน

26. สถานศึกษาเปิดเผย เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
โดยไม่มีการปิดบัง

27. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับ
การบริหารสถานศึกษาได้โดยง่าย

28. สถานศึกษาให้คณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมใน การรับ
นักเรียน

29. สถานศึกษาไม่มีการเรียกเก็บเงินเกี่ยวกับการ
รับนักเรียนทุกกรณี

องค์ประกอบหลักที่ 3 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การตรวจสอบการดำเนินงาน มีดัชนี ดังนี้

30. มีแผนปฏิบัติการครอบคลุมภารกิจอย่าง
ชัดเจน

31. มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างชัดเจน
และต่อเนื่อง

32. มีการควบคุมกำกับติดตามการดำเนินงาน
อย่างเป็นระบบ

33. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน

34. มีการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชน และผู้
เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการและ
ผลการดำเนินการ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การตรวจสอบด้านการเงิน
มีดัชนี ดังนี้

35. มีการจัดระบบควบคุมการเงินภายในสถาน
ศึกษาอย่างชัดเจน

36. มีการบริหารงานการเงินอย่างเปิดเผยและมีผู้
เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม

37. มีการให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน
การบริหารการเงินทุกขั้นตอน

38. มีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้
สาธารณชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบทุกโครงการ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การได้มาซึ่งคณะกรรมการ
ตรวจสอบภายใน มีดัชนี ดังนี้

39. สถานศึกษามีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน
ที่มาจากตัวแทนครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐาน

40. สถานศึกษามีการกำหนดสัดส่วนของคณะ
กรรมการตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบหลักที่ 4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ปัจจัยนำเข้า มีดัชนี ดังนี้

41. สถานศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและ
เพียงพอ

42. มีคณะกรรมการในการสรรหาทรัพยากรของ
สถานศึกษา

43. การดำเนินงานการสรรหาทรัพยากรเป็นไป
อย่างเปิดเผย

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การจัดสรรทรัพยากร มีดัชนี
ดังนี้

44. สถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรให้แก่งาน
โครงการ ห้องเรียน อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

45. สถานศึกษามีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
มุ่งผลให้เกิดแก่นักเรียน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 กระบวนการภายในสถานศึกษา มีดัชนี ดังนี้

46. สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อความประหยัดและคุ้มค่าอย่างชัดเจน

47. สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานได้สะดวกและคล่องตัว

48. สถานศึกษามีระบบการสื่อสารและประสานงานภายในอย่างชัดเจน

49. สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศการทำงานให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างเป็นสุขและเกิดความพอใจ

50. สถานศึกษามีการสร้างทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

51. สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบนโยบายการทำงานอย่างต่อเนื่องและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านผลผลิต มีดัชนี ดังนี้

52. สถานศึกษามีการจัดเก็บสถิตินักเรียนที่ได้เลื่อนชั้น และจบหลักสูตรในแต่ละปีการศึกษา เพื่อให้เห็นความก้าวหน้า

53. มีระบบดูแลช่วยเหลือเด็กเพื่อไม่ให้เด็กออกกลางคัน

54. สถานศึกษามีระบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนให้สามารถบรรลุตามหลักสูตร

55. สถานศึกษามีการจัดเก็บสถิติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อเปรียบเทียบ และพัฒนา

องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านผลลัพธ์ มีดัชนี ดังนี้

56. มีระบบการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ใฝ่เรียน

57. มีการติดตามช่วยเหลือให้นักเรียนมีงานทำหรือเรียนต่อ หลังจบชั้นสูงสุดของสถานศึกษา

58. ชุมชนมีความพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 6 ความคุ้มค่า มีดัชนี ดังนี้

59. มีการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างแท้จริง

60. อัตราการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับจำนวนนักเรียนที่รู้หนังสืออยู่ในอัตราที่สูง

61. อัตราการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ได้เลื่อนชั้นอยู่ในอัตราที่สูง

62. อัตราการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

องค์ประกอบหลักที่ 5 ความมีคุณธรรม

องค์ประกอบย่อยที่ 1 จริยธรรมส่วนบุคคล มีดัชนี ดังนี้

63. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา

64. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีระเบียบวินัยและเสียสละ

65. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความประพฤติปฏิบัติตามหลักศีลธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี

66. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

องค์ประกอบย่อยที่ 2 จริยธรรมการทำงาน มีดัชนี ดังนี้

67. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยการมีส่วนร่วมและการใช้เหตุผล

68. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

69. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดแก่นักเรียน

70. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และระเบียบวินัยของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การปลอดจากทุจริต มีดัชนี ดังนี้

71. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

72. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ

73. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องรักษาผลประโยชน์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 4 จรรยาบรรณต่อตนเอง มีดัชนี ดังนี้

74. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

75. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และศิษย์ของตน

76. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการและทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบย่อยที่ 5 จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน มีดัชนี ดังนี้

77. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

78. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อนโยบายของสถานศึกษา

79. ครูและบุคลากรในสถานศึกษารักษาความสามัคคีและชื่อเสียงของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด

องค์ประกอบย่อยที่ 6 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ มีดัชนี ดังนี้

80. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความรักและเมตตาต่อนักเรียนทุกคน

81. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในทุกสถานการณ์

82. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องประพฤติตามจรรยาบรรณต่อนักเรียนทุกคน

เครื่องมือวัดธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

จากผลงานการวิจัยของ ประทวน บุญรักษา (2552 : 137) ที่พบองค์ประกอบและดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 82 ดัชนีชี้วัดที่พบ ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีส่วนร่วม มี 9 ดัชนีชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 2 ความโปร่งใส มี 20 ดัชนีชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 3 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มี 11 ดัชนีชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี 22 ดัชนีชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 5 ความมีคุณธรรมมี 20 ดัชนีชี้วัด นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น 0.918 แต่ละข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.253 - 0.411 สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและสุ่มครูผู้สอนมา 3 - 5 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา โดยใช้ตารางเลข

ข้อที่	ดัชนี	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
0.	องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีส่วนร่วมครูและคณะกรรมการสถานศึกษาพื้นฐานมีส่วนร่วมในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของสถานศึกษา					

เกณฑ์การให้คะแนน

น้อยที่สุด	ให้เท่ากับ 1 คะแนน
น้อย	ให้เท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	ให้เท่ากับ 3 คะแนน
มาก	ให้เท่ากับ 4 คะแนน
มากที่สุด	ให้เท่ากับ 5 คะแนน

การแปลความหมายของคะแนน

นำคะแนนที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของแต่ละสถานศึกษาตอบมาหาค่าเฉลี่ยเป็นค่าบ่งชี้ระดับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษานั้น สำหรับการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการใช้เกณฑ์ ดังนี้

กลุ่มจากครูทั้งหมดของสถานศึกษานั้นให้กลุ่มตัวอย่างตอบระดับการปฏิบัติตามธรรมาภิบาลในสถานศึกษาจาก น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด ดังตารางต่อไปนี้

1.00 – 1.79 หมายถึง มีธรรมาภิบาลในระดับต่ำมาก
1.80 - 2.59 หมายถึง มีธรรมาภิบาลในระดับต่ำ
2.60 - 3.39 หมายถึง มีธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง
3.40 - 4.19 หมายถึง มีธรรมาภิบาลในระดับสูง
4.20 - 5.00 หมายถึง มีธรรมาภิบาลในระดับสูงมาก
แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงพินิจจากผู้เชี่ยวชาญ มีความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและมีความเที่ยงตรงตามสภาพ

ตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

บุปผาวัลย์ เจริญชัยสงค์ (2555) วิจัยพบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลในสถานศึกษาคือ ระดับการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำตามแนวพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาหรือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยที่ตัวแปรทั้งสามต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกันอย่างสูงมาก การปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของผู้บริหารเป็นรากฐานสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ถ้าผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ของรัฐ แม้กระทั่งในสถานศึกษา บริหารตามหลักธรรมาภิบาลก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีความก้าวหน้า ประเทศชาติก็จะเจริญ มีการพัฒนาอย่างดี ประชาชนมีความสุขดังพุทธพจน์ (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2545) ที่ว่า

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคดฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะมีประพฤติชั่วเสียหาย แฉกแฉกวันทั้งหมดยกยกเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม”

“เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็จะมีพลอยดำเนินตาม ทั้งแฉกแฉกวันทั้งหมดยกยกเข็ญ หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้หน้าที่ต้องบริหารตามหลักธรรมาภิบาลว่ามีความสำคัญต่อการอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคม

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (กันยายน-ธันวาคม, 2541). “ธรรมนูญภาคการเมือง บทบาทภาคีเมือง,” รัฐสภาสาร. 46 : 1 - 65.
- ชนะศักดิ์ ยูวบูรณ์. (2543). “กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี,” ใน การปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. และ อีสริยาภรณ์ อุวรรณโณ. (31 สิงหาคม 2554). “ธรรมนูญ - ธรรมราชา (ตอน 2) : ธรรมาภิบาลพุทธ” เดลินิวส์. หน้า 8.
- ประทวน บุญรักษา. (2552). การพัฒนาตัวชี้วัดธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- บุปผาวัลย์ เจริญชัยสงค์. (2555). ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2549). ปรัชญาในวรรณคดีสมัยสุโขทัย. กรุงเทพมหานคร : SUNPRINTING.

วัฒนธรรมโรงเรียน

ความหมาย

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) หมายถึง ลักษณะ สิ่งประดิษฐ์ กฎระเบียบ พิธีการ ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน

ความเป็นมา

ปี ค.ศ.1938 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard, 1938) และปี ค.ศ.1945 เอลตัน เมโย (Elton Mayo, 1945) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบรรทัดฐาน ความรู้สึก ค่านิยม ความคิดของกลุ่มผู้ทำงานที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานขององค์กร ดังเช่น โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Hoy and Miskel, 2008)

ความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน

- วัฒนธรรมโรงเรียนเกิดจากการสะสม ภูมิปัญญา ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ ประเพณี พิธีกรรม กฎระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติ ตลอดจนการกระทำของบุคคลต่างๆ ของโรงเรียนที่มีมาอย่างต่อเนื่อง
- วัฒนธรรมโรงเรียนหนึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

ของโรงเรียนนั้น ซึ่งมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมโรงเรียนอื่น

- วัฒนธรรมโรงเรียนก่อให้เกิดความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

เทอร์เรนซ์ ดีล (Terrence Deal, 1985) เสนอว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ควรมีลักษณะ ดังนี้

- บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมและความเห็นร่วมกันว่า “โรงเรียนทำอะไร”
- ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นผู้นำในการกำหนดค่านิยมของโรงเรียน
- พิธีกรรมที่สำคัญหรือที่เด่นเป็นจุดศูนย์รวมความเชื่อของบุคลากรในโรงเรียน
- มีบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างของผู้เป็นวีรบุรุษหรือเป็นวีรสตรี เช่น อาจารย์ดีเด่น
- สร้างพิธีกรรมใหม่และยังคงรักษาพิธีกรรมเดิม
- ประกอบพิธีกรรมที่สำคัญและปรับปรุงค่านิยม

หลัก

7. ยึดถือความสมดุลระหว่างสิ่งใหม่และสิ่งเก่า ความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระและการควบคุม
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในพิธีกรรมทางวัฒนธรรม

ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (พิมพ์ อร สดเอี่ยม, 2547) ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในสถานศึกษามีความสามัคคี ห่วงใย เอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันดุจญาติ
2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหา

โอกาส ทำงานเป็นกลุ่ม

3. วัฒนธรรมแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่มีระเบียบแบบแผน มีระเบียบปฏิบัติอย่างเป็นทางการ มีการปกครองเป็นระบบตามลำดับยศ ชั้น เน้นประสิทธิภาพ ถือเกียรติยศ ถือความภาคภูมิใจ
4. วัฒนธรรมแบบการตลาด เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลงาน มีการแข่งขันได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ยึดถือความสามารถของบุคลากรเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน

แบบสอบถามเพื่อวัดวัฒนธรรมโรงเรียน

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดวัฒนธรรมของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น 0.872 แบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีสภาพอยู่ในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 16 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขใต้ตารางระดับความเป็นจริงที่ตรงกับความเป็นจริงของโรงเรียนตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นจริงน้อย
- 3 หมายถึง เป็นจริงปานกลาง
- 4 หมายถึง เป็นจริงมาก
- 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด

ในแบบสอบถามนี้ ข้อ 1 - 4 เป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว ข้อ 5 - 8 เป็นวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ข้อ 9 - 12 เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ ข้อ 13 - 16 เป็นวัฒนธรรมแบบการตลาด

ในการวัดนั้นให้ผู้อำนวยความสะดวกพร้อมกับการเลือกครูแบบสุ่มมา 3 - 5 คน ตอบแบบสอบถาม ตรวจสอบคำตอบข้อ 1 - 4 แล้วหาค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแต่ละคน จากนั้นก็เอาค่าเฉลี่ยของทุกคนมารวมกันหาค่าเฉลี่ยอีกครั้ง เป็นค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมแบบครอบครัว จากนั้นก็ตรวจที่ตอนถัดไป แล้วคำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละตอน นำค่าเฉลี่ยของทั้ง 4 ตอนมาเปรียบเทียบกันดู ค่าเฉลี่ยตอนใดมากที่สุด ตรงกับวัฒนธรรมแบบใดก็จัดว่าโรงเรียนนั้นมีวัฒนธรรมโรงเรียนแบบนั้น เช่น เทียบค่าเฉลี่ยทั้ง 4 วัฒนธรรมแล้วปรากฏว่าค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมครอบครัวสูงสุดสูงกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ อีก 3 ด้าน ก็สรุปว่าโรงเรียนนั้นมีวัฒนธรรมแบบครอบครัว แต่ถ้าค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมตั้งแต่ 2 - 4 ด้านเท่ากัน ก็สรุปว่าโรงเรียนนี้ไม่สามารถสรุปได้ว่ามีวัฒนธรรมโรงเรียนแบบใด

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนปัจจุบันถือว่าโรงเรียนเป็นระบบเปิด สิ่งแวดล้อมย่อมมีผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกิดจากทั้งความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานของบุคคลในโรงเรียน พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของโรงเรียน ตลอดจน

โรงเรียนของท่านมีลักษณะการปฏิบัติอย่างไร	ระดับความเป็นจริง				
	1	2	3	4	5
1. ครูร่วมมือช่วยเหลือกันเหมือนญาติมิตร					
2. ครูมีความรัก สามัคคี สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
3. ครูไม่ถือยศศักดิ์หรือสถานภาพเข้าหากันในการปฏิบัติงาน					
4. ครูจริงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งกันและกัน					
5. ครูมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อก้าวหน้าของสมาชิกและโรงเรียน					
6. กล้าตัดสินใจเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโรงเรียน					
7. โรงเรียนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
8. โรงเรียนพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าของสมาชิกและโรงเรียน					
9. การติดต่อประสานงานจะเป็นขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา					
10. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่เคยดำเนินการ					
11. กำหนดระเบียบขั้นตอนแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ชัดเจนโดยยึดเอานโยบายเป็นหลัก					
12. ครูปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตามที่ดี					
13. การปฏิบัติงานมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก					
14. โรงเรียนมีบรรยากาศของการแข่งขันในการทำงาน					
15. ครูมีความมุ่งมั่นมุ่งมั่นและทำงานหนัก					
16. โรงเรียนมุ่งสร้างความพึงพอใจให้สมาชิกหรือผู้รับบริการ					

ที่มา : สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548)

ความเชื่อพิธีกรรมต่างๆ ขนบธรรมเนียมประเพณีของ
ชุมชนล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน
ทั้งสิ้น

ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) วิจัยพบว่า วัฒนธรรม
โรงเรียนแบบการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการ

แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่วัฒนธรรมโรงเรียนแบบ
ครอบครัวจัดตั้งการจัดการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
วัฒนธรรมโรงเรียนแบบครอบครัวและวัฒนธรรม
โรงเรียนแบบราชการจัดตั้งวัฒนธรรมโรงเรียนแบบ
การตลาด

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง. (2553). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับการปฏิบัติการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ปรินญานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์. (2553). **ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Barnard, C.L. (1938). **Functions of Executive**. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Deal, T.E. (1985.). "The Symbolism of Effective Schools," **Elementary School Journal**. 85 : 601-20,
- Hoy, W.K. and Miskel, G.G.S. (2008.). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : The McGraw – Hill Companies Inc.,
- Mayo, E. (1945.). **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Graduate School Of Business Administration, Harvard University,

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมาย

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง และพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และให้บุคคลในองค์การเรียนรู้สิ่งๆ ที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จเพื่อพัฒนาองค์การ

ความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริว่า “ความรู้คู่เปรียบด้วย กำลัง ภายเฮยๆ” มีความหมายว่า ความรู้เป็นพลังอำนาจ เหมือนดังเช่น ฟรานซิส เบคอน กล่าวว่า “ความรู้ คือ อำนาจ” อัลวิน ทอฟเลอร์ นำความคิดนี้มาชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า อำนาจเปลี่ยนแปลง (Power Shift) ว่าชาติใดมีความรู้มากก้าความรู้ไว้ได้มาก คั่นคว้าวิจัย คิดสิ่งใหม่ๆ ได้มาก ชาตินั้นจะเป็นมหาอำนาจเป็นชาติที่มีอำนาจมาก บริษัทใดที่

มีบุคลากรที่มีความรู้ เรียนรู้คู่กันไปกับการทำงาน ทำวิจัย และพัฒนาผลผลิตไปด้วย บริษัทนั้นย่อมเหนือกว่าบริษัทอื่นๆ เมื่อ ค.ศ.1978 ซี.อาร์คีริส (C. Argyris) และ ดี.ชอน (D. Schon) (Argyris and Shon, 1978) ได้เสนอความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อมาในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ (Peter M. Senge) (Senge, 1990) และในปี ค.ศ.1994 เอ็ม.มาร์ควอร์ดท์ (M.Marquard) และ เอ. เรย์โนลด์ (A. Reynold) (Marquard and Reynold, 1994) ได้เสนอความคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้อีกว่า เป็นองค์การที่คนพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนปรารถนา มีการพัฒนาความคิดใหม่ๆ มีการวิจัย มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ความคิดดังกล่าวนี้ได้เข้ามาสู่ประเทศไทยเมื่อ ปี พ.ศ.2544 และกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ว่าจะพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน

องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2002) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม การเรียนรู้ระดับองค์การ

(2) รูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(3) ทักษะและวินัยการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ ความรอบรู้ส่วนตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน

2. องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างขององค์การ

(2) วิสัยทัศน์ขององค์การ

(3) วัฒนธรรมขององค์การ

(4) กลยุทธ์ขององค์การ

3. องค์ประกอบด้านคน ประกอบด้วย

(1) บุคลากร

(2) ผู้นำ

(3) ลูกค้ำ

(4) ผู้ให้บริการ

(5) พันธมิตร

(6) ชุมชน

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาความรู้

(2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่

(3) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

(4) การจัดเก็บความรู้

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ

(2) เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้

(3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

อารีรักษ์ โภธิวัฒน์ (2554) วิจัยพบว่าองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามี 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกรอบการดำเนินการและการสื่อสารเป้าหมายร่วม การกำกับติดตามและให้ข้อมูลย้อนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. องค์ประกอบหลักที่ 2 การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ในสถานศึกษา วินัยในการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการถ่ายโอนและใช้ความรู้

3. องค์ประกอบหลักที่ 3 องค์การของสถานศึกษามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์การ โครงสร้างขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ

4. องค์ประกอบหลักที่ 4 เทคโนโลยีในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5. องค์ประกอบหลักที่ 5 ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ระดับความรู้

6. องค์ประกอบหลักที่ 6 กลยุทธ์ของสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 1 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร

7. องค์ประกอบหลักที่ 7 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ

ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แบรนดท์ (Brandt, 2003) เสนอว่า สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. สถานศึกษาต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
2. สถานศึกษามีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา
3. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง
4. สถานศึกษารวบรวม จัดระบบ และจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

5. สถานศึกษามีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. สถานศึกษาต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. สถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่สนับสนุนโอกาสการเรียนรู้ของบุคลากร

10. สถานศึกษาเป็นระบบเปิด ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งเงื่อนไขทางสังคมการเมือง และเศรษฐกิจ

ดัชนีวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

อารีรักษ์ โพธิวัฒน์ (2554) ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา 75 ดัชนี มีค่าความเชื่อมั่น .988 แต่ละดัชนีมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .534 ถึง .886 ดัชนีชี้วัดมีความเที่ยงตรงเชิงพินิจจากผู้เชี่ยวชาญ มีความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและมีความเที่ยงตรงตามสภาพ

ดัชนีชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย มีดังนี้

ดัชนี	ระดับการปฏิบัติ					ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
องค์ประกอบหลักที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา						
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดกรอบการดำเนินการและการสื่อสารเป้าหมายร่วม</i>						
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามข้อมูลรอบด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						.613
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหา และความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง						.679
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกระดับเป้าหมายทางวิชาการร่วมกับครู						.602
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน						.742
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายที่กำหนด						.727
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ						.653
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 2 การกำกับ ติดตาม และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน</i>						
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเยี่ยมชั้นเรียนและสะท้อนผลการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ						.629
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจบันทึกการสอนของครูและให้ข้อเสนอแนะ						.597
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการสอนของครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						.638
10. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือกับครูผู้สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้						.634
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการนิเทศชั้นเรียนอื่นๆ						.695
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</i>						
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน						.762

ดัชนี	ระดับการปฏิบัติ					ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถในการปฏิรูปการเรียนรู้						.638
14. ผู้บริการสถานศึกษามีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด						.679
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการบริหารสถานศึกษา						.793
16. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าเผชิญกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์						.760
17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบที่ดีด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความอดทน และความแน่วแน่ เด็ดเดี่ยว						.713
18. ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงาน ที่สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ						.583
องค์ประกอบหลักที่ 2 การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา						
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 1 รูปแบบการเรียนรู้</i>						
19. สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก						.708
20. สถานศึกษาและบุคลากรเรียนรู้วิธีการวางแผนโดยใช้การคาดการณ์อนาคต						.785
21. สถานศึกษาและบุคลากร แสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา						.823
22. สถานศึกษาและบุคลากรใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง						.766
23. สถานศึกษามีกลไกในการพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงทุกระดับการเรียนรู้						
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 2 วินัยในการเรียนรู้</i>						
24. บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาความคิดเชิงสังเคราะห์และเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร						.642
25. บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัว เพื่อนำมาบูรณาการเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา						.715
26. บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา						.564

ระดับการปฏิบัติ						ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ดัชนี						
27. บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						.616
องค์ประกอบย่อยที่ 3 การแสวงหาความรู้						
28. บุคลากรในสถานศึกษาใช้วิธีแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย						.746
29. บุคลากรในสถานศึกษามีผลการแสวงหาความรู้ในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย						.767
30. บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกสถานศึกษา						.658
31. บุคลากรในสถานศึกษามีการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ใหม่อยู่เสมอ						.752
32. บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในสถานศึกษา						.687
องค์ประกอบย่อยที่ 4 การสร้างความรู้						
33. สถานศึกษาและบุคลากรสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย						.843
34. บุคลากรในสถานศึกษาสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ						.827
35. สถานศึกษาส่งเสริมความรู้ใหม่ให้บุคลากรกันและกันและจัดหมวดหมู่						.779
36. สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอและต่อเนื่อง						.708
องค์ประกอบย่อยที่ 5 การถ่ายโอนและใช้ความรู้						
37. บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน						.799
38. บุคลากรในสถานศึกษาใช้วิธีที่หลากหลายในการถ่ายโอนความรู้ต่อผู้ร่วมงานและผู้เรียน						.731
39. บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน						.796
องค์ประกอบหลักที่ 3 องค์การของสถานศึกษา						
องค์ประกอบย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์องค์การ						
40. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ						.736
41. สถานศึกษามีการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง						.591

ระดับการปฏิบัติ						ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ดัชนี						
42. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นมา มีเป้าหมายเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน						.727
43. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีความชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม						.791
44. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเกิดจากการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคต ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วร่วมกันกำหนดขึ้นมา						.810
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 2 โครงสร้างขององค์การ</i>						
45. การจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมีความ ยืดหยุ่นและสามารถรองรับงานใหม่ได้						.695
46. สถานศึกษามีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม						.773
47. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และ การตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						.795
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ</i>						
48. สถานศึกษามีเป้าหมายหลักในด้านการพัฒนาผู้เรียน						.648
49. บุคลากรในสถานศึกษาสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้						.759
50. สถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาผลงานทางวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ						.706
51. สถานศึกษาจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ส่วนย่อยของ สถานศึกษา						.613
52. สถานศึกษามีการส่งเสริมครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้ารับการอบรม วิชาที่สอนหรือรับผิดชอบ						.755
<i>องค์ประกอบหลักที่ 4 เทคโนโลยีในสถานศึกษา</i>						
<i>องค์ประกอบย่อยที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</i>						
53. สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีร่วมกัน						.692
54. สถานศึกษามีการพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ใน การปฏิบัติงาน						.764

ระดับการปฏิบัติ ดัชนี	ระดับการปฏิบัติ					ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
55. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้						.724
56. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ แก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง						.781
57. สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ในด้านการสื่อสารการบริหารงานของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ						.804
58. สถานศึกษานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล						.859
59. สถานศึกษามีการปรับปรุงความรู้ใหม่มาเก็บไว้อย่างต่อเนื่อง						.798
60. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบค้นหาง่าย						.659
61. บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน						.745
องค์ประกอบหลักที่ 5 ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา <i>องค์ประกอบย่อยที่ 1 ระดับความรู้</i>						
62. สถานศึกษาเน้นให้ความสำคัญการเรียนรู้ระดับบุคคลเพราะเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ระดับอื่นๆ						.800
63. สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้						.886
64. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน						.855
65. สถานศึกษามีการบูรณาการการเรียนรู้บุคคล การเรียนรู้ระดับทีมงาน การเรียนรู้ในระดับแผนก / ฝ่าย / กลุ่มงาน เข้าด้วยกัน						.830
66. บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักรู้ถึงการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ						.765
องค์ประกอบหลักที่ 6 กลยุทธ์ของสถานศึกษา <i>องค์ประกอบย่อยที่ 1 กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร</i>						
67. บุคลากรในสถานศึกษามีความกล้าหาญเชิงวิชาการและกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ						.765
68. บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ						.781
69. สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้						.534

ระดับการปฏิบัติ						ค่าอำนาจจำแนก
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ดัชนี						
70. สถานศึกษาเน้นการแก้ไขหรือปรับปรุงงานของบุคลากรสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน						.790
71. สถานศึกษาเน้นค่านิยมด้านความสามัคคีและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร						.750
72. บุคลากรในสถานศึกษาใช้การวัดและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงาน						.802
องค์ประกอบหลักที่ 7 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา องค์ประกอบย่อยที่ 1 การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ						
73. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนะให้ครูจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพครูของตนเองในแต่ละปี						.643
74. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู						.646
75. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรเพื่อสนับสนุน						.688

การพัฒนาวิชาชีพครู

ดัชนีชี้วัดนี้สามารถนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อจัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและสุมครู ในแต่ละสถานศึกษามา 3-5 คน ตอบตามความเป็นจริงเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามแต่ละดัชนีของแต่ละสถานศึกษาจากมากที่สุดให้คะแนน 5 มากให้คะแนน 4 ปานกลางให้คะแนน 3 น้อยให้คะแนน 2 น้อยที่สุดให้คะแนน 1 จากนั้นก็คิดค่าเฉลี่ยของคำตอบของแต่ละคน นำค่าเฉลี่ยของผู้ตอบทุกคนมาหาค่าเฉลี่ยอีกครั้งก็ได้ค่าบอกความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้นๆ

การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ (1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษา ($\beta = 0.525$) (2) แรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ($\beta = 0.456$) ส่วนเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาส่งผลทางอ้อม ($\beta = 0.713$) ผ่านทางแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูแล้วแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ($\beta = 0.456$) ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษา ($\beta = 0.303$) ส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษา

($\beta = 0.367$) ส่งผลทางตรงต่อเจตคติของครูที่มีต่อเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

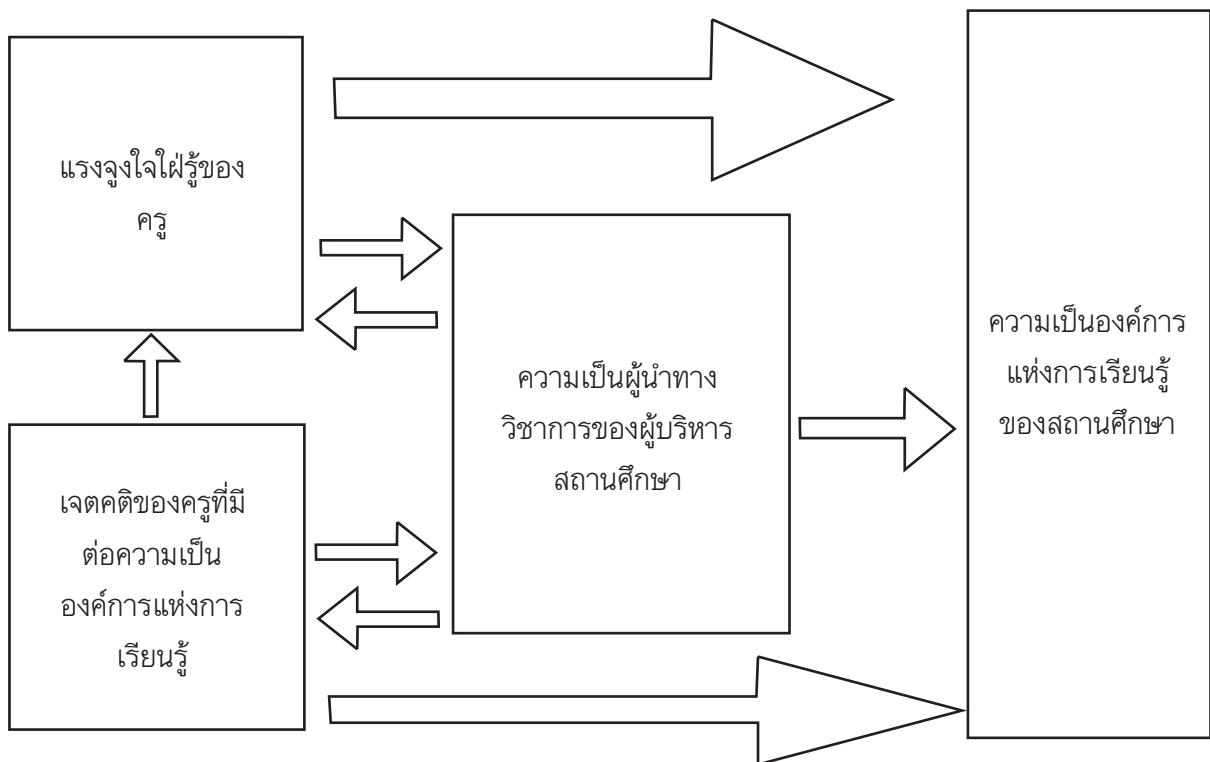
สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, ปกรณ์ ประจัญบาน และ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2553 ก) วิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ($\beta = 0.405$) และเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\beta = 0.425$) ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, ปกรณ์ ประจัญบาน และ สม

ศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2553ข) วิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ($\beta = 0.254$) ส่งผลทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เจตคติของครูต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($\beta = 0.662$) ส่งผลทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ดังภาพที่ 1

ตามรูปแบบดังกล่าวนี้การที่จะพัฒนาสถานศึกษา



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาแรงจูงใจใฝ่รู้อย่างครูและพัฒนาเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาซึ่งสองตัวแปรนี้จะส่งผลทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พร้อมกันนั้นก็ส่งผลทางบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งตัวแปรหลังนี้จะส่งผลทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เกริก ท่วมกลาง (2554) ได้พัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กตามรูปแบบดังกล่าวพบว่ากลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

องค์ประกอบสำคัญที่เป็นหัวใจของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ในองค์การ หรือ ในสถานศึกษาที่มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ในสถานศึกษา วินัยในการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ องค์ประกอบดังกล่าวนี้ สัจจิต เหมวัล (2551) วิจัยพบว่าส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของสถานศึกษา

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) กล่าวว่าสถานศึกษาควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การใดๆ เพราะสถานศึกษาเป็นองค์การเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้ของผู้เรียน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- เกริก ท่วมกลาง. (2554). **การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**. ปรินซ์นิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สัจจิต เหมวัล. (2551). **อิทธิพลของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552) **ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ; ปกรณ์ ประจัญบาน และ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2553 ก). **แรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของครูและเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน.** นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ; ปกรณ์ ประจัญบาน และ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2553 ข). **อิทธิพลของแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของครูและเจตคติของครูต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน.** นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- อารีรักษ์ โพธิวัฒน์. (2554). **การพัฒนาศูนย์ชีวิตความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Argyris, C. and Shon, D. (1978). **Organization Learning : Theory, Method and Practice.** Massachusetts : Adison, Wesley.
- Brandt, R. (2003). **Is This School a Learning Organization? 10 Ways To Tell?** Online T. Available : <http://www.nsde.org.library/Jsd/brandt241.html>./Retrieved July 9, 2007.
- Hoy, W.K. and Miskel, G.G.S.(2008). **Educational Administstion : Theory, Research and Prctice.** Newyork :The McGraw-Hill companies, Inc.
- Michael. (2002). **The Learning Organizations : Master the 5 Elements for Corporate Learning.** California : Davies – Black Publishing.
- Marquardt, Michael. (2002). **The Learning Organizations : Master the 5 Elements for Corporate Learning.** California : Davies – Black Publishing.
- Marquardt, Michael and Reynold, Angus. (1994). **The Global Learning Organization.** New York : McGraw – Hill.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.** 4th ed. New York. Doubleday.

การจัดการความรู้

ความหมาย

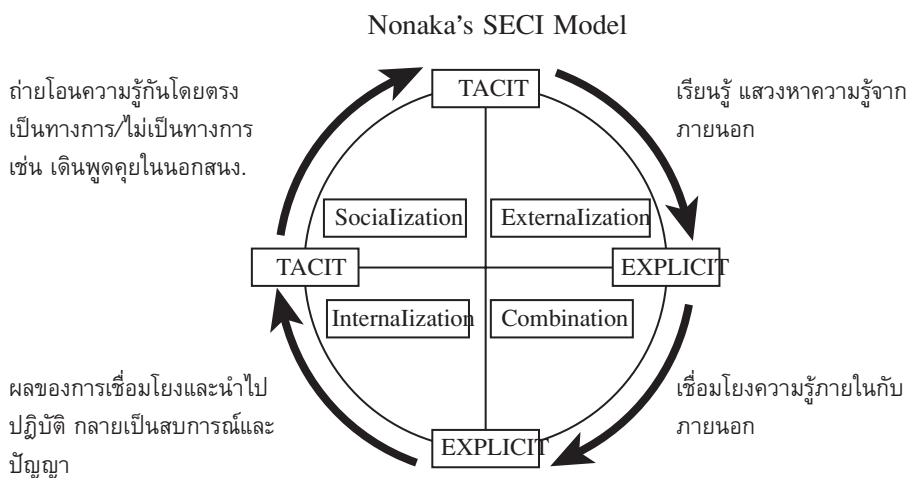
การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) คือ กระบวนการพัฒนาและนำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานหรือการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ และเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ข้อมูล สารสนเทศซึ่งก่อให้เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด

ความเป็นมา

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความยาวนานและอาจเกิดก่อนการจัดการศึกษาในระบบ เพียงแต่ในอดีตเป็นกิจกรรมแยก

ส่วน ขาดการจัดระบบ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล แต่เมื่อโลกก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ ความจำเป็นในการแสวงหาเครื่องมือเพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า จึงมีความจำเป็นมากขึ้นเป็นลำดับ ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา มีผู้สนใจและพยายามพัฒนาแนวคิดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดการความรู้จึงได้รับการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้

Professor Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takuechi เป็นผู้ร่วมบุกเบิกให้การจัดการความรู้เป็นที่รู้จักโดยเสนอแนวคิดการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 SECI Model

ที่มา : SECI model. Knowledge Management [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ ค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2550. :<http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM001.html>

SECI Model ที่ Nonaka และ Takuechi ร่วมกันพัฒนาประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ซึ่งช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดวงจรการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆต่อไปเรื่อยๆ องค์ประกอบแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1. **สัมพันธภาพ (socialization)** แสดงการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน หรือมีค่านิยมทัศนคติที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่ายสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. **การแสวงหาสิ่งใหม่ (externalization)** แสดงให้เห็นการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ๆจากภายนอกเพิ่มเข้ามาเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับลูกค้าผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน และดำรงอยู่ขององค์กร

3. **การสังเคราะห์ความรู้ (combination)** เชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับเรา ในส่วนนี้ผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่ดีจะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ๆให้กับองค์กรได้

4. **การฝังลึกความรู้ (internalization)** เป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวคน กลายเป็น Tacit Knowledge เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

นอกจากนี้ Nonaka และ Takuechi ได้สรุปยุคของการจัดการความรู้เป็น 3 ยุค คือ

1. ยุค Pre- SECI ประมาณปี ค.ศ.1978 เป็นยุคเริ่มต้นในการจัดการความรู้โดยรูปแบบที่ใช้จะถูกกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นระบบที่มีโครงสร้างตายตัว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการใช้ความรู้เพื่อช่วยตัดสินใจ

2. ยุค SECI ประมาณปี ค.ศ. 1995 เป็นยุคที่มีการจำแนกประเภทความรู้และอธิบายความรู้ไว้อย่าง

ชัดเจน มีการแยกความรู้เป็น 2 ประเภท คือ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge โดยความรู้ดังกล่าวสามารถปรับเปลี่ยนสถานะได้

3. ยุค Post - SECI ประมาณปี ค.ศ. 2001 ถือเป็นยุคที่ 3 โดยจะมีการอธิบายให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเพราะความรู้ไม่ใช่สิ่งของที่จับต้องได้ อีกทั้งความรู้มีหลายมิติอาจไม่สามารถแสดงให้เห็นการจัดการความรู้ว่าเป็นเหตุและผลได้โดยง่าย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในประเทศไทย เริ่มต้นอย่างเป็นทางการเมื่อมีการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในปี พ.ศ. 2545 เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย วิธีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็คือ การเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับปลาหูซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป

ในปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในประเทศไทยทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน รวมถึงภาคประชาชน นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเปิดสอนเป็นวิชาบังคับสำหรับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาต่างๆ

ประเภทความรู้

ความรู้อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภท คือ

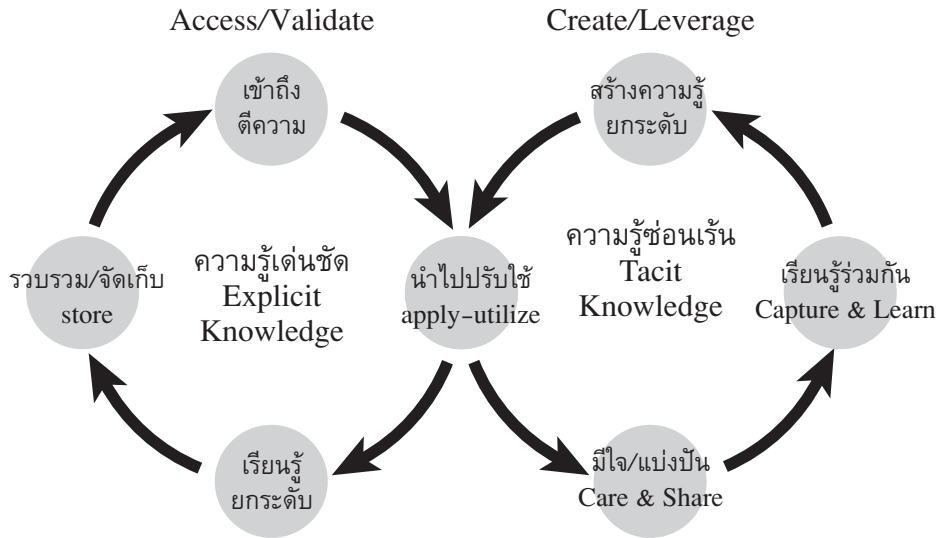
1. **ความรู้เด่นชัด (explicit knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน

2. **ความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge)** เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ **“ความรู้เด่นชัด”** จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไป

ใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในภาพที่ 2) ส่วนในการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้

เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 วงจรความรู้

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

<http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKM/Article/startkm.pdf>

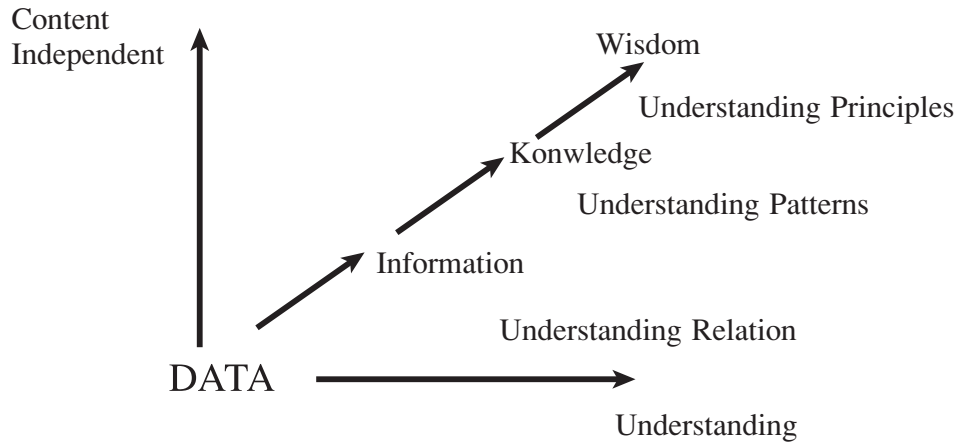
ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพสลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง ความรู้ซ่อนเร้นก็เปลี่ยนเป็นความรู้เด่นชัด และบางครั้งความรู้เด่นชัดก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้ซ่อนเร้น

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (knowledge process)

การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ และในสององค์ประกอบแรก คือ คนและเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้น จะต้องมีความสมดุลกันจึงจะทำให้ส่วนที่ 3 คือ กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนอธิบายได้ดังนี้

1. **ด้านคน** หมายถึงความสามารถของคนในองค์กร ต้องเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรกร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไป

ใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในภาพที่ 2) เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการ ระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งนั้นการสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก บางทฤษฎีเชื่อว่าการจัดการความรู้ก็คือการพัฒนาคนในองค์กร ร้อยละ 80 ของการจัดการความรู้เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (data) สารสนเทศ (information) และปัญญา (wisdom) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของสารสนเทศและความรู้

ที่มา : The KM Concept. 2003. อ้างถึงใน นันทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่

2.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

2.3 ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

2.4 วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

3. กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิด

พัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

3.1 การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายอย่างไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

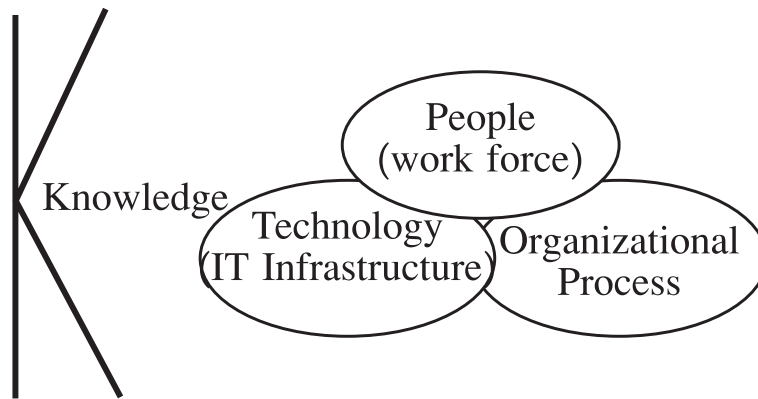
3.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้เด่นชัด (explicit knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge) จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles (IQCs)) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสลับเปลี่ยนงาน (job rotation) การยืมตัว (secondment) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) เป็นต้น

3.7 การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ในองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา : Awad, E. M. & Ghaziri. H. M. 2004. Knowledge Management. New Jersey : Pearson Education.

โมเดลปลา

จากองค์ประกอบข้างต้น ศาตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้

เหมือนกับปลาหนึ่งตัว “โมเดลปลา” จึงเป็นโมเดลอย่างง่าย (ดังภาพที่ 5) ที่มีกล่าวถึงในการจัดการความรู้ มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา ส่วนตัวปลา ส่วนหางปลา รายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 โมเดลปลา

ที่มา : <http://learners.in.th/file/fladin/tuna.jpg>

1. ส่วน “หัวปลา” (knowledge vision - KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนิน กิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน “ตัวปลา” (knowledge sharing - KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วน “หางปลา” (knowledge assets - KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกล็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่แลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ และพร้อมยกระดับต่อไป

ในองค์ประกอบของ โมเดลปลาหู จะได้กล่าวถึงในข้างต้น จะพบว่า รายการจัดการความรู้นั้นได้ให้ความสำคัญกับ คน ซึ่งจะต้องมีความสมดุลกับเทคโนโลยี และบุคคลที่กล่าวถึงในโมเดล ปลาหูทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วยบุคคล 5 กลุ่มดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

2. คุณเอื้อ (chief knowledge officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็จะสามารถ

ดำเนินการจัดการความรู้ได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุดบทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ เอาหัวปลาไปเสนอให้ผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment), ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เห็นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (knowledge facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยงโดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กรโดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

- ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

- จัดการดูงานหรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (peer assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่ายหรือเร็วขึ้นโดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต
 - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทางเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
 - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-community of practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
 - สรุปการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก
4. คุณกิจ (knowledge practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความสำคัญในการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง และแปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้
5. คุณประสาน (network manager) เป็นผู้ที่ยุบรวมประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางแก้ไขในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

ในกระบวนการจัดการความรู้บุคคลทั้ง 5 กลุ่มมีความสำคัญ เนื่องจากกระบวนการทางการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องได้รับความ

ร่วมมือจากทุกคนในองค์กร นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งคนในองค์กรทุกคนก็ต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้และทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และการที่จะให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กรเพื่อความร่วมมือ ภูมิปัญญาของทุกฝ่ายซึ่งจะส่งผลให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ผลลัพธ์ออกมาตามที่องค์กรคาดหวังได้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคคล ช่วยเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ ช่วยเพิ่มผลผลิต และช่วยพัฒนาคุณภาพโดยรวมขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ประโยชน์โดยทั่วไปมีดังนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขได้อย่างรวดเร็วโดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ ทางสื่อต่างๆ เพื่อดูแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงาน ถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อนเพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่า
3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ซ่อนเร้นในตัวคน (tacit knowledge) ของผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน

6. องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่องเพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้จากการสะสมมาแล้วจากบุคคล (tacit knowledge) หรือจากส่วนต่างๆของสถานศึกษา เพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้องค์กรอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8. งานบางเรื่องไม่จำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองเพราะอาจจะเกิดผลเสียมากกว่าเนื่องจากต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมาก่อนจะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9. การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็นผู้ให้และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นการจัดการความรู้จะสำเร็จได้บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะมีประโยชน์อย่างมากโดยเฉพาะในสถานศึกษา องค์กรความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการจัดการความรู้จะเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา ที่มีค่ามหาศาลเพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์พันธกิจของสถานศึกษา และความรู้ที่ได้จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้ และทำให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษามีการใฝ่รู้ และฝึกที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต และสถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้ก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์

อรพรรณ พรสีมา

บรรณานุกรม

- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพมหานคร : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ปาริฉัตรต์ คังชนะนนท์. **องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้**. ค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2551, http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_2.pdf
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2550). **การจัดการความรู้**. ค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม 2550, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้**. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2551, จาก http://qa.siam.edu/km/km_Article4.pdf
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548) **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา**. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- โมเดลปลาทู. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2551, <http://learners.in.th/file/fladin/tuna.jpg>
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) **การจัดการความรู้**. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2551, <http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKM/Article/startkm.pdf2>.
- สุดารัตน์ ครุฑทะ. **เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ (IT&KM)**. ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2551, <http://www.ru.ac.th/hu812/a3.doc>
- Andersen, A. (2005). **Knowledge Management News**. Retrieved September 9, 2005, from <http://www.kmnews.com/index.php?page=themopportunity>
- Awad, E. M. and Ghaziri, H. M. (2004). **Knowledge Management**. New jersey : Pearson Education
- SECI model. **Knowledge Management** [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ ค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2550, :<http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM001.htm>

กลุ่มสร้างคุณภาพ

การบริหารในหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะ เป็นการบริหารงานธุรกิจอุตสาหกรรมหรือหน่วยงาน ราชการก็ตาม เป้าหมายที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ เรื่องของ คุณภาพ การที่จะให้งานที่มีคุณภาพดีเป็นไปตามความ ต้องการของผู้ใช้ทั้งในด้านราคา บริการและประโยชน์ ใช้สอย จำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพ ตามหลัก การบริหารที่ดีการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในหน่วยงานจะต้องจัดดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของงาน โดยใช้เทคนิคต่างๆ เทคนิคหนึ่งที่น่าสนใจได้แก่ เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือที่เรียกว่า คิวซี เซอร์เคิล (QC Circles) ตัวย่อว่า QCC. แล้วชื่อเป็น ภาษาไทยให้ตรงความหมายกับกิจกรรมของกลุ่มคือ “กลุ่มสร้างคุณภาพ” ทั้งนี้เพราะกลุ่มดังกล่าว ประกอบ กิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างคุณภาพของแรงงาน กลุ่ม สร้างคุณภาพนี้มีลักษณะการรวมกันเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนตั้งแต่ 3-7 คน อยู่ในสถานที่ทำงาน เดียวกัน มีหัวหน้าเหลือสมาชิกที่เลือกขึ้นมาทำหน้าที่ ผู้นำกลุ่ม กลุ่มต่างๆเหล่านี้จะจัดทำกิจกรรมเพื่อการแก้

ปัญหาเรื่องคุณภาพ กระบวนการผลิตและเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงาน

กลุ่มสร้างคุณภาพ มีวิวัฒนาการมาจากการพัฒนา แนวคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพซึ่งมาจากแนวทฤษฎี ของประเทศทางตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ระยะเวลา เริ่มแรกในสหรัฐอเมริกา ได้มีการควบคุมคุณภาพโดย วิธีการทางสถิติ (Statistical Quality Control) มีการ เน้นในเรื่องของการตรวจสอบ (inspection) เป็นส่วน ใหญ่ ต่อมาญี่ปุ่นได้รับหลักการนี้เข้ามาเมื่อ พ.ศ.2488 โดย ดร.เดมิง (Dr. Deming) จากสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ สอนให้ ระยะเวลาแรกแรกประเทศญี่ปุ่นได้เริ่มนำระบบ การควบคุมคุณภาพโดยวิธีการทางสถิติเข้ามาใช้ใน โรงงานอุตสาหกรรม เมื่อใช้ได้ประมาณ 4-5 ปี ปรากฏ ว่าคุณภาพต่างๆดีขึ้นแต่กับประสบปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่าย มนุษย์สัมพันธ์ หรือการสูญเสียในการตรวจสอบ ทำให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจขึ้นในโรงงาน ญี่ปุ่นจึง คิดปรับปรุงระบบการควบคุมคุณภาพใหม่ซึ่งในขณะนั้น ทางตะวันตกเองก็ปรับปรุงระบบการควบคุมคุณภาพกัน ใหม่ เป็นระบบปรับปรุงคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total

Quality Control (TQC)) โดยเน้นการตรวจสอบทุกขั้นตอนภายในกระบวนการ ประเทศญี่ปุ่นก็ได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นระบบ TQC บ้าง ปรากฏว่าหลังจากที่ใช้ระบบ TQC แล้ว การควบคุมอะไรต่างๆก็ดีขึ้น แต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ญี่ปุ่นจึงปรับปรุงจากของสหรัฐอเมริกาเป็นระบบของประเทศญี่ปุ่นเอง ได้พัฒนาขึ้นมาโดยถือหลักว่า การควบคุมคุณภาพต้องเป็นการร่วมมือการจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกฝ่ายภายในบริษัทซึ่งเรียกชื่อระบบนี้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (Company Wide Quality Control (CWQC))

การควบคุมระบบ TQC นั้น พัฒนามาจากระบบการควบคุมคุณภาพทางสถิติ (SQC) ซึ่งเป็นการเก็บตัวอย่างสินค้ามาตรวจสอบ วัดคุณสมบัติต่างๆ แล้วนำตัวเลขข้อมูลจากการวัดมาคำนวณและประเมินผลตามหลักสถิติ แล้วเปรียบเทียบกับข้อกำหนด (specification) หรือมาตรฐาน (standard) เพื่อที่จะให้ทราบว่ากลุ่มสินค้าที่เก็บตัวอย่างมานั้นจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าสินค้านั้นมีคุณภาพดีหรือไม่ การควบคุมตามหลักสถิตินั้น เป็นการเก็บตัวอย่างผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปตามรุ่น การผลิตหรือชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตหนึ่งไปยังอีกกระบวนการหนึ่งซึ่งเมื่อพบว่าคุณภาพไม่ดี ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานโรงงาน ก็อาจนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำซ้ำใหม่อีกครั้ง หรืออาจจะนำไปขายแล้วราคา เป็นผลิตภัณฑ์ด้วยคุณภาพ หรือไม่ก็ทำลายทิ้งไป เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้เกิดการสูญเสียของส่วนที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ร้านสวนเสดตัวอย่างที่ต้องนำมาตรวจสอบมากมาย จึงไม่เป็นผลดีต่อเศรษฐกิจในโรงงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการปรับปรุง มาเป็นระบบ การควบคุมคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQC) ที่เป็นการรวมกิจกรรมหลายอย่างเพื่อให้ควบคุมคุณภาพมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจกรรมเหล่านั้นอาจเป็นการตรวจสอบ (inspection)

การทดสอบ (test) การพิสูจน์ (proof) การตรวจสอบคุณภาพ (quality examination) และการประกันคุณภาพ (quality assurance) เป็นต้น

ส่วนการควบคุมคุณภาพแบบ CWQC นั้นเป็นระบบการควบคุมคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นที่พัฒนามาจาก SQC และ TQC ของสหรัฐอเมริกาโดยเชื่อว่าคุณภาพนั้นต้องมาจากทุกคนในบริษัท นำเป้าหมายสุดท้ายของกิจกรรมควบคุมคุณภาพจะต้องลดการควบคุมคุณภาพในขณะที่ผลผลิตลง ทั้งนี้เพราะว่า ถ้าหากผลผลิตแต่ละท่านได้รับการผลิตอย่างถูกต้องและปราศจากของเสียตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิตและตลอดสายงานผลิตแล้วก็ย่อมมั่นใจได้ว่า ผลผลิตที่สำเร็จออกมาในขั้นสุดท้ายของสายการผลิต ย่อมจะต้องมีคุณภาพที่ถูกต้องด้วย แนวความคิดดังกล่าวได้รับความสนใจจากพนักงานบริษัทเป็นอย่างมาก จึงมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยตามหน่วยผลิตต่างๆและร่วมประชุมปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของการผลิตเพื่อมิให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ปราศจากความบกพร่อง (Zero Defect หรือ ZD) กลุ่มคนงานใหญ่ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมในการแก้ปัญหาด้านคุณภาพสินค้าจึงเรียกว่า **กลุ่มสร้างคุณภาพ** (Quality Control Circles)

หลักการพื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานของตนหรือองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้อง เคารพในความเป็นมนุษย์ด้วยกันแสดงความสามารถ และดึงเอาความสามารถที่ไมามีที่สิ้นสุดของทุกคนออกมาใช้

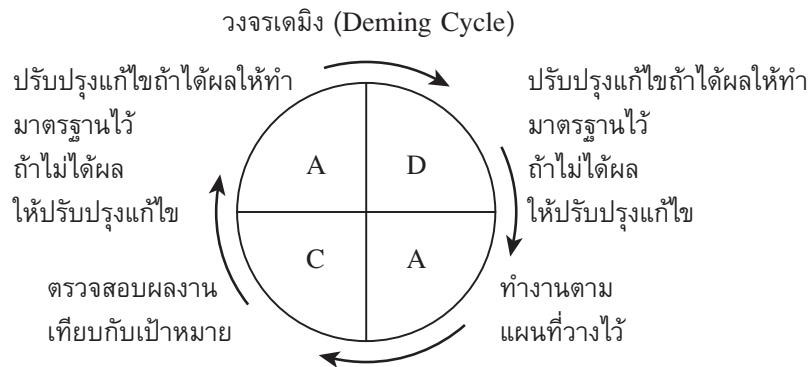
วิธีดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ใช้วิธีดำเนินงานตามขั้นตอนที่เรียกว่า วงจรเดมิง (deming Cycle) ซึ่งให้ชื่อเป็นเกียรติตามชื่อของผู้เชี่ยวชาญ Dr.W.E. Deming ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนแก้ปัญหา (Plan) = P
2. ลงมือแก้ปัญหาตามแผนที่ได้วางไว้ (Do) = D
3. ตรวจสอบหลังจากแก้ปัญหาแล้ว (Check) = C
4. นำไปปฏิบัติจริง (Action) = A

วงจร PDCA นี้เป็นวงจรที่ใช้ควบคุมการทำงานให้อยู่ในระดับปรกติสม่ำเสมอ แล้วใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิม ในทางตรงกันข้าม หากปรากฏว่า เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลตาม

เป้าหมายที่ตั้งใจไว้จำเป็นต้องมีการแก้แผนใหม่ แล้วลงมือแก้ปัญหาตามแผนใหม่ เสร็จแล้วตรวจสอบผลอีก ถ้ายังไม่ได้ตามเป้าหมายก็ต้องกลับไปวางแผนใหม่อีก เป็นเช่นนี้เรื่อยไปตั้งวงจรรุ่นใหม่

วงจรเดมิง (Deming Cycle) ปรับปรุงแก้ไขถ้าได้ผลให้ทำมาตรฐานไว้ ถ้าไม่ได้ผลให้ปรับปรุงแก้ไข ตรวจสอบผลงานเทียบกับเป้าหมาย วางแผนและตั้งเป้าหมาย ทำงานตามแผนที่วางไว้



ตัวอย่างการใช้วงจร PDCA เดินทางไปทำงาน

- P = กำหนดเวลาออกจากบ้านเพื่อให้ถึงที่ทำงาน เวลา 8.00 น.
- D = ออกจากบ้าน 7.00 น. แต่รถเมล์แน่นขึ้นไม่ได้
- C = ถึงที่ทำงานสายไปห้านาที
- A = แก้ไขเวลาออกจากบ้านใหม่ เป็นเวลา 6.45 น. ตั้งแต่วันรุ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

มีหลายอย่างทั้งหลักสถิติเบื้องต้นและควิซีเทคนิค เทคนิคที่สำคัญและใช้กันมากมี 7 อย่าง บางคนเรียกว่า เทคนิค 7 ประการมีดังนี้

1. ตารางตรวจสอบ (check sheet) คือ ตารางบันทึกความถี่ของข้อมูลประเภทต่างๆตามสภาพที่จะต้องนำมาแสดงเป็นสถิติประกอบการพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหา

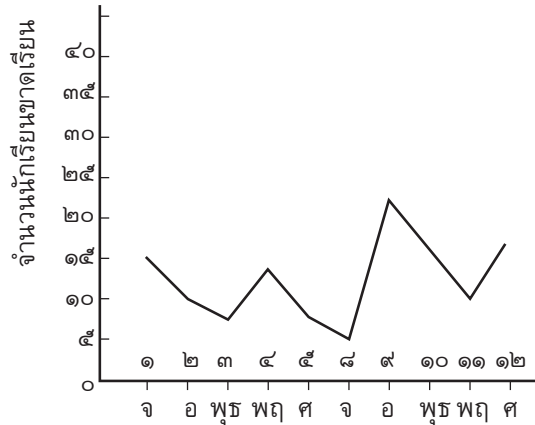
ตารางบันทึกการขาดเรียนของนักเรียน

วันที่ ชั้น	วันที่							รวม	%
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗		
ประถมปีที่๑/๑	๑๑๑	๑๑	๑	๑๑	๑๑๑	๑	—	๑๒	
“ ” ๑/๒	๑๑	๑	—	๑	๑๑	๑๑๑	—	๙	
ประถมปีที่๒/๑	๑	๑	๑	๑๑	๑	๑๑	๑	๙	
“ ” ๒/๒	๑	๑	—	๑	๑๑	๑	๑๑	๙	
ประถมปีที่๓/๑	๑	๑๑๑	๑	๑๑	๑	—	๑๑	๒๐	
“ ” ๓/๒	๑๑	๑๑	๑๑	๑	๑๑๑	๑๑	๑	๑๓	

2. กราฟและแผนภูมิควบคุม (graph and control chart) เป็นภาพที่มีความเป็นรูปธรรม ง่ายแก่การเข้าใจและเปรียบเทียบเพื่อใช้ในการติดตามการ

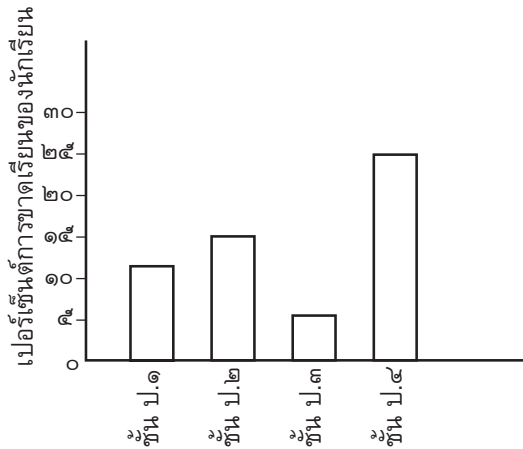
เปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิตเพื่อหาสิ่งผิดปกติ นำใช้เปรียบเทียบผลก่อนและหลังแก้ปัญหา อาจเขียนเป็นกราฟได้ใน 4 ลักษณะ คือ

2.1 กราฟเส้น (Line Graph)



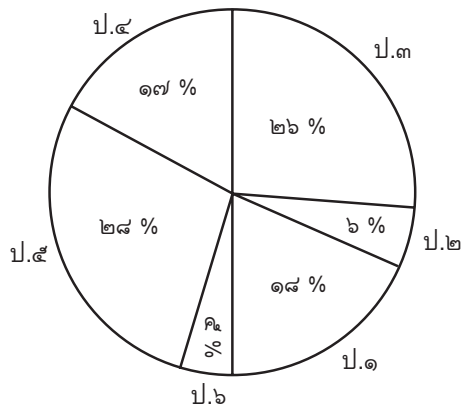
กราฟแสดงการหยุดเรียนของนักเรียนโรงเรียนแห่งหนึ่ง ประจำเดือนมีนาคม ๒๕๒๘

2.2 กราฟแท่ง (Bar Graph)

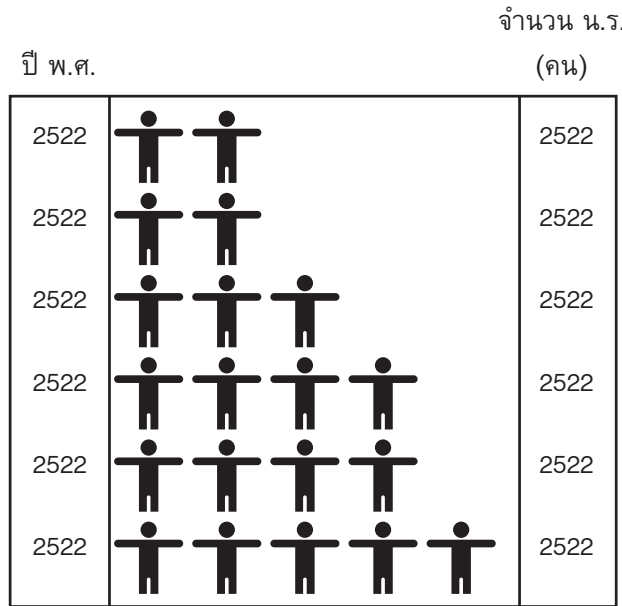


กราฟแท่งแสดงการขาดเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาในโรงเรียนแห่งหนึ่ง ประจำเดือน เมษายน ๒๕๒๘

2.3 กราฟวงกลม (Circle Graph)



2.4 กราฟรูปภาพ (Pictorial Graph)

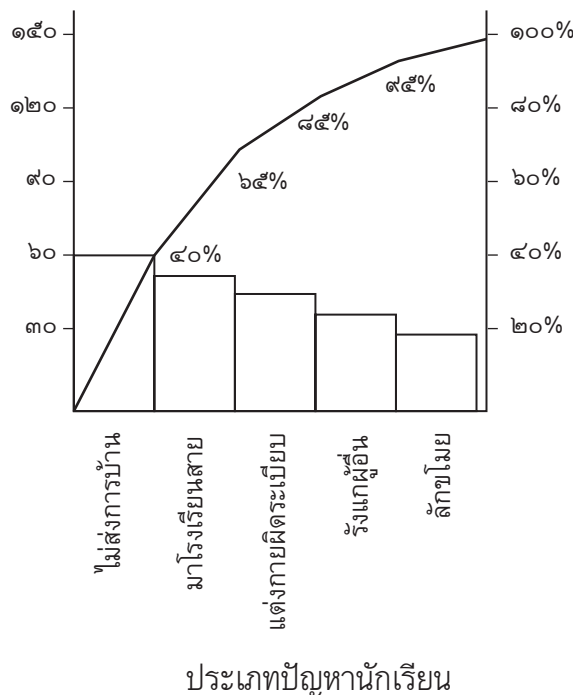


กราฟรูปภาพแสดงจำนวนนักเรียนทั้งหมดในโรงเรียน
แห่งหนึ่งของแต่ละปี

3. แผนภูมิพาเรโต (Pareto diagram) คือกราฟ
แท่งที่เรียงกันตามลำดับจากความถี่สูงสุดไปสู่ความถี่
ต่ำสุด โดยเรียงจากซ้ายไปขวาและมีกราฟเส้นแสดง
ความถี่สะสมกำกับ แผนภูมิใช้เป็นแนวทางช่วยในการ

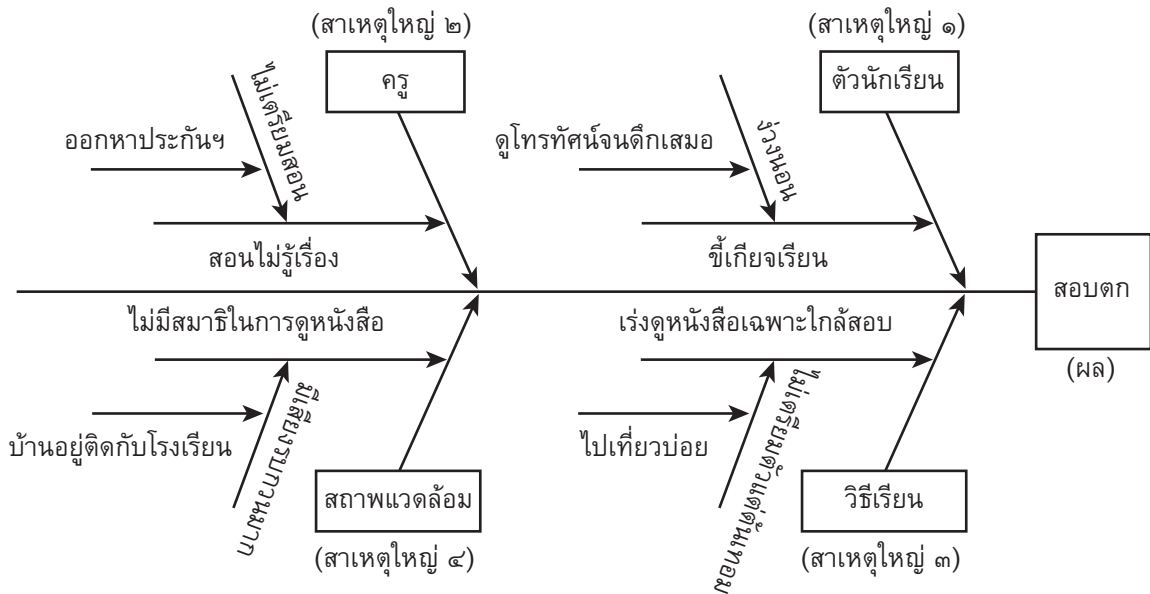
พิจารณาเรื่องหัวข้อที่สำคัญเพื่อที่จะแก้ปัญหาอื่นๆ ก่อน
คือ ปัญหาที่มีความถี่สะสมสูงสุดนั้นควรจะนำมาแก้ไข
ก่อนปัญหาอื่นเป็นต้น รายละเอียดดังภาพ

ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโตแสดงปัญหาต่างๆของนักเรียน



4. แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) หรือแผนผังแสดงเหตุผล เป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แล้วนำตัวปัญหามาเขียนเป็นหัวปลา สาเหตุของปัญหาเป็นก้างปลา จาก

ก้างใหญ่สุดแตกแขนงออกเป็นก้างย่อยๆลงไปเรื่อยๆ ก้างใหญ่คือ สาเหตุใหญ่ ก้างย่อยคือ สาเหตุย่อยภายใน สาเหตุใหญ่นั้นเอง ตัวอย่างดังแผนผังข้างล่างนี้



5. การจำแนกข้อมูล (stratification) เป็นการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูล เครื่องมือนี้มักใช้ในขั้นตอนการค้นปัญหา

และการค้นหาสาเหตุเพื่อเลือกเอามาวิเคราะห์อย่างละเอียด

5.1 จำแนกตามระดับชั้น

ระดับชั้น	จำนวน น.ร.ลา	% ของแต่ละดับ
ประถมปีที่ ๑	๖	๑๕.๓๘
“ ” ๒	๒	๕.๑๒
“ ” ๓	๕	๑๒.๘๒
“ ” ๔	๘	๒๐.๕๒
“ ” ๕	๑๐	๒๕.๖๔
“ ” ๖	๘	๒๐.๕๒
รวม	๓๙	๑๐๐

5.2 จำแนกตามลักษณะการลา

ลักษณะการลา	จำนวน น.ร.ลา	ของการลา
ลาป่วย	๒๕	๖๔.๑๐
ลากิจ	๑๔	๓๕.๐๙
รวม	๓๙	๑๐๐

6. แผนภาพการกระจาย (Seatter Diagram) เป็นภาพแสดงการกระจาย เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล

การเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ได้ดังนี้ ถ้าจุดต่าง ๆ ในช่องแสดงว่า

ก + ค มากกว่า ข + ง คุณสมบัติของทั้งสองมีความสัมพันธ์ทางลบ

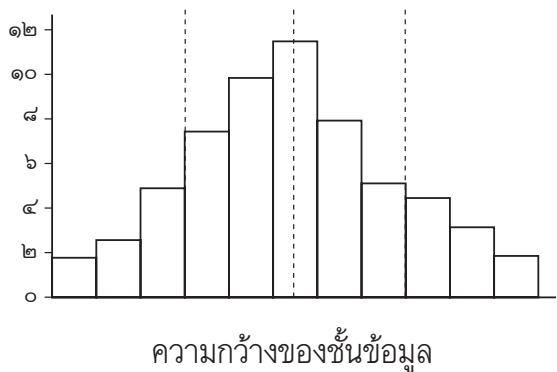
ก + ค น้อยกว่า ข + ง คุณสมบัติของทั้งสองมีความสัมพันธ์ทางบวก

ก + ค ประมาณ ข + ง คุณสมบัติของทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน

			ต.๑	xx xx	xx xxxx		
น.๑	ก	xx	xx xx	xx xx	xxxx xxxx	ข	น.๒
		xxxx	xx xx	xx xx	xxxx xx		
	ง	xxxx x xx	xx xx xx	xx xx xx	xxxx xx xx	ค	
			ต.๒				

7. ฮิสโตแกรม (histogram) เป็นแผนผังกราฟแท่งแสดงการกระจายคุณสมบัติโดยพื้นที่และความถี่เพื่อใช้ตรวจสอบลักษณะของการกระจาย ว่ามีคุณสมบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

เพียงใด ฮิสโตแกรมนี้ใช้ในขั้นตอนการค้นหาคำปัญหา คือ เปรียบเทียบมาตรฐานในการทำงานกับวิธีการที่ทำอยู่จริง ๆ แล้วยังใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบผลเพื่อเปรียบเทียบดูแลทั้งก่อนและหลังการแก้ไขปรับปรุง



นอกจากนี้ การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพยังใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญๆ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การประชุมกลุ่ม การคิดริเริ่ม การระดมสมอง และการเสนอผลงาน

อย่างไรก็ตาม เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพนี้ ไม่ใช่ว่าจะใช้ครบถ้วนทุกอย่างในการกระทำกิจกรรมหนึ่ง ๆ ความจริงแล้วกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างกันไปตามความเหมาะสม เครื่องมือบางอย่างใช้บ่อย เช่น ผังก้างปลา แผนภูมิพาเรโตและหลักสถิติเบื้องต้น

ต้น ส่วนเทคนิคที่ใช้มากก็ได้แก่ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการทำงานเป็นทีม และเทคนิคการประชุมเป็นต้น

สำหรับการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพเข้ามาใช้ในประเทศไทยนั้น แนวคิดนี้ได้เริ่มเข้ามาใน พ.ศ.2518 โดยเริ่มใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมก่อน ต่อมาได้แพร่ขยายเข้าไปในวงการธุรกิจและรัฐวิสาหกิจ ในปัจจุบันยังได้เป็นที่สนใจของหน่วยราชการต่างๆอีกหลายแห่ง รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ ในหน่วยงานหลายหน่วยงานของ กทม. มหาวิทยาลัยและแม้กระทั่งในโรงเรียนเอกชน

คุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ความหมาย

คุณภาพชีวิตการทำงานของครู (Work Life Quality of Teacher) หมายถึง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ความเป็นมา

บุคคลที่ทำงานในองค์การต่างๆ เช่น ครูทำงานในโรงเรียนย่อมต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การมีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลในองค์การ องค์การจึงต้องดำเนินการให้บุคลากรได้ทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนรายได้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจว่าการปฏิบัติงานในองค์การนั้นทำให้เขามีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี กระทรวงศึกษาธิการของไทยได้พยายามพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่มีคุรุสภาเพื่อส่งเสริมสวัสดิการและการทำงานของครู มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ มีระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เพื่อให้ครูได้รับเงินเดือนสูงขึ้น มีสวัสดิการให้ครู เช่น มีสหกรณ์ครู มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือครูที่เรียกว่า ช.พ.ค. พยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้เป็นสถานที่ที่น่าทำงาน เป็นต้น

เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์การต่างๆ นี้ มีแนวคิดมานานแล้วตั้งแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการเสนอนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน และศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานกันมาอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น ฮูสและคัมมิงส์ (Huse and Cummings, 1980) ได้นิยามคุณภาพชีวิตของการทำงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการทำงานว่า หมายถึง แนวทางที่คำนึงถึงคนงาน และองค์การ ใน 2 ประการ ได้แก่ (1) ความพอใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์การ (2) การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญ วอลตัน (Walton, 1974) เสนอว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มี 8 ประการ ดังนี้

- (1) มีค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
- (2) มีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
- (3) มีการพัฒนาความสามารถของบุคคล
- (4) มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน
- (5) มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน
- (6) มีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

(7) มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เช่น การแบ่งเวลาระหว่างการทำงานกับการพักผ่อนส่วนตัว และเวลาสำหรับครอบครัว

(8) มีความสัมพันธ์กับสังคม เช่น บุคคลในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ตามโรงงานอุตสาหกรรม บริษัท ห้างร้าน ธุรกิจ ใหญ่ๆ ได้ดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครู

พจน์ เจริญสันเทียะ (2550) วิจัยพบว่าองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานของครู มี 15 องค์ประกอบ 63 ดัชนีชี้วัด ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 หลักการกำหนดค่าตอบแทน มี 7 ดัชนีชี้วัด ดังนี้

1. สถานศึกษามีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานไว้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ เพื่อกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ

2. สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ราชการจัดให้แก่ข้าราชการครู

3. สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการของข้าราชการครูเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ราชการจัดให้

4. สถานศึกษามีการจัดการสื่อสารแบบสองทางสำหรับส่วนราชการ และข้าราชการครูเกี่ยวกับความต้องการ และความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ราชการจัดให้

5. ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินและการจัดสวัสดิการรวมทั้งสิทธิประโยชน์ให้แก่ข้าราชการครูอย่างเหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

6. ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่เป็นลักษณะความก้าวหน้าของงาน

7. ส่วนราชการกำหนดให้การลาศึกษาต่อเป็นสวัสดิการ

องค์ประกอบที่ 2 การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรงและโดยอ้อม มี 3 ดัชนีชี้วัด ดังนี้

8. ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น เงินเดือน เงินค่าล่วงเวลา

9. ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนโดยอ้อม เช่น ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด วันลาภิก วันลาป่วย ให้แก่ข้าราชการครูอย่างเหมาะสม

10. ส่วนราชการมีการให้บริการประกันสุขภาพกับข้าราชการครูอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 3 ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นลักษณะของความพึงพอใจ

11. ส่วนราชการให้สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับความมั่นคงของข้าราชการครูทั้งขณะทำงานและเกษียณอายุราชการ

12. มีการจัดสายบังคับบัญชาของข้าราชการครูในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจนในการทำงานและการประสานงาน

13. มีการส่งเสริมตำแหน่งของข้าราชการครูในสถานศึกษาให้มีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้น

14. งานที่ปฏิบัติในสถานศึกษาสอดคล้องกับความพึงพอใจของข้าราชการครู

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารอย่างยุติธรรม

15. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส

16. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรม

17. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ

18. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

19. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาโดยยึดระเบียบกฎหมายและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

20. ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการในสถานศึกษา เพื่อให้ข้าราชการครูได้ทำงานอย่างคล่องตัว

องค์ประกอบที่ 5 การดำเนินการทางกฎหมาย

21. มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ให้สำหรับข้าราชการครูที่ถูกดำเนินการทางกฎหมายแต่ไม่มีความผิด

22. มีการให้การอบรมด้านกฎหมายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุของการถูกดำเนินการทางกฎหมาย

23. มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในสถานศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย

24. มีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้กระทำความผิดอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 6 คุณลักษณะของผู้บริหาร

25. ผู้บริหารไม่ยึดติดกับตำแหน่งและไม่ถือยศถือตำแหน่ง

26. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

27. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

28. ผู้บริหารเป็นนักประชาธิปไตย

29. ผู้บริหารมีฐานะความเป็นอยู่ที่มั่นคง

องค์ประกอบที่ 7 บทบาทของผู้บริหาร

30. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้จัดการบริหารสถานศึกษา

31. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ

32. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา

33. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน

34. ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 8 ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

35. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

36. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในมติของคณะกรรมการสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 9 ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของผู้บริหาร

37. ผู้บริหารมีความต้องการความสำเร็จในอาชีพ

38. ผู้บริหารมีความต้องการความสำเร็จในชีวิต

39. ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง

องค์ประกอบที่ 10 หลักการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

40. สถานศึกษาสามารถระบุปัญหาและสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการทำงานที่เกิดขึ้น

41. สถานศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของข้าราชการครูด้านความรู้ ทักษะและจริยธรรมที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการทำงานในปัจจุบัน

42. สถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมของข้าราชการครูให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้กับการทำงานในอนาคต

องค์ประกอบที่ 11 กระบวนการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

43. สถานศึกษามีการประเมินความต้องการการพัฒนาและการฝึกอบรมของข้าราชการครู

44. สถานศึกษามีหลักสูตรและโปรแกรมเพื่อการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

45. สถานศึกษามีกระบวนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

46. สถานศึกษามีกระบวนการประเมินผลการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

47. สถานศึกษาใช้นวัตกรรมและการใช้สื่อที่ทันสมัยประกอบการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

48. สถานศึกษาสร้างระบบการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครูอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 12 การนำผลการพัฒนาและการฝึกอบรมไปใช้

49. สถานศึกษาแจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมทราบทุกครั้ง

50. สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามผลการประเมินการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครูเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข

51. สถานศึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

52. สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลผลการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมข้าราชการครู

องค์ประกอบที่ 13 หลักการประเมินผลของข้าราชการครู

53. สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของข้าราชการครูที่ได้มาจากมาตรฐานหรือเป้าหมายของงาน

54. สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการทำงานของข้าราชการครูกับเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้

55. สถานศึกษาประเมินผลการทำงานของข้าราชการครูตามสภาพจริง

องค์ประกอบที่ 14 วิธีการประเมินผลการทำงานของข้าราชการครู

56. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะบุคคลร่วมกันประเมินผลการทำงานของข้าราชการครู

57. สถานศึกษาทำการประเมินผลการทำงานของข้าราชการครูตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

58. สถานศึกษาทำการประเมินผลการทำงานของข้าราชการครูเพื่อพัฒนาทีมงาน

59. เครื่องมือที่ใช้ประเมินมีความเที่ยงตรง

60. เครื่องมือที่ใช้ประเมินมีความเชื่อมั่น

องค์ประกอบที่ 15 บรรยากาศและเงื่อนไขที่ดีในการปฏิบัติงาน

61. สถานศึกษามีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

62. สถานศึกษามีความพร้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

63. ข้าราชการครูในสถานศึกษามีความรู้รักสามัคคี

เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ดัชนีชี้วัดองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ตามที่พจน์ เจริญสันเทียะ พัฒนาขึ้นไว้นี้ สามารถนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ครูตอบงชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติของสถานศึกษาว่า ในสถานศึกษามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดและสอบถามความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติตามแต่ละดัชนีนั้นว่าครูมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ผลการตอบ 2 ประการนี้ จะเป็นสิ่งบ่งชี้ได้ว่าครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเช่นไร แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น .98 แต่ละดัชนีมีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .21 ถึง .86 แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงพินิจจากผู้เชี่ยวชาญ มีความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและมีความเที่ยงตรงตามสภาพสูงในการตรวจให้คะแนนแต่ละดัชนีมีค่าระหว่าง 1 หมายถึง ปฏิบัติหรือพอใจน้อยที่สุด ถึง 5 หมายถึง ปฏิบัติหรือพอใจมากที่สุด ตัวอย่างของแบบสอบถามมีดังนี้

**แบบสอบถาม ระดับการปฏิบัติในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู
ของสถานศึกษาและระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษา
ในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู**

คำชี้แจงในการตอบ

1. แบบสอบถามนี้ ถามท่านซึ่งเป็นครูผู้สอนอยู่ในโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน ว่าโรงเรียนของท่านได้ปฏิบัติในแต่ละดัชนีมากน้อยเพียงใด และท่านมีความพึงพอใจต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาในแต่ละดัชนีมากน้อยเพียงใด

2. ระดับการปฏิบัติของสถานศึกษา และระดับความพึงพอใจของครู ในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความพึงพอใจ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความพึงพอใจ มาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความพึงพอใจ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความพึงพอใจ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ หรือระดับความพึงพอใจ น้อยที่สุด

3. ให้ท่านพิจารณาว่าแต่ละดัชนี สถานศึกษาได้ปฏิบัติในดัชนีเหล่านั้นในระดับมากน้อยเพียงใด และท่านมีความพึงพอใจต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาของท่านมากน้อยเพียงใด ดังตัวอย่าง

ดัชนี (ตัวอย่าง)	ระดับการปฏิบัติของสถานศึกษา					ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 0 หลักการกำหนดค่าตอบแทน										
0. สถานศึกษามีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานไว้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ เพื่อกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ		✓						✓		
00. สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับราชการจัดให้แก่ข้าราชการครู				✓					✓	

ความหมาย : ข้อ 0. สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานไว้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ เพื่อกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ ในระดับ มาก และท่านมีความพึงพอใจต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาในระดับ **ปานกลาง**

ข้อ 00. สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชการจัดให้แก่ข้าราชการครู ในระดับ น้อย และท่านมีความพึงพอใจต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาในระดับ น้อย

4. ขอความกรุณาให้ท่านตอบตรงตามความรู้สึกของท่าน

5. เมื่อท่านพิจารณาตรงกับความเป็นจริงแล้ว ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติและช่องระดับความพึงพอใจ

ดัชนี (ตัวอย่าง)	ระดับการปฏิบัติของสถานศึกษา					ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 หลักการกำหนดค่าตอบแทน										
1. สถานศึกษามีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานไว้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ เพื่อกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ										
2. สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชการจัดให้แก่ข้าราชการครู										
3. สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการของข้าราชการครูเกี่ยวกับค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชการจัดให้เป็นระยะๆ										
4. สถานศึกษามีการจัดการสื่อสารแบบสองทางสำหรับส่วนราชการและข้าราชการครูเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจในค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับที่ส่วนราชการจัดให้										

ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

พิมล วิเศษสังข์ (2554) วิจัยพบว่าความพึงพอใจของครูต่อการที่โรงเรียนปฏิบัติเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับการปฏิบัติของโรงเรียนในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน ($r = .783$) ซึ่งแสดงถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของครู การปฏิบัติในองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ความสามารถของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของ

ศาสนาของครู การประหยัดของครู ความสัมพันธ์ในครอบครัวของครู ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของผู้อำนวยการโรงเรียน การประหยัดของผู้อำนวยการโรงเรียน ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน ความพึงพอใจของครูต่อการปฏิบัติของโรงเรียนในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ของครู การปฏิบัติตนตามศีลธรรมของศาสนาของครู การประหยัดของครู ความสัมพันธ์

ในครอบครัวของครู เจตคติของครูที่มีต่อวิชาชีพครู ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน การประหยัดของผู้บริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของสถานศึกษาในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ประกอบด้วย (1) การประหยัดของครู (2) ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู (3) ความรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน (4) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูที่มีต่อการปฏิบัติของโรงเรียนในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูประกอบด้วย (1) การประหยัดของครู (2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับการประหยัดของครูซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูนี้มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ความสามารถของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของครู ความสัมพันธ์ในครอบครัวของครู เจตคติต่อวิชาชีพของครู ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อน

ร่วมงานของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน การประหยัดของผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อีกตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของครู การประหยัดของครู ความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของครู การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน การประหยัดของผู้บริหารโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

การนำมาใช้

สถานศึกษาควรปฏิบัติและพัฒนาองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูให้มากเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูไทยจะได้ดีขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของลูกศิษย์และคุณภาพการศึกษาของไทย โดยที่ครูและผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมของศาสนาที่ครูและผู้อำนวยการโรงเรียนนับถือ ซึ่งจะทำให้ทั้งครูและผู้อำนวยการมีการประหยัดและมีความรับผิดชอบต่อ

ลำเรียง บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พจน์ เจริญสันเทียะ. (2550). **การพัฒนาดัชนีคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พิมล วิเศษสังข์. (2554). **ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของครูที่มีต่อระดับการปฏิบัติของสถานศึกษาในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Huse, E.P.K. and Cummings, E.E. (1980). **Organization Development and Change**. New York : West Publishing Company.
- Walton, Richard. (1974). "Improving the Quality of Work Life," **Harvard Business Review**. 52 (3) : 12 – 16.

นโยบาย

ผู้บริหารของแต่ละองค์การเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดแนวคิดหรือเจตนารมณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน (line of action) ต่างๆขององค์การนั้นให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวคิดหรือเจตนารมณ์ในการดำเนินงานก็คือ “นโยบาย” (policy) ในการบริหารองค์การนั่นเอง

ความหมาย

นโยบายเป็นคำที่มาจากภาษาบาลีโดยการสมาสคำ ว่า “นย” กับ “อุปาย” เข้าด้วยกันซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง “หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ” และถ้าพิจารณาในแง่ของวิชาการบริหาร อาจกล่าวได้ว่านโยบายหมายถึงกรอบของความคิดหรือเจตนารมณ์ในการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การ โดยมีลักษณะเป็นแนวคิดกว้างๆที่อาจเขียนไว้เป็นข้อความหรือเป็นคำที่กล่าวที่แสดงถึงปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น จากความหมายดังกล่าวนี้เอง ถือได้ว่านโยบายเป็นกระบวนการบริหารที่ก่อให้เกิดแผนงาน (plan) โครงการ (program) และโครงการงาน (project) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามนโยบายอาจถือว่ามี ความหมายเช่นเดียวกับคำว่ากลยุทธ์

นโยบายเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการกำหนด

โดยมีหลักการและเหตุผลที่สำคัญหลายประการ ขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนดนโยบายได้แก่ ขั้นตอนการวิจัย และการวิเคราะห์นโยบาย ขั้นตอนการพัฒนาและกำหนดโครงสร้างนโยบาย ขั้นตอนการเสนอใช้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลนโยบายซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิจัยและการวิเคราะห์นโยบาย

(Policy Research and Analysis) หมายถึง การรวบรวมข้อมูล เอกสารและสารสนเทศต่างๆ แล้ววิเคราะห์หาข้อมูลที่ดีที่เหมาะสมไว้เพื่อกำหนดนโยบาย อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการตัดสินใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนการพัฒนาและกำหนดโครงสร้าง

นโยบาย (Policy Development and Structuring) หมายถึง การปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องและเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่และสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

3. การการเสนอใช้และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(Policy Purveyance and Implementation) หมายถึง การนำนโยบายที่มีแผนงานหรือโครงการเด่นชัดแล้วไปปฏิบัติโดยการแจกจ่ายให้กับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องเหมาะสมกับแผนงานหรือโครงการเหล่านั้นรับไปปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายของแผน

งานหรือโครงการ

4 ขั้นการประมาณการและการประเมินผลนโยบาย (Policy Assessment and Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์การดำเนินงานโครงการหรือแผนงานว่าได้บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อการตัดสินใจว่านโยบายที่กำลังดำเนินอยู่นั้นคงจะใช้ได้ต่อไป หรือต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกไม่ใช้อีกเลย

นอกจากการกำหนดนโยบายจะต้องมีขั้นตอนดังที่ได้กล่าวแล้ว การกำหนดนโยบายที่ดีควรต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญต่อไปนี้อีกด้วย คือ

1. การกำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ แล้วจะต้องสอดคล้องหรือสัมพันธ์กับระเบียบและกฎเกณฑ์ของสังคมด้วย
2. การกำหนดนโยบายจะต้องเกิดจากข้อมูลเอกสารและสารสนเทศที่มีความเป็นจริง
3. การกำหนดนโยบายจะต้องเป็นไปตามความต้องการหรือก่อให้เกิดผลประโยชน์กับบุคคลโดยส่วนรวม
4. การกำหนดนโยบายจะต้องเป็นลายลักษณ์

อักษรเป็นภาษาที่เขียนเข้าใจได้ง่ายและเข้าใจตรงกัน และเป็นนโยบายที่ถือได้ว่าเป็นจุดร่วมหรือศูนย์ประสานสัมพันธ์ขององค์การ

5. การกำหนดนโยบายควรต้องคำนึงถึงข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเป็นสำคัญอีกโสดหนึ่งด้วย

นโยบายที่ดีย่อมนำมาซึ่งเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์การ นโยบายกับการบริหารเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกและเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ แล้วจะต้องสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งองค์การใดขึ้นอยู่กับ การเข้าใจ “นโยบาย” ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างไรก็ตาม นโยบายจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น ความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย การจัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน และรวมถึงทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้นด้วย นโยบายที่องค์การนำไปใช้ได้มักเป็นนโยบายที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่เห็นชอบ โดยคาดหวังว่านโยบายที่ให้ผลประโยชน์กับสมาชิกขององค์การโดยส่วนรวม

รศ.ดร.ประชุม รอดประเสริฐ
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรณานุกรม

- ประชุด รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. เนติกุลการพิมพ์, 2528
- Koontz, Harold, and Cyril O' Donnell. **Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Function**. 6th, ed. Tokyo : McGraw - Hill Kogajusham, 1976.
- Terry, George R., **Principles of Management**, 7th ed. Homewood, III : Richard D. Irwin, 1977.
- Tropman, John E., and et. al., **Strategic Perspectives on Social Policy**. New York : Pergamon Press, 1967.

การคาดคะเนจำนวนนักเรียน ในอนาคต

การคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต (Future Enrollment Projection) หมายถึง การประมาณการจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในสถานศึกษาในอนาคต โดยประมาณการเป็นรายชั้นในแต่ละปี ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยอาศัยเกณฑ์หรือข้อมูลต่างๆ มาประกอบการพิจารณาเพื่อให้การพัฒนาที่มีความใกล้เคียงที่สุด การคาดคะเนจำนวนนักเรียนมีประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การวางแผนอาคาร สถานที่ การวางแผนเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรงของการคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคตเนื่องจากการจัดสรรงบประมาณทรัพยากรและบุคลากร แม้กระทั่งแรงงานที่จะป้อนสู่ชุมชนก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลนี้

การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเป็นวิธีการที่ต่อเนื่องกับการวิเคราะห์อัตราสัฟต์ (flow rates) ของจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน อัตราการสัฟต์ของนักเรียนในระหว่างที่อยู่ในระบบโรงเรียน คือ อัตราการสอบได้ อัตราการสอบตก อัตราการลาออกและอัตราการเรียนต่อ

การคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต มีหลายวิธีการแล้วยังมีการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ขึ้นเรื่อยๆ นักวางแผนหรือผู้ดำเนินการจะต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับการนำไปใช้การคาดคะเนจำนวนนักเรียนที่จะเข้าใหม่ในอนาคต วิธีง่ายๆวิธีหนึ่ง คือ การสำรวจสำมะโนครัวในท้องถิ่นนั้นๆเพื่อศึกษาอัตรา

การเพิ่มของประชากรในแต่ละปี อัตราการเกิดและการอยู่รอดของเด็กเกิดใหม่ในแต่ละปี ซึ่งเมื่ออายุย่างเข้าปีที่ 6 เด็กเหล่านี้ก็จะถึงวัยเข้าเรียน รวมทั้งการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเด็กเข้าเรียนกับจำนวนประชากรทั้งหมดและการศึกษาโครงการพัฒนาท้องถิ่นเต็มรูปแบบในอนาคตว่าสามารถรับจำนวนประชากรสูงสุดในท้องถิ่นนั้นได้เท่าไร

การคาดคะเนจำนวนนักเรียนเพื่อการวางแผนการศึกษานั้น จะเริ่มต้นจากการสำรวจจำนวนนักเรียนในปัจจุบันนักเรียนที่คาดว่าจะเข้าใหม่ในอนาคต อัตราการเลื่อนชั้นเฉลี่ย อัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการออกกลางคันและอัตราการเรียนต่อในระดับสูงขึ้นไปของการศึกษาในระบบโรงเรียน แล้วนำมาพิจารณาประกอบการเพื่อให้สามารถคำนวณปริมาณนักเรียนให้ชัดเจน ทำให้มองเห็นแนวโน้มของการเพิ่มหรือลดความต้องการทางการศึกษาได้

หลักการและขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินการคาดคะเนที่จะกล่าวถึงในที่นี้เป็น การผสมผสานวิธีการสัฟต์และการคาดคะเนโดยอาศัยแนวโน้มในอดีตซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาอัตราเข้าเรียนเพิ่มของนักเรียนตลอดช่วงเวลาของแผน
2. คำนวณนักเรียนเข้าใหม่แต่ละปี ตลอดช่วงเวลาของแผน

3. คาดคะเนอัตราสัมพัทธ์เกี่ยวกับการเลื่อนชั้น
ซ้ำชั้น ออกกลางคันของแต่ละชั้นจากอดีตจนถึงปัจจุบัน
4. เรื่องอัตราการเลื่อนชั้นและซ้ำชั้น ระหว่างชั้น
ที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นตัวคาดคะเนจำนวนในอนาคต
5. คาดคะเนอัตราการสะพัด (การเรียนต่อ)
ระหว่างระดับการศึกษาของระบบโรงเรียน
6. ใช้นักเรียนปัจจุบันในชั้นที่กำหนด เลือกอัตรา
การเลื่อนชั้นและซ้ำชั้นมาคำนวณหาจำนวนที่จะเลื่อน
ชั้นต่อไปและจำนวนที่ต้องซ้ำชั้น
7. นำจำนวนนักเรียนเลื่อนชั้นมารวมกับนักเรียน
ที่ตกซ้ำชั้นในปีก่อนจะได้จำนวนนักเรียนในปีนั้น

8. อัตราการเรียนต่อชั้นประโยคมีประโยชน์ใน
การใช้คาดคะเนนักเรียนในช่วงต่อระดับการศึกษา
การคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต ยังไม่มีกฎ
เกณฑ์ที่จะใช้ได้ดีกับทุกๆประเทศได้ แต่ก็มีหลักกว้างๆ
ดังที่กล่าวแล้วซึ่งพอจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ นักการ
ศึกษาและนักวางแผนของประเทศต่างๆพยายามพัฒนา
วิธีการใหม่ๆเพื่อเอาชนะความสลับซับซ้อนของการ
เปลี่ยนแปลงทางสังคมของประเทศนั้นๆ นักวางแผน
จึงควรศึกษาเปรียบเทียบความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับเรื่องนี้
อยู่เสมอ

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

แผนงานการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. **การวางแผนกำหนดที่ตั้งสถานศึกษา.** แปล
จาก Planning the Location of Schools. เอกสารประกอบการอบรมแบบเข้มโดย อรุณช ศุภรัตน์ พงษ์
เผ่า เกษทอง มกราคม 2521.81 หน้า

วิจิตร วรุตบางกูร. **การวางแผนผังและพัฒนาสถานศึกษา.** ขนิษฐการพิมพ์ 2524. 238 หน้า.

Hallak, Jacques. **Planning the Location of Schools** : An instrument of Educational Policy. Unesco,
International Institute for Education Planning, Paris, 1977,246 pp.

ความต้องการทางการศึกษาใน การสร้างอาคารเรียน

ความต้องการทางการศึกษาและการสร้างอาคารเรียน (Educational Specification for Construction)

ในการสร้างอาคารเรียนประเภทต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องระบุความต้องการทางการศึกษาเสียก่อนซึ่งหมายถึงข้อเสนอความต้องการของนักการศึกษา ผู้บริหาร ครู และคณาจารย์โรงเรียน ผู้มีส่วนเป็นเจ้าของและผู้ใช้สถานศึกษาซึ่งจะออกมาในรูปของการระบุหรือการบรรยายลักษณะและความต้องการของอาคาร สถานที่ห้องเรียนหรือห้องที่ต้องการจัดให้มีขึ้น พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในท้องถิ่น คอนโดเหล่านี้จะถูกรวบรวมแล้วส่งให้สถาปนิกเพื่อศึกษาและพิจารณาเสียก่อน

เมื่อจะสร้างอาคารใหม่ จะมีความจำเป็นต้องระบุความต้องการทางการศึกษา อนึ่งการวางแผนก่อสร้างอาคารนี้ ควรจะพิจารณาประโยชน์ใช้สอยก่อนสิ่งอื่นใด

ในการก่อสร้างอาคารเรียนปัจจุบัน ถ้าต้องการให้อาคารเรียนสามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเป็นระยะเวลานาน ปรับเปลี่ยนได้ตามความก้าวหน้าทางการศึกษา บทบาทเดิมของสถาปนิกซึ่งทำหน้าที่ออกแบบก่อสร้างอาคารเรียนจึงต้องเปลี่ยนไป นักการศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน รวมทั้งคณาจารย์โรงเรียนเริ่มมีบทบาทในการเสนอแนะความต้องการและร่วมพิจารณา

แบบอาคารเรียนด้วย โดยยึดประโยชน์ทางการศึกษาและการบำรุงรักษาเป็นสำคัญ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อาคารสถานที่เหล่านี้ช่วยกันเสนอความต้องการหรือจัดทำข้อระบุความต้องการทางการศึกษาให้สถาปนิกพิจารณาออกแบบให้ได้ประโยชน์แก่ผู้ใช้ตามต้องการ และสอดคล้องความงามทางสถาปัตยกรรมให้เหมาะสมกับกาลสมัยและสภาพแวดล้อมด้วย

คณะกรรมการการก่อสร้างอาคารเรียนแห่งชาติ (National Council on Schoolhouse Construction) ของสหรัฐอเมริกาและเสนอแนะว่า การหาความต้องการทางการศึกษานี้ควรประกอบด้วยสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ความรู้และรายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน เช่น
ปรัชญาและความมุ่งหมายของโรงเรียน
ลักษณะของชุมชน
จำนวนนักเรียนทั้งหมด
จำนวนชั้นที่เปิดสอน
หลักสูตรพิเศษเพื่อบริการชุมชน
โครงการต่างๆที่อาจมีขึ้นในอนาคต
จุดมุ่งหมายในการก่อสร้าง
ที่ตั้งและความจำเป็นในการจัดการสิ่งแวดล้อม

- การกำหนดรูปแบบและลักษณะพิเศษของอาคารอย่างคร่าวๆ
- การจัดแบ่งห้องและกำหนดพื้นที่ภายใน ... ฯลฯ
2. รายการวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ที่ต้องจัดหาและติดตั้ง เช่น
- วัสดุที่ใช้ทำพื้นฝาและเพดานห้อง,
- การควบคุมอุณหภูมิ การระบายอากาศ และการสะท้อนของเสียง,
- การติดตั้งเครื่องตกแต่งที่เคลื่อนที่ได้และที่ติดตั้งถาวร,
- การติดตั้งอุปกรณ์เพื่อการดัดแปลงให้เหมาะสมกับความต้องการในบางโอกาส ฯลฯ

3. รายละเอียดของแต่ละห้อง
- ลักษณะ รูปทรง ขนาดพื้นที่, จำนวนนักเรียนในชั้น,
- กิจกรรมที่จะจัดขึ้นในห้อง,
- ที่ตั้งและความสะดวกที่ต้องการ,
- เครื่องมือเครื่องใช้และสุขภัณฑ์ที่ต้องใช้ ... ฯลฯ เป็นต้น
- หลังจากสถาปนิกได้พิจารณาความต้องการของผู้ใช้อาคารที่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว คณะสถาปนิกจะจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ ตีความเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ก่อนกำหนดแผนผังคร่าวๆเป็นรายห้องหรือเป็นส่วนๆ การปรึกษาหารือระหว่างคณะสถาปนิกและผู้ใช้อาคาร ยังจะต้องทำต่อเนื่องกันไปทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้อาคารเรียนตรงตามความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

- วิจิตร วรุตบางกูร. การวางแผนผังและพัฒนาสถานศึกษา. โรงพิมพ์ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา 2524, 237 หน้า
- Council of Educational Facilities Planners. **Guide for-Planning Educational Facilities.** Columbus, Ohio, - 1969. 265 p.
- McFarland, Robert W. "How to Help Your Architect - Design the School You Want." **The American School Board Journal.** October 1968.

ห้องเรียน

ห้องเรียน (Classroom) หมายถึง บริเวณที่จัดขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้เข้ามาเรียนรู้และทำกิจกรรมต่างๆในหลักสูตรร่วมกัน บริเวณห้องเรียนจะใหญ่หรือเล็ก ปิดเป็นส่วนสัดหรือเปิดโล่ง ใช้เป็นที่เรียนปกติโดยใช้ปฏิบัติการ จะต้องมึลักษณะที่สนับสนุนการเรียนรู้ตามหลักสูตรด้วย กล่าวคือ จะต้องมึบริเวณพอเหมาะ มีอุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอแก่ความจำเป็น มีสภาพแวดล้อมทางด้านอุณหภูมิ น้ำเสียงที่เหมาะสมไม่เป็อุปสรรคต่อการเรียนรู้ หรือต่อกิจกรรมในห้องเรียน นอกจากนี้ยังต้องสามารถปรับเปลี่ยนสภาพได้บ้าง เมื่อมึกิจกรรมการเรียนรู้อื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง

ขนาดของห้องเรียนที่เหมาะสม เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ และเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในภูมิภาคเอเชียกำหนดว่า ควรมีพื้นที่เฉลี่ย 1.50 ตารางเมตรต่อนักเรียน 1 คน ฉะนั้นห้องเรียนที่มีนักเรียน 30 คน ควรมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 45 ตารางเมตร หรือมีขนาดห้องไม่เล็กกว่า 6.00/8.00 เมตรแล้วความสูงของห้องที่เทศบัญญัติกรุงเทพมหานครกำหนดไว้ว่า ควรมีความสูงเฉลี่ย 3.40 เมตร หรือ 3.50 - 4.00 เมตร ตามเทศบัญญัติของบางประเทศในภูมิภาคเอเชีย

ห้องเรียนสำหรับนักเรียนระดับต่างๆ และมีลักษณะพิเศษแตกต่างกัน ย่อมต้องการจัดสภาพที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ ห้องเรียนสำหรับเด็กก่อนวัยเรียน เด็กวัยนี้ต้องการพื้นที่สำหรับกิจกรรมนันทนาการ ห้องเรียนควรเป็นสภาพการเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติ มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนบ้าน ภายในห้องควรมีบริเวณสำหรับกิจกรรมกลุ่มและเดี่ยว แล้วจัดกิจกรรมใหญ่ๆก็ได้ เด็กวัยนี้ต้องการบริเวณส่วนตัว เช่น ตามมุมห้อง หน้ามุขระเบียบ ใต้โต๊ะ ในกล่อง จึงควรมีบริเวณสำหรับเล่นหลายๆจุด ห้องเรียนควรมีหน้าต่างกว้าง ถ่ายเทอากาศได้ดี และอยู่ในระดับสายตาของนักเรียนเพื่อมองเห็นทิวทัศน์ภายนอกได้ หากมีโครงการที่จะให้ได้การศึกษาแก่ครูผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับนี้ควรทำห้องสังเกตการณ์ที่ติดด้วยกระจกทางตาที่สามารถมองเห็นจากห้องสังเกตการณ์ได้เพียงด้านเดียวไว้ด้วย ห้องเรียนสำหรับเด็กประถมศึกษา ห้องเรียนของเด็กวัยนี้ควรมีบริเวณที่นักเรียนจะร่วมกลุ่มสัมพันธ์ ทั้งเล็กและใหญ่ มีบริเวณที่นักเรียนจะแยกออกมาทำงานส่วนตัวตามลำพังได้ กิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยการเคลื่อนไหว การอ่าน เขียน บรรยาย กลุ่ม

สัมพันธ์ การแสดงนิทรรศการ การร้องรำทำเพลง การเล่นนิทาน ฯลฯ ควรมีบริเวณเก็บหนังสือของครูและห้องเรียน เก็บวัสดุอุปกรณ์ แล้วบริเวณจัดนิทรรศการ ถ้าเป็นห้องเรียนขนาดใหญ่ อาจแบ่งบริเวณโดยใช้ตู้ชั้นวางหนังสือหรือเฟอร์นิเจอร์ แต่ต้องใช้ความสนใจกับการป้องกันเสียงสะท้อน เครื่องใช้ต่างๆ ควรคำนึงถึงขนาดของผู้ใช้ด้วย

ห้องเรียนสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา ห้องเรียนสำหรับเด็กวัยนี้ควรมีความแตกต่างจากห้องเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา เพราะหลักสูตร กิจกรรม และความต้องการพื้นที่และสิ่งแวดล้อมแตกต่างกันมาก ห้องเรียนสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาต้องการบริเวณปรึกษาหารือวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายร่วมกัน และบริเวณศึกษาตามลำพังด้วย ฉันท้องการพื้นที่กว้าง แสงสว่างพอเหมาะมีที่เก็บของ กระดานดำ (Chalk board) บริเวณสำหรับแสดงผลงาน ติดประกาศ และจัดนิทรรศการห้องเรียนควรมีการตกแต่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ

ห้องเรียนสำหรับนักเรียนพิเศษ เนื่องจากการศึกษาพิเศษมีความจำเป็นมากขึ้นในปัจจุบันเพราะต้องการช่วยเหลือเด็กที่ความแตกต่างไปจากปกติ ผู้ที่มารับความช่วยเหลือนี้ บางคนร่างกายพิการ ตาบอด หูหนวก หูตึง ปัญญาอ่อน พัฒนาการทางอารมณ์และจิตใจเป็นไปช้ามาก ผิดปกติทางด้านอารมณ์ หรือมีปัญหาทางการเรียน เป็นต้น จึงต้องพยายามปรับปรุงหลักสูตร อาคารสถานที่ให้เหมาะกับเด็กที่มีความแตกต่างกันไป เพื่อ

อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสศึกษาเล่าเรียนเท่าเทียมกับเด็กที่มีความปกติได้ การจัดห้องเรียนจึงมุ่งที่จะให้ความอบอุ่นสุขสบาย ปลอดภัย สามารถจัดกลุ่มสัมพันธ์ นักศึกษาเป็นรายบุคคลได้ซึ่งนักการศึกษาและสถาปนิกจะต้องศึกษาหลักการ ความก้าวหน้าทางการศึกษาพิเศษ แนวโน้มของกฎหมายซึ่งคุ้มครองบุคคลซึ่งมีลักษณะพิเศษ ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับการศึกษาปกติ เพื่อให้สามารถจัดสภาพห้องเรียนให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนมากที่สุด

ห้องเรียนวิชาเฉพาะ การเรียนวิชาเฉพาะบางวิชา จะได้ผลดีตามความประสงค์จะต้องใช้สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ที่มีความพิเศษแตกต่างกันออกไป เป็นต้นว่า ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนวิชาศิลปะ ห้องดนตรี ห้องนาฏศิลป์ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องกิจกรรมศิลป์ ห้องอุตสาหกรรมศิลป์และห้องธุรกิจ ฯลฯ ห้องเรียนเหล่านี้ต้องการการออกแบบที่ต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามความต้องการทางการศึกษาและหลักสูตร

การวางแผนห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทบทวนตรวจสอบจุดมุ่งหมายทางการศึกษา หลักสูตร กิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ วิธีสอน กลุ่มผู้เรียน ผลที่ต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับคนอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบริเวณที่ใช้ห้องเรียนห้องหนึ่งกับห้องอื่นๆ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ เครื่องตกแต่งต่างๆ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะวิชาอีกด้วย

บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร. **การวางแผนผังและพัฒนาสถานศึกษา**. โรงพิมพ์ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา 2524 237 หน้า

The Council of Educational Facilities Planners. **Guide for Planning Educational Facilities**.
Columbus, Ohio, 1976. 164 p.

Asian Regional Institute for School Building Research Sponsored by UNESCO. **School Building
Design Asia**. Sri Lanka, 1972. 304 p.

ศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอน

ความหมาย

ศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอน (Instructional Materials Center) หมายถึง บริเวณสำหรับการจัดเก็บ ให้บริการ แล้วใช้อุปกรณ์การสอนต่างๆที่ต้องใช้ในหลักสูตรทั้งหมดของโรงเรียน ศูนย์นี้จึงมีวัสดุหลายอย่างและทำหน้าที่มากกว่าห้องสมุดธรรมดาซึ่งมีหนังสือ ตำรา หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จุลสารและสิ่งพิมพ์อื่นๆ แต่ยังรวมเครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง เทปโทรทัศน์ เครื่องฉายฟิล์มสไลด์ ไมโครฟิล์ม และอุปกรณ์การสอนสำหรับวิชาต่างๆ เป็นต้น

การจัดศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอนขึ้นในสถานศึกษาเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในหลายแง่เป็นต้นว่า เป็นศูนย์รวมวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอนทั้งหมดไว้ในแหล่งเดียวกัน นักเรียนและครูสามารถรับบริการโดยสะดวกเพราะมีผู้บริการจัดหา ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการใช้ มีการจัดเก็บอย่างมีระบบและบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดีเสมอ เพื่อประหยัดเวลาและแรงงานของครู แผนกที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างดีของนักเรียนให้กว้างขวาง แผนกที่ซึ่งครูและนักเรียนจะเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันในวิชาเฉพาะด้าน เช่น ภาษา วรรณคดี คอมพิวเตอร์ เป็นศูนย์จัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้ เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ และศึกษาค้นความในยามว่างของครูและนักเรียน

ที่ตั้งและการจัด

ประสิทธิภาพของการจัดศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอนจะขึ้นอยู่กับการจัดบริเวณ การจัดหาวัสดุ การติดตั้งเฟอร์นิเจอร์หรือเครื่องใช้ต่างๆ การจัดการและการให้บริการของศูนย์

ศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอนควรอยู่ชั้นล่างสุดของอาคารหรืออยู่ในบริเวณที่เป็นศูนย์กลางราชการ ลัญจกร ไปมาสะดวกและคล่องตัว ควรมีบรรยากาศที่ดี สภาพแวดล้อมน่ารื่นรมย์และเงียบ จึงควรอยู่ห่างจากบริเวณที่มีเสียงดัง เช่น โรงอาหาร โรงฝึกงาน โรงฝึกพลศึกษา มีทางเข้าออกเป็นเอกเทศ สามารถเข้าออกได้สะดวกแม้ในเวลาที่ยาอาคารอื่นปิดหมดแล้วก็ตาม หากอยู่ในบริเวณที่สามารถขยายและต่อเติมได้ง่ายก็ยิ่งดี

ขนาดของบริเวณ ควรสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียน ขนาดของนักเรียน ควรจัดให้มีการระบายอากาศที่ดีเพื่อมิให้ความร้อนความชื้นทำอันตรายต่อชั้นวางหนังสือ และวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ

โดยปกติบริเวณภายในศูนย์จะประกอบด้วยบริเวณกว้างโล่งสำหรับอ่านหนังสือและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บริเวณสำหรับเก็บและใช้เครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ บริเวณทำงานของส่วนที่เป็นห้องสมุด บริเวณที่พักของเจ้าหน้าที่ บริเวณเหล่านี้อาจอยู่คนละห้องหรือร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับขนาดของพื้นที่และความซับซ้อนของศูนย์

บริเวณสำหรับอ่านหนังสือ ประกอบด้วยโต๊ะเก้าอี้ซึ่งจัดไว้สำหรับนั่งเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม บริเวณนั่งเล่น

ซึ่งมีเฟอร์นิเจอร์แบบสบายเพื่อให้พักผ่อนได้ มีบริเวณเก็บบัตรรายการ โต๊ะเจ้าหน้าที่ที่ให้ยืมหนังสือ บริเวณสำหรับหนังสืออ้างอิง บริเวณสำหรับวารสารและหนังสือพิมพ์ใหม่ๆ ในโรงเรียนประถมศึกษา มักจะรวบรวมหนังสือไว้ในบริเวณอ่านหนังสือ ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาและอุดมศึกษามักจะจัดหนังสือเข้าชั้นไว้ห่างจากบริเวณอ่านหนังสือ

บริเวณสำหรับศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อาจอยู่รวมหรือแยกจากห้องอ่านหนังสือก็ได้ ที่นั่งเดี่ยวเฉพาะบุคคลควรติดตั้งปลั๊กไฟสำหรับใช้กับอุปกรณ์ต่างๆ ส่วนบริเวณสำหรับการอภิปรายกลุ่มควรจัดแยกไว้ต่างหาก โดยจัดที่นั่งให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้ใช้

บริเวณสำหรับเก็บและใช้เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ควรจัดชั้นหรือตู้เก็บวัสดุให้เพียงพอ บริเวณที่ใช้เครื่องมือเหล่านี้ควรจัดให้มีที่นั่งเดี่ยวและเป็นกลุ่มด้วย หากสถานศึกษามีแผนที่จะจัดทำรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษ หรือใช้วิทยุหรือโทรทัศน์ภายในห้องเรียนหรือภายในศูนย์โดยจัดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนปกติ ก็ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดหาและติดตั้งเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆอย่างรอบคอบ

ห้องทำงาน ควรจัดให้มีบริเวณเตรียมเอกสารในหนังสือเพื่อส่งเข้าศูนย์ซ่อมแซมหนังสือ และสื่อต่างๆ และมีที่สำหรับเก็บหนังสือที่ไม่ใช่แล้ว ควรมีลิ้นชัก ชั้นวางของ ตู้เก็บของ ปลั๊กไฟ และอ่างล้างมือในบริเวณนั้นด้วย

ห้องพักสำหรับเจ้าหน้าที่ อาจอยู่ในบริเวณห้องทำงานหรืออยู่ใกล้กันก็ได้ ภายในห้องควรมีโต๊ะ เก้าอี้ ลิ้นชัก ชั้นวางของ และตู้เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้

เพียงพอกับจำนวนเจ้าหน้าที่

ชั้นวางของ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งของศูนย์คุณภาพและขนาดคนมีการคำนวณให้สามารถยืดหยุ่นได้ ความสูงของชั้นเรียนควรมีขนาดเหมาะกับของผู้ใช้ ช่วงห่างระหว่างชั้น ควรเหมาะกับขนาดของหนังสือ ชั้นวางของในโรงเรียนมัธยมควรจะวางไว้เป็นที่ตรงกลางในที่ที่ไปถึงได้ง่าย และจัดอย่างเป็นระเบียบ สะดวกแก่การค้นคว้า ควรจัดบริเวณสัญจรระหว่างจุดที่ตั้งชั้นพอสมควร

บทบาทของศูนย์

เนื่องจากศูนย์วัสดุเพื่อการเรียนการสอนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนการสอนให้เกิดผลดีแล้วส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองทั้งในเวลาเรียนและนอกเวลาเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทีมงานหรือจัดคณะทำงานที่มีความสนใจและความถนัดช่วยรับผิดชอบการดำเนินงานภายในศูนย์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ครูและนักเรียนเข้าใจและใช้ศูนย์เพื่อการศึกษาค้นคว้าจึงควรสนับสนุนทางการเงิน และกำลังใจแก่ผู้ดำเนินการอย่างเพียงพอ การจัดทำตารางเรียนควรค่าต่อการเข้าไปอ่านหนังสือและใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ควรจัดเวรรับผิดชอบการเปิดศูนย์ก่อนเวลาเข้าเรียนและปิดบริการหลังจากโรงเรียนเลิกแล้วซัก 1-2 ชั่วโมง เพื่อให้ครูและนักเรียนเข้าใจมากขึ้นในเวลาว่าง โรงเรียนควรหลีกเลี่ยงการกำหนดระเบียบหมยหมยจนนักเรียนและครูไม่ยากที่จะเข้าศูนย์ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการและปรับปรุงศูนย์ให้สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนได้ดีขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. วัฒนาพานิช, 2524

วิจิตร วรุตบางกูร. **การวางแผนผังและพัฒนาสถานศึกษา**. ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, 2524

วินัยนักเรียน

ความหมาย

คำว่า “วินัย” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า Discipline หมายถึง แนวทางความประพฤติหรือระเบียบแบบแผน การปฏิบัติตน (ของบุคคล) อันเป็นที่พึงปรารถนาและเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้องเหมาะสมตามความมุ่งหวังของสังคมในแต่ละชุมชนและในสังคมทั่วไป ดังนั้นคำว่า “วินัยนักเรียน” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Student Discipline หมายถึง แนวทางความประพฤติหรือระเบียบแบบแผนการปฏิบัติตนของนักเรียนอันเป็นที่พึงประสงค์และเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความมุ่งหวังของทางโรงเรียนและของสังคมทั่วไป

สภาพวินัยนักเรียนในปัจจุบัน

ในปัจจุบันนี้มีปัญหาวินัยนักเรียนในทุกระดับ การศึกษาได้เพิ่มความหนักใจให้แก่ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองนักเรียนมากยิ่งขึ้น สภาพพฤติกรรมของนักเรียนโดยทั่วไปโดยเฉพาะในระดับมัธยมและอุดมศึกษาที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจแก่ครู อาจารย์มีอยู่หลายรูปแบบ ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ที่น่าเป็นห่วงและน่าตกใจ เช่น การไม่ตั้งใจเรียน การหนีเรียน การแต่งตัวไม่สุภาพ การรวมตัวกัน

เป็นแก๊ง แสดงท่าทีไม่เหมาะสมในที่ต่างๆ การพกพาอาวุธ การยกพวกเข้าชกต่อยตีรันฟันแทงจนถึงขั้นยิงกันจนเสียชีวิต การต้อนรับน้องใหม่ด้วยวิธีพิสดารและทารุณโหดร้ายต่างๆ ตลอดจนการแสดงความรักต่อกันในระหว่างนักเรียนหญิงชายในลักษณะที่ไม่เหมาะสม

อย่างไรก็ตามวิธีป้องกันแก้ไขปัญหาการผิดวินัยในสมัยปัจจุบันนี้ก็คงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้สำเร็จได้ พาเด็กๆของเราในปัจจุบันนี้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสังคมสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็วทางโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ การขาดการดูแลอย่างอบอุ่นจากบิดามารดา ความเสื่อมโทรมของบริเวณเมืองชั้นในของเมืองขนาดใหญ่ การเพิ่มจำนวนการค้ายาเสพติดและสถานเริงรมย์ การเพิ่มจำนวนบิดามารดาที่ต้องออกจากบ้านไปทำงานหาเงินนอกบ้านและนอกประเทศ ค่านิยมการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในเมืองหลวงที่เต็มไปด้วยอันตราย การอพยพเข้าสู่เมืองใหญ่ของคนหนุ่มสาวชนบทเพื่อความอยู่รอดของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศซึ่งมีชีวิตที่ขาดแคลนในทุกๆด้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ตลอดจนสุขภาพอนามัย ฯลฯ สภาพความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ดังกล่าวมีผลกระทบไปถึงสภาพความเป็นอยู่

และชีวิตจิตใจของเยาวชนส่วนใหญ่ของประเทศ ตลอดไปจนถึงการอบรมสั่งสอนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ และพัฒนาบุคลิกภาพแก่เด็กๆทั้งหลายเหล่านี้ด้วย

สำหรับในโรงเรียน ปัญหาที่เห็นได้ชัดก็ ได้แก่ การที่เด็กส่วนใหญ่ต้องเผชิญอยู่กับความคับข้องใจและความน่าเบื่อหน่ายในการใช้ชีวิตอันยาวนานอยู่ในโรงเรียนที่มักไม่ได้จัดการเรียนการสอนที่มีความหมายให้ได้มากนัก แต่เมื่อเรียนจบไปแล้วก็ยังไม่อาจพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้นไม่เท่าที่ควรอีกด้วย

สภาวะดังกล่าวนี้เป็นปัญหาใหญ่แสดงให้เห็นถึงสภาพการขาดวินัยพร้อมด้วยสาเหตุสำคัญของปัญหาอย่างน่าเป็นห่วง

ความสำคัญของวินัยนักเรียน

โรงเรียนหรือสถาบันศึกษาทุกแห่งจำเป็นจะต้องเสริมสร้างและปลูกฝังนักเรียนของตนให้เป็นผู้มีวินัยในตนเอง วันนี้เพื่อช่วยให้นักเรียนของตนสามารถประพฤติปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียนและของสังคมทั่วไป สามารถควบคุมดูแลตนเองและสังคมส่วนรวมให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยความสงบสุขอันจะมีผลทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการต่างๆไปได้อย่างมีความสงบเรียบร้อย นักเรียนเองก็สามารถทำการศึกษาเล่าเรียนไปด้วยความราบเรียบปราศจากความเดือดร้อนวุ่นวายอันเกิดจากการที่นักเรียนขาดวินัย ยิ่งกว่านั้นการที่โรงเรียนสามารถปลูกฝังนักเรียนของตนให้สามารถประพฤติตนในแนวทางที่ถูกที่ควรได้ด้วยตัวของเขาเองย่อมจะช่วยให้นักเรียนเจริญเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศต่อไปได้ด้วยดี อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ตนเองและแก่สังคมเป็นส่วนรวมในอนาคต

การปลูกฝังให้นักเรียนเป็นผู้มีวินัย

ความมุ่งหมายสำคัญในการบริหารงานด้านวินัยนักเรียนในปัจจุบันได้แก่ การมุ่งให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการไปจนถึงขั้นที่สามารถควบคุมดูแลตนเองและสังคมส่วนรวมให้อยู่รวมกันได้ด้วยความสะดวกสบายให้สามารถปฏิบัติตนไปในแนวทางที่ถูกที่ควรได้ด้วยตัวของเขาเอง ผู้บริหารและครูจะต้องระลึกรู้เสมอว่าความมุ่งหมายสูงสุดของงานด้านวินัยนักเรียนก็คือการสร้างนักเรียนให้เป็นผู้มีวินัยในตนเอง

ในการปลูกฝังและเสริมสร้างนักเรียนให้เป็นผู้มีวินัยในตนเองนั้น มีข้อคิดหรือองค์ประกอบหลายประการที่โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ควรคำนึงถึงสิทธิและความรับผิดชอบของนักเรียนในการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนในการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ตลอดจนการปกครองดูแลกันเอง เพราะการที่เด็กๆได้รับการยอมรับให้ทำอะไรๆ ได้ด้วยตนเองย่อมจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างแท้จริง
2. ปรัชญา ความมุ่งหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินการด้านวินัยนักเรียน ควรเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง นักเรียนมีความเห็นชอบร่วมกันเพื่อเป็นการง่ายในการนำไปใช้บังคับและเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายไปพร้อมๆ กัน
3. กฎระเบียบที่บัญญัติขึ้นใช้บังคับจะต้องมีเหตุผลเพียงพอและกำหนดขึ้นเท่าที่มีความจำเป็นเพื่อให้กิจการต่างๆของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น ถ้ามีมากเกินไปก็ยิ่งทำให้โรงเรียนต้องเสียเวลาไปในการควบคุมดูแลมากขึ้น และทำให้นักเรียนรู้สึกถูกบีบบังคับหรือขาดเสรีภาพ การจะทำให้เกิดความยุ่งยากเมื่อนำไปใช้บังคับ

4. นโยบายและวิธีดำเนินการปกครองนักเรียน ควรเขียนให้ปรากฏชัดและพิมพ์ลงในคู่มือนักเรียน ครู และผู้ปกครองทุกปี ถ้อยคำและภาพที่ใช้ก็ควรเน้นที่ เข้าใจง่าย และควรเน้นความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมที่มุ่งหวังมากกว่าจะเน้นไปที่พฤติกรรมที่เป็นความผิดและการลงโทษนักเรียน คู่มือดังกล่าวนี้ทุกคนควรจะได้อ่านเมื่อเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ทุกปีเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนความจำ

5. วรมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆที่กำหนดไว้สำหรับใช้ในห้องเรียนและในโรงเรียนอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป

6. อาจารย์ในโรงเรียนจะต้องวางแผนดำเนินการสอนและมีกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมและน่าสนใจสำหรับการเรียนทุกคน

7. ควรมีการจัดระเบียบชั้นที่ดี มีการทำความเข้าใจกับนักเรียนในเรื่องการงานที่นักเรียนจะต้องรับผิดชอบ ตลาดสวนขอบเขตของการปฏิบัติตนตามมาตรฐานความประพฤติที่ได้ตกลงกันไว้ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนประพฤติปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามความมุ่งหมายของทางโรงเรียน

8. ครูประจำชั้นและบุคคลอื่นๆที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับนักเรียนโดยตรงจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการเจริญเติบโตและพัฒนาการของนักเรียน เพื่อจะได้เข้าใจในพฤติกรรมของนักเรียนที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละวัยซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างถูกต้องและด้วยความเห็นอกเห็นใจ

9. ตัวการและผู้ที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียนจะต้องตระหนักอยู่เสมอในเรื่องที่ตนมีส่วนแห่งยิ่งในการสร้างความรู้สึกรักของนักเรียนทุกคนที่มีต่อตนเองว่าเป็นคนดี

มีคุณค่าเท่าเทียมกับคนอื่น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ความมุ่งมั่นที่จะประพฤติตนไปในแนวทางที่ดีงามอยู่เสมอ ในการนี้บุคคลแวดล้อมใกล้ชิดนักเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการปฏิบัติและแสดงออกต่อนักเรียนเพื่อให้เกิดผลดังกล่าว เช่น จะต้องช่วยให้นักเรียนทุกคนมีโอกาสประสบความสำเร็จในงานที่ทำและได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นเสมอ จะต้องไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกด้อยหรืออับอายขายหน้าจะต้องส่งเสริมให้เด็กๆมีส่วนร่วมกับเพื่อนๆในกิจกรรมต่างๆที่สร้างสรรค์โดยงานที่มอบหมายจะต้องทำกับความรู้ความสามารถของเด็กแต่ละคน เป็นต้น

10. ผู้บริหารและครูจะต้องมีความสม่ำเสมอในการรักษาระเบียบวินัยในชั้นเรียนและในโรงเรียนให้เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ด้วยความจริงใจและด้วยความยุติธรรม

หากโรงเรียนสามารถสร้างเสริมหรือพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นผู้มีวินัยโดยยึดถือหลักการสำคัญๆที่กล่าวมาแล้วอย่างจริงจัง ก็น่าเชื่อว่าโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในงานด้านวินัยนักเรียนได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัวแต่ละอย่างที่เป็นต้นเหตุให้เกิดการกระทำผิดในลักษณะต่างๆอยู่อีกบ้างเป็นธรรมดา ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการช่วยเหลือและแก้ไขให้หมดไปโดยเร็ว

การดำเนินการแก้ปัญหาทางวินัยของนักเรียน

ในสมัยก่อนเมื่อนักเรียนกระทำความผิดโรงเรียนมักจะใช้อำนาจจัดการอย่างเด็ดขาดทุนได้ทันที่นักเรียนสมัยก่อนถูกกำหนดให้ต้องเชื่อฟังครูและทำตามกฎระเบียบของโรงเรียนมาเพื่อทราบโดยไม่จำเป็นต้อง

ถามหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ แต่ในปัจจุบันนี้มีวิธีแก้ปัญหาวินัยนักเรียนที่ก้าวหน้าเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนมากขึ้นโดยจะเน้นการแก้ปัญหาด้วยการพยายามศึกษาในรูปแบบต่างๆของปัญหา ศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ศึกษากระบวนการวิเคราะห์ปัญหา โดยเฉพาะการจัดการกับปัญหาซึ่งจะได้หลายรูปแบบที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์แก่นักเรียนโดยไม่ต้องใช้การลงโทษแต่อย่างใดเช่นที่เคยกระทำกันมา หรือแม้จะมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การลงโทษก็มีวิธีการลงโทษหลายแบบที่ก้าวหน้ามีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างแท้จริงซึ่งทุกเรื่องที่กำลังกล่าวมานี้ผู้บริหาร ครูและผู้ทำงานกับนักเรียนจำเป็นจะต้องให้ความสนใจศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีดำเนินงานอย่างแท้จริงซึ่งทุกเรื่องที่กำลังกล่าวมานี้ผู้บริหาร ครูและผู้ทำงานกับนักเรียนจำเป็นจะต้องให้ความสนใจศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีดำเนินงานอย่างแท้จริงจึงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้นักเรียนได้สำเร็จ การแก้ปัญหาวินัยนักเรียนด้วยวิธีใดโดยไม่พยายามศึกษาหาความรู้ใหม่ๆที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาให้หมดไปได้อย่างแท้จริงแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาได้อีกเป็นอันมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสำรวจตรวจสอบผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับนักเรียน ว่ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้มากน้อยเพียงใดและควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความก้าวหน้าในเรื่องนี้อยู่เสมออีกด้วย

ชนิดของปัญหาวินัยนักเรียน

นอกจากปัญหาที่น่าเป็นห่วงหลายอย่างที่กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้ว นักการศึกษาหลายคนยังพยายามรวบรวมและแบ่งประเภทของปัญหาทางวินัยของนักเรียนต่างๆที่มักพบอยู่เสมอและอีกด้วย เช่น แบ่งเป็น

- ปัญหาในชั้นเรียน ได้แก่ การตอบโต้กับครู การไม่ตั้งใจเรียน การรบกวนคนอื่น การกินขนมในชั้น การชอบทำลายของ การพูดหยาบคาย การพูดปด การทำร้ายคนอื่น เป็นต้น

- ปัญหานอกชั้นเรียน เช่น การต่อสู้ทำร้ายกัน การทำลายสิ่งของ การสูบบุหรี่ การใช้ยาเสพติด การแต่งกายผิดระเบียบ การขโมย การเล่นเกมพนัน การทำสกปรกจริงจัง การต่อต้านครูและโรงเรียน การเข้าไปในบริเวณที่หวงห้าม

- ปัญหาการหนีเรียน เช่น การไม่เข้าชั้นเรียน การไม่มาโรงเรียน การหนีเรียนไปต่อสู้ทำร้ายกัน

- ปัญหาความเฉื่อยชา เช่น การเข้าชั้นเรียนช้า อยู่เสมอ การมาโรงเรียนสายบ่อยๆ การไม่ส่งงานตามกำหนด

ส่วนการที่จะนับว่าความประพฤติแบบใดเป็นปัญหาทางวินัยหรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับสภาพโรงเรียนและการพิจารณาของผู้บริหารของโรงเรียนซึ่งแต่ละแห่งอาจจะกำหนดไว้กว้างหรือแคบกว่าก็เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามการที่จะตัดสินว่าการกระทำใดเป็นปัญหาหรือไม่นั้น มีการพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าพฤติกรรมนั้นเป็นปัญหาจริงหรือไม่ หรือเป็นเพียงกิจกรรมรูปแบบใหม่ๆที่ไม่เคยมีมาก่อนซึ่งก็ไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหาเสมอไป

สาเหตุของปัญหา

สาเหตุที่ทำให้ให้นักเรียนกระทำผิดระเบียบวินัยของชั้นเรียนหรือโรงเรียนมีอยู่หลายชนิด และมีการแบ่งปันหมวดหมู่ไว้หลายรูปแบบ กล่าวโดยสรุปได้ว่ามีสาเหตุมาจากทางโรงเรียน จากตัวนักเรียนเอง และกลับบ้านและชุมชน

สาเหตุที่มาจากโรงเรียน เช่น การสอนที่ขาดประสิทธิภาพ หลักสูตรวิชาที่จัดให้เรียนขาดหลักวิชา

ครู ตารางสอนตายตัวเกินไป ภาระงานที่มอบหมายหนักไป หรืออธิบายไม่ชัด กิจกรรมต่างๆ จัดไม่เหมาะสมไม่น่าสนใจ ห้องเรียนที่มีนักเรียนมากเกินไป การจัดที่นั่งเรียนไม่เหมาะสม เด็กที่เรียนไม่ทันไม่ได้รับการดูแลช่วยเหลือ ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน เป็นต้น

สาเหตุจากตัวนักเรียนเอง เช่น การไม่เข้าใจกฎระเบียบต่างๆ รวมถึงไม่เข้าใจถึงเหตุผลของกฎระเบียบเหล่านั้น พื้นฐานการศึกษาไม่ดีพอ การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนๆ ไปในทางเลื่อม การมีเรื่องกระทบกระเทือนจิตใจ การมีความรู้สึกขัดแย้งกับครูกับเพื่อนๆ และกับทางโรงเรียน มีนิสัยการเรียนที่ไม่ดีเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น สุขภาพไม่ดี มีปมด้อย

สาเหตุจากบ้านและชุมชน เช่น สภาพความขาดแคลนทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนขาดแคลนความรักความสัมพันธ์ที่ดีภายในบ้าน สภาพการใช้อำนาจภายในครอบครัว สภาพบ้านที่อยู่ทำเลที่มีสิ่งยั่วยุและอาชญากรรม สภาพนักเรียนที่มีงานต้องทำที่บ้านมากเกินไป เป็นต้น

ต้นเหตุทั้งหลายที่กล่าวมานี้ถ้าเกิดขึ้นเมื่อใดสามารถทำให้นักเรียนประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ผิดหรือไม่เหมาะสมขึ้นได้เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และผู้ปกครองจะต้องมีความเข้าใจถึงที่มาของการประพฤติผิดของนักเรียนอย่างแท้จริง จึงจะสามารถช่วยเหลือแก้ปัญหาให้นักเรียนได้สำเร็จ

การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

เมื่อนักเรียนประพฤติผิด โรงเรียนควรดำเนินการแก้ไขด้วยความรอบคอบ คนมีการพูดคุยกับนักเรียนเพื่อให้ทราบความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อโรงเรียนว่ามีสิ่งใดที่ทำให้นักเรียนรู้สึกอึดอัดลำบากใจ ควรประชุมร่วมกับครูประจำชั้นหรือครูประจำกลุ่มของนักเรียนเพื่อให้แน่ใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหา ควรตรวจสอบระเบียบ

ระสมของนักเรียนเพื่อแนะแนวทางวิเคราะห์ปัญหา ควรดูโปรแกรมและตารางเรียนว่าเหมาะสมกับนักเรียนหรือไม่ ควรทบทวนหลักสูตรและการเตรียมการสอนวิชาต่างๆ ของครูว่าทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จหรือไม่ หรือล้มเหลวในการเรียนหรือไม่เพียงใด ควรปรึกษากับผู้ปกครองเพื่อให้แน่ใจในทัศนคติและการรับรู้ปัญหา ตลอดจนอาจสังเกตตัวนักเรียนและการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งในการดำเนินการขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมานี้หากผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบใช้เวลาอย่างเพียงพอและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากฝ่ายแนะแนวหรือนักจิตวิทยาหรือกรรมการฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีความรู้ความเข้าใจในงานดังกล่าวก็จะช่วยให้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์หาสาเหตุของการกระทำผิดของนักเรียนนั้นไม่จำเป็นจะต้องกระทำครบทุกขั้นตอนในทุกกรณี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหาของนักเรียนแต่ละราย

เมื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาการกระทำผิดได้แล้วก็ถึงขั้นการพิจารณาหามาตรการหรือวิธีแก้ปัญหาการกระทำผิดของนักเรียนต่อไปซึ่งก็มีหลายวิธี ทั้งวิธีที่ไม่ต้องใช้การลงโทษและวิธีที่ใช้การลงโทษ

วิธีการแก้ไขความผิดของนักเรียนโดยไม่ใช้การลงโทษ

วิธีแก้ปัญหานี้เน้นเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าวิธีการลงโทษเพราะเป็นวิธีที่นักเรียนได้รับโอกาสและได้รับการพิจารณาช่วยเหลือให้สามารถแก้ไขปัญหามากกว่า ผิดกับการลงโทษซึ่งมักจะมีผลร้ายอื่น ๆ ตามมาได้อีกมาก หากผู้ทำการลงโทษขาดความรอบคอบหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีดำเนินการที่ดีพอ และผู้รับการลงโทษไม่เข้าใจในเหตุผลหรือไม่ยอมรับการลงโทษ

การแก้ไขการกระทำผิดของนักเรียนโดยไม่ใช้การลงโทษอาจกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับสาเหตุของการกระทำผิดที่ค้นพบ กล่าวคือ หากพบว่าสาเหตุของการกระทำผิดเกิดมาจากนักเรียนก็ควรหาวิธีช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตัวของนักเรียนโดยอาจใช้วิธีชักจูงแนะแนวทางสำหรับปัญหาที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ และผู้กระทำผิดไม่ใช่ผู้ที่มีนิสัยชอบกระทำผิดอยู่แล้ว อาจใช้วิธีให้คำปรึกษาโดยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการแนะแนวซึ่งเหมาะสำหรับการกระทำผิดที่ค่อนข้างเป็นปัญหาใหญ่ เช่น ปัญหาการต่อต้าน ปัญหายาเสพติด ตลอดจนปัญหาการหนีเรียน เป็นต้น และอาจใช้วิธีการสอนซ่อมเสริมสำหรับเด็กที่มีปัญหาด้านการเรียน (ซึ่งย่อมจะนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่าย ขี้เกียจ ในที่สุดหากเหตุการณ์ไม่ดีขึ้นก็อาจถึงขั้นประพฤติดัดด้วยการโต้แย้งกับครู เกะกะระราน หนีเรียนและหนีโรงเรียนในที่สุด)

แต่หากพบว่าสาเหตุของการกระทำผิดของนักเรียนเกิดจากสิ่งแวดล้อม ก็ใช้วิธีปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนและการมีชีวิตรอยู่ในโรงเรียนให้ดีขึ้น เช่น ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนอันได้แก่ ห้องเรียน อาคารเรียน สนาม สถานที่พักผ่อน วัสดุอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มักจะเป็นต้นเหตุของปัญหานักเรียนและมักจะไม่ได้รับการดูแลแก้ไข ได้แก่ ทัศนคติและพฤติกรรมของครูและผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับนักเรียนซึ่งขณะนี้เป็นที่เชื่อมั่นได้แล้วว่าตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการแก้ไขปัญหานักเรียน ก็คือทัศนคติต่อพฤติกรรมของครูหรือผู้ใกล้ชิดที่แสดงตอบโต้ต่อพฤติกรรมการกระทำผิดของนักเรียนนั่นเอง

นอกจากนี้หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาของนักเรียนก็นับเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องได้รับการดูแลปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพการเรียนและสภาพเศรษฐกิจ สังคมของนักเรียนแต่ละคนอีกด้วย โดยเฉพาะสำหรับนักเรียนบางคนที่มีปัญหาทำผิดวินัยอยู่เสมอๆ ในโรงเรียนอาจใช้วิธีช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการเรียนแบบที่เหมาะสมแตกต่างออกไปให้นักเรียนได้เลือก เช่น อาจจัดโปรแกรมการเรียนควบคู่ไปกับการทำงาน จัดให้นักเรียนได้ย้ายไปเรียนในชั้นใหม่ โปรแกรมใหม่ หรือโรงเรียนใหม่ที่เหมาะสมกว่าเดิม ตลอดจนอาจจัดโปรแกรมให้นักเรียนสามารถเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

วิธีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมหลายๆอย่างดังกล่าวมานี้เป็นวิธีที่เป็นประโยชน์สามารถแก้ไขปัญหาการกระทำผิดของนักเรียนได้เป็นอย่างดีสมควรที่โรงเรียนต่างๆจะต้องเลือกศึกษาในรายละเอียดและนำมาใช้ให้เกิดผลดีแก่นักเรียนต่อไป

สิ่งแวดล้อมอีกประเภทหนึ่งที่อาจเป็นต้นเหตุของปัญหาการกระทำผิดของนักเรียนได้อย่างมากได้แก่ สิ่งแวดล้อมจากที่บ้านและชุมชน สิ่งแวดล้อมที่เป็นปัญหานิดนี้แม้จะเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไขเพราะเป็นเรื่องที่อยู่นอกโรงเรียน แต่ทางโรงเรียนก็จำเป็นจะต้องหาทางเข้าไปร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียนตลอดจนประชาชนและผู้นำของหน่วยงานต่างๆในชุมชนอีกด้วย สำหรับสภาพที่บ้านและชุมชนที่มีอิทธิพลต่อความประพฤติของนักเรียนได้แก่ สภาพที่อยู่อาศัย จำนวนคนที่อาศัยอยู่ในบ้าน สภาพความสัมพันธ์ของบุคคลภายในบ้าน ทัศนคติและความมุ่งหวังของบิดามารดาที่มีต่อบุตรตลอดจนสภาพชุมชนที่มีอิทธิพลหลายอย่างเหนือเด็กมากกว่าทางโรงเรียน เช่น สถานะเรณิรมย์ การค้ายาเสพติด หรือแหล่งอบายมุขแบบอื่นๆอีกหลาย

รูปแบบ สิ่งแวดล้อมที่กล่าวนี้ควรได้รับการดูแลแก้ไขให้มีสภาพดีขึ้น เพื่อช่วยให้นักเรียนรอดพ้นจากปัญหานั้นซึ่งเป็นต้นเหตุของการกระทำผิดให้ได้มากที่สุด แต่ก็คงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้สำเร็จได้ อย่างไรก็ตามมีวิธีการหลายอย่างที่ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ให้มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้เกิดผลดี กล่าวคือ การจัดการประชุมปรึกษาหารือระหว่างครูกับผู้บริหาร การจัดโครงการออกไปพัฒนาชุมชนร่วมกับชาวบ้านเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีก่อนที่จะนำปัญหาไปขอความร่วมมือแก้ไข การหาโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้นำทางการเมือง การศาสนา การปกครอง รวมทั้งตัวแทนประชาชนที่มีอิทธิพลและกลุ่มบุคคลผู้มีคุณธรรม เป็นต้น

การดำเนินการกับความผิดของนักเรียนด้วยการลงโทษ

การดำเนินการวิธีนี้เป็นการควบคุมพฤติกรรมที่ได้ผลเพียงชั่วระยะสั้นๆ เพราะไม่ใช่การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ อย่างไรก็ตามการทำโทษอาจจำเป็นต้องใช้ในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อต้องการให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่เด็กอื่นๆ หรือเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังของครูหรือผู้บริหาร เมื่อเกิดความจำเป็นที่จะต้องใช้การลงโทษควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับความผิด ต้องให้นักเรียนเข้าใจมีเหตุผลเพียงพอกระทำอย่างยุติธรรม ไม่ใช่วิธีรุนแรงด้วยอารมณ์โกรธและจะต้องไม่ทำให้นักเรียนต้องได้รับความอับอายขายหน้า มิฉะนั้นแล้วการลงโทษมักจะนำไปสู่ผลร้ายในเรื่องอื่นได้อีกมาก การลงโทษนักเรียนที่กระทำความผิดอาจแบ่งเป็นการลงโทษทางกาย และการลงโทษโดยให้พักการเรียนหรือให้ออกจากโรงเรียน

1. การลงโทษทางกาย

การลงโทษทางกายควรเป็นวิธีสุดท้ายที่จะนำมาใช้ แล้วก่อนใช้มาตรการชนิดนี้โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและประกาศให้เป็นที่ยอมรับทั่วกันเสียก่อน ในการกำหนดนโยบายก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้แทนนักเรียนครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมพิจารณาด้วยจึงจะช่วยให้อวิธีแก้ปัญหานี้มีผลดีมากขึ้น โรงเรียนที่ยังเห็นความจำเป็นของการลงโทษทางกายควรจะได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวิธีนี้ให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นแทนที่จะได้ประโยชน์อาจกลายเป็นการทำร้ายนักเรียนอย่างร้ายแรงไปได้อย่างคาดไม่ถึง

2. การให้พักการเรียนและการให้ออกจากโรงเรียน

เมื่อใช้วิธีต่างๆจนหมดทุกอย่างแล้วยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ การสั่งพักการเรียนหรือการให้ออกจากโรงเรียนอาจจะต้องนำมาใช้เพื่อเป็นการปกป้องคุ้มครองตัวนักเรียนผู้กระทำความผิดเองและบุคคลอื่นอีกด้วย การสั่งพักการเรียนเป็นการให้นักเรียนเกิดการเรียนชั่วคราวเป็นระยะเวลาสั้นๆ แล้วให้กลับมาเรียนใหม่ได้อีก ส่วนการให้ออกเป็นการให้นักเรียนออกจากโรงเรียนอย่างถาวร การแก้ปัญหาคำสั่ง 2 แบบที่กล่าวมานี้เป็นวิธีที่ไม่ได้ผลดีนักและมักจะทำให้ผลตรงข้ามอยู่เสมออีกด้วย แต่ก็มีอยู่บ่อยๆที่มีผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการริบถอนหรือเมื่อมีสถานการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น เช่น การทำร้ายร่างกายคนอื่นอย่างรุนแรงในโรงเรียน การขูดคำสั่ง (ที่ถูกต้อง) อย่างต่อเนื่องด้วยความตั้งใจอันมีผลเป็นการทำลายการศึกษาของเด็กอื่นๆ การเป็นเจ้าของหรือการนำสารที่เป็นยาเสพติดหรือยาเสพติดประเภทเข้ามาขายในโรงเรียน การขโมยหรือการทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน การขัดขวางต่อต้านการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนการมีอาวุธปืนในครอบครอง เป็นต้น

การลงโทษทางกายหรือการให้พักการเรียนและการให้ออกจากโรงเรียนส่งผลกระทบต่อจิตใจของเด็กได้มาก บางครั้งทำให้เด็กสำนึกผิดชอบชั่วดี อับอายขายหน้า บางครั้งทำให้เด็กโกรธเคือง เคียดแค้น น้อยอกน้อยใจ ฯลฯ การลงโทษที่ทำให้เจ็บกายและการลงโทษที่ไม่ได้ทำให้เจ็บ หากมีผลกระทบต่อจิตใจของเด็กด้วยแล้ว นับว่าเป็นการลงโทษทางจิต ตัวอย่างของการลงโทษที่ไม่ได้ทำให้เจ็บกายซึ่งถือได้ว่าเป็นการลงโทษทางจิตใจได้แก่ การดูดำ การตำหนิติเตียน การเยาะเย้ยถากถาง การประจานความผิด การตัดสิทธิ์ที่ควรจะได้รับ การลดตำแหน่งฐานะที่ดำรงอยู่เหล่านี้ เป็นต้น การลงโทษในลักษณะดังกล่าว บางครั้งเกิดผลดีในทางที่ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนไปในทางที่พึงประสงค์ได้มาก แต่บางครั้งก็เกิดผลในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนได้มากเช่นเดียวกัน แต่บางครั้งก็อาจเกิดผลดีหรือผลเสียเพียงอย่างเดียว

การลงโทษด้วยวิธีดังกล่าวนี้จะต้องกระทำด้วยกระบวนการที่รอบคอบ

การลงโทษด้วยวิธีดังกล่าวนี้จะต้องกระทำด้วยกระบวนการที่รอบคอบเหมาะสมและด้วยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายที่มีความรู้ความเข้าใจ เช่น นักแนะแนว นักสังคมสงเคราะห์ นักกฎหมาย นักจิตวิทยา ครู พยาบาล โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา แล้วจึงช่วยเหลือแก้ไขปัญหาไปตามสาเหตุมากกว่าที่จะมุ่งลงโทษให้สาสมกับความผิดหรือสาสมกับความคิดหรืออารมณ์ของผู้ลงโทษตามที่เคยเป็นมาตลอดเวลาอันยาวนาน

วิธีต่างๆที่ใช้แก้ปัญหามื่อนักเรียนกระทำผิดดังกล่าวนี้ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียนที่ประพฤติผิดแต่ละลายแต่ละกรณีนอกจากนี้ยังต้องเข้าใจในรายละเอียดของการดำเนินการของแต่ละวิธีเป็นอย่างดีอีกด้วย จึงจะช่วยแก้ปัญหาให้นักเรียนได้อย่างแท้จริง

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์

บรรณานุกรม

วัชรวิ ฐวธรรม. เอกทัตตะ การปลูกฝังวินัย. กรุงเทพฯ : ท.จ.ก.ทิพย์อักษร, 2528.

Blachwood, Ralph O. **Operant Control of Behavior**. Akron, Ohio : Exordium Press. 1971.

Cobb, Joseph J. **An Introduction to Educational Law** : for Administrators and Teachers. Illinois : Charles Thomas Co., Publishing, 1981.

Daniel, O'Learys K. and Susan G. O'Learys. **Classroom Management** : The Successful Use of **Behavioral Modification**. New York : Pergamon, 1972.

Deisey, Manning. **The Effective of Systematic Guidance Program upon School Attitudes of Potential Dropouts**. Ph.D.Diss., Waldan University, 1979. Typed

Emmer, Edmund T. and Carolyn M.Evertson. "Synthesis of Research on Classroom Management." In **Educational Leadership**. Alexandria : Association for Supervision and Curriculum Development, 1981.

Gorton, Richard A. **School Administration and Supervision Leadership : Challenges and Opportunities**. U.S.A : Wm.C. Brown Company Publishers, 1983.

Hass, Robert D., Doreen J. Croft and Anne Kirby. **Teachers of Young Children**. Boston : Houghton Mifflin Company. 1972.

Howard, Eugene R. and John M. Jankins. **Improving Discipline in The Secondary School**. 1972.

Ivin, W.H. and W.B.Runge. **Work Experience in High School**. New York : Ronald Press Co., 1951.

Phay, Robert E. and Jasper L. Cummings Jr. **Student Suspensions and Expulsions**. 1970.

Smith, Edward W., Stanley W. Krouse, Jr. and Mark M. Atknsn. **The Educator's Encyclopedia**. 2 nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1962.

Stoops, Emery, Mac Rafferty and Russel E. Johnson. **Handbook of Educational Administration : A Guide for Practitioners**. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981.

Vredevoc, Lawrence E. **Discipline**. 1971.

งานนิเทศ

ความหมาย

งานนิเทศเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านวิชาการให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง หากอยู่ในระบบโรงเรียนจะเน้นการบริการให้แก่ครู ผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้งานการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ งานนิเทศการเป็นงานที่ลับซับซ้อนการบริการงานนิเทศจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆในการดำเนินงาน

ประเภทของงานนิเทศ

งานนิเทศแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ งานนิเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและงานนิเทศที่มุ่งปรับปรุงการเรียนการสอนหรือที่เรียกว่า งานนิเทศการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. งานนิเทศเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

งานด้านนี้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นิเทศในฐานะผู้นิเทศงานว่า คนมีหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อบุคคลต่องานในหน้าที่อย่างไรบ้าง ไนล์ (Niles) และ เจน (Jain) ได้แบ่งงานนิเทศทั่วไปเป็น 4 ประเภท คือ

(1) งานนิเทศที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและคำร้องเรียนตรงต่อเวลา มีความคิดริเริ่ม ยอมรับนับถือบุคคลอื่น ประมุขนิเทศงาน มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท พัฒนาการทำงานเป็น

คณะ ตัดสินวินิจฉัยลงโทษด้วยความยุติธรรม ลดปัญหา ข้อขัดข้องใจได้ฉับไว ให้คำปรึกษาหารือด้วยไมตรีจิต ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

(2) งานนิเทศที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การเรียนรู้ความต้องการของผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ สามารถเสนอเอกสาร ข้อมูลต่างๆที่ผู้บังคับบัญชาสนใจทันที่ รายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ สังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาและเรียนรู้ที่ผลงานองงาน

(3) งานนิเทศที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การเรียนรู้วิธีทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นคนอื่น ๆ ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เข้าใจปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับข้อเสนอแนะและข้อวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความสุขุม รอบคอบ ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานอื่นในการแก้ปัญหา ใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาต่างๆ

(4) งานนิเทศที่มีต่องาน ได้แก่ รู้ขอบข่ายของงาน วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดลักษณะงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ ความสัมพันธ์ของงานที่มีต่อหน่วยงานอื่น จัดทำรายงานและข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ฝึกอบรมตัวแทนให้สามารถทำงานแทนได้ดัดแปลงและประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ๆ ตรวจสอบงานทั้งในด้าน

ปริมาณ คุณภาพ และผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข

งานนิเทศทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว วิธีการทำงาน ของผู้นิเทศกับผู้อื่น ขอโดยสภาพการทำงานที่จะให้ได้ ผลดีนั้น จะต้องแสวงหาความร่วมมือและประสานงาน กับผู้อื่น

2. การนิเทศการศึกษา ได้มีการจำแนกไว้หลาย ชนิดดังนี้

แฮริส (Harris) ได้แบ่งงานที่ต้องนิเทศออกเป็น 10 ประการ คือ

(1) งานฝึกอบรมประจำการ เช่น การจัด โครงการพัฒนาวิชาการสำหรับครูโดยคำนึงถึงสภาพ ปัญหา งบประมาณและความต้องการ เป็นต้น

(2) งานพัฒนาหลักสูตร ได้แก่การปรับปรุง หลักสูตรให้เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของ สังคมและสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน

(3) การจัดการด้านการเรียนการสอน เช่น จัดดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) งานบุคลากร ได้แก่ การจัดบุคลากรและ ครูฝ่ายต่างๆ แบ่งงานให้ทำงานตรงกับความรู้ความ สามารถของแต่ละคน

(5) งานปลุมนิเทศ ได้แก่ ช่วยผู้ปฏิบัติงานใหม่ ให้เข้าใจเกี่ยวกับบุคคล สถานที่ กฎระเบียบข้อบังคับ ต่างๆเพื่อปรับตัวและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

(6) การจัดอำนวยความสะดวก ได้แก่ การ อำนวยความสะดวกด้านต่างๆทั้งแก่ครูและนักเรียน

(7) งานวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ การจัดหาบำรุง รักษาและพัฒนาสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน

(8) งานพิเศษ ได้แก่ การปรับปรุงแผน โครงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง ใหม่ๆ และสภาพแวดล้อมทั่วไป

(9) งานติดต่อสื่อสารกับชุมชน ได้แก่ งาน เชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลและชุมชน

(10) งานประเมินผล เช่น จัดให้มีการประเมิน ผลการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ ได้จำแนกงานนิเทศการศึกษาออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

(1) งานเกี่ยวกับครู ได้แก่ช่วยครูใหม่ในการ ปฏิบัติงาน ช่วยครูตามที่ขอร้องมา และเปิดโอกาสให้ ครูได้พบปะอยู่เสมอ

(2) งานเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ ส่งเสริมให้ ครูทำประมวลการสอนและบันทึกการสอน ร่วมกันส่ง เสริมให้ครูปรับปรุงหลักสูตร ประมวลการสอนและส่ง เสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

(3) งานเกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน ได้แก่ ส่ง เสริมให้ผู้ผลิตอุปกรณ์อย่างง่ายๆเท่าที่จะทำได้ พยายาม จัดบริการเกี่ยวกับอุปกรณ์เท่าที่สามารถทำได้แนะนำให้ ครูทราบถึงอุปกรณ์ต่างๆที่มีอยู่ สามารถจัดหาได้และใช้ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

(4) งานเกี่ยวกับการปรับปรุงงานวิชาชีพของ ครู ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนของกันและกัน และของโรงเรียนอื่น ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมสัมมนา ร่วมปรึกษากับครูเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียน การสอน และส่งเสริมครูให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ

(5) งานเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกับผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ในการปรับปรุงโรงเรียน

(6) งานเกี่ยวกับการค้นคว้าทดลอง ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าอยู่เสมอ และสร้างบรรยากาศทาง วิชาการให้ครูได้ทำการค้นคว้าทดลองได้สะดวก

โดยทั่วไปแล้วงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับ งานนิเทศการศึกษาซึ่งปฏิบัติอยู่ที่เขตและจังหวัด อาจสรุปได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

(1) ศึกษาผลการสำรวจวิเคราะห์ วิจัย เช่น ผลการสำรวจสภาพการศึกษาของเขตจังหวัด ผลการสอบของนักเรียน ผลการวิเคราะห์คุณภาพของครู ผลการประเมินมาตรฐานของโรงเรียนแล้วนำข้อมูลมาวางแผนงานนิเทศ

(2) วิธีการนิเทศโดยใช้วิธีนิเทศโดยตรง และโดยอ้อม สำหรับการนิเทศโดยตรง ได้แก่ การที่ศึกษานิเทศก์ไปนิเทศครูหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มโรงเรียน และวิธีนิเทศโดยอ้อมคือ นิเทศโดยเอกสาร อุปกรณ์การเรียนการสอน นิตยสาร จุลสาร จดหมายหรือตอบปัญหาให้โรงเรียน

(3) การนิเทศมุ่งให้เกิดการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อช่วยให้งานบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) ศึกษานิเทศก์ส่วนกลางจะไปนิเทศโรงเรียนในเขตจังหวัดในกรณีที่เขตหรือจังหวัดไม่มีผู้นิเทศวิชาต่างๆซึ่งจะต้องดำเนินการเพิ่มกำลังศึกษานิเทศก์เขตจังหวัดให้ครบทุกวิชาโดยด่วน

2. งานผลิตเอกสารและวัสดุทัศนูปกรณ์

(1) จัดทำคู่มือครูเพื่อให้ครูสามารถนำหลักสูตรไปใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ เช่น คู่มือครูเกี่ยวกับวิธีสอน การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของแต่ละบทเรียน

(2) จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน ทั้งคู่ ศึกษานิเทศก์และผู้เชี่ยวชาญตามสาขาวิชา

(3) จัดทำต้นฉบับให้กองเจ้าสังกัดดำเนินการพิมพ์และส่งโรงเรียน

3. งานสำรวจ วิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าและทดลอง

(1) สำรวจปัญหาการเรียนการสอน
(2) วิเคราะห์หรือวิจัยปัญหาสำคัญที่ได้จากการสำรวจ

(3) ค้นคว้าหรือทดลองวิธีการ แนวคิดและอุปกรณ์ใหม่ ๆ

(4) ส่งเสริมให้มีการใช้ผลการวิเคราะห์วิจัยให้เป็นผลประโยชน์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียน

(5) สร้างหรือเลือกใช้เครื่องมือวัดเพื่อประเมินผลการเรียนการสอน

(6) รายงานผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนและปรับปรุงการจัดการศึกษา

4. งานจัดประชุม อบรม และสัมมนา

(1) ในส่วนกลาง ถ้าหน่วยงานเข้าสังกัดเป็นผู้ดำเนินการจัด ศึกษานิเทศก์เป็นวิทยากร ถ้าหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการจัด ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประสานงาน

(2) ในส่วนภูมิภาค กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการจัด ศึกษานิเทศก์เป็นวิทยากร ถ้าหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการจัด ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประสานงาน

ในกรณีที่ศึกษานิเทศก์เป็นเจ้าของเรื่อง ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ดำเนินการจัดงานนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นการนิเทศเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปหรือการนิเทศทางการศึกษาต่างก็มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ การปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น การนิเทศแบบเก่ามุ่งการตรวจรายงานธุรการและการใช้อำนาจบังคับบัญชา ส่วนการนิเทศแบบใหม่ยอมรับหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมผู้ให้และผู้รับการนิเทศเป็นลักษณะสื่อสาร 2 ทาง มีการปรึกษาหารือช่วยเหลือแนะนำ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือประสานดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ซารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อมรการพิมพ์, 2527.

วิจิตร วรุตบางกูร, กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และ สุพิชญา ธีระกุล. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
พิมพ์เนศ, 2519

หน่วยศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา **ประมวลบทความการนิเทศการศึกษาปี 2520**. กรุงเทพฯ : กรมสามัญ
ศึกษา, 2520.

Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice - Hall,
1963.

Niles, M.C. and Humar S. Jain. **The Supervisory**. New Delhi : Wiley Eastern Private Ltd., 1968.

กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศ หมายถึง แบบแผน ลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนต่อเนื่องตลอดเวลา โดยยึดหลักการพัฒนาคุณภาพของงานตามหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แฮริส (Harris) ได้สรุปกระบวนการนิเทศโดยใช้อักษร POLCA ดังนี้

Planning process (P) หมายถึง การคิดวางแผนงานที่จะทำในอนาคตก่อนหลัง การกำหนดตารางปฏิบัติงาน การจัดทำโครงการ คาดคะเนผลในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงแผนการทำงานให้ดีขึ้น

Organizing process (O) หมายถึง การแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดหาทรัพยากร สร้างเกณฑ์ในการทำงาน ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่รวมทั้งพัฒนานโยบายต่างๆ

Leading process (L) หมายถึง การแสดงบทบาทในฐานะผู้นำ นำในการตัดสินใจ การให้คำปรึกษาหารือ การใช้แรงจูงใจ การสื่อความหมาย การคิดริเริ่ม บรรยายภาคในการคิดริเริ่มขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ การนำในการสาธิต การนำเผยแพร่ทางวิชาการ สาธิตวิชาการแก่ชุมชน เช่น จัดสัปดาห์เกษตร สัปดาห์วัฒนธรรม สัปดาห์สันติภาพ เป็นต้น

Controlling process (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น แก้ไขการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ว่ากล่าวตักเตือนในสิ่งที่ผิดพลาด การกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานและการลงโทษตามควรแก่กรณี เป็นต้น

Assessing process (A) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงานและทำการวิจัยผลงาน

สำหรับกระบวนการนิเทศตามนัยของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ยึดวิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นหลัก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ศึกษาได้หลายวิธี เช่น วิธีการวิจัย การประเมินความต้องการ การใช้สื่อ เครื่องมือต่างๆและการสัมมนาเพื่อค้นหาปัญหา เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจะเป็นข้อกำหนดให้เกิดการวางแผนและกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ สภาพที่ต้องการหรือความปรารถนาในอนาคตได้ข้อที่ควร

คำนี้ประกอบด้วย การเตรียมการวางแผนลงมือปฏิบัติ การวางแผน การประสานแผน การนำแผนไปปฏิบัติ ทรัพยากรและการประเมินผล

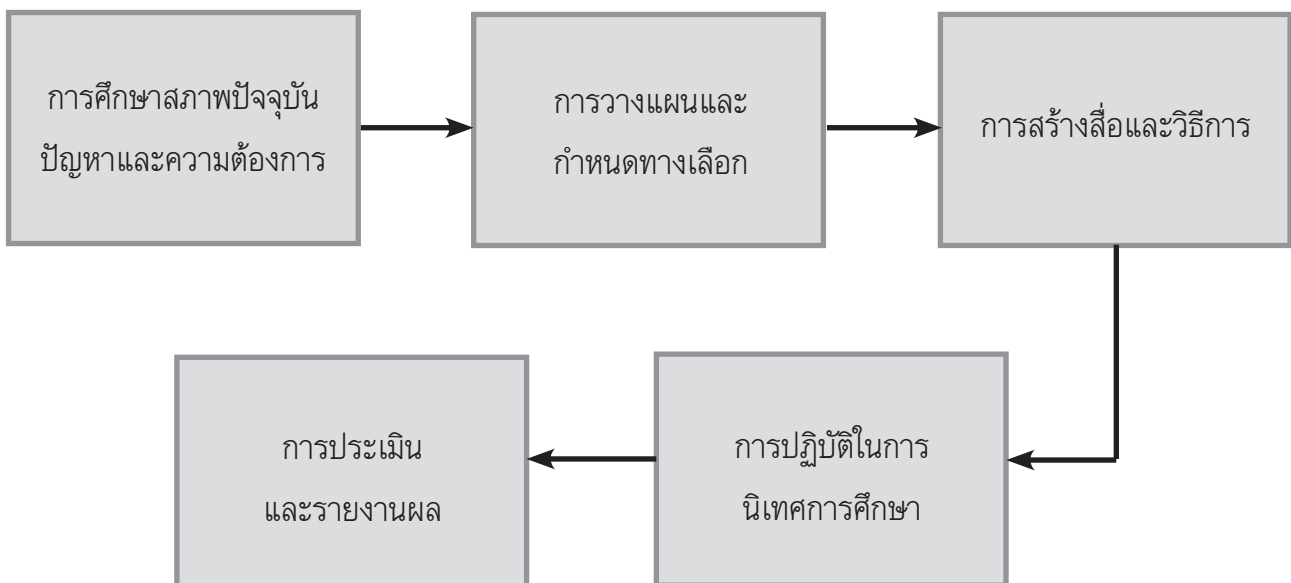
ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการสื่อในการนิเทศ หมายถึง สิ่งที่ช่วยในการปฏิบัติงานนิเทศเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานของครูตลอดจนช่วยให้การทำงานระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป ชุดสไลด์ แถบบันทึกภาพ วิทยู เครื่องฉายสไลด์ เป็นต้น เครื่องมือการนิเทศได้แก่สิ่งที่ใช้ในการตรวจสอบ เช่น แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินค่า แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ อาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ นิเทศโดยตรง ศึกษาพิเศษก่อนปฏิบัติ

การนิเทศด้วยตนเองหรือออกปฏิบัติการร่วมกับประธาน กลุ่มโรงเรียนและครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน นิเทศทางอ้อม ได้แก่ การนิเทศด้วยการใช้สื่อและเครื่องมือนิเทศต่างๆ เช่น ชุดการสอน ชุดการอบรม เป็นต้น การดำเนินการปฏิบัติการนิเทศ วิธีปฏิบัติประกอบด้วย ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องและคณะทำงานกำหนดงานที่จะปฏิบัติ แบ่งงานรับผิดชอบ ทำความเข้าใจสื่อและเครื่องมือร่วมกัน ระบบการเก็บข้อมูลการนิเทศตามโครงการ การพบปะ ทบทวนปฏิบัติงานตามขั้นตอน สรุปผลการปฏิบัติงานนิเทศตามโครงการและการนำข้อมูลไปดำเนินการต่อไป

ขั้นที่ 5 การประเมินและการรายงาน คือ การจัดหาและรวบรวมข้อมูลนำมาพิจารณาวิเคราะห์สำหรับปรับปรุงแก้ไขงานได้การตัดสินใจในการปฏิบัติต่อไป ขั้นทั้ง 5 ของกระบวนการนิเทศ ได้เสนอไว้ในแผนภูมิ 1.

แผนภูมิ 1. แสดงกระบวนการนิเทศการศึกษา



กระบวนการนิเทศ เป็นการทำงานครบวงจร เริ่ม สำหรับนำไปใช้ควบคุมคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผน การจัดหน่วยงาน การใช้ ทรัพยากร ของงานทั่วไป การนำ ควบคุม กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล เหมาะ

ชารี มณีศรี

บรรณานุกรม

คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. **คู่มือนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา.**

กรุงเทพฯ : ศึกษานิเทศก์ 2527.

ชารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์.2527

Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1963.

เทคนิคการนิเทศ

ความหมาย

เทคนิคการนิเทศ หมายถึง วิธีการนำกิจกรรมต่างๆ ทางการนิเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาในสถานการณ์นั้นๆ

การนิเทศสมัยใหม่ในลักษณะผู้นิเทศที่เป็นทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้คงแก่เรียนและผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี การที่จะนำเทคนิคการนิเทศไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องรวบรวมคุณลักษณะเด่น 3 ประการด้วยกัน กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานในการนิเทศเป็นอย่างดี มีความคิดเฉียบแหลม และมีความมุ่งมั่นเพียรนักการศึกษาได้แบ่งประเภทเทคนิคของการนิเทศไว้เป็นอันมาก ณ ที่นี้จะนำมากล่าวเพียงบางประการเท่านั้น

ประเภทของเทคนิคการนิเทศ

เทคนิคการนิเทศ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

ก. การนิเทศเป็นกลุ่ม มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการ ได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นในการนิเทศเรื่องต่างๆ คณะกรรมการอาจเป็นกลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ได้ตามความต้องการ

2. การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การจัดการศึกษาเพิ่มเติมนอกเวลาราชการสำหรับครู ทั้งที่เป็นหลักสูตรที่นับหน่วยกิตหรือการศึกษาอบรมภาคฤดูร้อนเพื่อจะได้นำความรู้มาปรับปรุงการเรียนการสอนข้อค้ำใจคือ บางลักษณะวิชายากที่จะนำมาใช้ในชั้นเรียน ผู้สอนบางคนไม่รู้วิธีการที่จะนำมาฝึกปฏิบัติ การสอนแบบบรรยายอาจจะไม่เหมาะสมกับการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

3. การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีศูนย์กลางรวบรวมวัสดุอุปกรณ์ หนังสือแบบเรียน สื่อการสอนต่างๆ นอกเหนือจากเป็นแหล่งวิชาการแล้ว ยังเป็นแรงกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

4. การส่งเสริมการอ่าน ได้แก่ การส่งเสริมครูให้อ่านเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพและเพิ่มทักษะการอ่าน

5. การสาธิตการสอน ได้แก่ การแสดงวิธีการสอนที่มีการเตรียมการสอนอย่างรอบคอบ มีความมุ่งหมายแน่นอน วิธีสังเกตการสอนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการสาธิตการสอน โดยมีการอภิปรายการสอนร่วมกันระหว่างผู้สาธิตและครูหลังการสาธิตการสอน

6. การศึกษานอกสถานที่ ได้แก่ การเรียนรู้ประสบการณ์ตรง การศึกษาจากสภาพจริงจากสถานศึกษาอื่นๆหรือจากแหล่งวิทยาการชุมชนต่างๆ

7. การฟังคำบรรยาย ได้แก่ การเชิญวิทยากรมาบรรยายเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเรียนการสอนวิทยาการใหม่ๆหรือเรื่องเกี่ยวกับวิชาชีพอื่นๆ

8. การอภิปราย ได้แก่ เทคนิคระดมความคิด กลุ่มผู้นิเทศควรกระตุ้นครูให้ตื่นตัวควรขวาทหาความรู้เพื่อจะได้ชื่อว่าเป็นสมาชิกที่ดีในการอภิปราย

9. การจัดห้องสมุดวิชาชีพ ได้แก่ การจัดห้องที่มีความสะดวกสบาย มีหนังสือ วารสาร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆพร้อมมูลเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูทุกคนมีอิสระพอที่จะเข้ามาใช้ด้วยตนเองตลอดเวลาสามารถนำหนังสือหรือวัสดุอุปกรณ์ออกไปได้ตามที่ต้องการ ภายในห้องที่สำหรับประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมปรึกษาหารือกันได้อย่างสะดวกสบาย

10. การจัดตั้งองค์กรวิชาชีพและการประชุมวิชาชีพ ได้แก่ การพบปะสร้างความคุ้นเคยกัน นอกจากจะมีประโยชน์ในด้านสังคมของครูแล้วยังได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันด้วย หลังการประชุมควรจะได้เขียนสรุปรายงานผลการประชุมออกเผยแพร่เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ไม่เข้าร่วมประชุม

11. การจัดทำหนังสือและคู่มือครู ได้แก่ ป้ายนิเทศ หนังสือคู่มือครูซึ่งมีคุณค่ามากสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ควรมีไว้เพื่อให้ทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ

12. การประชุมครูและการประชุมผู้บริหาร ได้แก่ การประชุมระหว่างครูหรือระหว่างกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอนซึ่งอาจจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการที่มีการวางแผนล่วงหน้า การประชุมที่ไม่เป็นทางการซึ่งสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมมี

ลักษณะของความเป็นมิตร หลักการในการประชุม คือ ตระหนักถึงสภาพปัญหา การยอมรับผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน การสร้างบรรยากาศของการประชุมและมีการประเมินผลโดยสม่ำเสมอ

13. การประชุมปฏิบัติการหรือการประชุมกลุ่ม ได้แก่ การประชุมกลุ่มบุคลากรเพื่อทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาโดยการลงมือปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการนี้ได้พัฒนาอย่างรวดเร็วเพราะสามารถจัดให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ปัญหาและความต้องการ ทั้งในด้านการศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม

ข. การนิเทศรายบุคคล มีวิธีการดังนี้

1. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นเทคนิคที่ใช้มานานและปัจจุบันยังใช้อยู่เสมอ การสังเกตการสอนไม่ใช่เป็นการประเมินผลครูเพื่อวัตถุประสงค์ในด้านการบริหารหรือด้านวินัย หากแต่เป็นการปรับปรุงตัวครู ทั้งครูและผู้นิเทศจะต้องเข้าใจความมุ่งหมายของการนิเทศร่วมกันว่า นิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ไม่ใช่เพื่อจับผิด

การสังเกตการสอนอาจแจ้งให้ทราบล่วงหน้าหรือไม่แจ้งให้ทราบแล้วแต่การปฏิบัติของแต่ละแห่ง หรือถ้าเป็นความต้องการของครูอาจเชิญนักศึกษานิเทศก์ไปเยี่ยมเยียนก็ได้ หรือโดยหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ แม้ครูจะไม่เชิญก็ต้องไปเยี่ยมเยียนครู หลักการและกระบวนการสังเกตการสอนมีดังนี้

1.1 การวางแผนเยี่ยมเยียน ความสำเร็จของการสังเกตการสอนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับศึกษานิเทศก์ ควรมีการกำหนดวันและเวลาที่สะดวกล่วงหน้าโดยการปรึกษาหารือกับครู การให้คำแนะนำทางวิชาชีพจะได้ผลดี ถ้าหากศึกษานิเทศก์และครูได้ร่วมการศึกษาถึงปัญหา ก่อนที่ศึกษานิเทศก์จะไปเยี่ยมเยียนชั้นเรียน หลังจากสังเกตการสอนแล้วร่วมกันแปลข้อมูล

และให้ข้อสรุปที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะเป็นวิธีที่ได้ผลมาก แต่ก็ยังเป็นเพียงวิธีการหนึ่งไม่ควรใช้มากเกินไป เจตคติของครู การวางแผน การไปเยี่ยม มารยาทของผู้นิเทศ เวลาที่ใช้และอื่นๆ เป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการนิเทศ

1.2 การดำเนินงานสังเกตการสอน โดยส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างศึกษานิเทศก์ ครูและนักเรียน เวลาเข้าชั้นเรียน ทักทายครูอย่างเจียมๆ และนั่งในที่ที่สามารถสังเกตการสอนของครูและนักเรียนได้อย่างชัดเจน อย่างนั่งในที่ที่จะก่อให้เกิดความสนใจเป็นพิเศษถ้าครูไม่เชิญไม่ควรเข้ายุ่งเกี่ยวกับการสอน ยกเว้นเป็นประโยชน์จริงๆ บันทึกข้อมูลการนิเทศไว้ ใช้ข้อมูลการนิเทศครั้งก่อนก่อนในการนิเทศครั้งนี้ ถ้าจะออกจากห้องเรียนก่อน ควรแจ้งให้ครูทราบล่วงหน้าหรือรีบแจ้งให้ทราบเท่าที่จะทำได้ ถ้าหากยังไม่คุ้นเคยครูตีเวลาทำรายงานแนะนำและนัดหมายครู ให้ทำด้วยความระมัดระวังและดูสถานการณ์ให้ดี

1.3 กิจกรรมการติดตามผล อาจกระทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร โรงเรียน การใช้ข้อมูลเดิม การสังเกตพฤติกรรมการสอนที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นต้น

2. การทดลองในห้องเรียน การทดลองจะช่วยให้ครูได้พัฒนาเทคนิควิธีการและวัสดุเพื่อใช้ในการสอนใหม่ๆ วิธีนี้ช่วยในการประเมินผลการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพของครู ครูแต่ละคนมีความปรารถนาที่จะทดลองตามความต้องการของเขา สิ่งที่ยังตระหนักในข้อนี้ก็คือ การค้นคว้าทดลองวิธีการใหม่ๆ ที่อาจจะมียุติประสิทธิภาพดีกว่าวิธีเดิมนี้อาจไม่เป็นอุปสรรคสกัดกั้นการเรียนของเด็ก แม้ว่าการทดลองจะประสบความล้มเหลว ก็ไม่ควรท้อแท้เสียกำลังใจ ไม่มีการทดลองใดๆ ประสบความสำเร็จทั้งหมด

3. การปรึกษาหารือ การปรึกษาหารือเป็นวิธีการนิเทศโดยตรงกับครู หลังจากการสังเกตการสอนแล้วศึกษานิเทศก์และครูควรจะได้พบปะปรึกษาหารือช่วยกันดำเนินการแก้ปัญหา บรรยากาศควรเป็นกันเองอบอุ่นมีลักษณะเป็นมิตร ศึกษานิเทศก์ไม่ควรอภิปรายสิ่งใดๆ กับครูต่อหน้าเด็กหรือให้เด็กได้ยิน ปัญหาใดๆ สามารถคุยกันได้ เมื่อมีการพบปะประชุมกัน พยายามให้ครูได้ใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา

4. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น การจัดบริการให้มีโอกาสไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือโรงเรียนอื่นก็ได้ทั้งนี้เพื่อให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการสอนในระดับเดียวกันนั้นว่า ครูคนอื่นประสบปัญหาใดบ้าง เหมือนหรือต่างกัน คนอื่นได้ดำเนินการสอนและแก้ปัญหาอย่างไร เทคนิคการนิเทศนี้อาจทำให้ครูเกิดการเรียนรู้และได้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น

5. การเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอน การที่ครูรู้จักเลือกแบบและวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมกับการสอนนั้น นับเป็นความก้าวหน้าทางวิชาชีพประการหนึ่ง แต่ศึกษานิเทศก์ยังคงมีบทบาทกำหนดมาตรฐานการเลือกวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการสอนสำหรับครู การเลือกวัสดุอุปกรณ์นั้นควรประกอบด้วย การจัดหา อาจจะได้มาด้วยการซื้อ การทำเอง การยืมหรือจากการรับบริจาค การใช้ให้ถูกหลักวิธีและการบำรุงรักษา

6. การประเมินผลตนเอง เป็นวิธีที่จะพัฒนาวิชาชีพได้ดีในกรณีที่ครูต้องการประเมินผลการเรียนการสอนของตนเอง อาจทำได้ด้วยการสังเกตการเรียนของนักเรียน พฤติกรรมของนักเรียน ใช้แบบสอบถามให้นักเรียนตอบ ให้นักเรียนเขียนแสดงความคิดเห็นเมื่อเรียนวิชาต่างๆ แล้ว

สาย ภาณุรัตน์ ได้เสนอแนะเทคนิคบางประการในการนิเทศการศึกษาดังนี้

1. เทคนิคเสนอแนะ ใช้แทนการออกคำสั่งบังคับ โดยแนะให้ทราบความจำเป็น
2. เทคนิคสาธิต ลงมือทำเองเป็นตัวอย่าง ส่งปัญหาให้แก้ร่วมกัน ข้อควรระมัดระวังในเรื่องนี้ คือ ข้อควรระมัดระวังในเรื่องนี้ คือ ถ้าไม่มั่นใจว่าจะสาธิตได้ดีแล้ว ควรหลีกเลี่ยงการสาธิตเพราะแทนที่จะได้ผลดีก็จะเป็นผลเสีย ถ้าจำเป็นจริงๆที่ต้องสาธิตให้ดูอาจใช้ครูประจำชั้นสาธิตแทนก็ได้
3. เทคนิคภัยวิภัย ปล่อยให้แสดงออกมาให้หมด แล้วจึงเติมที่ขาดให้ ส่งปัญหาให้โต้ตอบกันและกัน
4. เทคนิคชวนพาที่ สนทนาหลักการและวิชาการ ให้ในสิ่งที่ยังขาด ชวนให้พูด ชวนให้คิด ชวนให้ทำงาน

5. เทคนิคแพร่พิมพ์ เสนอสิ่งที่ควรสนใจ แนะนำวิธีแก้ปัญหาและเผยแพร่วิธีการ

6. เทคนิคปลุกมหานิยม ช่วยทุกข์ยากเป็นการส่วนตัว มีจิตมุ่งอยู่ที่เด็กนักเรียน

7. เทคนิคป้อนขนมมเนย คือ ป้อนปัญหาต่างๆ ที่ไม่เกินความสามารถที่จะแก้ได้ก่อน แล้วค่อยขยับให้ยากขึ้นเป็นลำดับ ช่วยหาทางแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจ เทคนิคการนิเทศมีความสำคัญมากเพราะช่วยให้งานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จซึ่งเกี่ยวพันกับความเข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างกว้างขวาง เข้าใจปรัชญาการศึกษาเป็นอย่างดี เทคนิควิธีหนึ่งอาจเหมาะสมสำหรับวิธีหนึ่ง ฉะนั้นการใช้วิธีการนิเทศที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล สถานที่ ประหยัดและคุ้มค่า เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

ชารี มณีศรี

บรรณานุกรม

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จิงเจริญการพิมพ์ 2525

ชารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อมรการพิมพ์, 2527

สาย ภาณุรัตน์. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2517.

Goldstein, William. **Supervision Made Simple**. Indiana, Bloomington : Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1982.

Gwynn, Minor J. **Theory and Practice of Supervision**. New York : Dodd, Mead, & Company, 1974.

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming-Budgeting System) หรือที่นิยมเรียกเป็นคำย่อว่า “PPBS” หมายถึง ระบบงบประมาณซึ่งแสดงการใช้จ่ายเงินตามลักษณะของงาน กิจกรรมและโครงการ โดยผู้เสนอโครงการหรือหน่วยงานที่เสนอจะต้องแสดงให้เห็นว่าต้องการทำอะไร มีเป้าหมายอย่างไร จะเกิดประโยชน์อะไรบ้างและจำเป็นต้องใช้เงินเท่าไร

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน นับว่ามีวิวัฒนาการมาช้านานในวงการอุตสาหกรรม แต่ถือได้ว่าได้เริ่มต้นอย่างเป็นทางการครั้งแรก ค.ศ. 2963 โดยกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา สมัยที่ โรเบิร์ต แมกนามารา (Robert McNamara) เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมซึ่งได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงาน มาใช้ในการวางแผนและการควบคุมงบประมาณ เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระบบงบประมาณแบบแผนงานนี้เหมาะสมทั้งแผนงานระยะยาว ดังเช่น แผนพัฒนาระดับชาติ หรือแผนระยะสั้น ดังเช่น โครงการจัดอบรมหรือสัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

ลักษณะของระบบงบประมาณแบบแผนงาน มีจุดเน้นที่สำคัญดังนี้ คือ

1. เน้นหนักในเรื่องของการวางแผน การกำหนดแผนงาน งานและโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และประเมินผลงาน

2. แสดงแผนการใช้จ่ายเงินที่จะทำงานนั้นให้แล้วเสร็จตามโครงการให้ชัดเจนและจะต้องแสดงผลที่ได้รับจากโครงการนั้นๆด้วย

3. แสดงการเปรียบเทียบการลงทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงให้สามารถที่จะตัดสินใจได้

วิธีการสำหรับระบบงบประมาณแบบแผนงานมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนการบริหารตามนโยบายของหน่วยงาน โดยยึดถือหลักการว่างานใดๆก็ตาม ถ้าได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ย่อมสามารถประสบผลสำเร็จได้ดีกว่า

2. การจัดโครงการ (programming) เป็นขั้นตอนในการจัดโครงการต่างๆ เพื่อให้รวมเข้าอยู่ในแผนแม่บท แล้วจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อจะสามารถวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณรายจ่ายได้สะดวกขึ้น

3. การงบประมาณ (budgeting) เป็นขั้นตอนในการวางรูปแบบงบประมาณและการจัดตั้งงบประมาณรายจ่าย ตลอดจนการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการต่างๆที่กำหนดไว้แล้ว

4. การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) หรือการประเมินผล (evaluating) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์หรือประเมินโครงการต่างๆนั้นว่าคุ้มค่าหรือไม่สำหรับผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเทียบกับการลงทุน

ประโยชน์ของระบบงบประมาณแบบแผนงาน
มีดังต่อไปนี้ คือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำงานที่วินิจฉัยสั่งการได้รับข้อมูลที่ละเอียดและมีความถูกต้อง เพื่อประกอบในการตัดสินใจ

2. ช่วยเข้าใจโครงการที่มีความซับซ้อนกัน

3. ช่วยให้การวางแผนมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด

4. ช่วยให้การวิเคราะห์ทางเลือกมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น

5. ช่วยในการวัดและประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับการคุ้มค่าจากการลงทุน

6. ช่วยในการกำหนดงบประมาณทั้งหมดของโครงการและงบในส่วนของโครงการ

7. ช่วยในการวางแผนระยะยาวโดยใช้ปัจจัยที่ลงทุนเป็นตัวควบคุมการปฏิบัติงาน

8. ช่วยในการประเมินผลโครงการแบบต่อเนื่องและมีการปรับปรุงตลอดเวลา

ข้อดีข้อเสียของระบบงบประมาณแบบแผนงาน
มีดังต่อไปนี้ คือ

ข้อดี

1. บังคับให้องค์การหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีระบบการวางแผนล่วงหน้า

2. ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน

3. ทำให้มีการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆไว้ล่วงหน้า

4. ทำให้มีการกำหนดทางเลือกโดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้จากหลายๆทาง

5. ทำให้มีการคำนวณงบประมาณค่าใช้จ่ายโดยละเอียด

6. สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการต่างๆ

7. สามารถสังเกตเห็นความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงาน

8. ช่วยให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนในด้านโครงการวิธีดำเนินการและกิจกรรมต่างๆที่คล้ายคลึงกัน

9. เน้นผลรวม (total) และองค์ประกอบย่อย (parts) ซึ่งเป็นจุดเน้นของวิธีการระบบ (system approach)

10. เป็นการใช่วิธีการบริหารที่มีการประสานงานร่วมกันในทุกระดับขององค์การ

11. เป็นระบบการทำงานที่มีความต่อเนื่อง

12. เป็นระบบบริหารที่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า

ข้อเสีย

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องทำงานหนักมากขึ้น

2. เป็นระบบบริหารงบประมาณที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ระยะเวลามาก ในบางครั้งหน่วยงานมักขาดบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถหรือมีเวลาเพียงพอ

3. เป็นระบบบริหารงบประมาณที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอ จะเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนและการกำหนดงบประมาณได้อย่างถูกต้อง

4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการศึกษา นับเป็นการยากที่จะกำหนดและวัดได้ ฉะนั้นการประเมินประสิทธิภาพของระบบงบประมาณแบบแผนงาน จึงอาจทำได้ไม่เท่าที่ควร

5. การใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงานอาจจำเป็นต้องอาศัยนักวิชาการที่มีความรู้เฉพาะด้าน และนักวิชาการที่มีความสามารถในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล ฉะนั้นจึงอาจมีปัญหา ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความสำคัญของข้อมูล

ศิริชัย ชินะตั้งกูร

บรรณานุกรม

- Cleland, David I. and William R. King. **Systems Analysis and Project Management**. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Hartley, H.J. **Educational Planning-Programming - Budgeting**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1986.
- Immegart, Glenn L. and Francis J. Pilecki. **An Introduction to Systems for the Educational Administrator**. California : Addison - Wesley. 1973.

เทคนิคในการประเมิน และตรวจสอบโครงการ

เทคนิคในการประเมินและตรวจสอบโครงการ (Program Evaluation and Review Technique) หรือที่เรียกว่า “เพิร์ท (PERT)” นั้นย่อมาจากคำว่า “Program Evaluation and Review Technique” หมายถึงเทคนิคในการประเมินและตรวจสอบโครงการ โดยเน้นการวางแผนกิจกรรมและการควบคุมเวลาซึ่งอาศัยข่ายงาน (Network) และแสดงถึงลำดับของกิจกรรมในข่ายงานนั้นตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งแล้วเสร็จโดยกำกับด้วยเวลาในการกระทำกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม

เพิร์ท มีวิวัฒนาการจากแผนภูมิแบบแกนต์ท์ (Gantt Chart) ซึ่งริเริ่มโดย เฮนรี แกนต์ท์ (Henry Gantt) เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงงานที่จะปฏิบัติโดยเสนอโครงการเป็นรูปภาพแสดงถึงกิจกรรมแต่ละขั้นและระยะเวลาในการปฏิบัติ แต่ในทางปฏิบัติจริงๆแล้วปรากฏว่าแผนภูมิแบบแกนต์ท์ที่มีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดการแสดงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมต่างๆซึ่งเมื่อไม่ทราบความสัมพันธ์การทำให้ประสานงานกันไม่ถูก ฉะนั้นจากข้อบกพร่องดังกล่าวนี้จึงถูกแก้ไขโดยเทคนิคของเพิร์ทซึ่งแบ่งสายงานออกเป็นขั้นๆและใช้

ลูกศรแสดงถึงความสัมพันธ์ของการเสร็จสิ้นงานแต่ละขั้น จุดเริ่มต้นที่ได้มีการพัฒนาเทคนิคและตรวจสอบโครงการหรือเพิร์ทนี้ ได้มีผู้คิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. 1958 ซึ่งขณะนั้นกองทัพเรือของสหรัฐอเมริกากำลังวางแผนการสร้างขีปนาวุธติดหัวนิวเคลียร์และยิงจากเรือดำน้ำซึ่งขับเคลื่อนด้วยพลังงานนิวเคลียร์ โดยโครงการนี้ประกอบด้วยหน่วยงานและขั้นตอนของการปฏิบัติงานมากมาย ความคาดหมายเดิมคิดว่าจะแล้วเสร็จในปี ค.ศ. 1963 คือใช้เวลา 5 ปี แต่รัฐบาลสหรัฐอเมริกาไม่อาจรอคอยผลงานที่เนิ่นนานเช่นนี้ได้ จึงตกลงว่าจ้าง บริษัท Booz Allen and Hamilton ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาฝ่ายบริหารที่มีชื่อเสียงของเมืองนครชิคาโกเป็นผู้ควบคุม บริษัทแห่งนี้จึงได้ประดิษฐ์เพิร์ทขึ้นเพื่อวางแผนและควบคุมโครงการดังกล่าวทำให้โครงการนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ในปี ค.ศ. 1960 เร็วกว่าที่กำหนดไว้เดิม 3 ปี ฉะนั้นจากผลสำเร็จของเพิร์ท แต่ต่อมาจึงได้มีผู้นำเอาวิธีการของเพิร์ทไปใช้ในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆรวมทั้งในด้านการศึกษาก็มีผู้นำไปประยุกต์ใช้เป็นจำนวนมาก ลักษณะการทำงานของเพิร์ทตั้งอยู่บนรากฐานแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. โครงการหรือแผนงานใดๆก็ตาม มีตัวกำหนดหรือตัวแปร(variables)ที่ทำให้แผนงานสำเร็จลุล่วงอยู่ 3 อย่าง คือ เวลาที่ใช้ในการทำงาน(time)ทรัพยากรหรือวัตถุดิบ (resources) และรายละเอียดของงาน(performance specification)สำหรับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามแผนงานนั้น ถ้าจะไปตัวหนึ่งถูกจำกัดหรือมีน้อยก็มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนตัวแปรอีกสองตัว ดังเช่นในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งถ้างานนั้นถูกจำกัดโดยเวลาหรือมีเวลาน้อย เราก็จำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรหรือวัตถุดิบ เช่น กำลังคนหรือวัสดุอุปกรณ์ และ/หรือลดรายละเอียดของงานให้น้อยลง เป็นต้น หรือในทำนองเดียวกันถ้างานนั้นมีทรัพยากรหรือกำลังคนจำกัด เราก็อาจต้องเพิ่มระยะเวลาในการทำงานให้มากขึ้น หรือเราอาจลดรายละเอียดของงานให้น้อยลงก็สามารถทำให้งานนั้นๆสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

2. โครงการ แผนงาน หรือภารกิจใหญ่ย่อมสามารถแยกออกเป็นงานย่อยๆหรือภารกิจต่างๆได้เมื่อแยกแผนงานออกเป็นงานย่อยแล้ว ก็นำงานย่อยเหล่านั้นมาจัดเรียงลำดับก่อนหลังของการทำงาน คือ งานย่อยใดต้องทำก่อนงานย่อยใดควรทำที่หลังเสร็จแล้วแต่ระบบการทำงานของงานย่อยเป็นข่ายงาน (network) จากนั้นพิจารณาว่าควรจะใช้เวลานานเท่าใดจากจุดเริ่มต้นจนสำเร็จตามแผน กระบวนการนี้เป็นส่วนประกอบของเพิร์ทที่เรียกว่าการหาระยะวิถีวิกฤต (critical path method) ซึ่งหมายถึงระยะเวลาที่นานที่สุดที่ใช้ในการปฏิบัติงานจากจุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดตามแผนงาน

หลักการและขั้นตอนในการใช้เพิร์ทมีดังต่อไปนี้

1. ระบบกิจกรรมต่างๆที่จะต้องทำจากจุดเริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

2. จัดเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลังโดยพิจารณาถึงว่ากิจกรรมบางอย่างสามารถดำเนินการควบคู่กันได้

3. นำกิจกรรมต่างๆมากำหนดในโลกของข่ายงาน(network)

4. คำนวณระยะเวลาที่คาดว่าจะเสร็จแล้วในแต่ละกิจกรรมโดยใช้สูตร

$$T_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

โดยที่

t_e หมายถึง ระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (estimated time)

a หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้สั้นที่สุด (optimistic time)

b หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้เวลานานที่สุด (pessimistic time)

m หมายถึง ระยะเวลาปกติที่น่าจะแล้วเสร็จ (most likely time)

5. การหาระยะวิถีวิกฤต (critical path method) โดยพิจารณาจากวิถีหรือเส้นทาง (route) ในการทำงานซึ่งใช้ระยะเวลานานที่สุดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้าย

ตัวอย่างของการใช้เพิร์ท

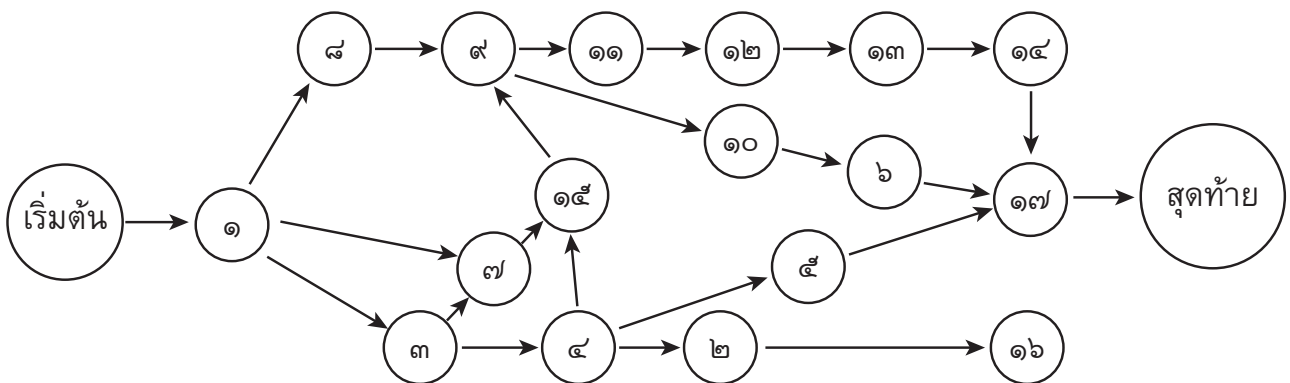
“สมมติว่าท่านได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดอบรมครูประจำการเกี่ยวกับหลักสูตรวิทยาศาสตร์ซึ่งจัดขึ้นทุกปีในหน่วยงานของท่าน หัวหน้างานได้มอบหมายให้ท่านไปดำเนินการเตรียมการจัดอบรมโดยให้แล้วเสร็จภายใน 1 เดือน (20 วัน ทำการ) ท่านได้ตัดสินใจใช้หลักการของเพิร์ทโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้”

ขั้นที่ 1 ระบบกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย (ลำดับที่ 1 ถึง 17)

ขั้นที่ 2 จัดเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง

ลำดับที่	กิจกรรม	กิจกรรมที่ต้องทำก่อนหน้า
1.	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดอบรม	0
2.	จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การลงทะเบียน	4
3.	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการลงทะเบียน	1
4.	จัดเตรียมห้องที่ใช้ฝึกอบรม	3.15
5.	จัดเตรียมสถานที่สำหรับรับประทานอาหารกลางวัน	4
6.	ออกแบบหนังสือเชิญผู้เข้ารับการอบรม	10
7.	กำหนดวิทยากรประจำกลุ่ม	1.3
8.	แต่งตั้งผู้ประสานงานหลักสูตร	1
9.	กำหนดรายละเอียดของโครงการ	15.8
10.	เตรียมการประชาสัมพันธ์โครงการ	9
11.	จัดพิมพ์เอกสารประกอบการอบรม	9
12.	รวบรวมเอกสารเพื่อการโรเนียว	11
13.	จัดโรเนียวและเย็บเล่ม	12
14.	จัดเตรียมแจกเอกสารสำหรับผู้เข้าอบรม	13
15.	จัดห้องประชุมกลุ่มย่อย	77
16.	จัดส่งวัสดุอุปกรณ์เพื่อการลงทะเบียน	2
17.	สิ้นสุดขั้นเตรียมการสำหรับการฝึกอบรม	6. 14. 16. 5

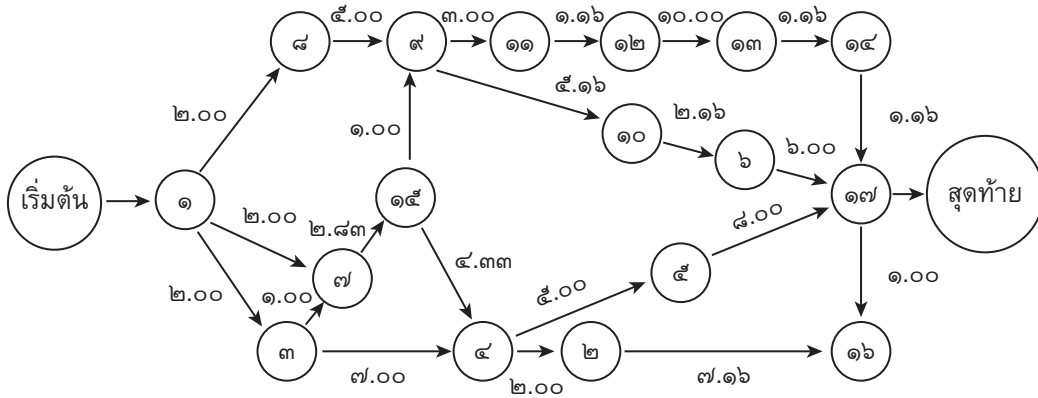
ขั้นที่ 3 นำกิจกรรมต่างๆมากำหนดในรูปแบบของข่ายงาน (network)



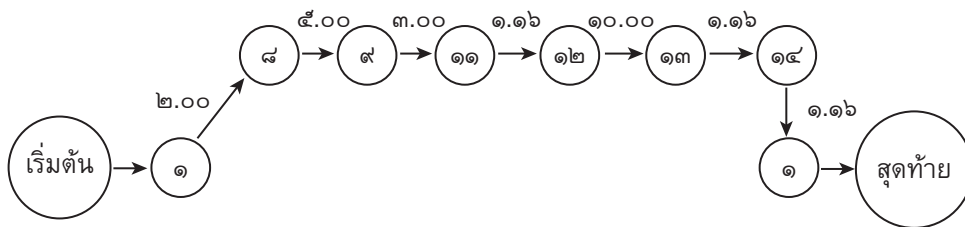
ขั้นที่ 4 คำนวณระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (T_e) ในแต่ละกิจกรรมโดยใช้สูตร

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

ขั้นที่ 5 กำหนดวาระวิธีวิกฤต (critical path method) จากกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้าย



จากการคำนวณระยะเวลาวิธีวิกฤต (critical path method) สำหรับโครงการนี้ คือ 23.48 วัน
 (2+5+3+1.16+10+1.16+1.16 = 23.47)



ฉะนั้น จากวิธีเพิร์ทดังตัวอย่างดังกล่าวนี้ทำให้ทราบว่า ถ้าท่านจะดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนี้ได้บรรลุเป้าหมายจะต้องใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นจำนวน 23.48 วัน ซึ่งเกินระยะเวลาที่กำหนดคือ 1 เดือน (20 วัน ทำการ) ฉะนั้นระบบการตัดสินใจของท่านคือเพิ่มจำนวนคนหรือลดที่และเวลาในบางกิจกรรมที่สามารถทำได้เพื่อให้ทันต่อเวลาที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า วิธีการเพิร์ทสามารถช่วยให้กิจการดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและประหยัดได้ดี วิธีการเพิร์ทนี้สามารถนำไปใช้กับงานการศึกษาได้ดีไม่น้อยกว่างานทางธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ

บรรณานุกรม

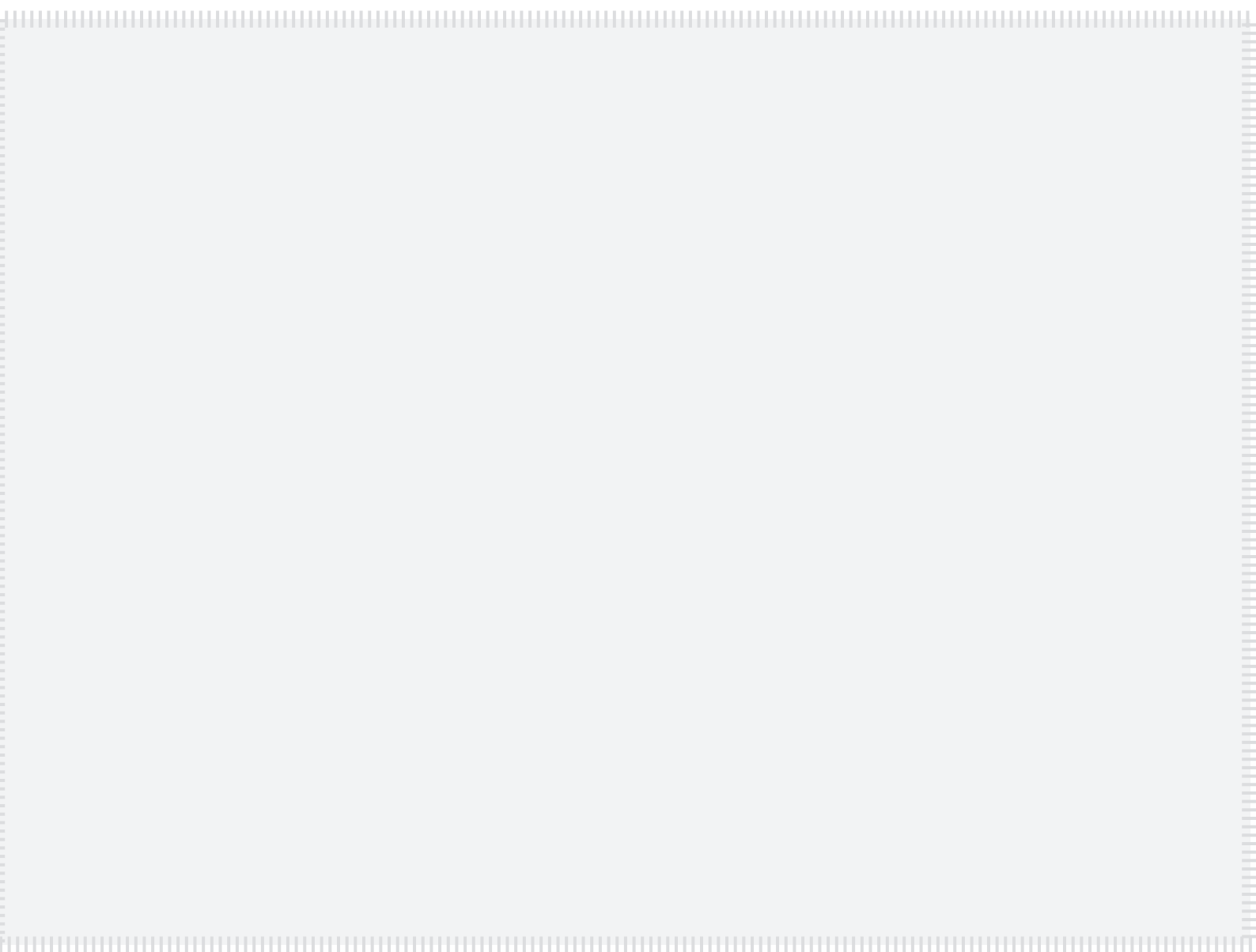
Cleland, David I. and William R. King. **Systems Analysis and Project Management**. New York : McGraw-Hill, 1975.

Immegart, Glenn L. and Francis J. Pilecki. **An Introduction to Systems for the Educational Administrator**. California : Addison - Wesley. 1973.

Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education**. New York : Harper & Row, 1975.

Wiest, Jerome D. and Ferdinand K. Levy. **A Management Guide to PERTI GPM**. New Jersey : Prentice-Hall. 1977.

ภาคผนวก



คณะกรรมการ

คัพทสาขาวชการบรหการศกษา

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตมา ปรีดีดิลก ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร กรรมการ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณิชฌนิกา คุปรัตน์ กรรมการ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร กรรมการ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมะธ เดียววิศเรศ กรรมการ
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ กรรมการ

คณะกรรมการ

ศัพท์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปี พ.ศ. 2549

- | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ | กลิ่นกุหลาบ | เป็นประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ทัศนาศ | แสงศักดิ์ | เป็นกรรมการ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ | สุภากิจ | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ | เกษรแพทย์ | เป็นกรรมการ |
| 5. อาจารย์มารศรี | สุธานี | เป็นกรรมการ |
| 6. อาจารย์จรรุวรรณ | พลอยดวงรัตน์ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |