

JOURNAL OF INTELLECT EDUCATION

วารสารครุศาสตร์ปัญญา
ISSN: 2822-0218 (Online)



**SOCIAL SCIENCE
AND EDUCATION**



Volume 1 No.1 (January-February 2022)
ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2565)



วารสารครุศาสตร์ปัญญา ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม - กุมภาพันธ์ 2565)

Journal of Intellect Education (IEJ) Volume 1, No. 1 (January-February 2022)

ISSN: 2822-0218 (Online), E-mail: karusatpanya@gmail.com, skangpheng@gmail.com

499/91 หมู่ที่ 2 ถนนมิตรภาพ ตำบลศิลา อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000

Tel. 088-560-6666; Website: karusatpanya.org

สารบัญ

บทความพิเศษ (Selected Article)

pdf (ภาษาไทย)

การวิจัยและพัฒนาศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้
นคร ดังคะพิภพ, เรืองยศ แวดล้อม, และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง

1 – 16

บทความวิจัย (Research Article)

pdf (ภาษาไทย)

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ
อาชีวะมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียนโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์)
เพ็ญนภา สีหาโคตร

17 – 28

pdf (ภาษาไทย)

กลยุทธ์การพัฒนาวรรณกรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ธีร์ ภวังคนันท์, บุญจักรวาล รอดบำเรอ, วรวิทย์ กุลจิรกาญจน์, สุรพล ทับทิมหิน และทินกร ภาคนาม

29 – 42

pdf (ภาษาไทย)

การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)
วิราภรณ์ ส่งแสง, ชุติภา บุตรดีวงศ์, เทวฤทธิ์ พลเยี่ยม, อุบล วรรณพาด, และประดู่ นามเหลา

43 – 54

pdf (ภาษาไทย)

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สมเกียรติ เจริญกุลทวี, พลิชฐ์ อมรเชษฐ์, อภิชาติ นาเลาห์, ชุติภา บุตรดีวงศ์, และวิราภรณ์ ส่งแสง

55 – 67

บทความเทคนิค (Technical Article)

pdf (ภาษาไทย)

โมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
สุพจน์ ประไพเพชร, สุตสวาสดี ประไพเพชร, วสันต์ แสงเหลา, สายสมร ศักดิ์คำดวง, และไกรสิทธิ์ เปลรินทร์

68 – 79



บทความพิเศษ (Selected Article)

การวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ A Research and Development of the Integrated Administration Strategy (IAS) for Learning Reform

นคร ตั้งคะพิภพ¹, เรืองยศ แวดล้อม², และสมฤทธิ กางเพ็ง³

นักวิชาการอิสระ^{1,2,3}

Nakorn Tangkapipope¹, Rueangyot Waedlom², and Samrit Kangpheng³

Benchamatheputhit Phetchaburi School¹

Independent scholars^{1,2,3}

Received: November 12, 2021, Revised: January 09, 2022, Accepted: February 27, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) เพื่อทดลองและศึกษาผลของยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาที่มีต่อผลผลิตของสถานศึกษา และ3) เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมหลังจากทดลองใช้ในสถานศึกษาแล้ว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี 6 แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาดั้งแบบ 1 โรงเรียน (โรงเรียนเบญจมเทพพิศจังหวัดเพชรบุรี) สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 374 คน การทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมกับสถานศึกษาดั้งแบบ 1 โรงเรียน ระยะที่ 2 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาดั้งแบบ สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับใหม่แล้วกับสถานศึกษาดั้งแบบ ระยะเวลาในการทดลองอยู่ในระหว่างปีการศึกษา 2545 ถึงปีการศึกษา 2548 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่อยู่ในรูปคู่มือการบริหาร 2) แบบประเมินการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม 3) แบบบันทึกเพื่อเก็บข้อมูลผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ ผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลผลิตภาพรวมของโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และสถิติทดสอบเอฟ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบนำหัวหน้างานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อย ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยให้ชื่อว่า ศูนย์ประสานงานซึ่งทำหน้าที่ประสานงานดูแลให้งานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อยให้สอดคล้องกันผลการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษา พบว่า ผลการทดลองในระยะที่ 1 พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมของบุคลากรในโรงเรียนเบญจมเทพพิศจังหวัดเพชรบุรี การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 2 พบว่า

¹ Corresponding author, Tel. 088-560-6666, Email: skangpheng@gmail.com



สถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย มีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้นแบบสูงกว่าทุกโรงเรียน และพบว่าผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษานอกเครือข่ายสูงกว่าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 3 พบว่า ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนแล้ว ทำให้โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ เมื่อวัดจากผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลการดำเนินงานของโรงเรียน หลังทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีแนวโน้มสูงกว่าการบริหารแบบเดิม การบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ปรับใหม่จะเป็นรูปแบบการบริหารที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อยเหมือนเดิม แต่ความสำคัญทั้ง 5 ยุทธศาสตร์จะถูกแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก และ 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนยุทธศาสตร์สนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ และส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนแห่งคุณภาพ

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, การบริหารแบบหลอมรวม, การปฏิรูปการเรียนรู้

Abstract

The purposes of this study were: 1) to develop a school administrative model which was based on the Integrated Administration Strategy (IAS), 2) to experiment and to study the effects of the Integrated Administration Strategy on the school's administration and 3) to modify the Integrated Administration Strategy after its implementation in schools. The samples consisted of 374 school administrators and teachers in 1 prototype school (Benchamatheputhit Phetchaburi School), 4 satellite schools and 1 non – satellite school. The experiment of the Integrated Administration Strategy was divided into 3 semesters. The first session was the implementation of the strategy in one prototype schools. The second session was the implementation of the strategy in one prototype school four satellite schools and one non-satellite school. The last session was the implementation of the modified version of the Integrated Administration Strategy in one prototype school. The research took 3 years (2003-2005) to collect data. Instruments used in the study were: 1) the model of the Integrated Administration Strategy, 2) a questionnaire of practices of school administrators employing Integrated Administration Strategy and 3) a record and information form schools, students and teachers. The research data was composed of both qualitative and quantitative data which were analyzed and reported in terms of mean, standard deviation, t-test and F-test. The research findings were as following: 1 Integrated Administration Strategy devised by the “Prototype” administrator incorporated the



“Coordinating Committee”, which consisted of 5 sub-strategic committee heads: School-based Administration, Learning Reform, Quality Assurance, Students' Counseling, and Information Technology, to oversee and coordinate the whole administrative system. (2) After the implementation of the Integrated Administration strategy the findings were as follows: In the first session of the implementation, there were significant differences between the school administration in the prototype school before and after implementing the Integrated Administration Strategy at the level 0.05. In the second session of the implementation, there were significant differences of school administration in the prototype school, satellite schools and non-satellite school between before and after implementing the Integrated Administration Strategy at the level 0.05. Among them the prototype school scored in the highest level and one non – satellite school scored significantly higher than one of the satellite schools at the 0.05 level. In the third session, the implementation of the modified Integrated Administration Strategy, the findings showed that the modified strategy affected Benchamatheputhit to be a school of quality and creativity measured by output of its students, teachers and the school administration and seemed to exhibit an upward trend in school growth. (3) The modified strategy of the administrative model consisted of 5 old sub-strategies but the critical role of the 5 sub-strategies was divided into two groups. The first group had 2 main strategies: Learning Reform and Student's Counseling. The second group had 3 supportive strategies: School-based Management, Quality Assurance and Information Technology. The 3 supportive strategies enriched the educational management and promoted the 2 main strategies to accomplish the school tasks that could enhance the school to be a quality the learning institution and school.

Key Words: Strategy, Integrated Administration, Learning Reform

บทนำ

การที่จะจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมาตรฐานตามที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยและเงื่อนไขหลายประการ ประการแรก จะต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนหรือบุคคล ประการที่สองจะต้องอาศัยมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เป็นเงื่อนไขของการพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานชาติ ประการที่สาม จะต้องเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่อยู่ในวัยอยากรู้ อยากรู้อยากลอง เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ประการที่สี่จะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อนำคุณค่าที่มีประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเหล่านั้นมาเพื่อการเรียนรู้ที่รวดเร็วและกว้างไกล และประการที่ห้า คือ การบูรณาการเรียนรู้ในทุกสาระการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตในอนาคตของผู้เรียนทุกคน (วิจารณ์ พานิช, 2547) นอกจากนี้ บทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ดังที่ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (วิจารณ์ พานิช, 2547) กล่าวว่า โรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์ ได้แก่ โรงเรียนที่มีผลผลิตมีคุณภาพ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมาก เป็นโรงเรียนที่ทำให้ผู้ที่ทำงานอยู่โดยเฉพาะนักเรียนเกิดการเรียนรู้



และส่งเสริมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) เป็นโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ จึงเห็นได้ชัดเจนว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งรองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง แนวความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเองให้เจริญเติบโตอย่างเต็มขีดความสามารถและนำศักยภาพในการจัดการศึกษาใหม่เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างพลังพัฒนามาพัฒนาตนและสังคมได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งตน ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนาโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการสอนตามสภาพจริง (Authenticity Learning) รวมทั้งการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Evaluation) บทบาทของครูเป็นผู้เอื้ออำนวยกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) และจัดการเรียนรู้ตามสภาพและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรับผิดชอบต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้และวินิจัยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลให้เจริญได้ถึงขีดสุดเพื่อเป้าหมายการจัดการศึกษาให้เป็นคน ดี คนเก่งและมีความสุข (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543)

อย่างไรก็ดี การวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับการกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน จึงต้องมีความรอบคอบที่จะถ่วงรื้อรูปแบบวิธีการ เพื่อมิให้เกิดภาวะการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น จึงเป็นความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์และพัฒนา ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ และใช้วิธีการหลอมรวมการปฏิบัติทุกยุทธศาสตร์ให้ผสมกลมกลืนทางปฏิบัติไปด้วยกัน มาตั้งแต่ ปี 2544 ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ประการที่เสนอรูปแบบหลอมรวม ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) การนำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) เพราะเห็นว่าเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันในทุกยุทธศาสตร์และ ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานแต่ประการใด ผลจึงปรากฏให้ผู้วิจัยได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในปลายปีนั้น และต้องดำเนินการวิจัยและพัฒนาตามโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 อย่างต่อเนื่องในปี 2545-2547 จึงเกิดการปรับปรุงพัฒนาผลงานวิจัยนี้เรื่อยมา

โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีประวัติความเป็นมาที่ก่อตั้งโรงเรียนมาตั้งแต่ปี 2460 จึงมีอายุยาวนานเป็นรากฐานความเชื่อถือศรัทธาอย่างสูงในท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี โดยมีสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดเพชรบุรี ปัจจุบันมีนักเรียน 2,800 คน มีคณะครูอาจารย์ 130 คน ซึ่งเกือบทุกคนเป็นบุคลากรของโรงเรียนแห่งนี้มานานปี อาจจะต้องเริ่มบรรจุเป็นข้าราชการครูหรือย้ายมาดำรงตำแหน่งแล้วไม่ได้คิดจะย้ายออกไปดำรงตำแหน่งที่อื่น เว้นแต่จะเกษียณอายุราชการ ดังนั้น บุคลากรครูอาจารย์จึงมีความรักและความผูกพันกับสถาบันสูง การซึมซับวัฒนธรรมการทำงานที่ดั้งเดิมแบบดั้งเดิม ถูกส่งทอดติดต่อกันมาจากครูอาจารย์รุ่นเก่า ในฐานะของโรงเรียนสตรีประจำจังหวัด จึงรักษาไว้ให้เห็นได้ เช่น ความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสภาพบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพฤติกรรมนักเรียนที่ถูกปลูกฝังอบรม ความเข้มงวดกวดขันหรือการทำงานด้วยความเอาใจใส่ให้นักเรียนให้อยู่ในกฎ ระเบียบที่ตั้งไว้ ความรับผิดชอบสูงต่อกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอาจารย์และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งการเป็นโรงเรียนเก่าแก่มิได้มีแต่จุดเด่นเท่านั้น จุดด้อยที่โรงเรียนลักษณะนี้อาจมีได้ ได้แก่ ความรู้สึกที่เห็นว่าโรงเรียนดี มีระดับอยู่แล้ว

อาจทำให้ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่จะรับอิทธิพลจากภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วม (Outside in) บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ให้ก้าวทันโลกยุคใหม่จึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology : ICT) การตรวจสอบประเมินเพื่อการประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และเรื่องของการอบรมดูแลนักเรียนภายใต้วิกฤตสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากวิถีไทยดั้งเดิมมาก นอกจากนี้อาจจะมีจุดด้อยในด้านสภาพอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้งานมายาวนาน แต่ยังต้องธำรงรักษาไว้ ทำให้การบริหารการปรับซ่อมดูแลมีมากกว่าโรงเรียนทั่วไป คุณภาพของการศึกษาย่อมเกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการที่ดีอย่างรู้และเข้าใจเป้าหมายชัดเจน เพื่อปฏิบัติการกิจที่สอดคล้องตลอดเวลาและพัฒนาให้ได้ตามความคาดหวังนั้น (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2546)

ผู้วิจัยได้รับความรู้และประสบการณ์จากนักวิจัยที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดให้ติดตามตรวจสอบผลงานวิจัยและจัดให้มีนักวิจัยในพื้นที่คอยเป็นผู้กำกับดำเนินการวิจัยและพัฒนางานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดอบรม สัมมนาหลายครั้ง โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญหลายท่านมาให้ความรู้ เช่น ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ อีกมาก ล้วนทำให้ผู้วิจัยได้คำแนะนำสนับสนุนส่งเสริมอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดแรงบันดาลใจให้พัฒนาการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy : IAS) นี้เรื่อยมา และปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์สำคัญทั้ง 5 ประการดังกล่าวเป็นงานหลักของสถานศึกษาเมื่อนำมาบริหารร่วมกันหลังดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารควรมีลักษณะเช่นไร มีปัญหาและอุปสรรคในการหลอมรวมอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่ต้องลดความซ้ำซ้อนของงานที่เกี่ยวข้องกัน ควรใช้เทคนิคในการบริหารแบบเฉพาะหรือไม่ และการบริหารที่ใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยคิดขึ้นมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเองแล้วนั้น สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาอื่นๆ ได้หรือไม่ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยต้องการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำถามการวิจัย

1. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. เมื่อนำยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ภายหลังการปรับปรุงแล้วมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบ
2. เพื่อทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย

3. เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้หลังการนำไปทดลองใช้ในการบริหารสถานศึกษา

4. เพื่อศึกษาผลผลิตของสถานศึกษาต้นแบบ หลังจากผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สมมุติฐานการวิจัย

การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในยุทธศาสตร์ย่อยทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อนการทดลองและหลังทดลองมีความแตกต่างกัน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management: SBM)

การบริหารแบบฐานโรงเรียน หรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในชั้นการปฏิบัติที่โรงเรียนทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ซึ่งโรงเรียนเลือกแนวทางปฏิบัติเองตามสภาพบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง โดยเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2541; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; Myer and Stonehill, 1993 อ้างถึงใน อรรถพรพร พรมสีมา, 2546) มีหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) ให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) เหมือนในอดีตที่จัดการศึกษาหลากหลาย ทั้งในวัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ เพราะปัจจุบันการจัดการศึกษาจากส่วนกลางมีข้อจำกัด ลำบาก และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 4) หลักการบริหารตนเอง (Self – Managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักกำหนดให้โรงเรียนเป็นการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง แต่มีความเชื่อว่าถ้าให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าการที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform)

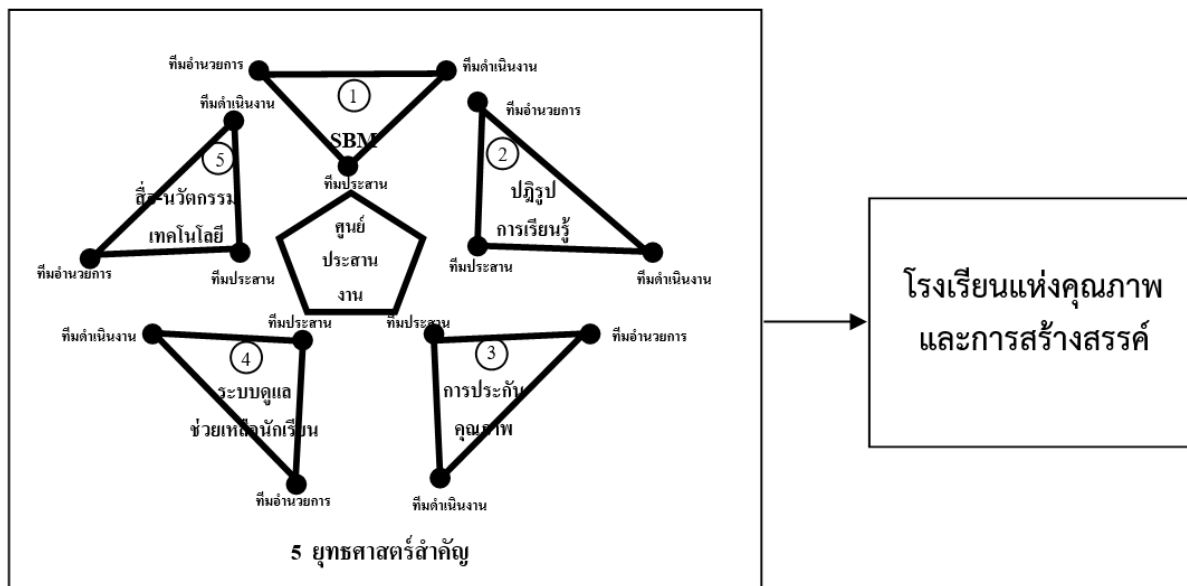
สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 มีผลทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นวาระสำคัญแห่งชาติ มีสาระสำคัญทั้งสิ้น 9 หมวด โดยเฉพาะหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งทุกหมวดใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สารที่เกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ปรากฏว่าหลายหมวดหลายมาตรา แต่ละหมวดเป็นองค์ประกอบและปัจจัยเกื้อหนุนให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ และการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา สารของหมวดนี้ครอบคลุมหลัก สาร และกระบวนการจัดการศึกษาที่เปิดกว้างให้แนวทางการมีส่วนร่วมสรรค์สร้าง วิสัยทัศน์ใหม่ทางการเรียนการสอน ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนสารเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด ตามหมวดนี้เริ่มตั้งแต่มาตรา 22 ถึงมาตรา 30 มีสาระสำคัญ 8 เรื่องใหญ่ๆ คือ หลักการจัดการศึกษา สารการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ บทบาทรัฐในการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรแต่ละระดับ บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการอันชาญฉลาดสำหรับกระทำการอันหนึ่งอันใดให้บรรลุเป้าหมายความฉลาดของยุทธศาสตร์ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ มีหลักวิชาการรับรองและเป็นหลักวิชาที่ถูกต้องเป็นวิทยาศาสตร์ ใช้ข้อมูลสภาพจริงของท้องถิ่นหรือสถานที่แห่งนั้นมาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่คนทั่วไป (หรือฝ่ายตรงข้าม) ไม่คุ้นเคยมาก่อน เมื่อดำเนินการตามแผนการนี้จะได้ผลอย่างคุ้มค่าหรือคุ้มทุน (เนลิว บุรีภักดี, 2546) โดยยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมเป็นการนำยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีมาหลอมรวมเชื่อมโยงกันเพื่อให้มีเอกภาพและทิศทางการดำเนินการชัดเจน และเกิดการพัฒนาลักษณะแนวยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกหลายๆ ยุทธศาสตร์ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกับเป้าหมายคุณภาพด้วยกันในทุกยุทธศาสตร์และไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารจัดการ เนื่องจากบุคลากรจะไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขาดความเชื่อมโยงของพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานแต่ประการใด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมทั้ง 5 ประการดังกล่าวอันจะส่งผลต่อโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

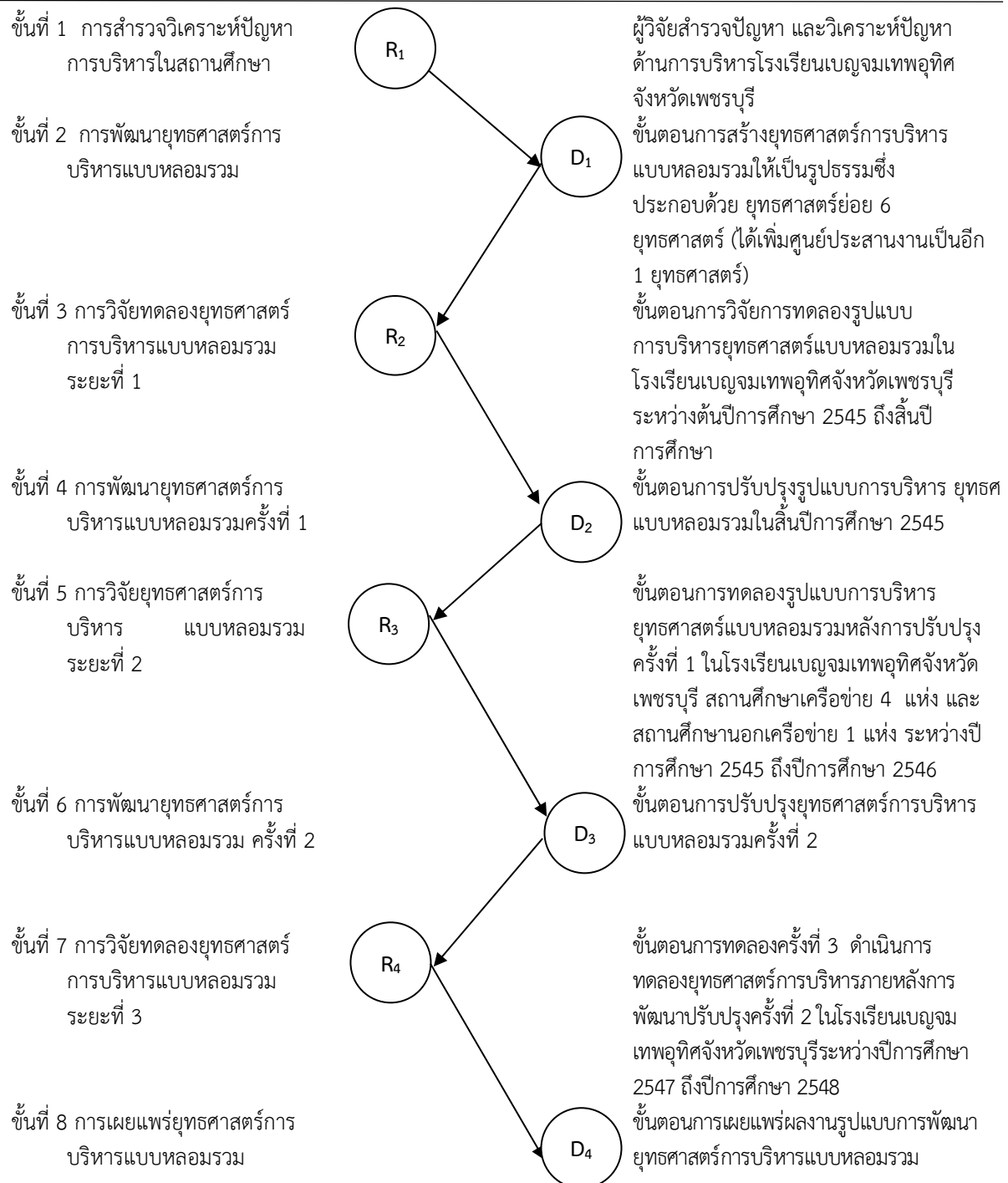
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาโดยทำการวิจัยทดลอง 3 ระยะ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทดลองแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้นแบบ คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน

ระยะที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน โรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 97 คน โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา จำนวน 51 คน โรงเรียนวชิรธรรมโสภิต จำนวน 44 คน โรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ จำนวน 26 คน และโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชะอำ 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ (ราชวิทยุตาการ) จำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 374 คน

และระยะที่ 3 ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้นแบบ คือ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดแผนแบบการวิจัย

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงาน 5 ยุทธศาสตร์ย่อย ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการโดยให้ชื่อว่า ศูนย์ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่ประสานงาน ดูแลให้งานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อยให้สอดคล้องกัน

2. ผลการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษา พบว่า ผลการทดลองในระยะที่ 1 พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมของบุคลากรในโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 2 พบว่า สถานศึกษาดำเนินงาน สถานศึกษาเครือข่าย และสถานศึกษานอกเครือข่าย มีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาดำเนินงานสูงกว่าทุกโรงเรียน และพบว่าผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเครือข่ายสูงกว่าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดลองในระยะที่ 3 พบว่า ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนแล้ว ทำให้โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ เมื่อวัดจากผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลการดำเนินงานของโรงเรียนมีแนวโน้มสูงกว่ายุทธศาสตร์การบริหารแบบเดิม

3. การบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ปรับเปลี่ยนจะเป็นรูปแบบการบริหารที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อยเหมือนเดิม แต่ความสำคัญทั้ง 5 ยุทธศาสตร์จะถูกแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก และ 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนยุทธศาสตร์สนับสนุนคือ ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียนหรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนแห่งคุณภาพ

อภิปรายผล

ในระยะที่หนึ่งของการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปใช้นั้น ผู้วิจัยยังมิได้ศึกษากระบวนการบริหารมากนักเพราะเป็นการทดลองที่ยังมีฐานความรู้เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มากนัก และยังเป็นทดลองใช้ยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำ 5 ยุทธศาสตร์ มาใช้ในลักษณะให้ความสำคัญเท่าๆ กัน ถือเป็นขั้นทดลองผสมผสานการดำเนินงานยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการประสานงานผ่านการประชุมอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็พบว่าการบริหารขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีมีการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารแบบฐานโรงเรียนก่อนและหลังการทดลองไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับยุทธศาสตร์อีก 4 ด้านนั้น มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการทดลองดังกล่าว ผู้วิจัยได้มีการปรับวิธีการทำงานในหลักการของการบริหารแบบฐานโรงเรียน โดยมีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองระดับชั้น มีการประชาสัมพันธ์ฝ่ายข่าวสารข้อมูลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบมากขึ้น มีการประสานกระบวนการทำงานระหว่างครู

คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเพิ่มขึ้น สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมยังเป็นรูปแบบเดิม (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2547)

ใน**ระยะที่สอง**เป็นขยายผลการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในสถานศึกษาอื่นที่เป็นเครือข่ายการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม คือ โรงเรียนคางคกราม โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา โรงเรียนวชิรธรรมโศภิต และโรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ ในสภาพบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีที่เป็นโรงเรียนต้นแบบ ซึ่งมีการปรับกระบวนการและจุดเน้นในแต่ละสถานศึกษาตามสภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ แต่ยังใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมเช่นเดิม ซึ่งพอสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การบริหารสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย และนอกเครือข่ายก่อนและหลังการนำยุทธศาสตร์หลอมรวมไปใช้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีเพียงสถานศึกษาเครือข่าย 1 แห่ง ที่ไม่มีความแตกต่างกัน มีความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาเครือข่ายที่นำยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาใน**ระยะที่สาม**จึงได้ปรับปรุงรูปแบบของยุทธศาสตร์และการเน้นการบูรณาการแบบให้ 3 ยุทธศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน ได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) และเน้นอีก 2 ยุทธศาสตร์ให้เป็นยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR) การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System : SC) เพราะได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมาแล้ว 2 ระยะ เห็นว่าบทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ โรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์ ได้แก่ โรงเรียนที่มีผลผลิตมีคุณภาพ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมา เป็นโรงเรียนที่ทำให้ผู้ทำงานอยู่โดยเฉพาะนักเรียนเกิดการเรียนรู้ และสั่งสมหรือสร้างคุณสมบัติของสิ่งที่เรียกว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) เป็นโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ แนวความคิดในการจัดการศึกษาใหม่จึงมีเป้าหมายเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลัก ให้เสริมสร้างพลังความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ในตนเองให้เจริญเติบโตอย่างเต็มขีดความสามารถและนำศักยภาพนี้มาพัฒนาตนและสังคมได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งตน ศักยภาพจะได้รับการกระตุ้นและพัฒนาโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการสอนตามสภาพจริง (Authenticity Learning) รวมทั้งการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Evaluation) บทบาทของครูเป็นผู้เอื้ออำนวยกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) และจัดการเรียนรู้ตามสภาพและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรับผิดชอบต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้และวินิจัยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่การที่ผู้เรียนจะสนใจใฝ่รู้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่โรงเรียนจะต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ก่อน (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2548) ดังที่ ศาสตราจารย์ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา กล่าวไว้ว่า เราต้องการคนดีเหนือสิ่งใด เราต้องการสร้างคนที่มีคุณธรรมสูง ไม่ใช่สร้างคนเก่ง เพราะคนเก่งแล้วเห็นแก่ตัว อันตราย แต่ถ้าเขาดีแล้ว เขาจะเก่งเอง มีสมาธิ ความจำดี ทุกอย่างดีขึ้น ครูจะต้องเข้าใจผู้เรียน ผู้เรียนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะป้อนข้อมูลให้อย่างเดียว เขาต้องมีบทบาทในการเรียนรู้ด้วยตนเองและต้องมีบทบาทในการเรียนการสอนที่เขาปรารถนาด้วย เด็กจะต้องมีบทบาทพร้อมกับครู ซึ่งแตกต่างจากเดิมแล้ว (सानุพันธ์ ตันติศิริวัฒน์, 2548) ดังนั้น การเน้นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้



ผลการวิจัยและพัฒนา พบว่า การดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 4.97 ซึ่งมีค่าสูงกว่าการทดลองใช้ในในระยะแรก และระยะที่สอง และการดำเนินงานยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ ก็มีค่าเฉลี่ย 4.97 ซึ่งสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งสามารถอภิปรายผลนี้ได้ว่า เป็นเพราะผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง และชี้ประเด็นดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอต่อทีมอำนวยการเพื่อผลักดันระบบคิดให้ตระหนักตลอดเวลา ผลักดันให้ทีมดำเนินงานยุทธศาสตร์ทั้งสองนี้มีการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การสนับสนุนของทีมประสานงานที่มากขึ้นและมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น (โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี, 2549) ในขณะเดียวกันมียุทธศาสตร์สนับสนุนอีก 3 ยุทธศาสตร์คงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญด้วยเหมือนกัน เพราะการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่ผ่านมามีได้สร้างปัจจัยนำเข้า (Input) โดยมีทรัพยากรทั้งอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ เพื่อการใช้พัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม อาจเรียกได้ว่าปัจจัยการขาดแคลนแทบจะไม่ต้องนำไปเป็นประเด็นให้ต้องบริหารในภาวะขาดแคลนเลย สำหรับหลักยึดในการประกันคุณภาพ ประเมินจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา นำเสนอไว้ พอสรุปได้ว่าครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความเข้าใจและให้ความสำคัญจนเป็นผลให้โรงเรียนได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น โรงเรียนยังรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนนักเรียนมากกว่าระยะที่มีการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมระยะแรกๆ ดังนั้นย่อมส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในการดำเนินงานของยุทธศาสตร์หลัก 2 ยุทธศาสตร์ข้างต้นนั้นด้วย

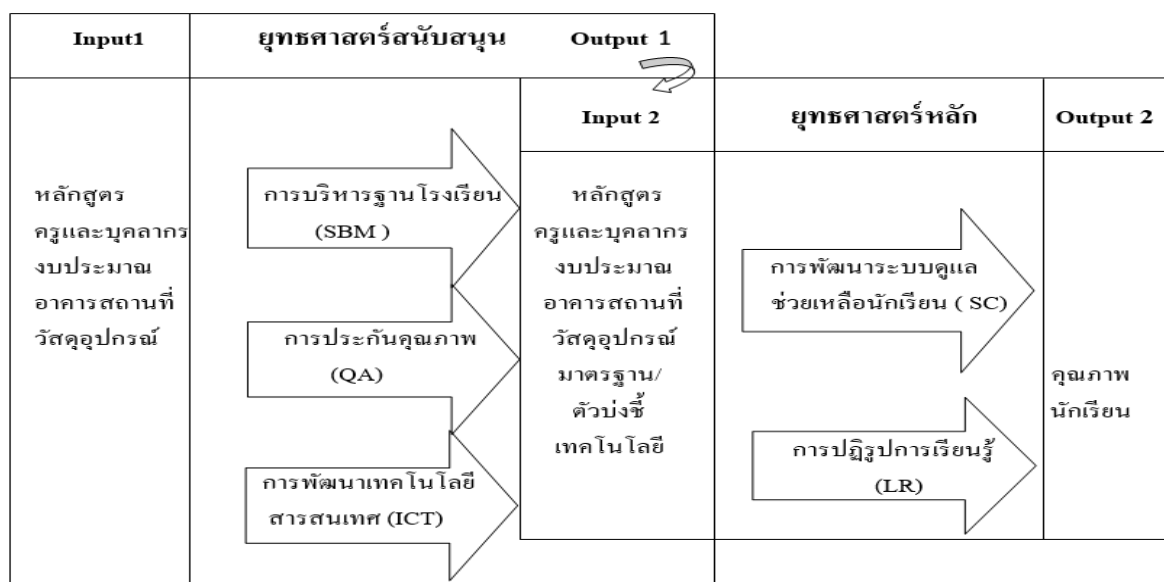
อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยมีข้อค้นพบต่างๆ ที่ข้อสรุปเฉพาะที่สำคัญๆ และเห็นประเด็นที่เด่นชัดนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อไปหลายประการ กล่าวคือ *ประการแรก* การบริหารแบบฐานโรงเรียนที่มีหลักการกระจายอำนาจให้ผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มาก สืบเนื่องจากการที่ครูและบุคลากรลดการรอคอยคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มากโดยสามารถตัดสินใจที่ผ่านการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมประเมินผลการทำงานในระยะต่างๆ บรรดาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีครูในความรับผิดชอบหลายคนมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบวิถีคิดและจัดการความคิดและการปฏิบัติได้อย่างมีระบบมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ที่ได้วิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยที่สำคัญพบว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนเป็นกุญแจหลักสู่ความสำเร็จ เพราะมีสมรรถนะในการจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายและถือเป็นพันธกิจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่กระจายอำนาจให้กับกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่ากระจายอำนาจให้กับบุคคลคนเดียว (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2544) *ประการที่สอง* การบริหารแบบฐานโรงเรียนทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกมาก การที่เน้นให้ครูและบุคลากรตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมจะเกิดผลทางปฏิบัติ ทั้งการระดมทุน อุปกรณ์ สิ่งก่อสร้างและเกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันสูงขึ้น เป็นผลให้โรงเรียนมีปัจจัยเพื่อการจัดการศึกษาที่พร้อมสูงขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผลการปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย *ประการที่สาม* การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่ผ่านการประสานงานอย่างเข้าใจจากระบบทีมอำนวยการ ทีมประสานงาน จะเกิดการสนับสนุนช่วยเหลือกันจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ดำเนินไปได้แบบไม่มีความสับสน เร่งรัดหรือสร้างความกังวลต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับวิธีการปฏิรูปเพื่อเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นพื้นที่ที่นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขและพัฒนาเป็นคนดีมีความสามารถ ช่วยชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีความเป็นไปได้สูง หากมีการรวมพลังกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (เลขา



ปิยะอัจฉริยะ, 2544) *ประการที่สี่* ระบบการประกันคุณภาพที่มีมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติงานปฏิรูปการเรียนการสอนอย่างมีทิศทางและเป้าหมายความสำเร็จ ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพจึงมีความจำเป็นต้องสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้วิจัยพบว่า การกระตุ้นให้ครูมีข้อมูลสารสนเทศของตนเองเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตน ใช้กระบวนการเรียนรู้ในระบบประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือผลักดันให้ครูมีแผนการสอนสรุปผลหลังสอนและทำการวัดและประเมินผลการเรียนนักเรียนได้ดีกว่าการมอบหมายสั่งการหรือร้องขอด้วยวิธีการอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนและของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้ไปสู่การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลภายใต้การบริหารที่มีการประกันคุณภาพภายในและพร้อมรับการประเมินภายนอก (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2544) และยังเป็นกลยุทธ์ทางอ้อมที่พึงใช้ในโรงเรียนที่มีครูอายุเฉลี่ยมากอีกด้วย ซึ่งจะเป็นทางแก้ที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร บำเรอราช และคณะทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวิจัยและพัฒนาทั้งโรงเรียนแล้วพบว่า วัยของครูผู้สอนมีผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูที่มีอายุมากจะตื่นตัวและกระตือรือร้นน้อยกว่าครูผู้สอนที่มีอายุน้อยกว่าและส่งผลทำให้กระแสการปฏิรูปเป็นไปอย่างช้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) *ประการที่ห้า* การกระจายความรับผิดชอบภารกิจในขอบข่ายของงานแนะแนว เป็นศูนย์ส่งเสริมช่วยเหลือ ทำให้ระบบการช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ ทั้งการสนับสนุนทุนการศึกษา การระดมทุนและความช่วยเหลือจากภายนอกสู่ระบบทุนการศึกษา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการรับการสนับสนุนและนำไปช่วยดูแลนักเรียนที่ด้อยโอกาส สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดและสามารถประสานความร่วมมือกับกลุ่มงานการเงินได้สะดวกกว่าการที่กลุ่มงานแนะแนวจะทำการกิจนี้ปะปนกับภารกิจอื่นๆ *ประการที่หก* การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า การบริหารงานบุคคลและเครือข่ายเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่มากที่สุด แม้จะมีแนวปฏิบัติงานไว้ดีเพียงใด แต่ทักษะความชำนาญการเฉพาะทางของผู้ปฏิบัติงานและครูจะเปลี่ยนแปลงพัฒนาได้เร็ว จึงทำให้ความเข้าใจเนื้องานแต่ละส่วนในด้านเทคโนโลยีแตกต่างกันอยู่เสมอ การทำงานจึงจัดรูปงานเป็นเครือข่ายตามกลุ่มความชำนาญการเฉพาะทาง ดังนั้น การบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกลักษณะงานจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ต่อกันอย่างใกล้ชิดจึงจะสามารถขับเคลื่อนหรือพัฒนางานไปได้ดี เช่น งานอินเทอร์เน็ต งานการเชื่อมสัญญาณเครือข่าย งานระบบสารสนเทศ งานปรับซ่อม งานจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีฯ นอกจากนี้การมีเครือข่ายภายนอกยังเป็นความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับมากอีกด้วย ซึ่งข้อค้นพบเช่นนี้จะตรงกับข้อคิดที่พึงระมัดระวังของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เกี่ยวกับการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายว่า สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการช่วยรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเหมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าง ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงทีก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดของเครือข่ายได้ ดังนั้น จึงควรมีการจัดกิจกรรมบางอย่างที่มีจุดประสงค์เพื่อการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะและควรจัดอย่างสม่ำเสมอ มิใช่เฉพาะช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) และ *ประการสุดท้าย* การประสานงานอย่างมีพลังเพื่อให้การบริหารแบบบูรณาการยุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องให้กลายเป็นงานปกติในชีวิตประจำวัน เช่นการจัดประชุมที่มีตารางประจำชัดเจน รูปแบบการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางที่รวดเร็ว เป็นต้น จะช่วยให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการพัฒนา

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยและพัฒนานำไปสู่นวัตกรรม “ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้” ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยุทธศาสตร์สนับสนุนคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือแบบฐานโรงเรียน การประกันคุณภาพ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาโดยตรงเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์ในสถานศึกษาได้มาก เนื่องจากสถานศึกษายังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่บางประการที่ทำให้การตัดสินใจสู่การปฏิบัติมีความล่าช้าไปบ้าง ทั้งที่การตัดสินใจในเรื่องนั้นมีผลกระทบต่อบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ดังนั้น หากเพิ่มการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาโดยตรงมากขึ้น ย่อมทำให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารได้มากขึ้น การบริหารจัดการด้วยตนเอง (School Self-Management) จะเกิดได้มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ พบว่า การตัดสินใจได้เร็วและเป็นตัวของตัวเองมาก จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากด้วย แต่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีที่ยึดความโปร่งใสตรวจสอบได้ควบคู่กันไปเสมอ ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะสนับสนุนการกระจายอำนาจจากส่วนกลางลงสู่สถานศึกษาโดยตรงให้มากขึ้น โดยระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเพียงผู้ประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพทางการสื่อสารเท่านั้น

2. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ สถานศึกษาที่ยึดระบบการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ จะส่งผลดีต่อการรองรับการประเมินภายนอกที่ไม่กระทบต่อการตื่นตัวกังวลใจ และสร้างกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบต่อเนื่องได้ดี ตั้งแต่การวางแผนจัดการศึกษา แผนการเรียนการสอน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินภายในและทำการปรับปรุงอยู่อย่างสม่ำเสมอภายใต้มาตรฐานและตัวชี้วัดที่ระบุไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การจะให้การประเมินคุณภาพภายในมีความเข้าใจตรงกันในคณะครูและบุคลากรทุกคน จะต้องอาศัยการประชุมในทุกระดับเสมอโดยเน้นเรื่องของระบบประกันคุณภาพให้ชัด ดังนั้นหน่วยต้นสังกัดของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรสนับสนุน ส่งเสริมเรื่องของระบบประกันคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญของประเทศ

3. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำเป็นมากในสังคมยุคโลกาภิวัตน์การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มเสี่ยงทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะในยุคการสื่อสารรวดเร็วเช่นนี้ ถึงจะให้คุณค่าต่อการสร้างสังคมความรู้ แต่มีพิษภัยแทรกอยู่โดยผู้ใหญ่แก้ปัญหาไม่ทันการณ์ได้เสมอ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสื่อมวลชนที่ภาครัฐจะต้องสร้างกลไกจัดการให้เกิดความตระหนักร่วมกันและขจัดพิษภัยที่ผ่านจากสื่อสู่เยาวชนของประเทศ การวิจัยนี้ยังพบว่า การส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งความจริงก็คือเด็กส่วนน้อยที่ด้อยโอกาสพัฒนาศักยภาพตนเองเหมือนกันนั้น เด็กจะมีความสุขและภาคภูมิใจอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งมีใช้เป็นความสามารถเฉพาะด้านวิชาการเท่านั้น ความสามารถอื่นๆ ทั้งด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ หรืออาชีพที่เด็กมีความสามารถมาก ล้วนแต่ทำให้เขาเหล่านั้นภาคภูมิใจได้ทั้งสิ้น ซึ่งการปฏิรูปการเรียนรู้ในวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถพิเศษทุกด้านไว้ด้วย

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศลงทุนสูงต้องคำนึงถึงคุณค่าการลงทุน การสนับสนุนให้เกิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นมากในยุคปัจจุบัน แต่ย่อมเกิดการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอุปกรณ์บุคคลผู้บริหร บุคคลผู้ใช้และผู้บริหารทุกระดับที่เป็นเครือข่ายพันธมิตรกัน มิฉะนั้นจะเกิดการสูญเปล่าทางการลงทุน โดยเฉพาะอุปกรณ์เทคโนโลยีที่สรรค์สร้างขึ้นใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจให้พอดีกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้มากที่สุด โดยจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้เข้าถึงระบบเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย มิฉะนั้นจะเป็นการลงทุนที่มากแต่ได้ผลน้อย เมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะเข้ามาแทนที่ ผลเสียจึงเกิดขึ้นเร็วมาก ผลการวิจัยจึงพบว่า การบริหารและการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยีแต่ละสาขา เป็นเรื่องที่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องควรนำมาเป็นข้อระมัดระวังก่อนที่จะลงทุนในเรื่องอุปกรณ์เหล่านี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ได้รับการพัฒนาและได้เปลี่ยนจากองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 มีความสำคัญเท่ากัน เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน 3 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สนับสนุน 2 ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบใหม่ และผลของการนำยุทธศาสตร์รูปแบบนี้ไปทดลองใช้มีผลผลิตในรูปแบบใด

2. ควรนำเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ (Multivariate Analysis) มาเป็นรูปแบบ ในการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ เพื่อทดสอบว่ารูปแบบใดมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ซึ่งเทคนิคในการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณที่สามารถนำมาใช้ เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นต้น



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจากมุมมองทาง เศรษฐศาสตร์. ในธีระ รุญเจริญ และคณะ *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้* (หน้า 53 – 71). กรุงเทพมหานคร : บริษัทเวิลด์การพิมพ์ (1988) จำกัด.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2546). *หลักการพัฒนาและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา*. เพชรบุรี: สถาบัน ราชภัฏเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2546). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2545*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2547). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2546*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2548). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2547*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี. (2549). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาปีการศึกษา 2548*. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2544). *บูรณาการการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. ในสถาบันแห่งชาติ เพื่อปฏิรูปการ เรียนรู้ 1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี. *รายงานการประชุม บทบาทนักวิจัยในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. 19-20 มีนาคม 2544. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การสร้างศาสตร์บนแผ่นดินแม่: ยุทธศาสตร์เพื่อพิชิตความเปลี่ยนแปลง*. ใน ธีระ รุญ เจริญ และคณะ. *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้* (หน้า 48–52).กรุงเทพมหานคร: บริษัท เวิลด์การพิมพ์ (1988) จำกัด.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุดสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการร่วมคิด ร่วมเขียน การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- सानุพันธ์ ตันติศิริวัฒน์. (2548). *อัจฉริยะทางสีขาว ดร. อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียมด์ พับลิชชิงจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหยาบล้อและการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2541). *รายงานการวิจัยการบริหารและการจัดการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อรพรรณ พรสีมา. (2546). *รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน: ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรร*. กรุงเทพมหานคร : วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: ครุสภา.



บทความวิจัย (Research Article)

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ อาชีวมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียนโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์)

The Development of the New Public Management Model (NPM) in Order to Increase the Capability of Being a Professional Teacher with Determination to Improve the Students of Tessaban 5 School (Kradatthaianucroc)

เพ็ญภา สี่หาโคตร¹

Pennapa Seehacod¹

โรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์)¹

Tessaban 5 School (Kradatthaianucroc)¹

Received: January 08, 2022 Revised: January 15, 2022, Accepted: February 7, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพอาชีวมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน โรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์) กลุ่มเป้าหมายคือ ครู 32 คน นักเรียน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบบันทึกการถอดบทเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ พบว่า การพัฒนาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกส่วน ส่งเสริมการบริหารงานแบบมืออาชีพ คำนึงถึงหลักความประหยัด ความคุ้มค่า และประสิทธิภาพสูงสุด โดยเร่งส่งเสริมทักษะด้านอาชีพให้มากขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการสร้างรายได้ 2) รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพอาชีวมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียนใช้รูปแบบ "EPPPE Model" ประกอบด้วย การสร้างความเป็นเลิศ การพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ การมีส่วนร่วม การเรียนเชิงรุก และการขยายผล 3) การทดลองใช้โดยการจัดอบรม พบว่า การทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.63 และ 17.28 และเมื่อเปรียบเทียบคะแนน พบว่ามีความต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 4) การประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบ พบว่า (1) ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) อยู่ในระดับมาก (2) ประเมินการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ อยู่ในระดับมาก (3) ประเมินสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ อยู่ในระดับมาก (4) ประเมินทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน อยู่ในระดับมาก (5) ประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ของครูอยู่ในระดับมาก (6) การถอดบทเรียน การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ครูและนักเรียนควรแสวงหาความรู้ มีการจัดการเรียนเน้นทักษะกระบวนการคิด การเรียนรู้แบบแผนผังความคิด

คำสำคัญ : การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่, สมรรถนะ, ครูมืออาชีพ

¹ Corresponding author. Tel.: 0866184383-Email address: penna_see@gmail.com



Abstract

The purpose of this research was for to develop the new public management model (NPM) in order to increase the capability of being a professional teacher with determination to improve the students of Tessaban 5 School (Kradatthaianucroc). The target group consisted of 32 teachers and 175 students. The research tools were the test, questionnaire, assessment, and lesson learned form. The data analysis was percentage, average, standard deviation, t-test (dependent sample), and content analysis. The results of the research showed as follows: 1) According to the basic information and the need conditions, the development depended on the cooperation of all sectors. The professional management should be promoted with the concepts of the most economy, worth and efficiency. The professional skills should be quickly promoted to the students so that they could earn income. 2) The new public management model (NPM) in order to increase the capability of being a professional teacher with determination to improve the students used the “EPPPE Model” consisting of the creation of excellence, the development of being a professional teacher, the cooperation, the active learning and the learning expansion. 3) The test of the training found that the pre and the post results were at the averages of 7.63 and 17.28 respectively and the comparison of the points was different with statistical significance of .01. 4) The results of estimation and development were as follows. (1) The understanding of the new public management was at a high level. (2) The estimation of the learning management on the new public management was at a high level. (3) The estimation of the capability of being a professional teacher was at a high level. (4) The estimation of the students’ learning skills was at a high level. (5) The estimation of the opinions on the learning management provided by the teachers was at a high level. 6) The lesson learned visualizing of the model showed that all sectors had an opportunity to cooperate together, the teachers and the students should search for knowledge, the learning management should be focused on the skills of thinking process and of mind map learning.

Keywords: New Public Management, Competency, Professional Teacher

บทนำ

การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2565) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2565) กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มี ประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึง พัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ โดยที่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่



จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ประกอบกับบริบทผันผวน ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้าง ระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่นต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

การบริหารสถานศึกษาจะสำเร็จ มากน้อยเพียงใดต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สถานศึกษาเป็นองค์กร เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างสร้างสรรค์ ทำการ หล่อหลอมให้เยาวชนเจริญเติบโตเป็นพลเมืองคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีสันติและมีความสุข การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสถานศึกษาควร นำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม การมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) ประเทศไทยต้องมุ่งผลักดันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาและยกระดับการแข่งขันของประเทศ เพื่อสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้เกิดการเชื่อมโยงความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทุกภาคส่วน ที่จะต้องให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดัน ทั้งสร้างความเจริญเติบโตที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานของสังคมที่มั่นคงต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จากปัญหาการบริหารจัดการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สถานศึกษาต้องผลักดันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้งานในหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน ในรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่เน้นปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐไปสู่การทำงานส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน มีการวัดผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส ในการตัดสินใจ มีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว สนองตอบต่อการจัดการศึกษาที่สร้าง ศักยภาพของครูและให้เกิด ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมุ่งส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ผู้เรียนอย่างแท้จริง

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาศไทยอนุเคราะห์) เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน ควรมีรูปแบบอย่างไร



3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน ที่พัฒนาแล้วนำไปทดลองใช้แล้วเกิดผลเป็นอย่างไร

4. ผลการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน เป็นอย่างไร และอยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์)

2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน

3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน

4. เพื่อประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน รวมทั้งการถอดบทเรียนการดำเนินการ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 ได้กำหนดกรอบความคิดที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาไว้ 4 กรอบความคิด ได้แก่ กรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset) เป็นทัศนคติแบบยืดหยุ่น และเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (self-driven learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้าง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (outward mindset) เป็นทัศนคติที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง บุคลากรภาครัฐที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่น ในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวมโดยพิจารณา ถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ กรอบความคิดแบบสากล (global mindset) เป็นทัศนคติที่เปิดรับและ ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถ ระบ



โอกาส (opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) เป็นต้น และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) เป็นทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา การทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและ ทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (digital landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้ อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล (Dweck, 2008; Tichy, 2014; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น จึงสอดคล้องกับการศึกษา 4.0 ซึ่งเป็นการศึกษายุคใหม่เพื่อตอบสนองคนยุคใหม่ โมเดลการจัดการศึกษาจะเปลี่ยนไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันบนไซเบอร์ โดยใช้ขีดความสามารถของระบบเชื่อมโยงทางกายภาพกับไซเบอร์ ที่มีอุปกรณ์ สมาร์ทสมัยใหม่ (smart machine) ช่วยในการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลอันมหาศาล โดยการใช้เครื่องมือที่สมาร์ทสมัยใหม่เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน รวมถึงสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างทันท่วงที สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ต่อยอดความรู้เดิม คิดและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์นำไปสร้างสรรค์เป็นผลงาน (product) ได้ให้เหมาะกับตนเอง สังคม ตามสถานการณ์ ดังนั้น การเรียนการสอนในยุค 4.0 ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนวิธีการสอนไม่เพียงแต่ให้ความรู้และการท่องจำ แต่หันไปให้น้ำหนักกับการสร้างทักษะในการเรียนรู้และปรับตัวของผู้เรียนให้สามารถ เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าคิดและกล้าที่จะผิด และถึงกล้าที่จะสร้างสรรค์ผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์ของชุมชนตนเองและชุมชนอื่น ๆ ด้วยทักษะการศึกษาที่เน้นการทำได้ และลงมือทำแล้วออกมาเป็นผลผลิตอย่างสร้างสรรค์ในลักษณะที่ตามให้ทันและก้าวไปข้างหน้ากับโลกได้อย่างชาญฉลาด (สุนันท์ สีพาย, 2561) และสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA กล่าวคือความรู้ (Knowledge: K) เป็นข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ ทักษะ (Skills: S) เป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการ (management skills) เป็นทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills) เป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของคนทำงานในแต่ละกลุ่มงานจะแตกต่างกัน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes: A) ซึ่งเป็นความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

ครูมืออาชีพ (Professional Teacher)

ครูมืออาชีพตามความหมายของกรมวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า คือครูที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านที่จะเป็นครู คือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการให้การศึกษาอบรมศิษย์ในทุก ๆ ด้าน มีความประพฤติดี วางตัวดี เอาใจใส่ดูแลศิษย์ดี มีวิญญูณของความเป็นครู และปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งจากความหมาย



นี้ เราจะเห็นได้ว่า ระดับของครูมืออาชีพนั้น แตกต่างจากระดับคนที่ประกอบอาชีพครูอยู่พอสมควร ครูทุกคน ถึงแม้จะมีความรู้ทางวิชาชีพทัดเทียมกัน เพราะส่วนใหญ่ต่างจบจากสถาบันผลิตครูเหมือนกัน ครูทุกคนก็มี จุดเริ่มต้นในการทำงานที่แทบจะไม่ต่างกัน ดังนั้น จากแนวคิดของนักวิชาการจะเห็นว่า คุณลักษณะของครูมืออาชีพ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรัก และศรัทธาในวิชาชีพครู สามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และนักเรียน มีวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เอาใจใส่ต่อศิษย์ทุกคน ยอมรับและเข้าใจความแตกต่าง ของเด็กแต่ละคน มีทักษะในการวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น สามารถใช้เทคโนโลยี สื่อ และอุปกรณ์ทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา มุ่งพัฒนารูปแบบการประเมิน ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อ พัฒนาศักยภาพของตนเองและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง (Grpundwater-Smith & Mockler, 2009)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีขั้นตอนการ วิเคราะห์ข้อมูล 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิจัย (Research : R₁) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางใน การพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาศไทยอนุเคราะห์) ขั้นที่ 2 การพัฒนา (Development : D₁) สร้าง รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน ขั้นที่ 3 การวิจัย (Research : R₂) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริม สมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน และขั้นที่ 4 การพัฒนา (Development : D₂) ประเมินผล และปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่ง พัฒนาสู่ผู้เรียน

กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเปิดตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ครู จำนวน 32 คน และนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 175 คน กลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน ผู้ปกครองและนักเรียน จำนวน 36 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน แบบทดสอบ สอบถามความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภาครัฐแนว ใหม่ แบบสอบถามการจัดการเรียนรู้ แบบประเมินสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ แบบประเมินทักษะการ เรียนรู้ของผู้เรียน ประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ และการถอดบทเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t – test (dependent) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาศไทย อนุเคราะห์) และการสนทนากลุ่ม แนวทางในการพัฒนา พบว่า ครูบางส่วนยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสอนแบบเดิมๆ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคนที่มีพื้นฐานความเป็นมาที่ไม่แตกต่างกัน การพัฒนาต้องอาศัย การมีส่วนร่วมของทุกส่วนทั้งโรงเรียน บ้าน และชุมชน โดยส่งเสริมส่งเสริมทักษะด้าน อาชีพให้มากขึ้น

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน พบว่า

2.1 การศึกษาที่มาของ รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน รูปแบบ EPPPE Model สรุปลงค์ประกอบ 5 ชั้น 1) การสร้างความเป็นเลิศ 2) การพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ 3) การมีส่วนร่วม 4) การเรียนเชิงรุก 5) การขยายผล

2.2 การประเมินความเหมาะสมการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียนอยู่ในระดับมาก

2.3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน อยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน กับกลุ่มตัวอย่างตามองค์ประกอบของรูปแบบนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติและสังเคราะห์เป็นข้อสรุปสารสนเทศ พบว่า

3.1 ดำเนินการการจัดอบรม การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน โดยทำการทดสอบก่อนและหลังการอบรม พบว่า การทดสอบความรู้ความสามารถของครูก่อนและหลังการอบรม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.63 และ 17.28 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการอบรม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

3.2 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม โดยมุ่งให้ครูศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการทำวิจัยในชั้นเรียน

4. ผลการประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน พบว่า ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน และความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์) พบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์) และการสนทนากลุ่ม แนวทางในการพัฒนา พบว่า ครูบางส่วนยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนแบบเดิมๆ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคนที่มีพื้นฐานความเป็นมาที่ไม่แตกต่างกัน การพัฒนาต้องอาศัย การมีส่วนร่วมของทุกส่วนทั้งโรงเรียน บ้าน และชุมชน โดยส่งเสริมทักษะด้านอาชีพให้มากขึ้น ทั้งนี้จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2551 มาตรา 79 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะเจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด มาตรา 81 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบ

ที่ ก.ค.ศ. กำหนด สำหรับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ได้กำหนดในกลยุทธ์ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) นอกจากนี้ จากการสนทนากลุ่ม สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์) มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนว่า ควรมีแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยจัดหาวิทยากรหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่มาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งควรมีการนำเรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยโรงเรียน มุ่งให้ความสำคัญด้านการศึกษา ถือเป็นรากฐานการพัฒนาในทุกด้าน อีกทั้งควรปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ นำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การคำนึงถึงหลักความประหยัด ความคุ้มค่า และประสิทธิภาพสูงสุด การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรม และจริยธรรม

2. การสร้างรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน พบว่า รูปแบบเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน “EPPPE Model” ทั้งนี้ เนื่องจากการสร้างความเป็นเลิศ (Excellence : E) เป็นการพัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ของสถานศึกษา มุ่งให้ครูปฏิบัติงานและแนวปฏิบัติที่ดี เพิ่มขีดความสามารถปรับความคิดและพฤติกรรม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการ ได้จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากหลากหลายแนวทาง ดังแนวคิดของ เบรื่อง กิจรัตน์ภร (2554) การพัฒนาครูเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งแนวทางของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาครู เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือเป็นเรื่องของการเปิดโอกาสบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาความรู้ให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลการสนทนากลุ่มที่ให้แนวทางว่า “โรงเรียน ควรปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทั้งด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่า รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” การพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ (Professional Teachers : P) เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกของครูผู้สอนที่มีสมรรถนะ 4 ด้าน ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่สอน การช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ การให้ชุมชนมีส่วนร่วม และการพัฒนาตนเองเป็นครูที่ดีขึ้นในทุกๆ วัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมภาพ ดวงข่อ้ม (2554) ครูมืออาชีพ ครูที่มีความพร้อมทุกๆ ด้านที่จะเป็นครู คือ มีความรู้ความสามารถมีทักษะในการให้การศึกษาอบรมศิษย์ในทุกๆ ด้าน มีความพอดีดี วางตัวดี เอาใจใส่ ดูแลศิษย์ดี มีวิญญูณของความเป็นครู และปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญูณของความเป็นครู ครูที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาได้ครบทุกด้าน ทั้งความดี ความเก่ง สุขภาพกายแข็งแรง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพื้นฐานในการศึกษาต่อ และพื้นฐานในการประกอบอาชีพ การมีส่วนร่วม (Participation : P) เป็นการให้ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทุกส่วนของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน การเรียนเชิงรุก (Proactive : P) เป็นการจัดการเรียนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนมีอิสระในการเรียน มีอิสระในการคิด และทำกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยตนเอง มีการเชื่อมโยงความรู้เข้ากับประสบการณ์ เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มีส่วนกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรม

ตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ โดย วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เป็นแนวคิดค่อนข้างใหม่ในการปฏิรูประบบการศึกษาแบบเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนสู่ผู้เรียนโดยตรง โดยอาศัยกระบวนการจัด การเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ และได้ใช้กระบวนการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาได้กระทำลงไป ครูใช้วิธีการสอน เทคนิคการสอนที่หลากหลายมาใช้ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้และกิจกรรม กระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้สอน ดังนั้น Active Learning จึงถือเป็นการจัดการเรียนการสอนประเภทหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการขยายผล (Expansion : E) เป็นการส่งเสริมให้ครูนำผลการพัฒนา มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับ กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ แนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) กล่าวถึง ลักษณะของครูที่ดี มีหลาย รูปแบบ มีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ เป็นครูที่ใฝ่ความก้าวหน้า ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เผยแพร่ผลงานวิชาการให้แก่ชุมชน ครู จะต้องทำประโยชน์ให้แก่ตนเอง ศิษย์ สังคม และประเทศชาติ ข้อมูลการสนทนากลุ่ม แนวทางในการพัฒนา นักเรียน ที่ควรส่งเสริมการพัฒนาในโรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาศไทยอนุเคราะห์) มุ่งพัฒนาให้ครูนำความรู้มา ขยายผลสู่ชุมชน “ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรทุกฝ่าย ควรตระหนักถึง ความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน หรือร่วมกิจกรรมของ ชุมชน ตามความเหมาะสม ให้ความรู้ที่สำคัญแก่ชุมชน เช่น การป้องกันโรคต่างๆ ความรู้ทางเกษตร ความรู้ ทางการแปรรูปอาหาร อีกทั้งอยากให้ส่งเสริมทางด้านกีฬา”

3. จากการนำรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียนไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้จัดอบรม การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริม สมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน ผู้วิจัยได้ประเมินโดยใช้แบบทดสอบก่อนการจัดอบรม แล้ว นำคะแนนมาเปรียบเทียบกับ การทดสอบหลังการจัดอบรม พบว่า ความรู้ความสามารถของครูก่อนและหลัง การอบรม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.63 และ 17.28 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคะแนนเฉลี่ยก่อน และหลังการอบรม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการบริหาร ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารได้ดี และให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ Dweck (2008); Tichy (2014); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563) ที่ให้ แนวคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวมปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่น ในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวม โดยพิจารณา ถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและ มุ่งเน้นการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศ ประชาชน และผู้รับบริการเป็นสำคัญ กรอบความคิด แบบสากล (global mindset) เป็นทัศนคติที่เปิดรับและ ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความ หลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถ ระบุโอกาส (opportunities) ในการพัฒนา หรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

4. การประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริม สมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพ ทักษะ



การเรียนรู้ของผู้เรียน ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ จากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทำให้เกิดความตระหนักและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความสำเร็จในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น (2558) กล่าวว่าครูมีอาชีพเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความเป็นวิชาชีพชั้นสูง หรือคุณลักษณะที่ดีของครูอันเป็นที่ต้องการของสังคม ที่ครูต้องมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ เสียสละหมั่นเพียรศึกษา ปรับปรุงวิธีการสอน เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เอาใจใส่ต่อศิษย์ทุกคน เป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับศิษย์ เพื่อให้เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รักความยุติธรรม ยอมรับและเข้าใจ ความแตกต่าง ของเด็กแต่ละคน มีอุดมการณ์ ยึดมั่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณธรรมยึดเหนี่ยวจิตใจ และ สอดคล้องกับ วิชัย เสวกงาม (2559) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) เป็นการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ทักษะและเชื่อมโยงองค์ความรู้นำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาหรือประกอบอาชีพในอนาคตหลักการจัดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) เป็นการนำเอาวิธีการสอน เทคนิคการสอนที่หลากหลายมาใช้ออกแบบแผนการสอนและกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนและผู้เรียนกับครูสอน active learning จึงถือเป็นการจัดการเรียนการสอนประเภทหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ในขณะเดียวกันการพัฒนาเด็กนักเรียนมีการพัฒนาทางด้านการแสวงหาความรู้ได้อย่างดีขึ้น นักเรียนมีการสร้างกลุ่มความร่วมมือเพื่อให้ความช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม แต่ทั้งนี้ครูควรให้การแนะนำในการแบ่งกลุ่มให้ละความสามารถ และควรที่จะมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และเหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งครูควรใส่ใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในชั้นเรียนเบื้องต้น แล้วเร่งแก้ไขก่อนจะเป็นเรื่องที่ใหญ่ขึ้น และควรมีความกระตือรือร้น เร่งหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียน ครูควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ชุมชน และช่วยให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม เพื่อสร้างความหมาย ความเข้าใจในเนื้อหาสาระหรือข้อมูลที่เรียนรู้ และกำหนดให้นักเรียนได้จัดระเบียบข้อมูลที่เรียนรู้ด้วยผังกราฟิก ซึ่งจะช่วยให้ง่ายแก่การจดจำ และจำได้นานยิ่งขึ้น แม้จะเรียนผ่านไปแล้ว และในการดำเนินงานการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน โรงเรียนเทศบาล 5 (กระต่ายไทยอนุเคราะห์) กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โรงเรียนได้ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง การพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนผลที่ได้จากการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และสามารถนำทักษะความรู้ต่างๆ ย้อนกลับลงสู่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียนมีความสนใจ ใฝ่รู้มากขึ้น นักเรียนมีความรู้ตามสาระการเรียนรู้ที่เรียน และมีทักษะการเรียนรู้ ทักษะในการแก้ปัญหาที่ไปสู่การเรียนรู้ที่ยั่งยืน นักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทำให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ทั้งระดับสถานศึกษาและระดับระดับชาติ

องค์ความรู้ใหม่

จากการดำเนินการวิจัยและพัฒนาทำให้ได้นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน ได้แก่ รูปแบบเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน หรือ EPPPE Model ดังภาพที่ 1 ที่เป็นการพัฒนาสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศ (Excellence : E) เป็นการพัฒนาครูให้มีความรู้เกี่ยวกับ

การบริหารงานภาคีรัฐแนวใหม่ (NPM) มุ่งสู่การปฏิบัติงานและแนวปฏิบัติที่ดีเพิ่มขีดความสามารถ ปรับความคิด และพฤติกรรม ขั้นที่ 2 การพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ (Professional Teachers : P) เน้นพัฒนาสมรรถนะ 4 ด้าน คือ ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่สอน การช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ การให้ชุมชนมีส่วนร่วม และการพัฒนาตนเอง เป็นครูที่ดี ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วม (Participation : P) โดยให้ชุมชน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทุกส่วนของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขั้นที่ 4 การเรียนเชิงรุก (Proactive : P) เป็นการจัดการเรียนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนมีอิสระในการเรียน มีอิสระในการคิด และทำกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยตนเอง มีการเชื่อมโยงความรู้เข้ากับประสบการณ์ และการขยายผล (Expansion : E) โดยส่งเสริมให้ครูนำผลการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เน้นกระบวนการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ภาพที่ 1 รูปแบบเพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน หรือ EPPPE Model

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารงานภาคีรัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน พบว่า มีองค์ประกอบ EPPPE Model 5 ขั้นตอน ดังนั้น ผู้บริหาร เพื่อนครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้มีการใช้รูปแบบการบริหารงานภาคีรัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะความเป็นครูมืออาชีพมุ่งพัฒนาสู่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของครู มีการส่งเสริมและเปิดโอกาส ให้ครูได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพ และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูที่กำหนดไว้



3. ผู้บริหารควรจะมีเป้าหมายงานให้ตรงตามความถนัดของครู เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พร้อมทั้งให้อิสระ และอำนาจในการตัดสินใจ โดยมีการควบคุม ที่พอเหมาะ เพื่อให้การทำงานมีความหลากหลาย โดยยึดผลของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

4. ครูต้องเร่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านการถ่ายทอดความรู้ การใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆที่น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2)

พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2554). การศึกษาการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเข้าประชาคม

อาเซียน ปี พ.ศ. 2558. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

พรพิชิต สิงห์รัมย์. (2558). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนบ้านศรีภูมิ อำเภอหนองหงส์ จังหวัด

บุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. คณะศิลปศาสตร์และ

ศึกษาศาสตร์. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยปทุมธานี.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

สมภพ ดวงข่อม. (2554). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

ฉะเชิงเทรา เขต 2. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). การจัดอันดับของ IMD มองสถิติและตัวชี้วัดทางการศึกษา.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ของครู.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2558). คู่มือเส้นทางครูมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย. กรุงเทพฯ

: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สุนันท์ สีพาย. (2561). คุณลักษณะของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ณ ชายขอบใหม่แห่งการเรียนรู้สู่

การศึกษา 4.0. ชัยภูมิ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-

2565. https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf

Dweck, Carol S. (2008). *Mindset: the new psychology of success*. New York : Ballantine Books.

Grpundwater-Smith, S. and Mockler, N. (2009). *Teacher Professional Learning in an Age of*

Compliance. NSW: Springer. DOI: 10.1007/978-1-4020-9417-0

Tichy, N. (2014). *Succession: Mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition*.

New York: Portfolio.



บทความวิจัย (Research Article)

กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ Organizational Culture Development Strategies for Promoting Professional Learning Community

ธีระ ภวังคนันท์¹, สุกิจ โพธิ์ศิริกุล², วรวิทย์ กุลจิราภรณ์³, สุรพล ทับทิมหิน⁴ และทินกร ภาคนาม⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Thira Bhawangkanantha¹, Sukit Phosirikul², Worawit Kuljirakarn³, Surapon Tabtimhin⁴ and Thinnakorn
Paknam⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: February 20, 2022 Revised: February 27, 2022, Accepted: March 5, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) กลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนสระพังวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) กรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมระดับบุคคล ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง 2) การมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมระดับสถานศึกษา ได้แก่ 1) แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลาง 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ และ 3) การถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้ (2) กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 5 วิธีดำเนินการ กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 6 วิธีดำเนินการ และกลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มี 3 กล

¹ Corresponding author, Tel. 0948935599, E-mail: dr.tee64@gmail.com



ยุทธธรอง และ 7 วิธีดำเนินการ และ(3) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์, วัฒนธรรมองค์กร, ชุมชนแห่งการเรียนรู้

Abstract

The research objectives were to: 1) study the conceptual framework of organizational culture development for promoting professional learning community; 2) study strengths, weaknesses, opportunities, threats and define the organizational culture development strategies for promoting professional learning community, and 3) assess suitability and possibility for the organizational culture development strategies for promoting professional learning community. The researcher applied the multiphase mixed method research through quantitative and qualitative data collection. The target group is Sapungwittayakom School under the Chaiyaphum Provincial Administrative Organization. The research instruments were a focus group discussion, SWOT and TOWS Matrix analysis, suitability, and possibility assessment. The quantitative data were analyzed by percentage, frequency, mean and standard deviation. The qualitative data were analyzed by content analysis. The results were as follows: 1. The conceptual framework of organizational culture development for promoting professional learning community consisted of individual cultures, according to 1) Self-development and 2) Open thinking, systematic thinking and creativity; Group cultures comprised of 1) Creating a vision of collaborative learning and 2) Sharing an opinion and learning as a teamwork; and school cultures that were 1) Continuous learning exchange and focusing on teacher center; 2) Creative innovation and new knowledge in learning management and 3) Coding lessons from experiences and developing learning innovations. 2. The corporate culture development strategies for promoting professional learning community of Sapungwittayakom School consisted of 3 strategies of attributes: 1) Increasing the teacher potential for self-development and educational personnel, according to 2 secondary strategies and 5 procedures; 2) Strengthening collaborative learning as learning subject groups and educational personnel, including 2 secondary strategies and 6 procedures and 3) Aiming to be a sustainable learning community at school level, comprising 3 secondary strategies and 7 procedures. 3. The results of the suitability and possibility assessment of the corporate culture development strategies for promoting professional learning community were at the highest level as considering the strategies detail were at the high to the highest level.

Key Words: Strategy, Organizational Culture, Professional Learning Community



บทนำ

สังคมโลกในศตวรรษใหม่มีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อันเป็นผลมาจากการที่ในแต่ละประเทศมุ่งพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกับจุดเน้นของรัฐบาล หน่วยงาน และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการเน้นการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบัน โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่มีคุณภาพ และมีความสามารถที่หลากหลาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 1 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดหลักการสำคัญของแผนฯ ไว้บางส่วน คือ ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและ สุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาค้นใหม่มีความเป็นคนที่ สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) จะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 1 มาตรา 6 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้สรุปหลักการจัดการศึกษาและหลักการการพัฒนาค้นใหม่ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า สอนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในสวนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546 อ้างถึงใน พงษธร หนูฤทธิ์ และสุรัชย์ สิกขา บัณฑิต, 2563)

กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการวิเคราะห์ และวางแผนทิศทางขององค์การ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางขององค์การที่ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการประเมินผลเชิงคุณภาพ (David, 2001) แต่จากการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผ่านมายัง พบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรหรือดำเนินการในอันที่จะนำสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังอยู่ในระดับต่ำ และหากพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็พบว่า บุคลากร โดยเฉพาะนักเรียนยังขาดการเรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ในการวัดคุณภาพระดับชาติอยู่ในระดับที่ต่ำในหลายวิชา และสอดคล้องกับผลการสำรวจติดตามการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่ยังมีสถานศึกษาหลายแห่งดำเนินการสร้างการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สอดคล้องตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารและบุคลากรต้องรับรู้รับทราบเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยต่างๆ ที่ส

ผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กร Patterson, Purkey and Parker (1986, อ้างถึงใน กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์, 2557) ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีคุณลักษณะเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติหรือปรับปรุงองค์กรและสวนประกอบอื่นให้ดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นประโยชน์ และสามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรที่มีลักษณะการให้บริการสาธารณะประเภทสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพยากรณ์ความสำเร็จทางการศึกษาในอนาคตและศักยภาพในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับประเทศต่อไป

โรงเรียนสระพังวิทยาคม เป็นโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นโรงเรียนขนาดกลางเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 และจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2562 พบว่า มีจุดเด่น คือ โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และได้ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่มเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2562 ที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการพัฒนา และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมี คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานและการจัดรายงานผลการจัดการศึกษาและโรงเรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แต่มีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษาโดยสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา (โรงเรียนสระพังวิทยาคม, 2563)

อย่างไรก็ดี การสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการขับเคลื่อนโดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันการขับเคลื่อนนั้นจะต้องให้ครอบคลุมทั้งระบบทั้งในระดับบุคคลที่เน้นความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ ระดับกลุ่มเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และระดับองค์กร ที่เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า (สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) ทั้งนี้ จะต้องใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” มีการกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552)

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษาโดยสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสระพังวิทยาคมประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคมสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ (Strategy)

พทฐิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การในอนาคตได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ ทรัพยากรต่าง ๆ ในทางการบริหาร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิธี PEST Analysis หรือวิธี STEP Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่ส่งผลการดำเนินการขององค์การในอนาคต 4) การกำหนดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ Wheelen and Hunger (2012) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินผลการดำเนินงานปัจจุบันโดยพิจารณาถึง (a) ผลตอบแทนจากการลงทุน การทำกำไร ฯลฯ และ (b) ประเมินถึง พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายปัจจุบันของ องค์การ 2) การตรวจสอบการกำกับดูแลกิจการ โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 3) การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (a) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (b) วิเคราะห์ถึงปัจจัยกลยุทธ์ในด้าน

โอกาสและอุปสรรค 4) การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (a) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั่วไป (b) วิเคราะห์ถึงปัจจัยกลยุทธ์ในด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และ 5) การวิเคราะห์ปัจจัยกลยุทธ์ (SWOT) (a) การเลือกปัจจัยกลยุทธ์ตามสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านชี้ให้เห็นปัญหา (b) ตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่าที่จำเป็น 6) การกำหนดประเมินผล และคัดเลือกกลยุทธ์ (a) กำหนดและประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ (b) คัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของกลยุทธ์โดยการพิจารณาประกอบการ ดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 5 ซึ่ง Wheelen and Hunger (2012) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อการประเมินสถานการณ์ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT ใช้ในการหากลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ส่วนเมตริกซ์ TOWS (TOWS Metrix) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเขียน SWOT แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็งจุดอ่อน ภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Generating Alternative Strategies)

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของ มนุษย์ในสังคมองค์กรเป็นหน่วยย่อยของสังคมย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีทางในการดำเนินชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคม หรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Hoy and Miskel (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าเป็น ลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้น หากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร จะมีผลต่อพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย Newstrom and Davis (2002) ได้สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเหตุผล 7 ประการ คือ 1) การทำสมาชิกรู้สึกถึงความจำเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร 2) ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน 3) เป็นแหล่งสำคัญที่จะสร้างความรู้สึกปลอดภัย ความมั่นคง และต่อเนื่องขององค์กรให้กับสมาชิก 4) ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 5) วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง 6) ดึงดูดความสนใจและสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะส่งเสริมผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีด้วยความซื่อสัตย์และความสร้างสรรค์ และ 7) ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีจะรับรู้ได้ถึงระบบการให้รางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์กรที่น่าเจริญรอยตาม โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่เป็เอกลักษณ์และเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรจะละเลยไม่ได้ในฐานะที่เป็นผู้นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร เพราะเป็นเสมือนแกนกลางศูนย์รวมของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร นั่นเอง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community)

ในขณะเดียวกันการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะองค์กรที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ระดับองค์กร ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า (สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) กล่าวคือ 1) การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการที่แต่ละคนได้รับความรู้ใหม่เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำมาปรับพฤติกรรมและการกระทำเนื่องจากการเรียนรู้ของชุมชนในโรงเรียนจะ



เกิดขึ้นได้ โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิด และค่านิยมรายบุคคลด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม หรือทีมประสานความร่วมมือและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาด โดยการเรียนรู้ในระดับทีมนี้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในระดับบุคคลไปยังการเรียนรู้ระดับโรงเรียน 3) การเรียนรู้ระดับโรงเรียนเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขอบเขตมาจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยที่แต่ละคนมีรูปแบบทางความคิดของตนเองและแบ่งปันความคิดให้กับสมาชิกในโรงเรียน และเกิดเป็นความเข้าใจใหม่กับสมาชิกในโรงเรียนโดยผ่านกลุ่มและกลุ่ม เนื่องจากการเรียนรู้ในระดับโรงเรียนนี้เป็นความสามารถของสิ่งที่มีชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาความรู้จากบุคคลและทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะนำมาใช้งาน ตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แบบแผน วิถีทาง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรที่สมาชิกเรียนรู้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน สนใจแสวงหาความรู้ถ่ายทอด สร้างความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู การทำงานร่วมกันของครู และการประสานความร่วมมือในระดับโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการสรรหาถ่ายโอนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนต่างเรียนรู้วิธีเรียนรู้ด้วยกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมายในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของกรอบแนวคิดการพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสระพังวิทยาคม จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จำนวน 9 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน โดยเลือกแบบเจาะจงตามตำแหน่ง/หน้าที่ที่กำหนด

ระยะที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการในระยะนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ SWOT & TOWS Matrix โดยจัดประชุมระดมสมอง (Brain Storming) ครูทุกคนในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ข้าราชการครู/พนักงานครู 14 คน และพนักงานจ้าง (ปฏิบัติหน้าที่สอน) โรงเรียนสระพังวิทยาคม 9 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน

ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมายในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ

พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 คน ด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 คน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ 4 คน ครูเชี่ยวชาญ 4 คน และศึกษานิเทศก์ 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของลักษณะการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงบรรยาย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษารอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า กรอบแนวคิดของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคมมีวัฒนธรรมองค์กร 3 ระดับ ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมระดับบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และการมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์

1.2 วัฒนธรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3 วัฒนธรรมระดับสถานศึกษา ได้แก่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ และการถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมระดับบุคคล (ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง การมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูพัฒนาตนเองต่อเนื่องทุกปีอย่างน้อยปีละ 12 ชั่วโมง (2) ครูเสนอแผนการพัฒนาด้านตนเองทุกต้นภาคเรียน (3) ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกปี (4) ครูผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ทุกปี (5) ครูจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกปี

2) จุดอ่อน คือ (1) ครูไม่มีเวทีนำเสนอผลงานทางวิชาการหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ (2) ครูขาดเป้าหมายหรือแนวทางการทำงานที่ชัดเจน (3) ครูขาดการเสริมแรงให้คิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้

3) โอกาส คือ (1) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านตนเอง (2) องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างเพียงพอ

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้น้อย (2) ระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ



2.2. วัฒนธรรมระดับกลุ่ม (การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (2) ครูสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี (3) ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการเป็นอย่างดี (4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการสนับสนุนและให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี (5) บรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน

2) จุดอ่อน คือ (1) ขาดการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตในการทำงานร่วมกัน (2) ขาดการจัดระบบหรือแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ชัดเจน (3) ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3) โอกาส คือ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง (2) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางพัฒนาหรือเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างชัดเจน (3) ชุมชนและผู้ปกครองให้การสนับสนุนการทำงานของครูเป็นอย่างดี

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) ขาดการนิเทศติดตามช่วยเหลือครูจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง (2) ขาดการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปกครองนักเรียน

2.3 วัฒนธรรมระดับสถานศึกษา (แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ การถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้)

1) จุดแข็ง คือ (1) ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน (2) ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และการวัดผลและประเมินผล (3) มีการนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง (4) งานวัดผลและประเมินผลมีระบบการติดตามนักเรียนที่มีผลการเรียน 0 และ ร อย่างเป็นระบบ (5) ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี

2) จุดอ่อน คือ (1) ขาดการพัฒนากระบวนการนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียนให้หลากหลายยิ่งขึ้น (2) ขาดการสนับสนุนด้านวิชาการจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ (3) ขาดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับโรงเรียน (4) ขาดการสนับสนุนโอกาสให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมคิดวางแผนพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม/บูรณาการ

3) โอกาส คือ (1) ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานในเขตบริการให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและความร่วมมือเป็นอย่างดี (2) สภาพวัฒนธรรมและสังคมในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียน

4) ภาวะคุกคาม คือ (1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่ในชุมชนเขตบริการมีฐานะยากจน และประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป (2) ขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง (3) ชุมชนและผู้ปกครองขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.1 มุ่งมั่นพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง มีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ 2) ประเมินผล



การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง (ID Plan) ทุกต้นปีการศึกษา 3) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกสิ้นปีการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 1.2 พัฒนาวิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) สนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน 2) จัดนิทรรศการผลงานทางวิชาการ/นวัตกรรมการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของครูทุกปีการศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 2.1 สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ประชุมวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน 2) จัดทำประกาศหรือคำสั่งแต่งตั้งกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแบ่งปันความรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC ทุกภาคเรียน 2) เลือกรวบรวมปัญหาและสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้มีการสะท้อนผลหลังการสอนร่วมกัน (After Action Review: AAR)

กลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์รองที่ 3.1 เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยึดครูเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดเวทีนำเสนอนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา 2) เปิดโอกาสให้กลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทในการวางแผนวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมหรือชุดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกัน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถนำเสนอนวัตกรรมและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคเรียน 2) สนับสนุนแหล่งข้อมูลสำหรับสืบค้นเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูอย่างหลากหลายช่องทาง

กลยุทธ์รองที่ 3.3 เน้นการถอดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ประกวดนวัตกรรมหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการถอดบทเรียนทุกปีการศึกษา 2) จัดระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเผยแพร่ นวัตกรรมในรูปของบทความวิจัยหรือบทความทางวิชาการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษา

และมีผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีการอบในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน วิถีทาง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กรที่สมาชิกเรีนรู้ ยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางการกระทำขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2001); Gibson (2000) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมไว้สอดคล้องกันว่าวัฒนธรรมเป็นแบบแผน วิถีทาง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และระบบของการกระทำขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัว ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และผลการวิจัยของ สุภะรัฐ ยอดระบำ (2561) ที่พบว่า ลักษณะร่วมจากเทศบาลทั้ง 3 แห่งซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาศึกษาว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ประกอบด้วย คุณลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับกลุ่ม และ 3) ระดับองค์การ

2. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ซึ่งมีวิธีดำเนินการสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ และสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาตนเองครู และผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ของครู และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง และระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเองการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกปี การผลิตสื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การนำวิธีการดำเนินการดังกล่าวโรงเรียนมีจุดแข็ง และโอกาสที่เหมาะสมจะช่วยเสริมเสริมวัฒนธรรมองค์การระดับบุคคลได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ชูลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558) ที่พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ 1) การกำหนดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การให้การสนับสนุนการจัดการสถานศึกษา 3) การประสานความร่วมมือของสมาชิก 4) การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร และ 5) ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ ประชุมวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน และครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC ทุกภาคเรียน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางพัฒนาหรือเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างชัดเจน ชุมชนและผู้ปกครองให้การสนับสนุนการทำงานของครูเป็นอย่างดีเป็นโอกาสเอื้อต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อความร่วมมือกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการ การสนับสนุนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระจะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร นอกจากนี้ การขาด



กระบวนการนิเทศติดตามช่วยเหลือครูจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่องและขาดการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปกครองนักเรียนเป็นภาวะคุกคามต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อความร่วมมือกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการ การสนับสนุนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระจะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร ดังนั้น การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน และครูนำเสนอปัญหา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อกลุ่ม PLC จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรระดับกลุ่มได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ สุสิทธิ์ เกียรติสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558) ที่พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษาการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนการประสานหรือร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษาการให้การสนับสนุนการจัดการการติดต่อสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารการให้อำนาจบุคลากร การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และกลยุทธ์หลักที่ 3 มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ จัดเวทีนำเสนอวัตรณการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถนำเสนอวัตรณและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคเรียน และประกวดวัตรณหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการถอดบทเรียนทุกปีการศึกษา ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานในเขตบริการให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและความร่วมมือเป็นอย่างดี และสภาพวัฒนธรรมและสังคมในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนเป็นโอกาสเอื้อต่อการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผล และความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี และสภาพเศรษฐกิจของที่ยากจน การขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนและชุมชนและผู้ปกครองขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งในการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนิเทศการสอนและนิเทศชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผล และความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี ดังนั้น จัดเวทีนำเสนอวัตรณการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกปีการศึกษา เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถนำเสนอวัตรณและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ย่อมนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในระดับสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับ ญัฐวุฒิ สุริวธรรม (2561) ที่พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นที่มีอิทธิพลสูงสุด

3. การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งครูทุกคนจะเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนเป็นอย่างดีทำให้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน สอดคล้องกับ นอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วยเทคนิค TOWS Matrix จากการระดมสมองของครูทุกคนที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์การเผชิญอยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Generating Alternative Strategies) สอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012) กล่าวถึง การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อการประเมินสถานการณ์ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT ใช้ในการหากลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ส่วนเมตริกซ์ TOWS (TOWS Metrix) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเขียน SWOT แสดงให้เห็นถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกที่องค์การเผชิญ

อยู่ซึ่งสัมพันธ์กับจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในเพื่อให้ได้กลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (generating alternative strategies) รวม 4 ทางเลือก ซึ่งวิธีการนี้จะใช้การระดมสมอง เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่ควรพิจารณา

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง 2) เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 2 กลยุทธ์รอง และ 3) มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาอย่างยั่งยืน มี 3 กลยุทธ์รอง ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ที่เกิดจากการระดมสมองของครูผู้บริหารในโรงเรียนทุกคนจึงมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ดังนั้น จึงควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพต่อไป
2. โรงเรียนควรมีการดำเนินการจัดโครงการ และจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ
3. ก่อนนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติควรกำหนดเป็นนโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจนเนื่องจากสามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ และควรเป็นโครงการต่อเนื่องทุกปี



4. ควรมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาเพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้ในโรงเรียนสระพังวิทยาคม
2. ควรวิจัยจัดทำคู่มือการดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสระพังวิทยาคม

เอกสารอ้างอิง

- กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 5(1): 86-98.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณัฐวุฒิ สุริววรรณ. (2561). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พงษ์ธร หนูฤทธิ์ และสุรัชย์ สิกขาบัณฑิต. (2563). วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 10(1): 249-259.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- โรงเรียนสระพังวิทยาคม. (2563). *รายงานการประเมินตนเองโรงเรียนสระพังวิทยาคม ปีการศึกษา 2562*. ชัยภูมิ: เอกสารอัดสำเนา.
- สุภะรัฐ ยอดระบำ. (2561). *การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น*. ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- David, F. R. (2001). *Strategic Management Concept*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. (9thed.), New York: Prentice-Hall.
- Gibson, J. L. (2000). *Organizations Behavior*. (7th ed.). Boston: Irwin.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw- Hill.
- Newstrom, J. W., Davis, K., (2002), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (11th ed). New York: McGraw-Hill.



บทความวิจัย (Research Article)

การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

Life-Long Education Management for Professional Excellence According to School–Based Management for Local Development

วิราภรณ์ ส่งแสง¹, ชุตติภา บุตรดีวงศ์², เทวฤทธิ์ พลเยี่ยม³, อุบล วรรณพาด⁴, ประดู่ นามเหลา⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Wiraporn Songsang¹, Chutipaa Buddeevong², Tewarit Polyiam³, Ubon Wannapat⁴, Pradu Namloa⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: January 19, 2022 Revised: January 26, 2022, Accepted: February 7, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และนำเสนอรูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที่ด้วยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ การใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน แสดงว่าการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน 2) รูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ **ส่วนที่ 1** หลักการพื้นฐาน (Foundations) ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ **ส่วนที่ 2** โครงสร้างระบบบริหาร (Administrative System Structures) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการบริหาร 2) ขอบข่ายการบริหาร 3) กระบวนการบริหาร 4) มาตรการกำกับกับการบริหาร และ 5) คุณภาพผลผลิตการบริหาร **ส่วนที่ 3** ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และ 4) สรุปและรายงานผล รวมทั้งองค์การสนับสนุนการบริหาร ประกอบด้วย 1) กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายโรงเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

คำสำคัญ: การศึกษาตลอดชีวิต, ความเป็นเลิศด้านอาชีพ, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

¹ Corresponding author, Tel. 0837535151, E-mail: iamannne@hotmail.com



Abstract

The research objectives were to analyze basic data, needs assessment, and present life long education management model for professional excellence according to School-Based Management for Local Development (SBMLD). Study sample comprised 396 people including school administrators and teachers in Khon Kaen Provincial Administrative Organization. Research tools were questionnaire and focus group discussion guideline. Data analysis employed the techniques of frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, paired-sample t-test, Modified Priority Needs Index, and content analysis.

The research findings are 1) the means of the practice of life long education management for professional excellence in reality and as expected are different at .01 statistical significance in all dimensions -- indicating the needs for development in all dimensions; 2) the model covers 3 principal factors or parts as **Part 1** -- Foundation comprising 1) model objectives, 2) management principle according to SBMLD, and 3) terms of model implementation; **Part 2** -- Administrative System Structure comprising 1) management factors, 2) management scope, 3) management process, 4) management monitoring rules, and 5) management output quality; **Part 3** -- Operation Procedure comprising 1) operation preparation, 2) operation, 3) evaluation, and 4) summary and performance report. The model covers all management support organizations including 1) Interior Ministry comprising Department of Local Administration and Local Education Offices, 2) local government organizations, 3) school network, 4) basic education commission, and 5) stakeholders and communities.

Key words: Life-Long Education, Professional Excellence, School-Based Management for Local Development

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอบรมอาชีพตามความเหมาะสมและตามความต้องการภายใน ท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐาน และระบบการจัดการศึกษาของชาติ และคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 2 การบริหาร และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 41 กำหนดให้ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น” และมาตรา 42 “ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและ



ได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2564)

ปัจจุบันนี้ นอกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยมีมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นและชุมชนแล้ว ยังมีบทบาทและส่วนร่วมในการ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ในท้องถิ่น มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จัดตั้งและ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา การพัฒนาอาชีพของประชาชนและ เยาวชนในท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมใน การจัดการศึกษาในท้องถิ่น อีกทั้งยังถือเป็นพันธะทางสังคมในท้องถิ่นนั้นๆ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาท้องถิ่น ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ในท้องถิ่น ที่เกิดจากการกำหนดรูปแบบการศึกษาที่ เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ (formal education) การศึกษานอกระบบ (non-formal education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (informal education) โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริต สามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เยาวชนใน ท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล ด้วยเหตุนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงได้กำหนดให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School-based Management for Local Development - SBMLD) เป็นนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตและมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องต่อไป

แนวความคิดพื้นฐานเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” ทั้งสังคมไทยและสังคมโลก ไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาไปเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเพราะโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์แต่ละคนจะมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพที่แตกต่างกัน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติในความแตกต่างกันของมนุษย์ เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพไม่แตกต่างกัน” หากได้รับการพัฒนาเหมือนกันก็จะเป็นเลิศในด้านที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวยังเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านวิชาการแต่เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรือ อัจฉริยภาพด้านอื่นๆ ทำให้ผู้เรียนกลุ่มนี้ไม่ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และถูกบังคับให้เรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากหรืออาจเป็นไปได้เลยเท่ากับเป็นการทำร้ายกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ เพราะกลุ่มผู้เรียนเหล่านี้จะไม่มีความเป็นเลิศในด้านใดทั้งสิ้นเลย เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้วและไม่มีโอกาสได้เรียนต่อก็ จะไม่มีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้กลายเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ประกอบกับผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มักไม่มีโอกาสได้เรียนต่อ (กรมส่งเสริมการปกครอง



ท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2558) สอดคล้องกับแนวคิดของ Jennings (2000); Zajda (2002); OECD (2001); Zajda and Gamage (2009) ที่กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการให้โอกาสและสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา ดังนั้น การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนทุกคน เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลสู่ความเป็นเลิศต่อไป

อย่างไรก็ตาม กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญของการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยจัดให้มีการทำกรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่นขึ้นโดยมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละภูมิภาคดำเนินการโดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความเสมอภาคในการเข้าถึงและได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง เป็นธรรมและมีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาศักยภาพกำลังคนและสังคมที่ใช้ความรู้และภูมิปัญญาเป็นฐานในการพัฒนา โดยผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตตลอดไป (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557)

ปัญหาการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันที่หลายฝ่ายไม่เข้าใจว่าการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องทำกันอย่างไร การดำเนินงานในชั้นเรียนจึงไม่ครบกระบวนการ ไม่ต่อเนื่องที่สำคัญเจตคติที่เกิดขึ้นมักคิดว่าการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแยกส่วนจากการเรียนการสอนออกจากกัน จึงเข้าใจว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ครู เป็นเรื่องเฉพาะกิจ ไม่คุ้มค่า จึงหันไปให้ความสำคัญกับการจัดทำเอกสารมากเกินไป การทำงานของบุคลากรเกิดขึ้นแต่เพียงบางส่วน บ้างก็ละเลยในการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้เรียนประกอบกับการประเมินผลไม่ได้ใช้ผลของการประเมินเพื่อปรับปรุง และผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลของการประเมิน นอกจากนี้ในส่วนของการจัดกระบวนการเรียนการสอน การออกแบบการสอนของครูยังขาดเป้าหมายในการสอน อาทิ ต้องการให้นักเรียนรู้อะไร (What) เมื่อต้องการอย่างนั้นครูจะต้องใช้วิธีสอนต้องใช้กิจกรรมอย่างไร (How) จึงจะบรรลุสิ่งที่ต้องการเมื่อผ่านกระบวนการแล้ว (How to Know) ด้วยเหตุนี้การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพจึงเป็นการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูเราจึงต้องใช้กิจกรรมที่หลากหลายตามธรรมชาติของรายวิชา ตามความต้องการของผู้เรียน ครูพึงต้องจัดกิจกรรมกระตุ้นให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดกิจกรรมกระตุ้นให้นักเรียนแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญของครูโดยเฉพาะในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพในท้องถิ่นที่อาศัยรูปแบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) พบว่า จุดอ่อน/อุปสรรคคือขาดระบบจัดการความรู้ และสร้างองค์ความรู้สำหรับการพัฒนาองค์กรที่เพียงพอ ขาดกลไกการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และการขาดการบูรณาการในการทำงานทำให้เป้าหมายไม่บรรลุผล (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2557)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาที่ผ่านมาไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการรวมทั้งศักยภาพในพื้นที่ ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในการพัฒนา ดังนั้น การมีรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน



การพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการบูรณาการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนี้ การเน้นสถานศึกษาเป็นฐานจึงทำให้การวางแผนพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่มีสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ และบริบทดังกล่าว จึงสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพ ตามเจตนารมณ์ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของท้องถิ่นมีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับใด มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านใดบ้าง
2. รูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นมีองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยอะไรบ้าง และมีแนวทางการดำเนินงานอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง สภาพที่ควรจะเป็น และความต้องการจำเป็นในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาตลอดชีวิต (Life-Long Education)

มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2558) ได้พัฒนาแนวทางประกอบการใช้กรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐาน แนวทางการนำกรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ทดลองใช้และปรับปรุงแนวทางการนำกรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่น พบว่า แนวทางการนำกรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ **ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร** มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการให้ความรู้และแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนกรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (knowledge management) การนิเทศ (supervision) การให้ความช่วยเหลือแนะนำ (coaching) เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน (mentoring) **ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้** มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ (construct) ใช้กระบวนการในการเรียนรู้ (process) และประยุกต์ใช้ความรู้ (application) ในการนำอาชีพท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการจัดเรียนรู้ สามารถกระทำได้ 2 รูปแบบคือ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้รู้ เข้ามาสู่ผู้เรียนในโรงเรียน และการนำผู้เรียนออกไปหาแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานประกอบการ **ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้** เน้นการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (assessment for learning) และการประเมินการปฏิบัติ (performance evaluation)

ความเป็นเลิศด้านอาชีพ (Professional Excellence)

จุดเริ่มต้นของแบบความเป็นเลิศที่เป็นทางการเกิดขึ้นจากการมีเกณฑ์รางวัลของความเป็นเลิศในปี 1990 จากนั้นแนวคิดความเป็นเลิศ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ทุกองค์กรทั่วโลกเริ่มแสวงหาหนทาง การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เพื่อความอยู่รอดและดำรงรักษาระดับคุณภาพของ องค์กรการไว้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงซึ่ง Collins (2001 อ้างถึงใน มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ, 2558) ให้ความ หมายความเป็นเลิศ (excellence) ว่าหมายถึงองค์การแห่งความเป็นเลิศ ในความหมายของการเป็นเลิศที่ มากกว่าระดับดี (good) ไปสู่ความดีเลิศ (excellence) คือ องค์การที่มีผลการตอบแทนสูงจากการลงทุน หรือ เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่ยาวนานอย่างน้อย 15 ปี สอดคล้อง กับ Kao, Kao & Jing (2006 อ้างถึงใน มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ, 2558) ที่เห็นว่าองค์การที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จในด้านการเงิน สามารถให้ความช่วยเหลือสังคมและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตที่มีคุณค่าต่อการลงทุนได้ในระยะยาว จากการศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความ เป็นเลิศจะเห็นเป็นระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึง พอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้ รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพ ไว้ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในแง่ของการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องพิจารณา 2 ส่วนที่สำคัญคือ ทรัพยากรขององค์การและลูกค้าองค์การที่ได้ชื่อว่าบริหารงานดีจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสม และ ตรงกับความต้องการของลูกค้า การใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องใช้ในลักษณะการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ให้กับทรัพยากรที่ใช้นั้นคือทุกขั้นตอนของการผลิตหรือการทำงานของผู้บริหารจะต้องเพิ่ม มูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์การสำหรับการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงต้องตระหนักถึงปริมาณและ คุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนและนักศึกษาด้วย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2558) ได้เสนอแนวความคิดพื้นฐานเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development: SBMLD) ไว้ว่ามีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่ “การจัดการศึกษาต้องนำไปสู่การเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ ในสังคมได้อย่างมีความสุข” ทั้งสังคมไทยและสังคมโลก ไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาไปเพื่อบ่มเพาะให้ผู้เรียนทุกคนมี ความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์แต่ละคนจะมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพที่ แตกต่างกัน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวเป็น การจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติในความแตกต่างกันของมนุษย์ เพราะเป็นการจัดการศึกษาที่ตั้งอยู่ บนฐานความคิดที่ว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพไม่แตกต่างกัน” หากได้รับการพัฒนาเหมือนกัน ก็ จะมีความเป็นเลิศในด้านที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการแต่เพียง อย่างเดียวยังเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพ ด้านวิชาการแต่เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของ กลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่นๆ ทำให้ผู้เรียนกลุ่มนี้ไม่ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและถูก บังคับให้เรียนรู้เพื่อบ่มเพาะสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรืออาจเป็นไปได้เลย เท่ากับเป็น การทรมานกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ เพราะกลุ่มผู้เรียนเหล่านี้จะไม่มี ความเป็นเลิศในด้านใดทั้งสิ้นเลย เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้วและไม่มีโอกาสได้เรียนต่อก็จะมีชีวิตที่ไม่มี

นำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ กลายเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ประกอบกับผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มักไม่มีโอกาสได้เรียนต่อ

ดังนั้น การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนทุกคน เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลสู่ความเป็นเลิศต่อไป นอกจากนี้ โรงเรียนซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีทรัพยากรสำหรับใช้ในการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก แต่ใช้ทรัพยากรดังกล่าวอย่างไม่คุ้มค่า กล่าวคือ โรงเรียนใช้ทรัพยากรต่างๆ จัดการศึกษาในระบบแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งๆ ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 15 ให้สิทธิแก่สถานศึกษาในการจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยด้วย ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นในระดับใด ระดับหนึ่ง หรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 41 จึงควรใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้ เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพตลอดชีวิตตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 8(1) โดยการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อันจะส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริตสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข โดยไม่ต้องอพยพย้ายถิ่นฐานไปทำงานในเมืองใหญ่หรือเมืองอุตสาหกรรม ไม่ต้องทิ้งให้เด็กและคนชราอยู่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยมีผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ “ประชาชนในท้องถิ่นเป็นคนดี มีอาชีพสุจริต ก่อเกิดวิสาหกิจชุมชนด้วยความยั่งยืนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข”ท้องถิ่นตามลาพัง ครอบครัวยุคใหม่ ความอบอุ่น ชุมชนท้องถิ่นขาดความเข้มแข็ง ไม่มีพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าสถานศึกษาที่จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นเลิศได้นั้นควรมีการจัดระบบการบริหารอย่างเป็นระบบทุกด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างมีบริหารจัดการแบบ SBM จัดโครงสร้างเป็นระบบ แนวนอนมีความยืดหยุ่น มุ่งการปฏิบัติเน้นคุณภาพผลผลิต ตรวจสอบได้ 2) ด้านงาน มีการจัดการเรียนรู้ มุ่งเน้นผู้เรียน มีหลักสูตรหลากหลาย จัดสภาพและบริการที่ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติมีระบบประกันคุณภาพ 3) ด้านคน มีการเน้นคุณค่าคนทำงานเป็นทีมสร้างความเข้มแข็งครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีภาวะผู้นำผู้บริหารและครู 4) ด้านวัฒนธรรมมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา บ้าน องค์กรศาสนา เพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ 5) ด้านเทคโนโลยี สนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อสารสองทางจัดระบบมีการจัดการสารสนเทศอย่างทั่วถึง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary research) มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรยามาเน่ที่ระดับความเชื่อมั่น

95 % ได้จำนวน 396 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) ด้วยการเปรียบเทียบรายคู่ (Paired-Samples T-test) และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มแบ่งเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 8 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจาก 4 ภูมิภาค โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้านแสดงว่าการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน

2. รูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 หลักการพื้นฐาน (Foundations) ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ 3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบบริหาร (Administrative System Structures) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการบริหาร 2) ขอบข่ายการบริหาร 3) กระบวนการบริหาร 4) มาตรการกำกับการบริหาร และ 5) คุณภาพผลผลิตการบริหาร

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และ 4) สรุปและรายงานผล รวมทั้งองค์การสนับสนุนการบริหาร ประกอบด้วย 1) กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายโรงเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

การจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความหลากหลายและแตกต่างกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และอาชีพในแต่ละท้องถิ่น การกำหนดแนวปฏิบัติจากส่วนกลางหรือต้นสังกัดที่เป็นแนวทางเดียวกันจึงไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ รูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นยังเป็นรูปแบบบูรณาการที่ครอบคลุมวัฒนธรรมการทำงานทั้งระบบทั้งในระดับองค์กร ระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคลจึงนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัช กรุดมณี

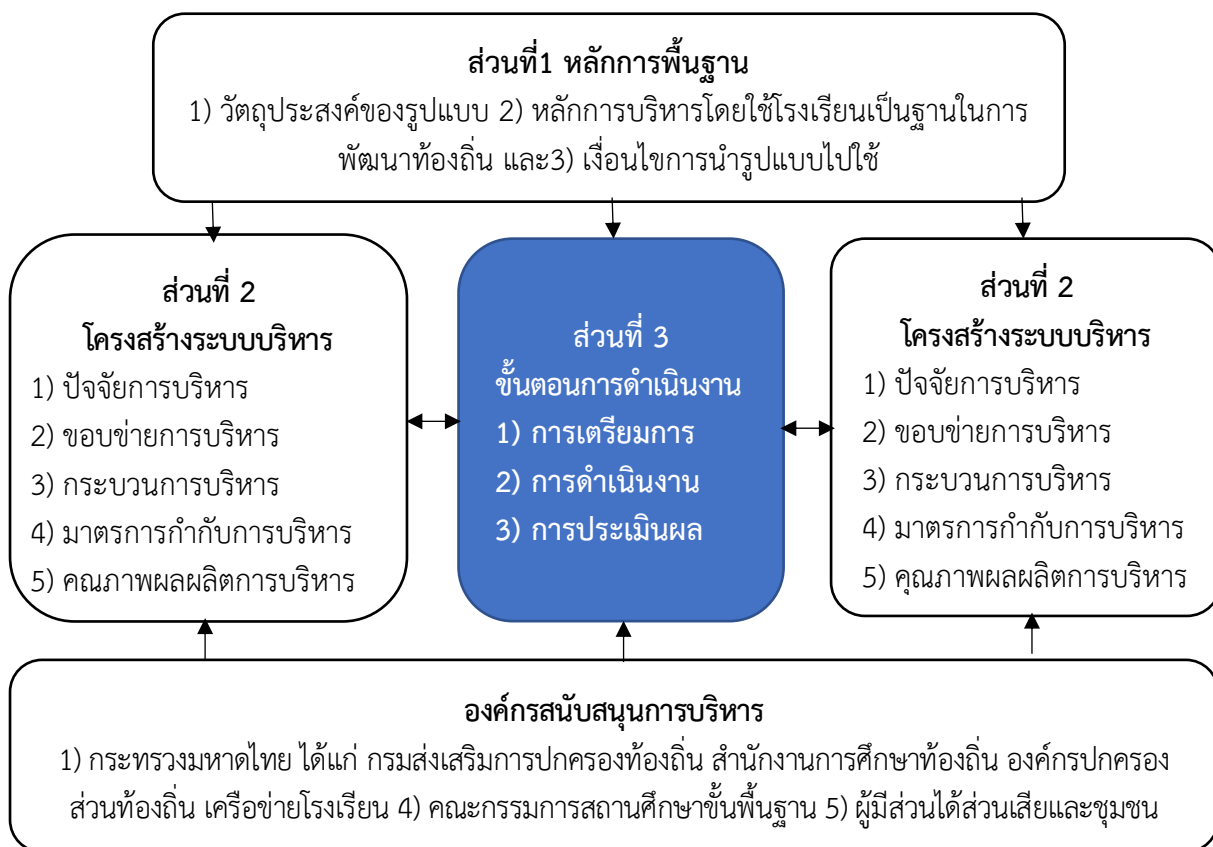
(2550) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยระดับองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนโดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 72.40 โดยตัวแปรที่อธิบายความมีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับชุมชน โครงสร้างองค์กร นโยบายและการปฏิบัติ และทรัพยากรและเทคโนโลยี รองลงมา คือ ปัจจัยระดับกลุ่ม โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 58.50 โดยตัวแปรที่อธิบายความมีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ และการสื่อสาร ส่วนปัจจัยระดับบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 38.10 โดยตัวแปรที่อธิบายความมีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลงาน ผลการวิจัยของ พรชัย สุริยเวช (2555) ที่ทำการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เช่น การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นต้น และผลการศึกษาของ Miller (2003) ที่ศึกษาความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารโรงเรียน Johnston Community College โดยใช้เทคนิค Critical Incident Technique พบว่า การพัฒนาด้านต่างๆของการใช้ชีวิตในโรงเรียนจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องเมื่อประชาชนให้ความสนใจกับเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน นอกจากนี้ ความสำเร็จในการบริหารงานขึ้นอยู่กับความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน

รูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการพื้นฐาน (Foundations) ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบบริหาร (Administrative System Structures) และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน และองค์กรสนับสนุนการบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อให้โอกาสและสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา ดังนั้น การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนทุกคนได้นั้นจะต้องยึดหลักการพื้นฐาน (Foundations) มีโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นระบบ (Administrative System Structures) และมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jennings (2000); Zajda (2002); OECD (2001); Zajda and Gamage (2009) ที่กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการให้โอกาสและสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) (องอาจ นัยพัฒน์, 2553) ที่กล่าวว่าการนำหลักการทฤษฎีมาใช้ในการพัฒนารูปแบบซึ่งส่งผลต่อความประสิทธิภาพของรูปแบบในด้านความเหมาะสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบ และความสอดคล้องของรูปแบบ นอกจากนี้การดำเนินการด้วยวิธีการเชิงระบบมีความสำคัญในการช่วยการดำเนินงานต่าง ๆ เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ซึ่งระบบจะประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของการปฏิบัติงานภายในของระบบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นเป็นการพึ่งพากันสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป้าหมายของระบบที่ชัดเจน ซึ่งระบบที่มีความสมบูรณ์จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) ตัวป้อน 2) กระบวนการดำเนินงาน 3) ควบคุม 4) ผลผลิต และ 5) ข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น รูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น จึงมีความเหมาะสมและเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขององค์การที่มีความ

หลากหลายแตกต่างกันทั้งในบริบทและสภาพปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่มที่เสนอแนะให้องค์กรที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนการบริหาร ประกอบด้วย 1) กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายโรงเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

องค์ความรู้ใหม่

จากการดำเนินงานวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่1 หลักการพื้นฐาน (Foundations) ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น และ3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบบริหาร (Administrative System Structures) ได้แก่ 1) ปัจจัยการบริหาร 2) ขอบข่ายการบริหาร 3) กระบวนการบริหาร 4) มาตรการกำกับกับการบริหาร และ5) คุณภาพผลผลิตการบริหาร ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และ4) สรุปและรายงานผล รวมทั้งองค์กรสนับสนุนการบริหาร ประกอบด้วย 1) กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายโรงเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการถอดบทเรียนหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) โดยการนำบทเรียนที่ได้ไปเผยแพร่เป็นความรู้ให้แก่ศูนย์อื่นๆ ได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพหรือบริบทของตนเอง
2. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งควรมีการนำรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD ไปประยุกต์ใช้เพื่อสนองความต้องการจำเป็นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับปัญหา ความต้องการ และสภาพบริบทของแต่ละแห่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นลงสู่การปฏิบัติโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)
2. การศึกษาในระยะแรกเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมในระดับประเทศ จึงควรมีการศึกษาความต้องการจำเป็นในระดับภูมิภาคหรือระดับจังหวัดที่มีความแตกต่างกันของปัญหา ความต้องการ และบริบทเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง
3. ควรมีการวิจัยและพัฒนาโดยนำอาชีพในแต่ละท้องถิ่นที่เป็นจุดเด่นแต่ละแห่งเพื่อพัฒนาต่อยอดให้เป็นนวัตกรรมประจำท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2557). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2558 – 2561) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/dlaPlan2558-61.pdf>. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2562.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2558). *คู่มือประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School-based Management for Local Development - SBMLD)*. เข้าถึงได้จาก <http://sbmldth.com/manul/sbmld.pdf> สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2562.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2564*. http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2020/10/2297_6151.pdf, สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2563.
- ธวัช กรุดมณี. (2550). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ลีระเวช. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- มาเรียม นิลพันธุ์, ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม, อีรศักดิ์ อุณารมณเลิศ, ศิริวรรณ วณิชพัฒน์วรชัย, อธิกมาส มากจ้อย, มารุต พัฒนาผล, และโชติมา หนูพริก. (2558). การพัฒนาแนวทางประกอบการใช้กรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่น. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(1), 173-186.
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (2557). *กรอบแผนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านอาชีพท้องถิ่น*. กาฬสินธุ์ : มปท.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2553). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Jennings, Z. (2000). Functional Literacy of Young Guyanese Adults. *International Review of Education*. 46(1/2), 93-116.
- Miller, P. (2003). *Workplace Learning by Action Learning: A Practical Example*. Retrieved from http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=gcm_pubs [2015, September 15].
- OECD (2001). *Education Policy Analysis: Education and Skills*. Paris: OECD.
- Zajda, J. (2002). Education Policy: Changing Paradigms and Issues. *International Review of Education*. 48 (1-2), 67-91.
- Zajda, J. and Gamage, D. (2009). *Decentralization, School-Based Management, and Quality*. Dordrecht: Springer.



บทความวิจัย (Research Article)

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ Service Leadership Behavior of Rajabhat University Executives

สมเกียรติ เจษฎากุลทวี¹, พสิษฐ์ อมรเชษฐ์², อภิชาติ นาลาอ³, ชุตินา บุตรดีวงศ์⁴, วิราภรณ์ ส่งแสง⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Somgiet Jesadakultavee¹, Pasit Amolchet², Apichat Nalao³, Chutipa Buddeevong⁴, Wiraporn Songsang⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: January 17, 2022 Revised: January 24, 2022, Accepted: February 5, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-methods) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 260 คน ด้วยแบบสอบถามมาตรฐานค่า สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และสนทนากลุ่มผู้บริหาร 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา และจากการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่อยู่ในวงรอบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมระดับบุคคล ค่านิยมระดับกลุ่ม และค่านิยมระดับชุมชน/สังคม

คำสำคัญ: พฤติกรรม, ภาวะผู้นำแบบบริการ, ผู้บริหาร, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

The research's objective was to study of servant leadership behavior and guideline for development of servant leadership of Rajabhat universities. This mixed-method research took the sample of 260 executives for survey and five experts for in-depth interview and eight experts for focus group discussion with the collection tools of rating scale questionnaire and in-depth interview form. Quantitative data were analyzed by descriptive statistics and qualitative data were analyzed by content analysis. The research found that major factors of servant leadership behavior were at high level. The content analysis also confirmed the guideline for development of servant leadership for leadership development for facilitating

¹ Corresponding author, Tel. 0899435634, E-mail: somgiet@hotmail.com

the interaction among the individual values, group values and community/societal values leading to social change.

Key words: Behavior, Servant leadership, executive, Rajabhat university

บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ได้มีการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9-11 ที่มีแนวคิดพื้นฐานว่าคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืดหยุ่นได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ดังนั้น บทบาทสำคัญในการพัฒนาเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่คาดหวังดังกล่าวจึงเป็นความรับผิดชอบหลักของสถานศึกษาทุกระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 40 แห่ง มีประวัติความเป็นมาจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู เปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 ต่อมาเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 และเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น รวมทั้งภารกิจที่มีหลากหลายมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่น ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เพื่อยกระดับฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระทางสังคมให้กับรัฐบาล นอกจากนี้ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่ติดขัดกับท้องถิ่น บริการคนท้องถิ่นที่มีเป้าหมายสำคัญในการระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยตามแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่ดีและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล เป็นสังคมที่มีความสงบสุข มีการเมืองที่เข้มแข็ง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นการผสมผสาน (volatile mix) ระหว่างการลงมือปฏิบัติ (action) วิสัยทัศน์ (vision) การใช้ประโยชน์ (mobilization) และการเปลี่ยนแปลง (change) เมื่อนำมารวมกันทั้งปริมาณ เวลา และระดับที่เหมาะสม



(right amount, time and degree) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นจริงใหม่ วิทยาศาสตร์ใหม่ที่เป็นไปได้นั่นเอง (สรายุทธ กันหลง, 2553; Laub, 2018)

อย่างไรก็ดี มีข้อค้นพบสำคัญว่าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้นำแบบบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม (Irving, 2005; Irving & Longbotham, 2007) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบ บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่ เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ ที่สำคัญคือภาวะผู้นำแบบบริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คน โดยหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความ เป็นจริงเชิงปฏิบัติที่เป็นนามธรรมสูง หลายองค์กรในประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา จึงได้ประยุกต์ หลักการภาวะผู้นำแบบบริการมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร อาทิ บริษัทที่ดี อินดัสทรี (TD Industries) ซึ่งเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 1946 โดยนำมาใช้ในการกำหนด รูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติแก่บุคลากร ซึ่งจากรูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติทำให้บริษัท TD Industries กลายเป็นหนึ่งในร้อยบริษัทที่คนอยากทำงานมากที่สุดของนิตยสาร Fortune ในประเทศ สหรัฐอเมริกาเป็นเวลา 9 ปีติดต่อกันนับตั้งแต่ปี 1998 จนถึงปี 2006 เช่นเดียวกับบริษัทการเงินซินโนวัส (Synovus Financial Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทให้บริการด้านการธนาคาร การจัดการทางการเงิน การ ประกันภัย การจำนอง และการเช่าสินทรัพย์ โดยมีค่านิยมสูงสุดคือการรับใช้ การให้บริการ และใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำแบบบริการ เช่น เจมส์ เอช. แบลงชาร์ด (James H. Blanchard) ประธานคณะกรรมการผู้บริหาร ของ Synovus ที่ยึดมั่นในพันธกิจการแสวงหาและตอบสนองต่อทุกสิ่งที่พนักงานต้องการ ตลอดจนกำลังใจ และการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างดีที่สุด ด้วยค่านิยมของบริษัท รวมถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ บริการของ Blanchard ส่งผลให้ Synovus มีรายได้กว่า 1.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ และมีกำไร 365 ล้าน เหรียญสหรัฐในปี 2002 อีกทั้งยังได้รับตำแหน่งบริษัทให้บริการทางการเงินที่ยอดเยี่ยมที่สุดในโลก และเป็นอีก หนึ่งบริษัทที่อยู่ในร้อยบริษัทที่คนอยากทำงานมากที่สุดของนิตยสาร Fortune ในปี 2004 จนถึงปี 2006 (Spears, 2004; Covey, 2002; TD Industries, 2006; Synovus Financial Corp, 2005; พสุ เดชะรินทร์, 2547)

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราช ภัฏ กล่าวคือ เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการบริการผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันทาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการบริการก่อน คือ การแน่ใจว่า ความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการให้บริการผู้อื่นมาก ขึ้น ภาวะผู้นำแบบบริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยการบริการผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งรวมถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบบริการ ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น ตลอดจนเต็มใจยอมรับใน ความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดี และสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม แสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจ

จากผู้ตามกลับมา อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับใด และมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการ

มีประเด็นข้อข้องใจของนักบริหารหรือนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ “ผู้บริการและผู้นำ” บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวได้ในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ เกี่ยวกับประเด็นนี้ Greenleaf (1970 Cited in Northouse, 2009) อธิบายไว้ว่า ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการหรือผู้รับใช้ (servant) และผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกัน แต่เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์ และเปี่ยมไปด้วยความหมาย อาจดูจะขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำ คือ ผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการนั่นเอง (Spears, 2004) จากแนวคิดดังกล่าวจึงได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกให้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้หรือให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น นักบุญเปาโล (St.Paul) ได้กล่าวไว้กับชาวกาลาเทีย ตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าได้สอนไว้ว่า “จงให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก...พี่น้องทั้งหลายพระเป็นเจ้าทรงเรียกท่านมาให้ความช่วยเหลือด้วยความเป็นอิสราภาพ และมีน้ำใจที่บริสุทธิ์... ในความเป็นจริงคนที่รู้สึกเป็นอิสระมากที่สุดก็คือ คนที่สามารถเลือกที่จะช่วยเหลือได้ตลอดเวลา” ซึ่งการให้ความช่วยเหลือในความหมายของคริสตศาสนานี้หมายถึงของการให้ความช่วยเหลือและรับใช้ซึ่งกันและกันด้วยความรักอย่างไม่มีเงื่อนไขและไม่หวังสิ่งตอบแทน

กลุ่มที่สองให้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน Daft (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Yukl (2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ



ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือไว้ว่า เป็นการแสดงถึงควมมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และLaub (2018) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบบริการว่า เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อต้องการของผู้อื่น และเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำแบบบริการในหลายมิติทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และกระบวนการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1996 cited in Smith, 2005) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบบริการว่าเป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก (service to others) ใช้วิธีการแบบองค์รวมในการทำงาน (a holistic approach to work) ส่งเสริมการสร้างชุมชน (promoting a sense of community) และแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ (the sharing of power in decision-making) Page and Wong (2003) ภาวะผู้นำแบบบริการมีแนวคิดครอบคลุมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) คุณภาพโดยรวม (total quality) การสร้างทีม (team building) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) จริยธรรมในการให้บริการ (service ethic) ส่วน Spears (n.d. cited in Nwogu, 2004) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบริการจะเน้นการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน Yukl (2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงควมมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบบริการว่าเป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบบริการเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชักนำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบบริการจึงไม่ใช่การทำดีกับผู้อื่น(เพียงอย่างเดียว) แต่เป็นการช่วยเหลือให้ผู้อื่นดีขึ้น (Servant Leadership is to not be easy on people, but servant leadership is to make them better.)”

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

นักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการไว้สอดคล้องกัน เช่น Greenleaf (1970) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) เป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ โดยจะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง (listening) และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย (empowerment) ในขณะที่ Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000) เน้นที่การทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของ

ผู้นำเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ Page and Wong (2000; cited in Nwogu, 2004) สรุปว่าเป็นการรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน สอดคล้องกับ Daft (2002) ที่มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้ออกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Laub (2018) ที่เน้นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน (Yukl, 2002; Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004)

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการตามทฤษฎีและงานวิจัยนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างเครื่องมือวิจัยได้ 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary) มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมองการณ์ไกล (foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) 2) องค์ประกอบหลักด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) การพิทักษ์รักษา (stewardship) และการเห็นอกเห็นใจ (empathy) 3) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (building community)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methods) ที่เป็นกระบวนการขั้นตอนในการทำวิจัยที่ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยงานวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย จำนวน 260 คน ในปี พ.ศ. 2564 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับแนวทางรวมกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ซึ่งเป็นอธิการบดีฯ และผู้ซึ่งเป็นนักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ระดับศาสตราจารย์ จำนวน 5 คน แล้วนำมาสร้างโมเดลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยในภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ภาคละ 2 คน รวม 8 คน เพื่อ



พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ($\bar{X} = 4.31$) การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.23$) และการคุ้มครองดูแลรักษา ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ ดังตาราง 1 ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของ .
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่	องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1	การมีวิสัยทัศน์	4.23	.36	สูง
	1.1 การตระหนักรู้	4.27	.32	สูง
	1.2 การสร้างมโนทัศน์	4.24	.41	สูง
	1.3 การมองการณ์ไกล	4.19	.43	สูง
2	การคุ้มครองดูแลรักษา	4.08	.41	สูง
	2.1 การรับฟังอย่างตั้งใจ	4.00	.43	ปานกลาง
	2.2 การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น	4.08	.47	สูง
	2.3 การพิทักษ์รักษา	4.13	.50	สูง
	2.4 การเห็นอกเห็นใจ	4.11	.42	สูง
3	การสร้างความร่วมมือร่วมใจ	4.31	.25	สูง
	3.1 การโน้มน้าวใจ	4.22	.31	สูง
	3.2 การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.34	.30	สูง
	3.3 การสร้างชุมชน	4.38	.31	สูง
	รวมเฉลี่ย	4.20	.31	สูง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 มิติ คือ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่ม และการพัฒนาระดับชุมชน หรือ Social Change Model of Servant Leadership: SCMSL Model ดังนี้

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) เป็นการกำหนดประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารให้พัฒนาตนเอง ได้แก่ (1) สร้างความเข้าใจในตนเอง (Consciousness of Self) เกี่ยวกับความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) เจตคติ (attitudes) มุมมองต่อโลก (perspectives) และอารมณ์ (Emotion) โดยปัจจัยเหล่านี้จึงให้ตนเองกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป (2) สร้างความสอดคล้องด้านต่าง ๆ ภายในตนอย่างคงเส้นคงวา (Congruence) ได้แก่ การคิด (thinking) การแสดงความรู้สึก (feeling)

และการกระทำ (action) ที่แสดงออกมีความสอดคล้องกันและคงเส้นคงวา คือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่เสแสร้ง (genuineness) มีความน่าเชื่อถือ (authenticity) และมีความซื่อสัตย์ (honesty) ต่อผู้อื่น (3) การยึดมั่นผูกพันต่อความเชื่อและทำตามความเชื่อของตน (Commitment) ได้แก่ มีความเชื่อและศรัทธาที่จะทำหน้าที่ให้บริการ (serve) และพยายามผลักดันให้เกิดการใช้พลังกลุ่มมากขึ้น การยึดมั่นผูกพัน แสดงออกให้เห็นด้วยอารมณ์ ความเอาใจจริงเอาใจและมีอารมณ์ยาวนาน และผู้ที่ขาดความเข้าใจในตนเองที่ถูกต้อง จะเกิดการยึดมั่นผูกพันแบบหลงผิดได้

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group) จัดให้มีกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับองค์กรและสังคม ได้แก่ (1) การร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) กล่าวคือ แต่ละคนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม และเป็นองค์ประกอบที่เหมือนเสาหลักในการสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้เพราะแต่ละคนและทุกคนในกลุ่มต่างยอมรับและไว้วางใจ (trust) ต่อกัน (2) การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเหมือนอยู่ในเรือลำเดียวกันที่มีเข็มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน และการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมทำให้ทุกคนในกลุ่มหันมาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เผชิญหน้าร่วมกัน พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางที่จะทำให้ภารกิจกลุ่มบรรลุเป้าหมาย (3) ขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ (Controversy with Civility) เมื่อมีความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมกันคลี่คลายบนพื้นฐานการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับความจริงพื้นฐาน 2 ประการที่กลุ่มทำงานที่มีความสร้างสรรค์ต้องเผชิญเสมอได้แก่ ประการแรก การแตกต่างเชิงความคิดเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้และประการที่สอง ความแตกต่างทางความคิดดังกล่าวจะต้องยกขึ้นมามีความเห็นอย่างเปิดเผย โดยยึดหลักปฏิบัติอย่างสุภาพต่อกัน

2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับชุมชน (Community) มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยสังคม และมีกิจกรรมที่มีประสิทธิผลสูงสุดที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยสมาชิกทั้งรายบุคคลและกลุ่มต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ชุมชนและต่อสังคมโดยรวมให้ได้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้การบริหารจัดการแต่ละแห่งส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความอิสระในการบริหารจัดการทำให้เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (1999) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยควรยึดหลักการกระจายอำนาจเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้แต่ละแห่งได้มีการเพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการอยู่ในระดับสูงไปด้วย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสร้างความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขณะที่การคุ้มครองดูแลรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ในกรณีความร่วมมือร่วมใจสูงนั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นพัฒนาความเจริญของงานของบุคลากรตลอดจนใส่ใจดูแลและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เช่น มีการกำกับติดตามดูแลส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพอยู่เสมอ การ

ให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน จึงทำให้ภาวะผู้นำในด้านนี้สูงไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995 cited in Black, 2007); Thompson (2005); Wong (2005 cited in Thompson, 2005) ที่ให้ทัศนะจากมุมมองสอดคล้องกับกรีนลีฟว่าการตรวจสอบที่ได้ผลต่อผู้นำแบบบริการคือระดับของความเจริญเติบโตของผู้ตามที่มีชื่ออยู่ในองค์การ ผู้นำแบบบริการต้องใส่ใจที่ทำให้ผู้ที่เขารับใช้ให้บริการนั้นได้รับสิ่งที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำแบบบริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอกจึงต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ และยังเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำจึงอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์การแต่ละคน

ในขณะที่การคุ้มครองดูแลรักษา มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสำคัญในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) ไม่มากนัก โดยเฉพาะในด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ การส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรได้พัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งในเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัวผู้บริหารเข้าถึงและทำได้ค่อนข้างยาก จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมด้านนี้เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977); Thompson (2005); Wong (2005 cited in Thompson, 2005); Abel (2000); Spears (1998 cited in Palmer, 2004); Yalom (1995) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่า การกระตุ้นเยียวยารักษาให้กำลังใจผู้อื่นเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการบูรณาการ (Integration) แม้จะเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากแต่ถ้าผู้นำแบบบริการมีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น โดยการรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ของแต่ละคนถูกค้นพบเขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบบริการต้องตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) เป็นการกำหนดประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารให้พัฒนาตนเอง เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การอยู่ที่ตัวผู้นำ หากผู้นำมีการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองแล้วก็จะสามารถนำองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010); Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิด “รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML)” ไว้ว่า ประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ให้แก่ผู้เรียนเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นในสังคม ดังนั้น นักศึกษาแต่ละคนจะต้องเข้ารับการเรียนรู้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการทำงานภาคสนามเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ระดับได้แก่ระดับตนเองหรือระดับบุคคล (Individual) คือ การสร้างความเข้าใจในตนเอง (Consciousness of Self) ได้แก่ ความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) เจตคติ (attitudes) มุมมองต่อโลก (perspectives) และอารมณ์ (Emotion) โดยปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ตนเองกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งลงไป การสร้างความสอดคล้องด้านต่าง ๆ ภายในตนอย่างคงเส้นคงวา (Congruence) ได้แก่ การคิด (thinking) การแสดงความรู้สึก (feeling) และการกระทำ (action) ที่แสดงออกมีความสอดคล้องกันและคงเส้นคงวา คือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ไม่เสแสร้ง



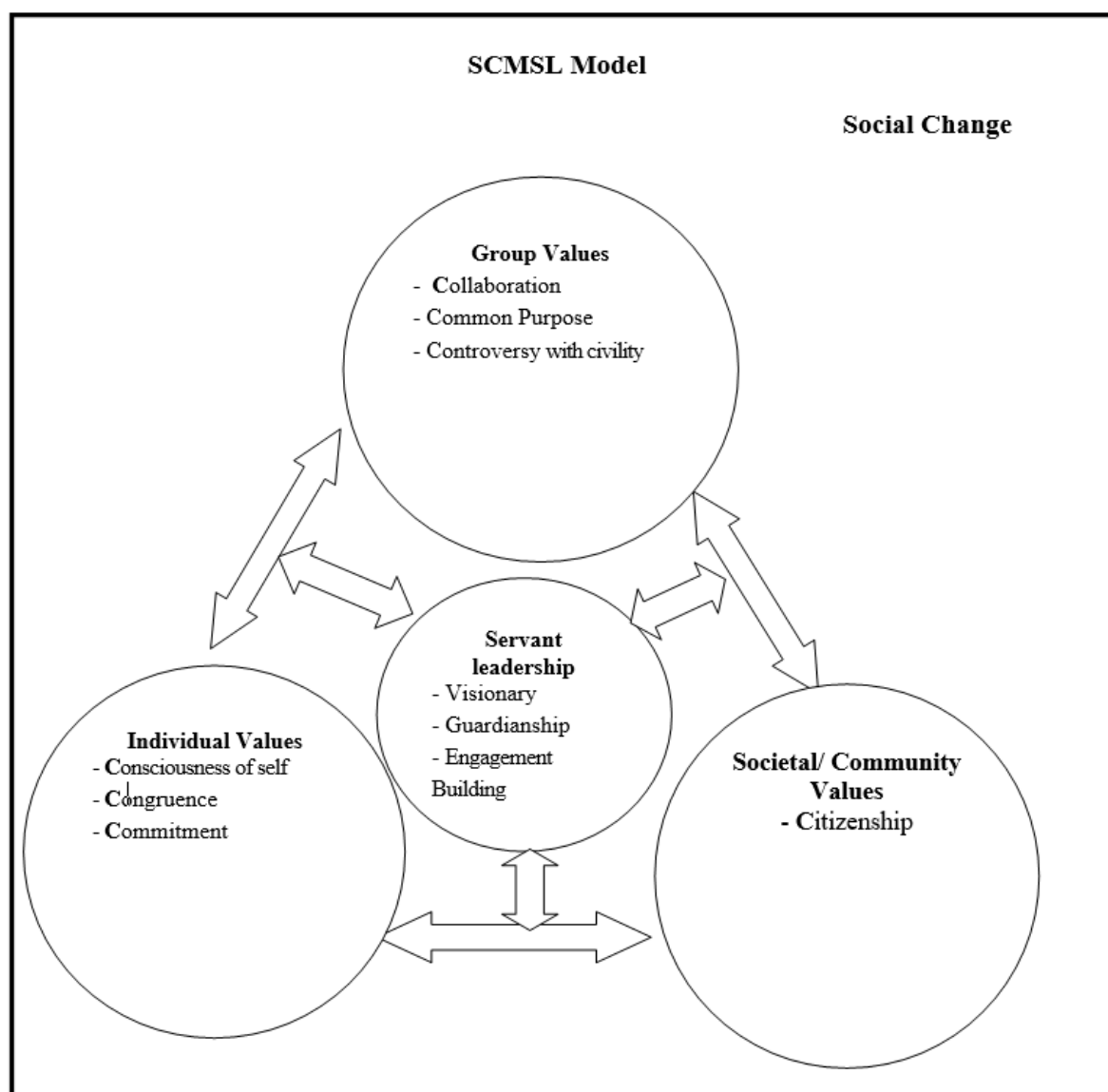
(genuineness) มีความน่าเชื่อถือ (authenticity) และมีความซื่อสัตย์ (honesty) ต่อผู้อื่น และการยึดมั่นผูกพันต่อความเชื่อและทำตามความเชื่อของตน (Commitment) ได้แก่ มีความเชื่อและศรัทธาที่จะทำหน้าที่ให้บริการ (serve) และพยายามผลักดันให้เกิดการใช้พลังกลุ่มมากขึ้น การยึดมั่นผูกพัน แสดงออกให้เห็นด้วยอารมณ์ ความเอาใจจริงเอาใจและมีความอดทนยาวนาน และผู้ที่ขาดความเข้าใจในตนเองที่ถูกต้อง จะเกิดการยึดมั่นผูกพันแบบหลงผิดได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group) เป็นการจัดให้มีกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคลและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับองค์การและสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานในองค์การจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานหรือกลุ่มทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำระดับกลุ่มจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะช่วยให้งานแต่ละฝ่ายบรรลุผลและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010); Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่มว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) โดยแต่ละคนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม และเป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสาหลักในการสร้างภาวะผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะแต่ละคนและทุกคนในกลุ่มต่างยอมรับและไว้วางใจ (trust) ต่อกัน การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทุกคนในกลุ่มรู้สึกเหมือนอยู่ในเรือลำเดียวกันที่มีเข็มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน และการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมทำให้ทุกคนในกลุ่มหันมาร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เผชิญหน้าร่วมกัน พร้อมทั้งช่วยกันหาแนวทางที่จะทำให้ภารกิจกลุ่มบรรลุเป้าหมายและขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ (Controversy with Civility) เมื่อมีความขัดแย้งในกลุ่มเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมกันคลี่คลายบนพื้นฐานการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับความจริงพื้นฐาน 2 ประการที่กลุ่มทำงานที่มีความสร้างสรรค์ต้องเผชิญเสมอได้แก่ ประการแรก การแตกต่างเชิงความคิดเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้และประการที่สอง ความแตกต่างทางความคิดดังกล่าวจะต้องยกขึ้นมากลั่นกรองกันอย่างเปิดเผย โดยยึดหลักปฏิบัติอย่างสุภาพต่อกัน

3. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับชุมชน (Community) โดยจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมที่มีประสิทธิผลสูงสุดที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยสมาชิกทั้งรายบุคคลและกลุ่มต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างสิ่งที่ดีงามแก่ชุมชนและต่อสังคมโดยรวมให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ University of Baltimore (2010; Layola Marymount University (2010) ที่ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันว่า ระดับชุมชน/สังคม คือ Citizenship เป็นเรื่องของค่านิยมหรือความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดี ดังนั้นโครงการพัฒนาผู้นำใด ๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (Values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 มิติ คือ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่ม และการพัฒนาระดับชุมชน หรือ Social Change Model of Servant Leadership: SCMSL Model ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการ (SCMSL Model)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดเน้นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการ โดยเฉพาะด้านการคุ้มครองดูแลรักษา

2. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการต้องให้ความสำคัญทั้งสามกลุ่ม ภายใต้อาณัติที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) Consciousness of Self หรือ ความเข้าใจในตนเอง 2) Congruence หรือ การกระทำที่สอดคล้องทุกด้านภายในตน และ 3) Commitment หรือ ความยึดมั่นผูกพัน 4) Collaboration หรือความร่วมมือร่วมใจ 5) Common Purpose หรือ การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 6) Controversy with Civility หรือ สามารถขัดแย้งกันได้แต่ต้องสุภาพ และ Citizenship หรือ ความสำนึกในการเป็นสมาชิกหรือพลเมืองที่ดี



ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการแบบผสมวิธีโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการด้านการคุ้มครองดูแลรักษา
2. ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำให้บริการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกสารอ้างอิง

- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร : แนวคิดรวบยอด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. <https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/6p2547.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). *พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. <https://www.mhesi.go.th/images/2563/pusit/legal-all/6p2547.pdf>
- Abel, A. T. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation, Ph.D.(Educational Leadership and Policy Studies) . Virginia. Graduate School: Blacksburg. Photocopied.
- Black, G. L. (2007). *A correlational analysis of servant Leadership and school climate*. Ed.D. dissertation, University of Phoenix, United States -- Arizona. Retrieved January 31, 2009, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3309254).
- Covey, S. R. (2001). "Foreword." In R. K. Greenleaf. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2nd ed. Fort Worth, TX : Harcourt College.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral dissertation, Regent University.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Management Studies*, 2, 98–113.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership Building High Performing Organizations*. West Palm Beach, FL: Palm Beach Atlantic University.
- Layola Marymount University. (2010). *Social Change Model of Leadership Development*. http://www.lmu.edu/studentlife/student_leadership_development/About/leadership_Programs/Social_Change_Model_for_Leadership_Development.htm



- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, LA: Sage.
- Nwogu, O.G. (2004). "Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness." *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University.
- Page, D. and Wong, Paul T.P. (2003) *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Trinity Western University, Canada.
<http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptualframework.pdf>
- Palmer, P. (2004). *A Hidden Wholeness: The journey toward an undivided life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, C. (2005). *The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*.
<http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>
- Spears, L.C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- Spears, L.C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*.
<http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>
- Synovus Financial Corp. (2005). *Honors and Awards*. <http://www.synovus.com/index.cfm?catid=4&subject=4&page=2>
- TD Industries. (2006). *TD Industries*. <http://www.tdindustries.com/default.asp>
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*.
https://www.researchgate.net/publication/7601012_Proactive_Personality_and_Job_Performance_A_Social_Capital_Perspective
- University of Baltimore. (2010). *Social Change Model of Leadership Development*. [Online]. Available: <http://www.ubalt.edu/template.cfm?page=2545>
- Yalom, I.D. (1995). *The theory and practice of group psychology*. 4th ed. New York : Basic Books.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



บทความเทคนิค (Technical Article)

โมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง The Sufficiency Economy Philosophy Model

สุพจน์ ประไพเพชร¹, สุตสวัสดิ์ ประไพเพชร², วสันต์ แสงเหลา³, สายสมร ศักดิ์คำดวง⁴, และไกศิษฐ์ เปลรินทร์⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Suphot Praphaipheth¹, Sutsawat Praphaipheth², Wasan Sanglao³, Saisamorn Sukkhamduang⁴, and Kaisit Plarin⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: January 29, 2022 Revised: February 6, 2022, Accepted: February 15, 2022

บทคัดย่อ

โมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกระบวนการเชิงระบบโดยเริ่มจากระยะที่ 1 คุณธรรมและคุณลักษณะเป็นการรู้จักตัวเรา และผนวกกับระยะที่ 2 ความรู้ อะไรที่เป็นความรู้ที่เรามีซึ่งเกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคลและการแบ่งปันในกลุ่ม ระยะที่ 3 คุณลักษณะที่รอบรู้และความตระหนักรู้ในความพอเพียง เราตัดสินใจอย่างไร ระยะที่ 4 การลงมือปฏิบัติและพฤติกรรม เป็นการรู้ว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร และระยะที่ 5 ผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นการวัดที่ครอบคลุมทั้งผลิต และผลลัพธ์ หรือที่เรียกว่า “โมเดล 2-3-4-5”

คำสำคัญ: โมเดล, ปรัชญา, เศรษฐกิจพอเพียง, โมเดล 2-3-4-5

Abstract

The Sufficiency Economy Philosophical Model is a systematic process starting from; Stage 1 of model: Virtues and attributes are known as who we are. And add knowledge in Stage 2 of model: Knowledge What is the knowledge that we have that is relevant both individually and shared in groups? Stage 3 of model: Wise attitudes and a sufficiency mindset, how we decide. Stage 4 of model: Actions and behaviors are knowing how we behave. And Stage 5 of model: Outputs and outcomes were measures that covered both measurable outputs and envisaged outcomes, or “2-3-4-5 Model”.

Key Words: Model, Philosophy, Sufficiency Economy, 2-3-4-5 Model

บทนำ

จากสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 75 รัฐพึงจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนมีโอกาสได้รับประโยชน์จากความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

¹ Corresponding author, Tel. 0818883701, E-mail: supprapai@hotmail.com

พอเพียง จัดการผูกขาดทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประชาชนและประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษา (conceptual design) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ได้แก่ หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (education for all) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (inclusive education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (sufficiency economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (all for education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development goals : SDGs 2030) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) และหลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่ยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เพื่อให้ เกิดบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกัน เป็นการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชนวิถีชีวิต ค่านิยม ประเพณีและวัฒนธรรม (ราชกิจจานุเบกษา, 2559)

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบาย ปีงบประมาณ 2562 ไว้ สอดคล้องกัน กล่าวคือ นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการดำเนินชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และร้อยละของสถานศึกษาที่น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

จากแนวนโยบายดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและสำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาทุกระดับ สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2559); จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปริยานุช ธรรมปิยา (2557); ปริยานุช ธรรมปิยา (2560) ที่ได้ระบุถึงความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาคน 3 ประการ คือ (1) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนเสริมสภาพในสังคมได้อย่างสันติสุข ไม่เบียดเบียน ไม่เอารัดเอาเปรียบ แบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตเมตตา และจิตสาธารณะ (2) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน โดยไม่ทำลาย เห็นคุณค่า และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และ(3) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้มนุษย์อยู่อย่างมีรากเหง้าทางวัฒนธรรม ประเพณี ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ค่านิยม และเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล/สังคม โดยหลักคิดและหลักปฏิบัติดังกล่าวจะนำไปสู่การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ และนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ (outputs and outcomes) ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ผลผลิตเป็นความพอเพียง (sufficiency) ที่เป็นการสมดุลระหว่างมิติของเศรษฐกิจหรือวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

ส่วนในกรณีผลลัพธ์นั้น เป็นความยั่งยืนของคุณภาพชีวิตหรือการอยู่ดีกินดี (well-being sustainability) ได้แก่ พึ่งตนเอง (self-reliance) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ซึ่งเป็นผลของการทำทุกอย่างแล้วจึงจะพึ่งตนเองได้ต้องมีความรู้ มีวิถีคิด มีทักษะในการตัดสินใจ และการปฏิบัติ มีภูมิคุ้มกัน (immunity) เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับมือผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ และยืดหยุ่นหรือความสามารถในการต้านแรงกระทบต่างๆ (resilience) (เกษม วัฒนชัย และจิรายุ อิศรางกูร

ณ อยุธยา, 2555; Avery and Bergsteiner, 2016) อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของความพอเพียง (sufficiency attributes) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่จะต้องเสริมสร้างให้กับผู้เรียนเพื่อให้เกิดความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งทางวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี โดยยึดหลักการความพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขพื้นฐาน (คุณธรรมนำความรู้) เป็นความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน (ปรียานุช ธรรมปียา, 2560) ดังนั้น การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปแบบหรือโมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังมีสาระสำคัญต่อไปนี้

โมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ ทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง จึงประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังแสดงในภาพที่ 1 (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2565)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

3. ภูมิคุ้มกัน หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยมี เงื่อนไข ของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ ดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในการปฏิบัติ

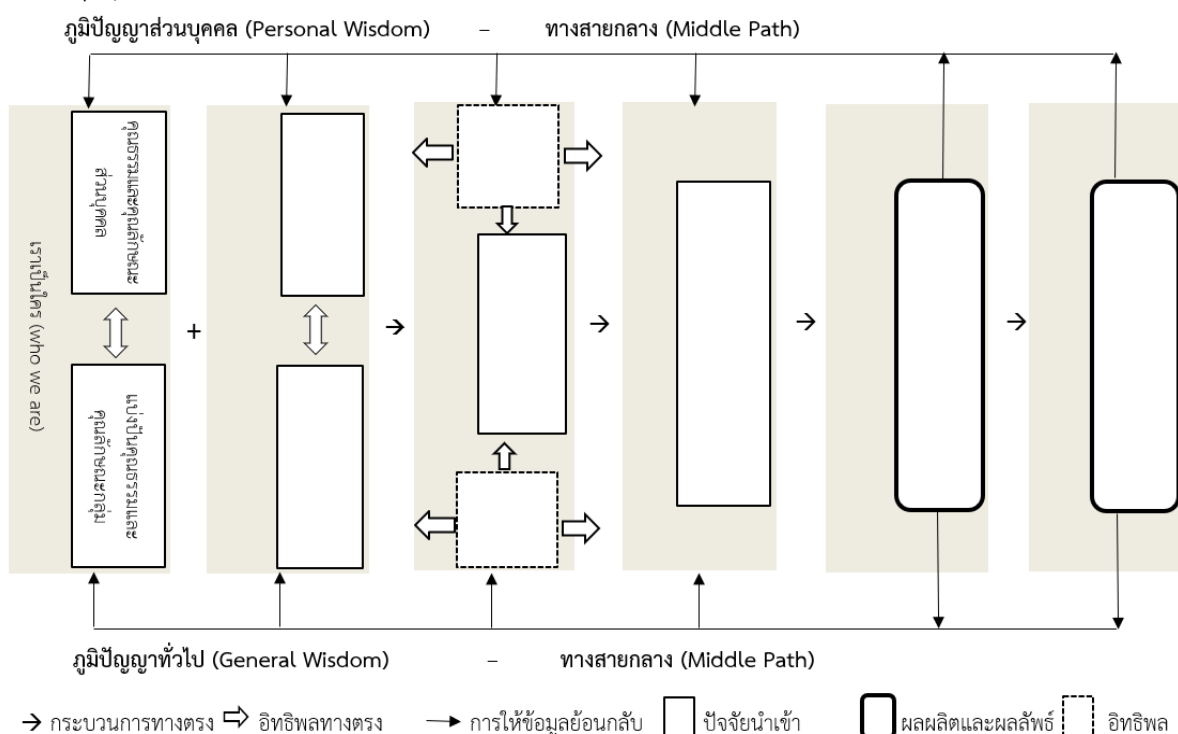
2. เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักใน คุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

อย่างไรก็ดี การศึกษาถึงแก่นที่มาของปรัชญาพอเพียงหรือหลักการพอเพียงเพื่อนำมาถอดรหัสจนได้เป็นแนวปฏิบัติใหม่และเรียบเรียงไว้ในหนังสือ “Sufficiency Thinking” ในบทที่ 3 The Sufficiency Economy Philosophy Process โดย ดร.ปรียานุช ธรรมปิยา ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์พัฒนาและพุทธศาสตร์ กับ Harald Bergsteiner ศาสตราจารย์เกียรติคุณ The Australian Catholic University และผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันเพื่อผู้นำความยั่งยืน จึงไม่เพียงเป็นประโยชน์กับชาวต่างชาติที่ให้ความสนใจในเรื่องนี้และยกย่องในหลวงรัชกาลที่ 9 เท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์กับคนไทยให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น แนวปฏิบัติใหม่ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy Model หรือ SEP Model) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก “Virtues and attributes” (คุณธรรมและคุณลักษณะ) ตามระบบการคิด (system thinking) นั่นคือ คนซึ่งเป็นปัจจัยเข้าสู่กระบวนการ (input) เป็นการพูดถึงการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลางคือเริ่มต้นที่คุณลักษณะของคนเป็นสำคัญในการพัฒนาทุกเรื่อง ที่ต้องการ “คุณภาพของคน” ตามหลักพอเพียงกำหนดด้วยสองเงื่อนไขคือ “คุณธรรมกับความรู้” ทั้งนี้ “คุณธรรม” มีสองส่วนคือ ส่วนแรก “Enduring virtues” เป็นคุณลักษณะของเรา ซึ่งมาจากการบ่มเพาะในครอบครัว ความเชื่อที่ฝังมาในจิตสำนึกของเรา เป็นคุณงามความดีที่อยู่ในตัวเรา กับส่วนที่สอง “Share virtues” หรือ “ethics” (จริยธรรม) เป็นคุณลักษณะของกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องตกลงร่วมกัน เป็นความเชื่อร่วมกัน เป็นคุณงามความดีของกลุ่ม เช่น corporate ethic ยึดถือการไม่ขายสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจริยธรรมขององค์กรเกิดจากผู้บริหารและพนักงานบริษัทยึดมั่นในแนวทางนี้ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การถอดบทเรียนและนำเสนอรูปแบบของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) ในตำราดังกล่าว มีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เพื่อแสดงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสลับซับซ้อนให้เข้าใจง่าย เป็นตรรกะเป็นเหตุเป็นผล และเป็นการบูรณาการ 2) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นภาพรวมและให้โอกาสนำไปประยุกต์ใช้ และ 4) เพื่อเป็นกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หรือ SEP อย่างเป็นขั้นตอนให้นำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ โดยสร้างเป็นโมเดลอย่างง่ายของกระบวนการดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เริ่มจากคนที่มีคุณธรรม (virtuous person) ในการใช้ความรู้ (knowledge) เพื่อการตัดสินใจอย่างรอบรู้

(wise decisions) และนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตน (acts accordingly) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (envisioned results) เช่น สังคมที่มีความเอื้ออาทร (compassionate society) เป็นต้น

Avery and Bergsteiner (2016) ได้นำเสนอ SEP Model หรือโมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งระบบโดยเริ่มจากระยะที่ 1 คุณธรรมและคุณลักษณะ (virtues and attributes) เป็นการรู้จักตัวเรา (who we are) และผนวกกับระยะที่ 2 การสร้างความรู้ (knowledge) อะไรที่เป็นองค์ความรู้ที่เรามี (what we know) ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคลและการแบ่งปันในกลุ่ม ระยะที่ 3 คุณลักษณะที่รอบรู้และความตระหนักรู้ในความพอเพียง (Wise attitudes and a sufficiency mindset) เราตัดสินใจอย่างไร (how we decide) ระยะที่ 4 การลงมือปฏิบัติและพฤติกรรม (actions and behaviors) เป็นการรู้ว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร (how we behave) และระยะที่ 5 ผลผลิตและผลลัพธ์ (outputs and outcomes) เป็นการวัดที่ครอบคลุมทั้งผลิต (measurable outputs) และผลลัพธ์ (envisaged outcomes) อย่างไรก็ตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ของในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่พระราชทานไว้ให้คนไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 แม้ว่าจะเป็น “รับรู้” อย่างกว้างขวาง แต่ “ความเข้าใจ” และ “การนำไปใช้” อย่างถูกต้อง ได้ประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับคนไทยอาจจะยังไม่มากพอ ดังนั้น การศึกษาถึงแก่นที่มาของ “ปรัชญาความพอเพียง” หรือ “หลักความพอเพียง” เพื่อนำมาถอดรหัสจนได้เป็นแนวปฏิบัติใหม่ และเรียบเรียงไว้ในหนังสือ “Sufficiency Thinking” ในบทที่ชื่อว่า “The Sufficiency Economy Philosophy Process” ดังเกริ่นแล้วในตอนต้น แนวปฏิบัติใหม่ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy model หรือ SEP model) ประกอบด้วย 5 ระยะ ดังแสดงในภาพที่ 2-6

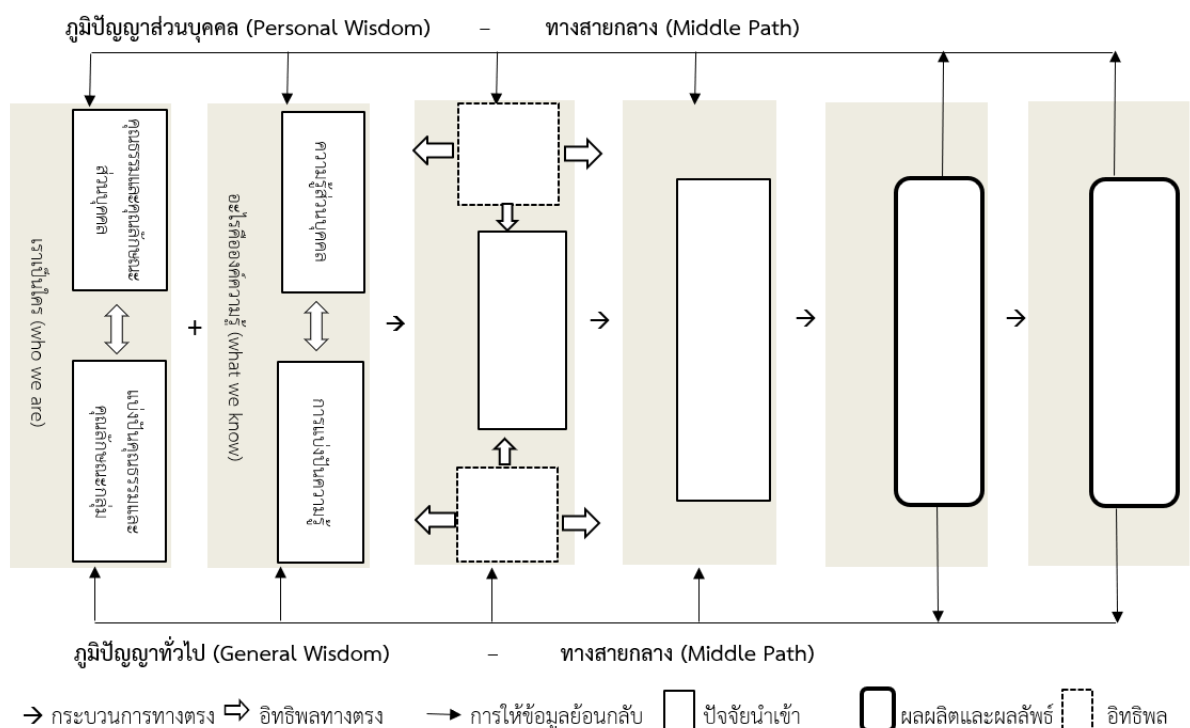


ภาพที่ 2 คุณธรรมและคุณลักษณะ (virtues and attributes)

ระยะที่ 1 คุณธรรมและคุณลักษณะ (virtues and attributes) ตามแนวคิดเชิงระบบ (system thinking) นั่นคือ คนซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สู่กระบวนการเป็นการพูดถึงการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลางคือเริ่มต้นที่คุณลักษณะของคนเป็นสำคัญในการพัฒนาทุกเรื่องที่ต้องการ “คุณภาพของคน” ตามหลักพอเพียงกำหนดด้วย

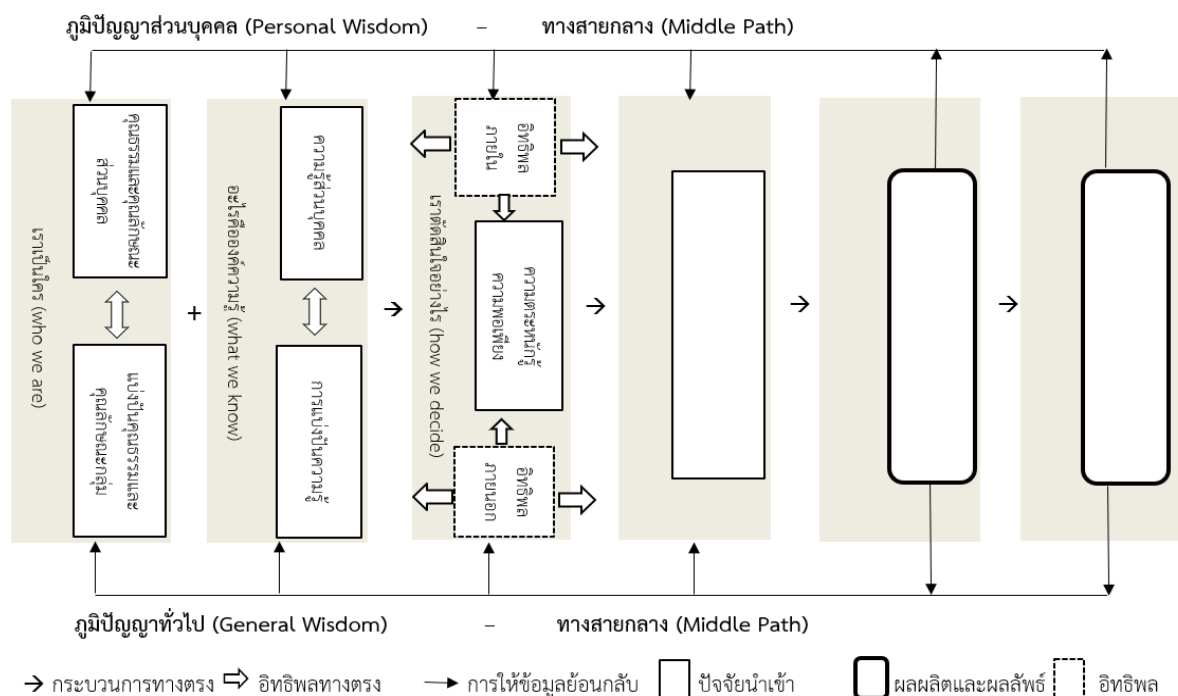


สองเงื่อนไขคือ “คุณธรรมกับความรู้” ทั้งนี้ “คุณธรรม” มีสองส่วนคือ ส่วนแรก คือ enduring virtues ซึ่งเป็นคุณลักษณะของเราเกิดจากการบ่มเพาะในครอบครัว ความเชื่อที่ฝังมาในจิตสำนึกของเราเป็นคุณงามความดีที่อยู่ในตัวเรา และส่วนที่สอง คือ Share virtues หรือ ethics (จริยธรรม) ที่ให้คุณลักษณะของกลุ่ม/สิ่งที่ต้องตกลงร่วมกัน/ความเชื่อร่วมกัน/คุณงามความดีของกลุ่ม เช่น corporate ethic ยึดถือการไม่ขายสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจริยธรรมขององค์การเกิดจากผู้บริหารและพนักงานบริษัทยึดมั่นในแนวทางนี้ เป็นต้น ดังนั้น ในขั้นแรกนี้จึงเริ่มด้วยคำถามว่า “Who we are” เมื่อเริ่มด้วยคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา จึงต้องเริ่มต้นว่าเราเป็นคนอย่างไร เพื่อให้บทวนตัวเองเพราะแต่ละคนอาจจะมีเชื่อส่วนบุคคลต่างกัน เช่น จริยธรรม (ethic) ในสังคมไทยจะตอบแทนผู้มีพระคุณ ในขณะที่คุณธรรม (virtue) คนไทยมีสัมมาคารวะและนอบน้อมถ่อมตน นั่นคือจะมองในสองมิติทั้งคุณธรรมและคุณลักษณะของตน และมิตigroupที่เป็นเรื่องของจริยธรรม มีงานวิจัยยืนยันว่าชัดเจนว่าการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกันมีส่วนช่วยสนับสนุนผลงานของแต่ละคน เช่น ในหมู่บ้านพลังงานชีวภาพของเยอรมันมีองค์ประกอบแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ การมีผู้นำในท้องถิ่น (local champions) ที่มีความตระหนักและความเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแรงกล้า ความไว้วางใจ และความร่วมมือจริงจัง การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ การศึกษาความเป็นไปได้อย่างครอบคลุม ประสิทธิภาพ การวางแผนอย่างจริงจังและโปร่งใส และการนำไปปฏิบัติ ในทำนองเดียวกันโครงการในพระราชดำริของไทยจะดำเนินการโครงการต่างๆ ต่อเมื่อชุมชนท้องถิ่นมีแรงกระตุ้นให้มีส่วนร่วมด้วยการใช้เวลาและความพยายามอย่างมุ่งมั่นนั่นเอง ดังนั้น การเริ่มต้นของรูปแบบนี้ด้วยคุณธรรมของคนไม่ได้เป็นเรื่องบังเอิญ แต่เป็นการสะท้อนว่าองค์การที่ยั่งยืน (sustainable organizations) เริ่มมองหาคนใหม่เข้ามาในองค์การด้วยการตรวจสอบหรือพิจารณาว่าคนใหม่นั้นมีค่านิยม (values) ตรงกับขององค์การหรือไม่ก่อนที่จะดูเรื่องความรู้และทักษะ การพัฒนาทักษะของคนเป็นเรื่องที่องค์การที่ยั่งยืนทำตลอดเวลา ซึ่งการจะเปลี่ยนระบบค่านิยมของคนนั้นเป็นเรื่องยากแต่ถือว่าเป็นเรื่องท้าทาย



ภาพที่ 3 การสร้างองค์ความรู้ (adding knowledge)

ระยะที่ 2 การสร้างความรู้ (adding knowledge) ในขั้นนี้เป็นการเพิ่มเติมความรู้ ก่อนที่คนจะตัดสินใจได้อย่างรอบด้านหรืออย่างชาญฉลาดจำเป็นต้องมีความรู้และพัฒนาความรู้ตลอดเวลา ความรู้จะประกอบด้วยความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge) และความรู้ที่แบ่งปันกันในกลุ่ม (Shared knowledge) เป็นคุณธรรมสำคัญในองค์กร ซึ่งองค์การที่ล้มเหลวนั้นมักจะมีคนที่เก็บข้อมูล (gate-keepers) ไว้ไม่แบ่งปัน ดังนั้น การเก็บข้อมูลไว้ไม่แบ่งปันคนอื่นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ลายองค์การด้วย ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องถามตัวเราว่า **“What we know”** ซึ่งเมื่อแต่ละคนมีคุณธรรม (virtue) กับจริยธรรม (ethic) ในสังคมที่มีอยู่ และมีความรู้ส่วนบุคคลที่สามารถนำมาใช้ได้แล้วกับการแบ่งปันความรู้ และเมื่อมีทั้งสองอย่างนี้แล้วเขาพร้อมทำงานตัดสินใจและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาได้แล้ว นี่คือ ปัจจัยนำเข้าที่เป็นเงื่อนไขคุณภาพ (quality foundations) ของคนก่อนที่จะทำงาน แต่เดิมการนำหลักการหรือปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้ความสำคัญเท่ากันทั้ง “ความรู้” และ “คุณธรรม” โดยมักจะพูดว่า “ความรู้คู่คุณธรรม” แต่โมเดลใหม่นี้ให้ความสำคัญกับ “คุณธรรม” มาก่อนเพราะถ้าไม่มีคุณธรรมอาจจะสรรหาความรู้ที่ไม่ดีมาใช้ จึงใช้คำว่า “คุณธรรมกำกับความรู้” ซึ่งเป็นคำที่ในหลวงรัชกาลที่ 9 ทรงใช้ หมายถึง “ต้องมีและใช้คุณธรรมกำกับความรู้” สำหรับในเชิงธุรกิจก็นำไปใช้ได้เช่นกัน กล่าวคือ เมื่อสัมภาษณ์หรือเลือกคนเข้าทำงานก็ต้องเลือกจากคนที่มีความเชื่อหรืออุดมการณ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายบริษัทก่อน เพื่อให้มีหลักยึดไปในทางเดียวกัน แล้วจึงมองเรื่องความสามารถว่ามีมากเพียงพอที่บริษัทต้องการหรือไม่ เมื่อนำไปใช้แบบนี้จะทำให้เลือกคนได้ดีขึ้น



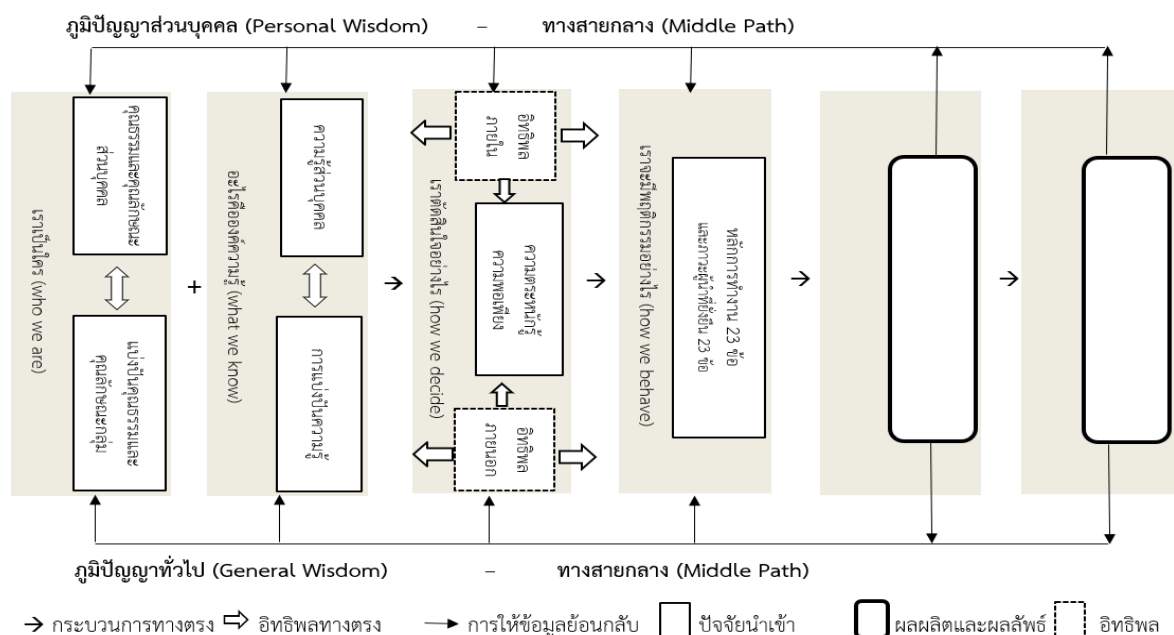
ภาพที่ 4 ทักษะที่ดีหรือคุณลักษณะที่รอบรู้และกรอบแนวคิดพอเพียง (wise attitudes and a sufficiency mindset)

ระยะที่ 3 ทักษะที่ดีหรือคุณลักษณะที่รอบรู้และกรอบแนวคิดพอเพียง (wise attitudes and a sufficiency mindset) เมื่อมีคุณธรรมและความรู้แล้ว เจตคติหรือทัศนคติที่รอบรู้หรือชาญฉลาด คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และความระมัดระวังหรือมีภูมิคุ้มกันที่ดี (moderateness, reasonableness,



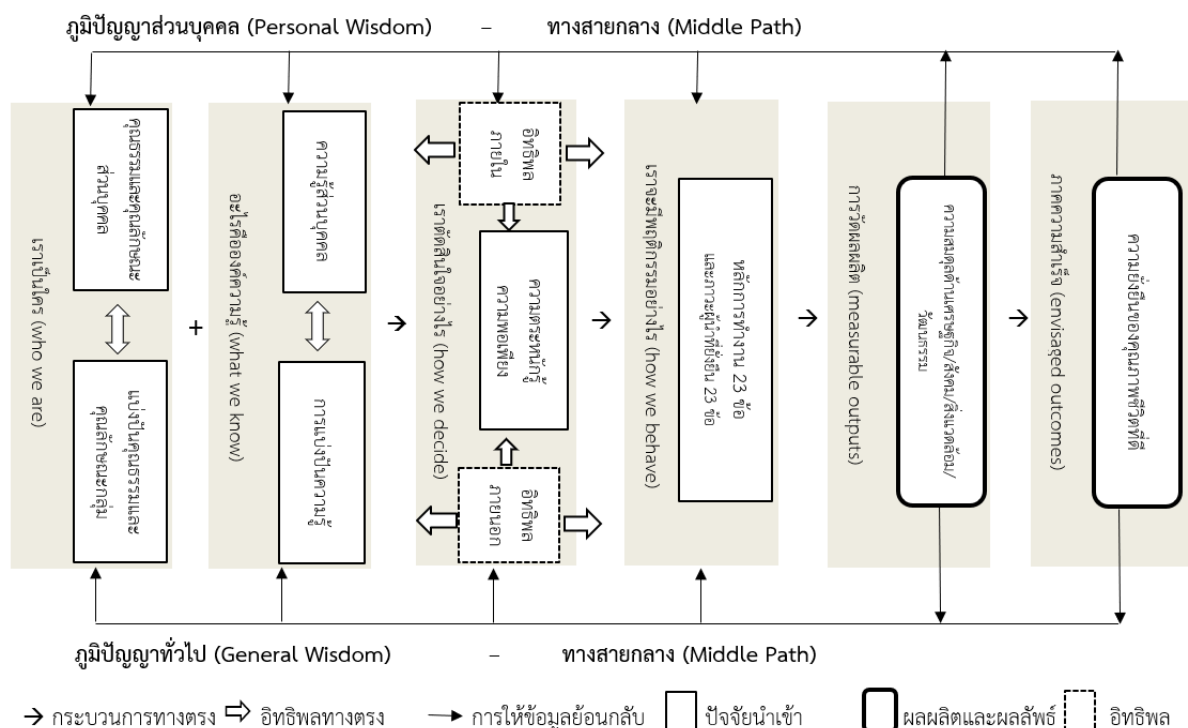
prudence) คือ หลักในการตัดสินใจและปฏิบัติ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงดำริว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของชุดความตระหนักเรื่องความพอเพียง (sufficiency mindset) ในขั้นตอนนี้รูปแบบที่นำเสนอไม่ได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างมิติของบุคคลและมิติของกลุ่มเนื่องจากบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกันแล้ว อย่างไรก็ตาม อิทธิพลภายในและอิทธิพลภายนอกมีผลต่อการกำหนดการตัดสินใจของกระบวนการสร้างความตระหนักความพอเพียง และประเด็นสำคัญคือต้องใช้ทั้งสามหลักการนี้ “พร้อมกัน” เสมอ เช่น การสั่งซื้อยาต้องคิดว่าควรซื้อในจำนวนที่พอเหมาะพอดี โดยมีเหตุผลที่อธิบายได้ และต้องมีการตรวจสอบยาที่มาส่งว่าครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ หรือแม้แต่คนจัดซื้อยาต้องมีคุณธรรมและความรู้เรื่องการจัดซื้อยา แล้วจึงมาใช้สามหลักการพร้อมกันเสมอ ห้ามขาดอันใดอันหนึ่ง จึงประสบความสำเร็จในการสั่งซื้อยา และเป็นการจัดซื้อยาตามหลักการพอเพียง

สำหรับ อิทธิพลภายในและภายนอก (internal influences-external influences) เนื่องจากคนเราจะตัดสินใจอะไรไม่ใช่ว่าอยากทำอะไร แต่ต้องพอเหมาะพอดีกับปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่กำกับอยู่ ยกตัวอย่างเรื่องเดิมคือการจัดซื้อยา ในส่วนของอิทธิพลภายใน เช่น ตัวเรามีข้อจำกัดเรื่องความรู้เกี่ยวกับยาหรือไม่ ฯลฯ หรือบริบทที่มีงบประมาณที่กำหนดให้เท่านี้ ส่วนอิทธิพลภายนอกบางครั้งยาชนิดนี้ขาดตลาดหาซื้อไม่ได้ ใช้ยาอื่นแทนได้หรือไม่ หมายความว่า ทั้งสามหลักการมีทั้งสองปัจจัยนี้เกี่ยวข้องที่ต้องคำนึงถึงตลอด ดังนั้น ในขั้นตอนกรอบแนวคิดพอเพียง (sufficiency mindset) ที่บอกว่าเป็นทางสายกลางและตั้งคำถามว่าจะตัดสินใจอย่างไร (How we decide) เพราะกรอบแนวคิดพอเพียงเป็นตัวกำกับการตัดสินใจของเราและเป็นหลักคิดพอเพียง เมื่อใช้โมเดลนี้ตามพระองค์ท่านจะทำให้เราเป็นคน “คิดก่อนทำ” เสมอไม่ใช่ทำไปคิดไป คือคิดให้ “รอบคอบ” ก่อนทำเป็นสิ่งที่เราเรียนรู้จากพระองค์ท่าน เพราะมีพระราชดำรัสหลายครั้งที่บอกไว้ว่า การทำไปคิดไปหรือทำก่อนคิด หากเกิดข้อผิดพลาดในบางเรื่องกลับมาแก้ไขไม่ได้แล้ว ดังนั้น เพื่อไม่ให้สิ้นสนและติดกับมิติทางเศรษฐกิจเนื่องจากในหลวงรัชกาลที่ 9 ทรงรับสั่งเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเมื่อปี 2540 ในช่วงเวลานั้นประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ หรือวิกฤติต้มยำกุ้ง จึงมีคำว่า “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งแท้จริงคือ “หลักคิดพอเพียงหรือปรัชญาพอเพียง” ที่มีความครอบคลุม สามารถนำไปใช้ได้กับทุกเรื่องไม่เฉพาะเรื่องเศรษฐกิจ และในปี 2542 พระองค์ทรงรับสั่งว่า “คิดอย่างพอเพียง พูดอย่างพอเพียง ปฏิบัติอย่างพอเพียง” ทรงก้าวข้ามเรื่องเศรษฐกิจไปแล้ว



ภาพที่ 5 การลงมือปฏิบัติและพฤติกรรม (actions and behaviors)

ระยะที่ 4 การลงมือปฏิบัติและพฤติกรรม (actions and behaviors) เมื่อบุคคลได้มีความตระหนักถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันหรือความระมัดระวังแล้ว โดยได้คำนึงถึงตัวแปรต่างๆ ที่เป็นอิทธิพลภายในและภายนอกแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินกิจกรรมและการประพฤติตนที่สะท้อนเจตคติหรือทัศนคติที่รอบรู้ชาญฉลาดเกี่ยวกับความพอเพียง หรืออธิบายให้เข้าใจง่ายๆ คือ ในขั้นนี้เป็นการเพิ่มหลักการทรงงาน (adding work principles and practices) นอกเหนือจากหลักพอเพียงสามหลักการดังกล่าว เพื่อจะบอกว่าเราควรจะทำอย่างไร จึงเป็นคำถามว่า **“How we behave”** ซึ่งมีมากมายหลายเรื่อง เช่น ทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ฯลฯ เราจึงนำ **“หลักปฏิบัติ”** นี้มาใช้กับ **“วิธีคิด”** ดังนั้น **“ทางสายกลาง”** คือ การใช้สามหลักการพอเพียงร่วมกับหลักการทรงงาน นั่นเอง นอกจากนี้ **“ทางสายกลาง”** คือทั้งหมดที่มีการคิด มีการตัดสินใจ และมีการปฏิบัติแล้วผ่านการคิดเชิงระบบ (system thinking) ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) ซึ่งในขั้นตอนนี้ได้เพิ่มหลักการดำเนินงานที่ยั่งยืน (sustainable work principles) คือ หลักการทรงงาน 23 ข้อของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการดำเนินงาน 23 ข้อของการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบยั่งยืน



ภาพที่ 6 ผลผลิตและผลลัพธ์ (outputs and outcomes)

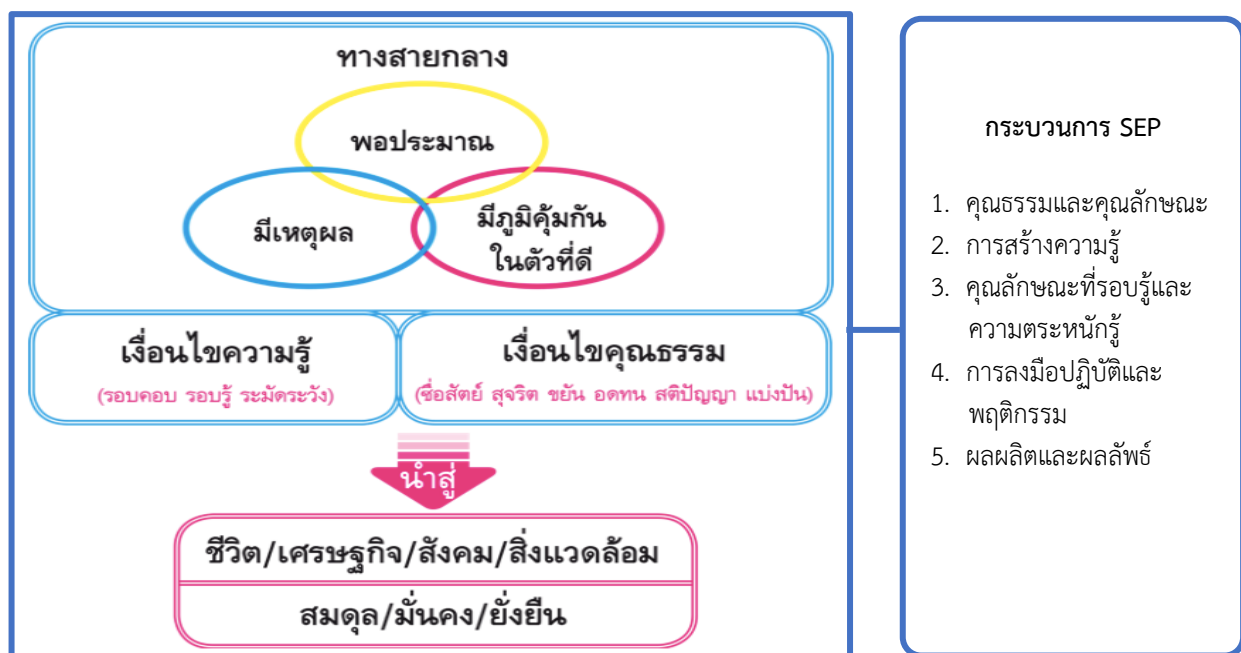
ระยะที่ 5 ผลผลิตและผลลัพธ์ (outputs and outcomes) เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากสี่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลผลิตเป็นความพอเพียง (sufficiency) ที่มีความสมดุลระหว่างมิติของเศรษฐกิจหรือวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม นอกจากเศรษฐกิจจะดี มีวัตถุให้พอกินพอใช้เป็นขั้นพื้นฐาน สังคมอยู่เป็นสุข และสิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ ยังต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมซึ่งเป็นรากเหง้าและความเป็นอยู่แต่ละชนชาติจึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนที่แท้จริง และเมื่อมีการนำเสนอให้ชาวยุโรปได้เข้าใจในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ทำให้ได้รับการชื่นชมและยอมรับอย่างมาก ส่วนในกรณีผลลัพธ์นั้นเป็นความยั่งยืนของคุณภาพชีวิตหรือการอยู่ดีกินดี (well-being sustainability) ประการแรก คือ พึ่งตนเอง (self-reliance) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของ



การพัฒนาตามแนวพระราชดำริซึ่งเป็นผลของการทำทุกอย่างแล้วจึงจะพึ่งตนเองได้ต้องมีความรู้ มีวิธีคิด มีทักษะในการตัดสินใจและการปฏิบัติ ประการที่สอง มีภูมิคุ้มกัน (immunity) เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับมือผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย ยืดหยุ่นหรือความสามารถในการต้านแรงกระทบต่างๆ (resilience) ซึ่งทั้งหมดนี้อธิบายกลไกของความยั่งยืนเนื่องจากเมื่อพึ่งตนเองได้ เช่น ประเทศชาติเกิดวิกฤต แต่ชาวยังอยู่ได้เพราะพึ่งตนเองได้หรือมีภูมิคุ้มกัน เช่น ไข้หวัดขึ้นเพื่อป้องกันโรคระบาดเป็นความรอบคอบไม่ประมาทในเรื่องของสุขภาพทำให้ไม่เจ็บป่วย หรือมีความยืดหยุ่นหรือความสามารถต้านทานต่อแรงกระทบ เช่น การสร้างบ้านโดยออกแบบให้รับมือกับภัยพิบัติภาวะน้ำท่วมและแผ่นดินไหว ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะพ้นภัย

องค์ความรู้ใหม่

จากกรอบแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเห็นว่าการนำโมเดลกรอบแนวคิดตามปรัชญาพอเพียงหรือหลักการพอเพียงใช้วิธีการจดจำง่ายๆ ได้ว่า “โมเดล 2-3-4” ซึ่งมาจาก 2 เงื่อนไขคือ “คุณธรรมกำกับความรู้” 3 หลักการพร้อมกันคือ “พอประมาณ มีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน” และ 4 มิติที่มีความสมดุลคือ “เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม” เพื่อไปสู่ผลลัพธ์คือการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั่นเอง และเมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักการพอเพียงที่ได้จากการถอดรหัสจนได้เป็นแนวปฏิบัติใหม่ และเรียบเรียงไว้ในหนังสือ “Sufficiency Thinking” หรือ The Sufficiency Economy Philosophy Process โดยผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์พัฒนาและพุทธศาสตร์ กับ Harald Bergsteiner ศาสตราจารย์เกียรติคุณ The Australian Catholic University และผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันเพื่อผู้นำความยั่งยืน ได้นำเสนอผลการถอดบทเรียนไว้เป็น 5 ระยะ ดังกล่าว ได้เป็นโมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ประกอบด้วย 2 เงื่อนไขคือ “คุณธรรมกำกับความรู้” 3 หลักการพร้อมกันคือ “พอประมาณ มีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน” 4 มิติที่มีความสมดุล และ 5 ขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน หรือเรียกว่า “โมเดล 2-3-4-5” ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ โมเดล 2-3-4-5



บทสรุป

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตแก่ชาวไทยตั้งแต่เกิดสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทรงเน้นย้ำแนว ทางแก้ไข เพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับสังคม ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง จะเห็นว่าความพอเพียงเป็นความสมดุลระหว่างมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม อันเป็นความยั่งยืนของคุณภาพชีวิตที่ดี ได้แก่ การพึ่งตนเอง การมีภูมิคุ้มกัน ความยืดหยุ่น ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้น รูปแบบสมบูรณ์เป็นการนำเสนอหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นจึงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด ในกระบวนการนี้มีองค์ประกอบต่างๆ คือ คนที่มีคุณธรรมยืนยาวและคุณลักษณะที่มีความรู้ที่แท้จริง ส่งผลให้เกิดเจตคติหรือทัศนคติที่รอบรู้ชาญฉลาด เป็นชุดของความตระหนักพอเพียง (ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกันหรือความระมัดระวัง) เป็นเงื่อนไขให้คนร่วมทำกิจกรรมที่ชาญฉลาดและความประพฤติที่ถูกต้อง (ทางสายกลาง) ส่งผลให้เกิดผลผลิตของความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนหลายประการที่สำคัญคือ พึ่งตนเอง มีภูมิคุ้มกัน ยืดหยุ่นหรือความสามารถในการต้านแรงกระแทกต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะความพอเพียงหรือการอยู่อย่างพอเพียงจึงเป็นลักษณะประจำตัวที่แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นประจำและสม่ำเสมอที่ครอบคลุมทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ ในกรณีของผลผลิตเป็นความสมดุลใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติเศรษฐกิจ (economic domain) เป็นการเห็นคุณค่าและใช้วัตถุดิบของ เงินทอง ทรัพยากรอย่างประหยัด คำนวณ ได้แก่ ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวมอย่างประหยัดและคุ้มค่า ใช้อุปกรณ์การเรียนอย่างประหยัดและคุ้มค่าตามอายุการใช้งาน ใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีการเก็บออม และรู้จักเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน มิติสังคม (societal domain) เป็นการเห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ได้แก่ แบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น อยู่เสมอ ร่วมมือกับผู้อื่นในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มใจ เสียสละทรัพย์สินหรือแรงงานเพื่อคนอื่น/หรือส่วนรวม ไม่นำสิ่งของหรือผลงานคนอื่นมาเป็นของตน และปฏิบัติตามข้อตกลง/กฎระเบียบหรือข้อบังคับของครอบครัว/โรงเรียน/หรือสังคม มิติสิ่งแวดล้อม (environmental domain) เป็นคนที่มีจิตสำนึก รู้วิธีการ และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ได้แก่ รักษาความสะอาดสถานที่หลังจากทำกิจกรรมแล้วเสร็จ รักษาความสะอาดเครื่องมือ/หรืออุปกรณ์ที่ใช้เสร็จแล้ว ร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เอาใจใส่ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในบ้าน/โรงเรียน/หรือชุมชน และร่วมกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียน/ชุมชน/หรือสังคมด้วยความสมัครใจ มิติวัฒนธรรม (cultural domain) เป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าและร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรม ค่านิยม เอกลักษณ์ท้องถิ่น/ความเป็นไทย ได้แก่ ร่วมกิจกรรมงานบุญหรือประเพณีและกิจกรรมสืบสานหรืออนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้อำนาจปกครอง/ครู/หรือผู้ใหญ่อย่างถูกต้องเหมาะสม มีสัมมาคารวะ/มารยาท/หรือกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ และแต่งกายได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ

ส่วนในกรณีผลลัพธ์เป็นความยั่งยืนของคุณภาพชีวิตหรือการอยู่ดีกินดี (well-being sustainability) ประกอบด้วย พึ่งตนเอง (self-reliance) เป็นคนที่รู้จักเพียงพอ พอดี เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ใช่สิ่งของเกินฐานะหรือความเป็นอยู่ของตนเอง มีทักษะในการตัดสินใจและการปฏิบัติ แบ่งเวลาในการเรียน/



ทำงาน/หรือการเล่นอย่างเหมาะสม และทำงานตรงตามความสามารถและศักยภาพของตนเอง **มีภูมิคุ้มกัน (immunity)** เป็นคนที่รู้จักวางแผนการเรียนหรือทำงานโดยมีวิธีป้องกันทุกครั้ง ตรวจสอบอุปกรณ์หรือสิ่งของก่อนใช้งานทุกครั้ง ศึกษาขั้นตอนหรือวิธีการก่อนทำงานทุกครั้ง ประชุมปรึกษาหารือกับผู้อื่นก่อนทำงานทุกครั้ง และตรวจสอบสถานที่ให้พร้อมและปลอดภัยก่อนทำกิจกรรมทุกครั้ง **และยืดหยุ่น (resilience)** เป็นบุคคลที่สามารถต้านแรงกระทบจากสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ปรับตัวเข้ากับคนอื่น/สิ่งแวดล้อม/หรือสังคมได้ดี ไม่ใช้อารมณ์หรือความรู้สึกในการตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และศึกษาเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย และจิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2555). *CSR ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2557). *ตามรอยพ่อชีวิตพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2560). *หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ความยั่งยืน*. เอกสารประกอบการบรรยาย ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 9 กันยายน 2560 โรงแรมตรัง เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร.
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2565). *เศรษฐกิจพอเพียง*. https://www.chaipat.or.th/site_content/item/3579-2010-10-08-05-24-39.html
- ราชกิจจานุเบกษา. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)*. เล่มที่ 133 ตอนที่ 115 ก 30 ธันวาคม 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *คู่มือแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง กระทรวงศึกษาธิการ.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2016). *Sufficiency thinking: Thailand's gift to an unsustainable world*. Editors. Crow Nest NSW, Australia: Allen & Unwin.

