



รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

โดย

นายวิทยา พัฒนวงศ์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

โดย

นายวิทยา พัฒนวงศ์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ENTREPRENEURIAL MODEL OF BILINGUAL SCHOOLS IN THAILAND

By

Wittaya Pattanawong

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

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรอนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการประกอบการ
ของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ” เสนอโดย นายวิทยา พัฒนวงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวณม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

48252908 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : รูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

วิทยา พัฒนวงศ์ : รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย.
อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร และ อ.ดร.ศรียา
สุขพานิช. 351 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย 2) รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา จำนวน 149 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3) แบบตรวจสอบรายการ (check list) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ 2) การพัฒนาตนเอง 3) การบริหารการเงิน 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การประชาสัมพันธ์
2. รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทยเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1..... 2..... 3.

48252908 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : THE ENTREPRENEURIAL / BILINGUAL SCHOOLS

WITTAYA PATTANAWONG : THE ENTREPRENEURIAL MODEL OF BILINGUAL SCHOOLS IN THAILAND. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D.,ASSOC. PROF. SIRICHA CHINATANKUL,PhD., AND SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. 351 pp.

The purposes of this research were to determine: 1) the components of the entrepreneurial of bilingual schools in Thailand and 2) the model of the entrepreneurial of bilingual schools in Thailand. There were 4 steps of this research operation ;1) studying and analyzing data to specify research conception based on the entrepreneurial theory, 2) analyzing probability and development of the entrepreneurial of bilingual school in Thailand, 3) checking and making the appropriate entrepreneurial form and 4) improving and presenting the entrepreneurial model of bilingual school in Thailand. The samples were taken from 149 schools. The respondents were the school directors ,manager, the head of english program section and teachers. The instruments for collecting the data were opinionnaire, semi-structured interview and checklist form. The statistical used for analyze the data were percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and path analysis.

The results of this research found that :

1. The components of the entrepreneurial model of bilingual schools consisted of five components which were 1)entrepreneurial trait 2)self development 3)finance management 4)human resource management 5) public relations.

2. The entrepreneurial model of bilingual schools in Thailand consisted of five components which were found appropriate, correct, possible and useful accordance with conceptual and theoretical framework .

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature.....

Dissertation Advisors' signature 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย ประธานกรรมการผู้ควบคุมดุชนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร และอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช กรรมการผู้ควบคุมดุชนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ประธานสอบดุชนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้ ข้อมูล และข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้า โครงการและครูผู้สอนในระบบสองภาษาทุกท่านที่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ เพื่อนนักศึกษารุ่นที่ 3 ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการดำเนินการวิจัยตลอดมา

ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่เป็นแรงบันดาลใจ และให้กำลังใจตลอดเวลาตั้งแต่ เริ่มเรียนจนถึงวันนี้ ขอขอบคุณน้องๆทุกคนที่อดทน ทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อทำให้งานวิจัยฉบับนี้ สมบูรณ์ ขอขอบคุณทุกปัญหา อุปสรรคที่เข้ามาในชีวิต ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าความสำเร็จที่แลออกมา ด้วยความยากลำบากนั้น มันน่าภาคภูมิใจเสมอ

และที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ผู้วิจัยขอบคุณองค์พระผู้เป็นเจ้า ที่พระองค์ทรงประทาน สติปัญญา เรี่ยวแรง กำลังใจ และทรงอวยพระพรอย่างมากมาย ผู้วิจัยมุ่งมั่นว่า องค์ความรู้ที่ได้จาก งานวิจัยในครั้งนี้ จะเกิดผล และเป็นประโยชน์ ต่อวงการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญแผนภูมิ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
ข้อตกลงเบื้องต้น	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิด ทฤษฎีเรื่องการประกอบการ	12
ความหมายของการประกอบการ.....	12
ความหมายของผู้ประกอบการ	13
คุณลักษณะของผู้ประกอบการ.....	16
ความหมายของคุณลักษณะ	16
แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่	
ประสบความสำเร็จ	17
ทักษะของผู้ประกอบการ	32
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้ประกอบการ.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้ประกอบการ	39
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ	44
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประกอบการ	48

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	48
ความหมายของสมรรถนะ	50
องค์ประกอบของสมรรถนะ	53
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุคใหม่	57
ผู้บริหารมืออาชีพ	57
ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ	61
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	70
แนวคิดทฤษฎี	70
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	73
คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	107
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา	108
ความหมายของการบริหาร	110
การบริหารโรงเรียน	111
กระบวนการบริหาร	111
งานบริหารโรงเรียน	117
งานบุคคล	124
งานการเงิน	128
งานบริหารทั่วไป	134
นโยบายทางการศึกษาในประเทศไทย	143
นโยบายการศึกษาของไทยกับโลกปัจจุบัน	147
การปฏิรูปการศึกษาและจุดมุ่งหมายของการศึกษาไทย	154
การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ	155
วัตถุประสงค์และนโยบายของการจัดการเรียนการสอน	155
หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนการสอน	157
คุณลักษณะของโรงเรียนระบบสองภาษาที่มีคุณภาพ	164
คุณลักษณะพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโครงการโรงเรียนสองภาษา	165

บทที่	หน้า
การบริหารโรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ.....	168
มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชน.....	170
ผลกระทบที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	176
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	178
สรุป.....	183
3 วิธีดำเนินการวิจัย	184
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	184
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย	184
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	184
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย	187
ระเบียบวิธีวิจัย	187
แผนแบบการวิจัย	187
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	188
ตัวแปรที่ศึกษา	188
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	190
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	191
การเก็บรวบรวมข้อมูล	193
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	193
การนำเสนอข้อมูล	194
สรุป.....	195
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	196
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ให้ข้อมูลและระดับความคิดเห็นของ	
องค์ประกอบประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษา	197
1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	197
1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	200
1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ	
การประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษา	209

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษา ในประเทศไทยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ.....	226
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา ที่เหมาะสมในประเทศไทย	253
2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการประกอบ ของโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	253
2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของ รูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ	260
2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย	262
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	267
สรุปผลการวิจัย	268
อภิปรายผล	272
ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้	286
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	287
บรรณานุกรม	288
ภาคผนวก.....	304
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบพัฒนางานวิจัย	305
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย	308
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย	311
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	314
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	320
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	328

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย.....	340
ประวัติผู้วิจัย	351

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	197
2	ข้อมูลของสถานศึกษาที่ใช้ในการศึกษา	199
3	แสดงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	200
4	แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	208
5	แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปร องค์ประกอบประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย	209
6	แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	227
7	แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการประกอบประกอบ โรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย	228
8	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ	230
9	องค์ประกอบที่ 1	232
10	องค์ประกอบที่ 2	233
11	องค์ประกอบที่ 3	234
12	องค์ประกอบที่ 4	235
13	องค์ประกอบที่ 5	236
14	แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูล เชิงประจักษ์.....	254
15	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	257
16	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อ การพัฒนาตนเอง	258
17	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อ การบริหารการเงิน.....	259
18	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ ของรูปแบบการประกอบประกอบโรงเรียนสองภาษา ด้านความเหมาะสม	260

ตารางที่	หน้า
19	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ ของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความเป็นไปได้ 261
20	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ ของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความถูกต้อง 261
21	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ ของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาด้านการนำไปใช้ประโยชน์...262

สารบัญแผนภูมิ

แผนที่	แผนภูมิที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	185
3	แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	187
4	องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา ในประเทศไทย	237
5	โมเดลตั้งต้นรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา ในประเทศไทย	238
6	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ	238
7	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ	240
8	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ	242
9	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์กับ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ	244
10	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับ องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน	245
11	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง.....	246
12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง กับองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์.....	248
13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน กับองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์.....	249
14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน กับองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์.....	251
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์.....	252

แผนภูมิที่		หน้า
16	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบรูปแบบ การประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องเชิงประจักษ์.....	255
17	แสดงรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่ สอดคล้องเชิงประจักษ์	271

บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจ และสังคมของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้และการพัฒนามากขึ้น และโดยที่ความรู้และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประชากร และสร้างสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ

จากการวิเคราะห์ เรื่องศักยภาพการแข่งขันของประเทศต่างๆทั่วโลก และรายงานการศึกษาประจำปี 2009 ของสถาบัน The International Institute for Management Development (IMD) ปรากฏว่าประเทศไทยเรามีการพัฒนาของศักยภาพการแข่งขันโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 26 จาก 57 ประเทศ และที่น่าเป็นห่วงคือเรื่องระบบการศึกษาของประเทศ ที่อยู่ในลำดับที่ 47 ในสถานภาพที่เรียกว่า การศึกษาเป็นปัญหาที่เรื้อรัง รอการแก้ไขมาทุกยุคทุกสมัย¹ นักเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ เช่น ชูลต์ซ์ (T.W. Schultz) ได้กล่าวไว้ว่า “ การศึกษา คือกุญแจที่เปิดประตูไปสู่การพัฒนาให้ทันสมัย” (Education is the key that unlocks the door to modernization) ดังนั้นการให้การศึกษาแก่ประชาชนของประเทศ จึงเป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับประเทศชาติบ้านเมือง²

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้คนมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยในตนเอง พร้อมเป็นประชากรที่มีคุณภาพของสังคมโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนานคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข คนที่ได้รับการพัฒนาจะเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะทำให้ประเทศพัฒนา เจริญก้าวหน้า และก้าวทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ แม้การศึกษาจะเป็นกระบวนการพัฒนาคนที่สำคัญ แต่ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถตลอดจนคุณลักษณะต่างๆของคน ที่จะเรียนรู้และ

¹ IMD : International Institute for Management Development [Online], accessed 20 December 2009. Available from <http://www.imd.ch/wcc>

² รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2541).

พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง³ โรงเรียนจึงเป็นเป้าหมายหลักในการเตรียมความพร้อมรับการพัฒนาเปลี่ยนแปลง โดยมีภารกิจที่สำคัญคือการจัดการศึกษาเพื่อผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ เพื่อเตรียมคนให้สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน อีกทั้งยังสามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ แต่สิ่งหนึ่งที่ดูเหมือนจะเป็นปัญหาใหญ่สำหรับประเทศไทยนั้นคือเรื่องของศักยภาพของการใช้ภาษาอังกฤษ ของคนในชาติที่ยังไม่อยู่ในระดับดีเพียงพอที่จะเข้าสู่แหล่งที่มาของความรู้ที่ส่วนมากใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการศึกษาของไทยจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถทางภาษาอังกฤษของคนไทย ให้อยู่ในระดับที่สามารถเข้าใจในสารสนเทศที่เป็นภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารกับประชาคมโลกได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม⁴ รัฐบาลและหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ได้พยายามพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ทั้งในเรื่องเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นความพยายามที่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน วิชาภาษาอังกฤษ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากขึ้น⁵

ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมาเป็นเวลานาน โดยเริ่มมาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา แต่จากการรายงานผลการศึกษาในภาพรวมของเด็กไทยในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา พบว่าผลสัมฤทธิ์ของภาษาอังกฤษของไทยทั้งความสามารถด้านการฟัง ความสามารถในการพูด ความสามารถในการอ่าน ความสามารถในการเขียน ตลอดจนการนำภาษาอังกฤษไปใช้ในการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจนัก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน ซึ่งมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น การจัดการสอนที่ไม่ถูกวิธี ขัดกับหลักภาษาศาสตร์ ไม่เป็นธรรมชาติ การเน้นเรื่องไวยากรณ์ ท่องจำคำศัพท์ที่มากเกินไป ส่งผลให้ผู้เรียนไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้อย่างเป็นธรรมชาติ เนื่องจากขาดทักษะในการฟัง และพูด

³ วิไล ตั้งจิตสมคิด, “การสร้างความเป็นคนให้สมบูรณ์”, วารสารวิชาการ (พฤศจิกายน 2543), 3.

⁴ กระทรวงศึกษาธิการ , รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 : รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข (กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2549).

⁵ สุทธิพงศ์ ยงค์มกล , “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2543), บทคัดย่อ.

เป็นอย่างมาก ส่วนความสามารถด้านการอ่าน และเขียนก็มีเพียงเล็กน้อย⁶ นอกจากนี้ การขาดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ขาดการปฏิสัมพันธ์กับชาวต่างชาติ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของครูผู้สอน , เทคนิคการสอน , การสร้างแรงจูงใจให้เด็กตั้งใจเรียน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนภาษาอังกฤษ ล้วนมีผลต่อความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนทั้งสิ้น ดังนั้น รัฐบาลในทุกยุค ทุกสมัยจึงมีนโยบายที่สนับสนุนให้ทุกโรงเรียนมีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นลำดับ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากความต้องการเรียนภาษาอังกฤษที่เพิ่มมากขึ้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายในการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว โดยเล็งเห็นความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้กับเยาวชน จึงได้มีการกระตุ้นโรงเรียนในสังกัดให้พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ จึงได้กำหนดนโยบายส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

การจัดการเรียนการสอนในโครงการโรงเรียนสองภาษา ได้เริ่มดำเนินการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนตั้งแต่ พ.ศ. 2538 โดยใช้ชื่อว่าโครงการหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ⁷ โดยโรงเรียนที่เข้าร่วมจัดการเรียนการสอนโครงการหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษจะเรียกว่าโรงเรียนสองภาษา ซึ่งโครงการนี้ได้รับความสนใจจากโรงเรียนต่างๆทั่วประเทศเป็นอย่างมาก

โรงเรียนสองภาษา หรือโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ หากแต่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการสอนต่างจากโรงเรียนนานาชาติ ที่ใช้หลักสูตรของต่างประเทศ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสองภาษาต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชน ความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาของผู้เรียนมีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงาม ตลอดจนการเรียนการสอนในบริบทของความเป็นไทย ผสมผสานกับความเป็นสากล ที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกด้าน ปัจจุบันโรงเรียนสองภาษามีจำนวนทั้งสิ้น 302 โรงเรียนทั่ว

⁶ อรพิน พจนานนท์, การสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศในระดับประถมศึกษา (กรุงเทพฯ:ม.ป.ท., 2537),27.

⁷ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.,2547),15.

ประเทศ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นในทุกปี โรงเรียนสองภาษาได้กลายเป็นเส้นทางการพัฒนาของสถาบันการศึกษาหลายแห่งทั้งของรัฐและเอกชน รวมทั้งกลายเป็นกระแสความนิยมของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระบบการศึกษา ที่สอนภาษาอังกฤษมากกว่าหลักสูตรปกติ โดยมีความคาดหวังว่าบุตรหลานของตนจะมีทักษะด้านภาษาอังกฤษของอาจารย์เจ้าของภาษา รวมถึงการกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ตามระบบการสอนของตะวันตก

กระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวนโยบายให้โรงเรียนสองภาษา ทุกโรงเรียนต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการใน 2 ระดับ คือ 1) ให้วิจัยเพื่อหาข้อมูลการดำเนินงานทั้งหมดโดยคาดว่าจะมีแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการวัดและประเมินผลคุณภาพโรงเรียนและนักเรียน ตลอดจนจัดทำมาตรฐานและตัวอย่างและ 2) ให้เสนอผลงานวิจัยเพื่อสรุปผลการติดตาม ประเมินผล และต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีการวิจัยด้านคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา และพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินโครงการให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้กรมสามัญศึกษายังให้ความสำคัญ กับการประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนในโครงการตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษเป็นอย่างมาก โดยโรงเรียนที่จะเข้าร่วมโครงการจะต้องดำเนินการประเมินผลโครงการ เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย และเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาจะต้องทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทำวิจัยเปรียบเทียบนักเรียนในโครงการกับนักเรียนภาคปกติด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารัฐบาลจะมีการสนับสนุนส่งเสริม ให้โรงเรียนในสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน จัดโครงการสองภาษาเพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวของประเทศในทุกๆ ด้านดังกล่าวแล้วข้างต้น แต่ก็ยังมีโรงเรียนอีกหลายโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการประกอบกิจการที่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จึงต้องยกเลิกโครงการสองภาษาในโรงเรียนของตนไป โดยเฉพาะในส่วนของโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการแข่งขันที่สูง ระหว่างโรงเรียนสองภาษาของเอกชนด้วยตนเอง และการแข่งขันกับโรงเรียนสองภาษาของรัฐบาล ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจำนวนนักเรียนที่มีผลต่อการจัดเก็บค่าเล่าเรียน การจัดจ้าง สวัสดิการและค่าตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อจูงใจครูชาวต่างชาติ และ ครูชาวไทยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ในการสอน การลงทุนในวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเรียนการสอน เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ การเพิ่มงบประมาณที่ใช้ในการตลาด และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องหาทริคที่จะนำพาให้โรงเรียนของตน สามารถรับมือกับสถานการณ์การแข่งขันที่สูงในปัจจุบันได้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ได้ใช้ในการปรับปรุง

วิธี การบริหารนั้นคือการประยุกต์เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในเชิงธุรกิจ เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มากขึ้น เช่นการใช้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results based management) การบริหารแบบมีส่วนร่วม(participative management) การประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทานและ balance score card ในการบริหารการศึกษา เป็นต้น

นอกจากเครื่องมือการบริหารต่างๆที่เคยใช้ในวงการธุรกิจจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาแล้ว แนวความคิด หรือทัศนคติใหม่ๆเกี่ยวกับตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก เนื่องจาก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำ การพัฒนาที่เข้มแข็ง ใช้บทบาทของผู้นำและบทบาทของผู้บริหารให้เหมาะสม ใช้บทบาทในฐานะ การเป็นผู้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาและใช้บทบาทของผู้ประสานงานที่ดี เพื่อให้หน่วยงานและบุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน⁸ การปรับตัวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารแบบเจ้าของกิจการนั้น มีบทบาทสำคัญในทุกสังคมที่เป็นตลาดการค้าเสรี ตามที่นักเศรษฐศาสตร์ โจเซฟ ชัมปีเตอร์ ได้อธิบายไว้ในช่วงทศวรรษที่ 1930 ว่า ผู้ประกอบการเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ยิ่งกว่าเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการใดๆ ในการกระทำสิ่งต่างๆ และเป็นผู้ผลักดันทำให้เกิดการแทนที่ด้วยนวัตกรรมสารพัดชนิด ผู้ประกอบการถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และย่อมจะนำความก้าวหน้ามาด้วย⁹ การปรับเปลี่ยนความคิด โดยใช้การบริหารแบบผู้ประกอบการ เชิงธุรกิจนั้น น่าจะเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถหลุดจากมุมมองของการบริหารสถานศึกษาแบบเดิมๆไปสู่การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การเพิ่มมูลค่าของบุคลากรด้วยการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างต่อเนื่อง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการวางแผนการตลาด และประชาสัมพันธ์ พร้อมกับการเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันคุณภาพในการจัดการศึกษา ควบคู่ไปด้วย

⁸ สมยศ มีเทศน์ “จะอย่างไรการปฏิรูปการศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จ”, ปฏิรูปการศึกษานโยบายสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, 2539) : 74-81.

⁹ Schumpeter, J.A., Bussiness Cycle. (New York : McGraw Hill, 1939), 319.

ปัญหาของการวิจัย

การดำเนินงานของโรงเรียนสองภาษาที่ผ่านมา นั้น ยังมีปัญหาอยู่หลายจุด ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผล กระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน จากรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ โดยสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา พบว่าโรงเรียนสองภาษามีปัญหาและอุปสรรคมากมาย พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารจัดการการเงินที่มีระเบียบให้ปฏิบัติที่จะต้องนำเข้าเป็นเงินบำรุงการศึกษา (บกศ.) ซึ่งในการนำมาใช้จ่ายไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง จึงมีปัญหาในการบริหารจัดการ 2) ครูผู้สอนในโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ชุมชน บางส่วนยังไม่มี ความเข้าใจในการดำเนินการ 3) ผู้ปกครองนักเรียนบางคนมีความคาดหวังไว้มาก ซึ่งประเมินบริบทและความเป็นไปได้ที่เกินจริง 4) ปัญหาการจัดหาและพัฒนาครูชาวต่างประเทศ 5) ขาดครูคนไทยที่มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสอนวิชาอื่น ๆ นอกจากนี้หลักสูตรมาตรฐานฉบับภาษาอังกฤษของโรงเรียนสองภาษาโดยตรงที่กระทรวงศึกษาฯ กำลังทำอยู่นั้นยังไม่มีกำหนดแล้วเสร็จที่แน่นอน ที่ผ่านมามีแต่ละโรงเรียนจึงใช้หลักสูตรและตำราเรียนที่หลากหลาย ด้วยเหตุที่มีการเปิดการเรียนระบบสองภาษามากขึ้นในโรงเรียนต่างๆ ทำให้ขาดแคลนครูต่างชาติ และบางแห่งครูไทยก็ได้คะแนนโทเฟลไม่ถึง 550 ปัญหาครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาสร้างความยุ่งยากให้ทางโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งมีอยู่หลายๆ สาเหตุด้วยกัน เช่น ครูต่างชาติบางคนแม้จะมีวุฒิหรือความรู้ทางวิชาการด้านที่ต้องการ แต่ไม่ได้จบด้านการสอนด้วย ทำให้ถ่ายทอดความรู้ได้ไม่ดี ครูต่างชาติอยู่สอนไม่นาน อาจเป็นนักท่องเที่ยวนักศึกษาที่เพิ่งจบมาท่องเที่ยวหาประสบการณ์ชีวิต ทำให้เกิดภาวะขาดครูบ่อยๆ และขาดความต่อเนื่องในการสอน ครูขาดคุณภาพ ไม่มีทักษะในการถ่ายทอดและสื่อความหมายเท่าที่ควร ไม่เข้าใจจิตวิทยาเด็ก ครูห้องเรียนไม่ได้ กระทั่งทำใบปริญญาลอ

การเก็บค่าเล่าเรียนที่แพงกว่าการเรียนระบบปกติเอื้อให้สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ห้องเรียน อุปกรณ์ในการเรียนการสอนดีกว่า ซึ่งจะเห็นความแตกต่างได้ชัดในโรงเรียนที่มีทั้งสองระบบในโรงเรียนเดียวกัน รวมทั้งบางแห่งอาจใช้สัญลักษณ์หรือรูปแบบแตกต่าง อาหารและกิจกรรมที่พิเศษกว่านักเรียนภาคภาษาไทย ซึ่งทางโรงเรียนบอกว่า ส่วนหนึ่งมาจากความต้องการของผู้ปกครองที่เรียกร้องว่าเสียค่าเล่าเรียนแพงก็อยากได้รับการปฏิบัติที่พิเศษ ความแตกต่างนี้ก่อให้เกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำระหว่าง นักเรียนภาคสองภาษา และนักเรียนภาคปกติ

นอกจากปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินการโรงเรียนสองภาษา ดังกล่าวแล้วข้างต้น ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัด

การศึกษาระบบสองภาษาอย่างแท้จริง¹⁰ ทำให้การจัดการโดยทั่วไปของโรงเรียนเป็นไปตามลักษณะความพร้อมของแต่ละโรงเรียน มีผลทำให้คุณภาพของการจัดการศึกษาแตกต่างกัน ความพร้อมในด้านทรัพยากร และศักยภาพของโรงเรียน อาคารสถานที่ ลักษณะชุมชนและผู้เรียนที่หลากหลาย ทำให้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม ตามความมุ่งหมายที่แท้จริง ของกระทรวงศึกษาธิการ¹¹

นอกจากปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินการโรงเรียนสองภาษา ดังกล่าวแล้วข้างต้น ปัญหาการแข่งขันด้านการศึกษาก็ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผู้ปกครองและผู้เรียนซึ่งเป็นผู้บริโภค ต้องการการศึกษาที่ได้มาตรฐาน และคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนสองภาษาจึงต้องเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน และเข้าสู่การแข่งขันในสภาพธุรกิจการศึกษา หากสถาบันใดไม่สามารถเร่งพัฒนาเทคโนโลยีพัฒนาคุณภาพ หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ อาจต้องปิดตัวหรือควบรวมกับสถาบันการศึกษาอื่นในที่สุด¹²

จากปัญหาที่ได้กล่าวแล้วในข้างต้น ทำให้เห็นภาพที่สะท้อนถึงการขาดความชัดเจนในรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาของประเทศไทย เนื่องจากแต่ละโรงเรียนได้มีการวางรูปแบบการบริหารจัดการกันเอง ตามความเหมาะสม ในบริบทของตน ทำให้การประเมินคุณภาพ ไม่ได้มาตรฐานและค่าใช้จ่ายที่แพงเกินจริง เกิดความสับสนในกลุ่มผู้ปกครองในการเลือกโรงเรียนที่เหมาะสมกับบุตรหลานของตน และในที่สุดรัฐบาลจะต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมากในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสองภาษา โดยที่ไม่สามารถสร้างคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

¹⁰ วิเชียร ชิวพิมาย, รายงานการวิจัยประเมินโครงการการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

¹¹ วีรนุช ปิณฑวนิช, โรงเรียนสองภาษาปัญหาที่รอการแก้ไข : วารสารสถานปฏิรูป มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 15-20.

¹² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2550), 29

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตอบคำถาม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทยเป็นอย่างไร

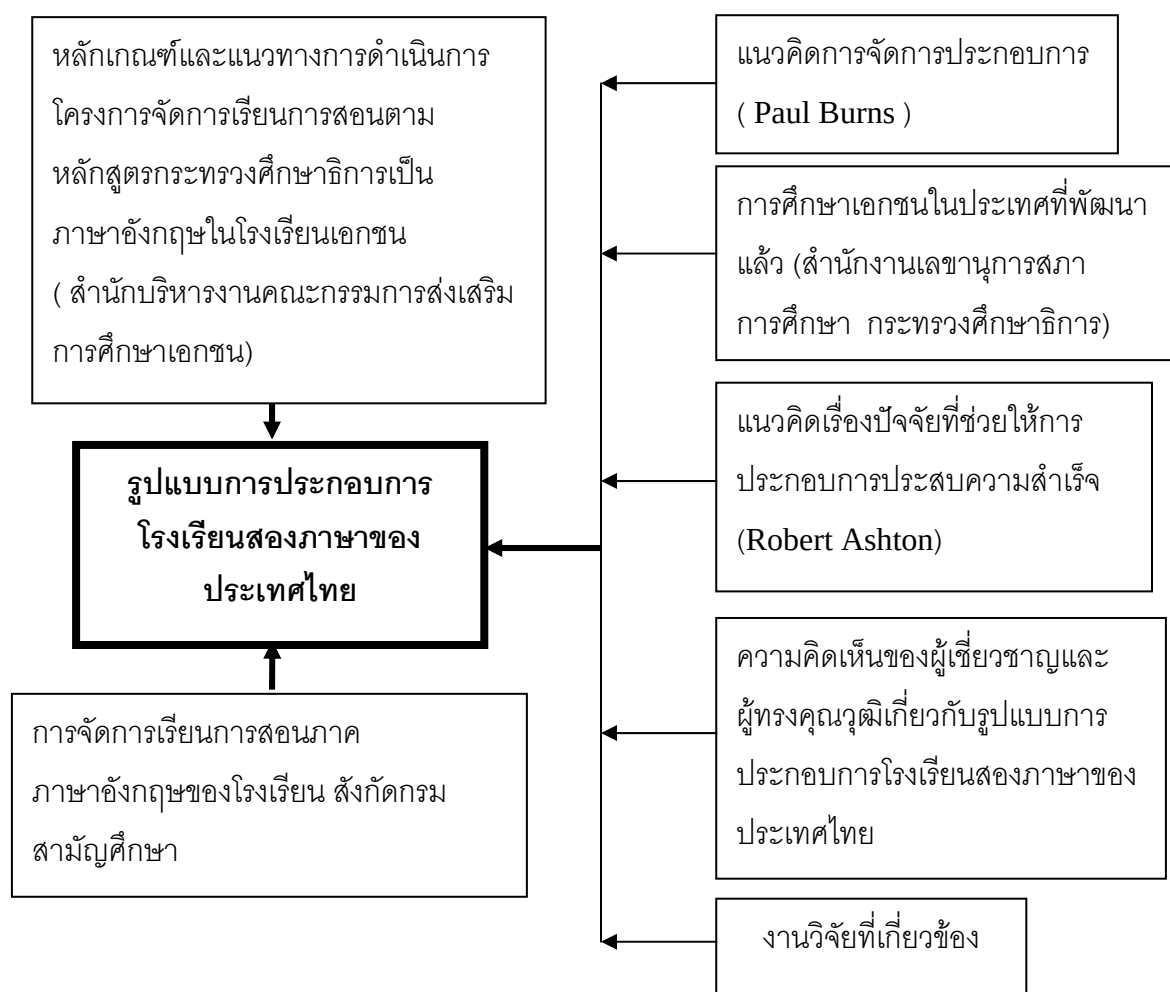
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย หลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เกี่ยวกับ 1) ความพร้อมของสถานศึกษา 2) การขออนุมัติโครงการ 3) ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ 4) การหยุดดำเนินการ 5) การจัดการเรียนการสอน 2 กลุ่ม 6) คณะกรรมการสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบ 7) เวลาและวิชาที่เปิดสอน 8) ครูผู้สอน 9) การรับนักเรียน 10) การเก็บค่าเล่าเรียน และการจัดสรรงบประมาณ การจัดการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับ 1) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 2) นโยบายการจัดการศึกษา 3) หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนการสอน 4) การคัดเลือกโรงเรียน 5) คุณลักษณะของโรงเรียนสองภาษาที่มีคุณภาพ 6) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้วของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับ 1) ความแตกต่างของการพัฒนาการศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว 2) แหล่งเงินทุนสำหรับการศึกษา 3) การใช้จ่ายของภาคเอกชนเพื่อการศึกษา 4) ตัวอย่างการบริหารโรงเรียนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ 4.1) ประเทศออสเตรเลีย 4.2) ประเทศฝรั่งเศส 4.3) ประเทศเยอรมนี 4.4) ประเทศเนเธอร์แลนด์ 4.5) ประเทศสวีเดน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้แนวคิดจากองค์ความรู้ในเรื่องการบริหาร

การประกอบการ (Entrepreneurial Management) ของ เบิร์น (Burns) ซึ่งมีแนวคิดในการบริหารการประกอบการด้วยปัจจัยที่ทรงอิทธิพล 8 ประการ คือ 1) ยุทธศาสตร์ 2) ความเป็นผู้นำ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) การตลาด 6) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 7) การจัดการองค์ความรู้ 8) ทักษะของเจ้าของกิจการ และปัจจัยที่ช่วยให้การประกอบการประสบความสำเร็จ ของ แชตตันท์ (Ashton) ได้แก่ 1) แรงบันดาลใจ 2) เป้าหมาย 3) องค์ความรู้ 4) แผนธุรกิจ 5) การลงทุน 6) ชื่อสินค้า 7) การขาย 8) ผลประโยชน์ 9) เทคโนโลยี 10) เงินสดหมุนเวียน 11) ราคา 12) สถานที่ 13) บุคลากร 14) แรงจูงใจ 15) สิ่งที่ไม่คาดคิด 16) ผู้ช่วย 17) ความสมดุลย์ 18) ความรับผิดชอบต่อสังคม 19) ทางออกธุรกิจ 20) เอกสารที่เป็นประโยชน์

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการควบคุมนโยบายการบริหารและผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนสองภาษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองภาษามาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ด้วยจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ที่มา : สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, หลักเกณฑ์และแนวทางการขอเปิดสอนโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชน (กรุงเทพฯ : สช, 2548).

: Igor Kitaev, Private Education in Developed Countries , (เอกสารแปล), สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: การศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว, (กรุงเทพฯ: ศุภสภา , 2549).

: Paul Burns, Corporate Entrepreneurship : Building an Entrepreneurial Organisation ,(PALAGRAVE MACMILLAN, USA, 2005), 15.

: Robert Ashton, The Entrepreneur's Book of Checklists: 1000 tip to help you start and grow your business (Pearson Education Limited, Second edition, UK , 2007)

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ คำว่า “โรงเรียนสองภาษา” (Bilingual school) หรือ โครงการสองภาษา หรือ English program ที่ใช้ในการวิจัย หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย จึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

1. **รูปแบบการประกอบการ** หมายถึง องค์ประกอบของวิธีการจัดตั้งกิจการหรือหน่วยธุรกิจโดยอาศัยหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของกฎหมายเป็นแนวทางควบคุมในการดำเนินกิจการความสำคัญของการประกอบการ รวมถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการตลาด การประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์ และการรักษาคุณภาพและชื่อเสียงของสถาบันอย่างยั่งยืน ในการวิจัยครั้งนี้ที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาของไทย
2. **โรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย** หมายถึง โรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงาน วิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำเสนอตามหัวข้อสำคัญคือ แนวคิดเรื่องรูปแบบ แนวคิดทฤษฎีเรื่องผู้ประกอบการที่ แนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการและแนวคิดเรื่องการจัด การเรียน การสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเรื่องผู้ประกอบการ

ในสังคมปัจจุบันที่เป็นการแข่งขันในตลาดการค้าเสรีประกอบการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจผลักดันทำให้เกิดการสร้างสรรค์และนวัตกรรมสารพัดชนิด ผู้ประกอบการถือว่าเป็น ผู้นำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรและสังคมในมุมมองของสถาบันการศึกษา เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้าง ขวาง ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดที่จะนำพาให้ องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษาที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ ผู้บริหารเหล่านี้จะต้องสะท้อนธุรกิจ ที่เห็นโอกาส มีวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมด้วยศรัทธาอย่างแรงกล้า ซึ่งจะ เป็นพลังผลักดันกิจการและยอมรับ ความเสี่ยง ในการที่จะเริ่มต้นเป็น เจ้าของกิจการ โดยมุ่งหวังให้ ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโต¹³

1.1 ความหมายของการประกอบการ

การประกอบการมีความหมายได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับการพิจารณาในแง่มุมมองเป็นสำคัญได้แก่

การประกอบการในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่จะนำเอาปัจจัยการผลิต (ที่ดิน แรงงาน ทุน) ชนิดต่าง ๆ มาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การประกอบการในเชิงธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งร่วมกัน ในการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าโดยมุ่งหวังผลกำไรและมีความเสี่ยงต่อการขาดทุน

¹³ สุทธิรัตน์ มีมาก และคณะ, การจัดการธุรกิจขนาดย่อม (กรุงเทพฯ ฯ : วิเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 27.

การประกอบการในเชิงของระเบียบข้อบังคับด้านกฎหมาย หมายถึง วิธีการจัดตั้งกิจการหรือการหน่วยธุรกิจโดยอาศัยหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของกฎหมายเป็นแนวทางควบคุม ในการดำเนินกิจการ

1.2 ความหมายของผู้ประกอบการ

คำว่าผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneur มาจากภาษาฝรั่งเศส หมายถึง “การเข้ารับผิดชอบ” (to undertake) ตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษของอ็อกซ์ฟอร์ด (Oxford Dictionary) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) สรุปไว้ว่า คือผู้ซึ่งพยายามสร้างผลกำไรจากความคิดริเริ่มด้วยตนเอง ดังนั้นความหมายอย่างกว้างของผู้ประกอบการจึงหมายถึง บุคคลผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดตั้งองค์การธุรกิจ การจัดการดำเนินงานและรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจนั้น¹⁴

คำนิยามของผู้ประกอบการในปัจจุบันได้ขยายความหมายกว้างขึ้น ว่าเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก (innovator) หรือนักพัฒนา (developer) เป็นผู้มองเห็นโอกาส (opportunities) ที่เกิดขึ้นและสามารถฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมาเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการให้กลายเป็นความคิดเชิงธุรกิจที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ นำออกขายได้และสามารถเพิ่มมูลค่าได้โดยใช้เวลา ความพยายาม หรือเงินทุน หรือทักษะดำเนินงาน นำความคิดนั้นเข้าสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งหวังผลกำไรเป็นสิ่งที่ตอบแทนจากการใช้ความพยายามนั้น โดยยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินการในตลาดที่มีการแข่งขัน ผู้ประกอบการเป็นผู้กระตุ้นจุดประกายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทอย่างยิ่งในโลกธุรกิจปัจจุบัน เป็นนักคิดอิสระ ที่กล้าคิดกล้าเสี่ยงในการกระทำสิ่งใหม่¹⁵ และได้มีผู้ให้ความหมายของผู้ประกอบการไว้ดังนี้

Ronstadt ได้อธิบายความหมายของผู้ประกอบการว่า คือ ผู้ประดิษฐ์หรือผู้พัฒนาที่มองเห็นและรู้จักนำโอกาสมาแปลงเป็นความคิดที่สามารถทำได้จริงในด้านการผลิตหรือการตลาดเชิงปฏิบัติ โดยเพิ่มคุณค่าของความคิดนี้จากเวลา ความพยายาม เงินทุน หรือทักษะซึ่งผู้ประดิษฐ์หรือผู้พัฒนานั้นได้ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในตลาดจริงและตระหนักถึงรางวัลที่ได้จากการลงทุนนั้นๆ¹⁶

Pickel and Abrahamson กล่าวถึงผู้ประกอบการว่า หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจจัดตั้ง

¹⁴ The New Oxford Dictionary of English(Oxford: Oxford University Press,1998).

¹⁵ พิบูล ทิปะปาล,การเป็นผู้ประกอบการ (กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์,2552),5.

¹⁶ Robert Ronstadt,Entrepreneurship: Text, Cases and Notes (n.p. : Consilience ,19840),351.

และ ดำเนินธุรกิจโดยเผชิญกับความเสี่ยง และปัญหาต่างๆในการดำเนินการ¹⁷

Bygrave ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่า คือผู้ที่มองเห็นโอกาสและสร้างองค์กรหรือบริษัท ขึ้นมา เพื่อดำเนินตามโอกาสนั้น¹⁸

วินิจ วีรยางกูร ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่า หมายถึง ผู้ที่มีความคิดที่จะดำเนินธุรกิจ ทำการก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา และคอยประคับประคองให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นมานั้นมีการเจริญเติบโต¹⁹

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค ได้เสนอความหมายของผู้ประกอบการว่าเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ในการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะต้องมีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยงในการที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของตนเองนั้นมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลคุ้มค่าเชิงพาณิชย์²⁰

ทรรศนะ บุญขวัญ ให้ความเห็นว่า ผู้ประกอบการบางครั้งอาจเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ ส่วนหนึ่ง ในองค์กรก็ได้ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ริเริ่มสร้างโครงการ หรือกิจการใหม่ๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม ทั้งสินค้าและบริการในองค์กร และรับความเสี่ยงในการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและ บริการขององค์กรนั้นๆ ผู้ประกอบการสามารถเป็นบุคคล ที่เป็นเอกเทศ หรือบุคคลที่ทำงานในองค์กร ทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง และระดับแรก รวมทั้งพนักงานแต่ละคนตลอดจนผู้ที่ ผลิตสินค้าและบริการให้แก่องค์กร สามารถเป็นผู้ประกอบการได้ทั้งสิ้น²¹

Shane and Venkataraman ได้ให้คำนิยามว่า การเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง การแสวงหา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่าโอกาสที่เกิดขึ้นจะสามารถสร้างสรรค์บางอย่างขึ้นใหม่ได้อย่างไร และโอกาสนั้นถูกค้นพบหรือถูกสร้างสรรค์ขึ้นโดยกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดประโยชน์กับ

¹⁷ Pickle, Hal B. and Royce L , Abrahamson, Small business management (Santa Barbara : John Wiley,1976),25.

¹⁸ William D. Bygrave, The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th ed.(USA.: Wiley,2009),305.

¹⁹ วินิจ วีรยางกูร,การบริหารธุรกิจขนาดย่อม(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,2528),87.

²⁰ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค,การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2548).

²¹ ทรรศนะ บุญขวัญ ,การจัดการเชิงกลยุทธ์ ,พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2549).

ตนเอง หรือพัฒนาปรับปรุงขึ้นเพื่อให้เกิดผลกว้างขวางมากขึ้นได้อย่างไร²²

Frederick และคณะ ได้ให้คำนิยามของการเป็นผู้ประกอบการโดยการรวบรวมแนวคิดและคำนิยามต่างๆในอดีต และกำหนดคำนิยามใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ในศตวรรษที่ 21 ระบุว่า “การเป็นผู้ประกอบการ เป็นกระบวนการพลวัตของการมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้พลังงาน และความกระตือรือร้น เพื่อนำแนวความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติ และการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแง่ของเวลา เงินลงทุน หรืออาชีพ ความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่สร้างสรรค์ในการจัดทรัพยากรมาใช้ที่เหมาะสม ทักษะในการสร้างแผนงานธุรกิจที่ดี และประการสุดท้าย คือการมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นโอกาสที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นเป็นความคลุมเครือ ความขัดแย้งและความสับสน”²³

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของผู้ประกอบการไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ส่วนหนึ่งส่วนใดในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสเพื่อนำเอาโอกาสนั้นมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและคอยประคับประคองให้ธุรกิจดำเนินไปภายใต้ความเสี่ยงและปัญหาต่างๆเพื่อให้เกิดผลตอบแทนเชิงพาณิชย์กลับคืนแก่ผู้ดำเนินการ

ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้ประกอบการคือผู้ที่จัดองค์กร จัดการและรับผลของความเสี่ยงทางธุรกิจหรือกิจการ บุคคลที่สนใจกับการเป็นผู้ประกอบการเนื่องจาก (1) ความต้องการความสำเร็จ (2) หวังผลกำไรจากการดำเนินงาน และ(3) ความเจริญเติบโต จากสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการพัฒนาพฤติกรรมในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแนวทางในการจัดการธุรกิจ²⁴ อย่างไรก็ตามความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของผู้ประกอบการ เนื่องจากผู้ประกอบการควรมีความสามารถ

²² Shane, S., and Venkataraman, S., “The promise of entrepreneurship as a field of research”. Academy of Management Review, 25, 217-226.

²³ Frederick ,H.H.,Kuratko,D.F.and Hodgetts,R.M.,Entrepreneurship ; Theory, Process,Practice. Asia-Pacific edition (Sydney :Thomson ,2007),219.

²⁴ Megginson,Leon C.and others,Small business management : an entrepreneur's guide book, 4th ed.(Boston: McGraw – Hill,2003),11.

ทางการจัดการและมีประสบการณ์²⁵ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้แบบเพาะ หล่อหลอม หรือจากการเฝ้ามองฝึกฝนเพื่อการพัฒนาไปสู่คุณลักษณะที่ดีดังนี้

1.3 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1.3.1 ความหมายของคุณลักษณะ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพบว่า มีการกล่าวถึงคำว่า คุณลักษณะในหลายแนวทาง ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะไว้ว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำที่แสดงออกมา เป็นเครื่องแสดงสิ่งหนึ่งให้เห็นว่าแตกต่างกับอีกสิ่งหนึ่ง²⁶

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายว่าคุณลักษณะ หมายถึง ส่วนที่กำหนดเป็นบุคลิภาพหรือแบบสำคัญของบุคลิภาพที่ทำให้บุคคลมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน²⁷

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะ หมายถึง บุคลิภาพที่ดีที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความหมายคำว่า คุณลักษณะหมายถึง คุณลักษณะที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด ซึ่งอาจจะเป็นวัฒนธรรมของสังคมใดสังคมหนึ่ง และบุคลิภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ลักษณะการที่ปรากฏออกมานี้ในทางชีววิทยา หมายถึง ลักษณะใด ๆ ทางกายภาพที่ตกทอดมาทางกรรมพันธุ์ หรือได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และในทางจิตวิทยา คุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างของพฤติกรรมหรือท่าทีที่ปรากฏอยู่เป็นอาจินต์ในบุคลิภาพของคน แบบอย่างนี้อาจเรียกชื่อต่างกัน เช่น ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น ถ้ากล่าวในแง่คุณลักษณะ ก็หมายความว่าบุคคลนั้น โดยปกติเป็นคนที่มีความซื่อตรง หรือว่าในกรณีโดยทั่วไปเป็นคนซื่อตรง ซึ่งในคนหนึ่งอาจมีลักษณะต่างกันหลายอย่างปรากฏให้เห็น เช่น

²⁵ Siropolis, Nicholas, Small business management : a guide to entrepreneurship ,5th ed. (Boston, Mass.: Houghton Mifflin, 1994), 12.

²⁶ ราชบัณฑิตยสถาน, คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลของรัฐ, อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต (คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลของรัฐ , ปรินญาณิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533), 25.

²⁷ Carter Good V., Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973).

คุณลักษณะการเป็นทหาร คุณลักษณะการเป็นนักกฎหมาย²⁸ เป็นต้น สอดคล้องกับความเห็นของ ทวีบุญทร์ หอมเย็น ที่กล่าวว่า การเป็นผู้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ย่อมต้องอาศัยคุณลักษณะพิเศษ แตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ คุณลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลในการนำ อาจปรากฏอยู่ทางด้าน กายภาพและจิตวิทยา ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นบุคลิกภาพ สถานภาพส่วนบุคคล ความรู้ ความสามารถ สุขภาพอนามัย และจริยธรรม²⁹

พิบูล ที่ปะปาล มีแนวความคิดว่าผู้ประกอบการทั้งหมดจะมีคุณลักษณะบางอย่าง ร่วมกันอยู่ ได้แก่ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน (consolidate resources) มีทักษะทางด้านการจัดการ (management skills) ความปรารถนาที่จะมีความอิสระใน การทำงาน (desire for autonomy) มีความพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยง (risk-taking) ในผลการ ดำเนินงาน มีความมุมานะบากบั่น (aggressiveness) มีจิตใจเป็นนักสู้ที่จะแข่งขันเพื่อชัยชนะ (competitiveness) มีพฤติกรรมที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (goal-directed behavior) มีความ เชื่อมั่น (confidence) มีความสามารถหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ (intuitiveness) ยึดถือความจริงเป็น ฐานในการปฏิบัติงาน (reality-based action) และมีความสามารถในการเรียนรู้จากความผิดพลาด รวมทั้งสามารถใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

1.3.2 แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

Wickham ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ยอมทำงานหนัก (Hard work)
2. สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง (Self-starting)
3. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Setting a personal goals)
4. มีความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Resilience)
5. มีความมั่นใจ (Confidence)
6. มีการยอมรับความคิดใหม่ๆ (Receptiveness to new ideas)

²⁸ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์ ,2531),39.

²⁹ ทวีบุญทร์ หอมเย็น, เอกสารคำสอนวิชาการบริหาร (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2531),20.

7. มีความหนักแน่น เด็ดขาด (Assertiveness)
8. มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร (Information seeking)
9. กระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Eager to learn)
10. ปรับตัวให้เข้ากับโอกาส (Attuned to opportunity)
11. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง (Receptive to change)
12. มีจิตใจที่เห็นใจผู้อื่น (Commitment to others)
13. ใช้อำนาจด้วยความเมตตา (Comfort with power)³⁰

Stienhoff and Burgess ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จว่าควรมีบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า มีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อแหล่งชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ มีจรรยาบรรณทางธุรกิจและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของทางราชการและมีความเต็มใจในการดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบของกิจการ³¹

Pickle and Abrahamson ได้ศึกษาผู้ประกอบการขนาดย่อมจำนวน 97 ตัวอย่าง ผลปรากฏว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ

1. แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความเพียรพยายามอดทน และความทะเยอทะยาน
2. ความสามารถทางด้านสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางสติปัญญา และความสามารถในการคิดวิเคราะห์
3. ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าสังคม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความมีไหวพริบ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
4. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา
5. ความสามารถด้านเทคนิค ประกอบด้วย ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ เช่น ความรู้พื้นฐาน ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ประสิทธิภาพเพื่อให้การ

³⁰ Wickham Philip A., State entrepreneurship : a decision-making approach to new venture creation and management, 2nd ed. (Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2001), 324.

³¹ Steinhoff ,Dan and Burgess, John F., Small business management fundamentals ,6th ed. (New York : McGraw-Hill, 1993), 259.

ดำเนินงานง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน³²

McClelland ได้กำหนดตัวบ่งชี้และพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้ประกอบการดังนี้

1. ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง คนที่มีความกล้าหาญที่จะเริ่มธุรกิจด้านใหม่ ๆ
2. การมุ่งปฏิบัติ (Action Orientation) หมายถึงผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นคนที่ชอบปฏิบัติ ต้องการจะเริ่มทำทันทีเพื่อจะได้เห็นผล
3. การมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Success Orientation) หมายถึง ผู้ประกอบการที่เก่งจะคิดหาวิธีการที่ทำให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ลังเล
4. การมองเห็นโอกาส (Perception of Opportunities) หมายถึง ผู้ประกอบการที่ดีต้องมองเห็นช่องทางที่เปิดอยู่เสมอ และรับรู้ถึงสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยน และพร้อมที่จะเริ่มสิ่งที่ไม่คาดคิดแปลกใหม่ และเป็นไปได้ทุกอย่าง มุมมองที่แปลกใหม่
5. การเสี่ยงในอัตราปานกลาง (Moderate Risk Taking) หมายถึงผู้ประกอบการจะเป็นคนที่กล้าเสี่ยงในสิ่งที่คำนวณแล้วมีความเสี่ยงปานกลาง คือโอกาสในการสูญเสีย้น้อยมาก เขาจะตั้งเป้าหมายที่สูงและท้าทาย แต่ก็มีทางเป็นไปได้และอยู่ในโลกของความเป็นจริง
6. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง ผู้ประกอบการที่เก่งจะต้องมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความสนใจ ค่านิยม และความสามารถของตน และเป้าหมายนั้นใกล้ความเป็นจริงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จ
7. การมองในระยะยาว (Long -Term Perception) หมายถึง ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักจะอดทนต่อความยุ่งยากใจ และความล่าช้าของผลที่รออยู่ เขาจะยอมสละเวลาและอดทนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
8. การตั้งเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Continuous Goal Setting) หมายถึงผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จสูง เมื่อทำสำเร็จก็วางเป้าหมายต่อไปสู่ทางที่ต้องการ แต่ถ้าตกต่ำก็เริ่มตั้งเป้าหมายต่อไป
9. การยึดมั่นในความเป็นจริง (Reality Orientation) หมายถึงผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีความซื่อตรงทางความคิด และพร้อมที่จะเผชิญกับความเป็นจริงการรับรู้ความเป็นจริงทำให้เขาตัดสินใจได้ว่าอะไรเป็นไปได้ อะไรเป็นไปไม่ได้
10. แรงจูงใจและพลัง (Motivation and Energy) หมายถึง ผู้ประกอบการที่เก่งจะมีความ

³² Pickle and Abrahamson H., Motivation and Personality (New York : Harper Schunk,1954),15.

สามารถพิเศษที่ทำงานได้ตลอดทั้งวัน มุ่งมั่นในงานที่ทำด้วยความตั้งใจและจริงจัง

11. ความแน่วแน่ในความคิด (Single-Mindedness) ความแน่วแน่ในความคิดตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นปัจจัยของความสำเร็จ ความแน่วแน่ในความจริงใจทำให้เกิดความอดทนและความมุ่งมั่นที่จะไม่ลดลงจนกว่าจะได้ชัยชนะ

12. การพึ่งพาตนเอง (Self-Reliance) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะพึ่งพาตนเองและเชื่อในความสามารถของตนที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตนเองเป็นผู้วางไว้

13. ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องการรวมกลุ่มหรือการมีเพื่อนเพื่อการสร้างความรู้จักกันไว้ การหาข้อมูล การขอความช่วยเหลือปัญหาที่แก้ไม่ตกหรือเพื่อขยายกิจการเท่านั้น

14. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้ประกอบการเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่ไม่เย่อหยิ่ง เพราะผู้ประกอบการที่เก่งจะไม่เคยคิดถึงความล้มเหลว

15. การชื่นชมในความสามารถของตนและเชื่อมั่นในตน (Self Esteem and Self-Faith) จะต้องมีความชื่นชมและเชื่อมั่นในตัวเองมาก จนทำให้เกิดความรู้สึกมีค่า มีความสามารถจะต้อง มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและพอใจในตนเอง พร้อมทั้งจะก้าวต่อไปเพื่อเอาชนะและแก้ไข และเชื่อความสามารถของตนอยู่เสมอ

16. การตอบสนองต่อความล้มเหลว (Response to Failure) ปัจจัยที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการคือ ทักษะคิดต่อความผิดพลาดว่าเป็นเพียงอุปสรรคต่อเป้าหมาย จะวิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลวคืออะไร เรียนรู้ปัญหา แก้ไขและใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไป

17. นิสัยในการแก้ปัญหา (Problem -Solving Behaviors) ผู้ประกอบการที่เก่งรู้ว่าไม่มีทางที่จะได้ข้อมูลครบทุกอย่าง และแผนที่วางไว้ก็ไม่ได้สมบูรณ์แบบ จะเชื่อข้อมูลที่ได้มาบางส่วนเท่านั้น และใช้ความรู้สึกของตนเป็นเกณฑ์มากกว่าข้อมูลที่ได้อีก

18. ความไม่ย่อท้อในการแก้ปัญหา (Tenacity in Problem Solving) คนที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจใหม่ ๆ จะมุ่งมั่นที่จะเผชิญกับปัญหาและทำสิ่งที่ตนริเริ่มให้สำเร็จ

19. ความอดทนต่อความคลุมเครือและความไม่แน่นอน (Tolerance of Ambiguity and Uncertainty) จะอดทนต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี และสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่แม้จะไม่แน่นอน จะไม่มีความกระวนกระวายเมื่อพบปัญหาหรือความคลุมเครือ

20. คุณสมบัติอื่น ๆ (Other Attributes) เช่น ความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ตนเองเริ่มไว้ให้สำเร็จ แม้ว่าจะต้องเผชิญความวุ่นวายใจ สามารถเปิดตัวเองให้มีประสบการณ์ใหม่ ๆ และไม่ชอบต่อต้าน สามารถวิเคราะห์ตัวเองและความคิดของตนเองได้อย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่ไม่ค่อยพอใจในตนเองหรือ

ยอมง่าย ๆ มีความคิดเป็นอิสระ ไม่เชื่อความคิดผู้อื่นตรง ๆ แต่รับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำ ไม่โทษผู้อื่นหรือป้ายความผิดให้ผู้อื่นเมื่อตนเองทำผิด ใฝ่ต่อมุมมองใหม่ ๆ เพราะรู้ว่าทุกอย่างขึ้นอยู่กับโอกาสที่เปิดใหม่ ๆ มักจะถูกกระตุ้นจากภายในตนเองมากกว่าจากภายนอกและมีความหวังสูง มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจดี เป็นคนมีความคิดเป็นผู้ใหญ่ มั่นใจในตนเอง แต่สามารถเข้ากับคนอื่นได้แม้จะมีบุคลิกหรือค่านิยมต่างกัน สามารถควบคุม ความรู้สึกและ อารมณ์ได้ดี มีความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

21. บุคลิกที่ขัดแย้งกัน (Paradoxical Characteristics) บางครั้งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จก็มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งกันหลายอย่าง ³³

รูธวีร์ตัน มีมากและคณะ ได้เสนอคุณสมบัติที่สำคัญ 9 ประการที่ผู้ประกอบการที่ดีพึงมีดังต่อไปนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม หรือแนวทางในการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น กับธุรกิจอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากต้องแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมาก มีการลงทุนมากกว่า สายป่านยาวกว่าและมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้การประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ซึ่งทำให้ต้นทุนต่ำและสามารถใช้ราคาต่ำในการแข่งขันได้ ถ้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำในสิ่งที่เหมือนกันกับธุรกิจรายใหญ่หรือธุรกิจรายอื่น ๆ ย่อมแข่งขันได้ยาก

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีรายได้อยู่รอด และสามารถเจริญเติบโต โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ธุรกิจจะต้องรับรู้และให้ความสนใจกับลูกค้า ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อที่จะตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) และความปลาบปลื้ม (Delight) ของลูกค้าเพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า(Customer Relationship)ในระยะยาวและรักษาส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจ

3. มีความสามารถ (Competence) ผู้ประกอบการควรมีทักษะรอบด้านทั้งการสร้างธุรกิจและจัดการให้ธุรกิจดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยทักษะในด้านการเงินและการบัญชี การตลาดและการขาย การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทักษะที่

³³ McClelland, David C, Business David and Nation Achievement (Harvard Business Review.,1962),22, 4 (July – August 1962) : 99 – 122.

สำคัญคือความสามารถในการวางแผนธุรกิจเราจะเห็นว่าธุรกิจขนาดเล็กจะมีข้อจำกัด ด้านทรัพยากรในการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถรอบด้านในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากมีข้อจำกัดด้านทักษะต่าง ๆ ดังกล่าว อาจจำเป็นต้องหาบุคคลที่มีทักษะและความชำนาญเข้ามาช่วย

4. มีความมั่นใจ (Confidence) ผู้ประกอบการจะต้องมีความมั่นใจในความต้องการ และยึดมั่นในแนวทางของตน เชื่อมั่นในการตัดสินใจ และทำตามการตัดสินใจนั้นโดยไม่ลังเลและพร้อมที่จะรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจ แต่มีได้หมายความว่าผู้ประกอบการจะเชื่อมั่นในตนเอง จนไม่ฟังเสียงใคร ผู้ประกอบการต้องศึกษาหาข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้รับมาประกอบการพิจารณา

5. มีความมุ่งมั่น (Commitment) ผู้ประกอบการจะต้องมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นให้กับธุรกิจที่เขาสร้างขึ้น เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยผู้ประกอบการอาจต้องใช้เวลาในการทำงานมากกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน และทำงานโดยไม่มีวันหยุดจนกว่าธุรกิจ จะมีความมั่นคง ผู้ที่จะทำเช่นนั้นได้ต้องเป็นผู้ที่มีสัญชาตญาณความเป็นผู้ประกอบการมากเพียงพอ ดังนั้น ก่อนที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้ประกอบการ ต้องมั่นใจว่าจะสามารถมุ่งมั่น ทุ่มเท และพร้อมที่จะทำงานหนัก

6. มีความใส่ใจ (Concern) นอกจากการเจริญเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องใส่ใจต่อสถานการณ์ของธุรกิจ หมั่นตรวจสอบสภาพแวดล้อมถึงการเปลี่ยนแปลง ต่างๆที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งหรือตลาดโลกโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

7. เงินทุน (Capital) ถึงแม้ธุรกิจขนาดเล็กจะไม่ต้องการเงินลงทุนมหาศาลเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ผู้ประกอบการต้องแน่ใจว่ามีเงินลงทุนมากเพียงพอที่จะก่อตั้งธุรกิจได้ มีเงินสำหรับตนเองในการดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามสถานะ และยังมีเงินสดมากเพียงพอที่จะรักษา สภาพคล่องได้อย่างน้อย 1 ปีแรก

8. มีความต่อเนื่อง (Continuous) นอกจากต้องมุ่งมั่นทำงานอย่างไม่หยุดหย่อนแล้ว ผู้ประกอบการต้องหมั่นเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญของตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องศึกษาเทคนิคการบริหารรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

9. มีเครือข่ายความสัมพันธ์ (Connection) คงไม่มีใครปฏิเสธว่าการมีเครือข่ายที่ดีจะช่วยให้การติดต่อดำเนินกิจการใด ๆ ได้สะดวกขึ้น ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการใช้เส้นสายแต่หมายถึง การที่มีผู้ที่รู้จักสามารถชี้แนะและช่วยติดต่อกับบุคคลหรือช่องทางที่ถูกต้อง จะช่วยร่นระยะเวลา ในการคลำหา

เส้นทางที่ถูกต้องด้วยตนเองได้อย่างมาก เครือข่ายความสัมพันธ์อาจจะช่วยนำไปสู่ตลาดใหม่ ๆ แนะนำแหล่งผลิตที่ดี แนะนำลูกค้าใหม่ให้ แนะนำผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้ทันที และแนะนำช่องทางในการประชาสัมพันธ์ธุรกิจได้³⁴ ฯลฯ

ซูซัย สมितिไกร ได้สรุปลักษณะความเป็นผู้ประกอบการไว้ทั้งหมด 13 ด้าน คือ

1. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) คือ ความกล้าลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีโอกาสประสบความสำเร็จพอประมาณ
2. ความยืนหยัดอดทน (Preseverance) คือ การมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาว มีความยืนหยัดไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
3. มนุษยสัมพันธ์ (Human relations ability) คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สามารถให้ความยอมรับนับถือผู้อื่น มีการแสดงออกที่บ่งชี้ถึงความมีอัธยาศัยไมตรี สามารถโน้มน้าวจิตใจ และแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้
4. ความใฝ่ความสำเร็จ (Achievement orientation) คือ มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และจัดระบบระเบียบการทำงาน ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและทำงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
5. การจัดการความล้มเหลว (Dealing with failure) คือ ไม่ท้อถอยเมื่อเกิดความล้มเหลว ถือว่า ความผิดพลาดคือบทเรียนที่ควรจะเรียนรู้
6. แรงจูงใจและพลัง (Motivation and energy) คือ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เต็มไปด้วยพลังสามารถทำงานติดต่อกันได้ในเวลานาน
7. วิสัยทัศน์และเป้าหมาย (Vision and goals) คือ การตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองต้องการในชีวิต การคาดการณ์ถึงสถานะที่น่าจะเป็นในอนาคต
8. การแสวงหาข้อมูล (Information seeking) คือ การค้นหาและแสวงหาข้อมูลต่างๆจากผู้อื่น เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
9. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยไม่ยึดติดกับแนวความคิดเดิม
10. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) คือ ความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการกระทำและการจัดการสิ่งต่างๆให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
11. กล้าริเริ่มและรับผิดชอบ (Initiative and responsibility) คือ มีความต้องการเป็นผู้ก่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ พยายามผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ และพร้อมจะยอมรับผลที่เกิดขึ้น

³⁴ จูติรัตน์ มีมาก และคณะ, การจัดการธุรกิจขนาดย่อม (กรุงเทพ ฯ : วีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 49.

12. การแสวงหาโอกาส (Opportunity seeking) คือ การพยายามมองหาช่องทางที่จะเป็นโอกาสสำหรับการริเริ่มกิจการใหม่

13. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือการไม่เอาเปรียบลูกค้า มีความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินธุรกิจและมีความรับผิดชอบต่อสังคม³⁵

คริสตินา บี บานัสเตา และ โซลิตา เอ เฟลียส (Cristina B. Banastao & Solita A. Frias) ได้กล่าวถึง ศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ (Personal Entrepreneurial Characteristics; PECs) ประกอบด้วย

1. ศักยภาพแห่งความสำเร็จ (Achievement Competencies)

1.1 การแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) คือ การกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หรือประยุกต์ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างสร้างสรรค์หาโอกาสใหม่ ๆ

1.2 ความมุ่งมั่น (Persistence) คือความมุ่งมั่นที่จะใช้สติปัญญา ความสามารถของตน ที่มีอยู่ในการทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง ไม่ท้อถอยแม้ว่างานนั้นจะยากลำบาก หรือใช้เวลา ทำงานมากกว่าคนอื่นก็ตาม

1.3 ความมีพันธะต่องาน ความผูกพัน ความรับผิดชอบต่องาน (Commitment to work Contract) คือการที่ผู้ประกอบการได้ตั้งเป้าหมายแล้ว จะนิยามภาพถึงความรู้สึกที่จะเกิดขึ้นเมื่อเขา ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และจะแสวงหาความต้องการประสบความสำเร็จแก่ตนเองและบุคคล อื่นที่อยู่รอบตัว ความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ประกอบการทุ่มเททำงาน อย่างเต็มกำลังความ สามารถรับผิดชอบต่องานที่ทำอย่างเต็มที่ แม้จะเผชิญกับอุปสรรคที่อาจขัด ขวางการดำเนินงาน

1.4 ความต้องการไฝหาทางด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพ (Demand for Quality and Efficiency) คือการทำงานอย่างกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา มองเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นโอกาสที่จะได้ เรียนรู้อดีตเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจสำรวจหาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ไม่ยึดติดกับแผนงานที่วางไว้ หากไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่ยอมเปลี่ยนแปลงแผนงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ รับฟังข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้

1.5 ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) คือ ผู้ประกอบการมักจะชอบทำงานท้าทาย ไม่มี ความภาคภูมิใจกับงานง่าย ๆ และหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป โดยผู้ประกอบการจะชอบ

³⁵ ฐชัย สมิทธิไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.

(กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 47.

งานที่มีความเสี่ยงปานกลางที่อาจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้แต่ประเมินแล้วว่ามีโอกาสที่ทำให้ประสบผลสำเร็จได้

2. ศักยภาพแห่งการวางแผน (Planning Competencies)

2.1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือการที่ผู้ประกอบการมีเป้าหมายสอดคล้องกับความสนใจสิ่งที่ตนถนัด และเป้าหมายนั้นผู้ประกอบการได้ประเมินตนเองแล้วว่าใกล้เคียงความเป็นจริง และมีความสามารถที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผน ติดตาม ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic Planning and Monitoring) คือ คิดวางแผนและกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า รวมถึงการใช้หลักบริหารงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นคู่มือทางวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และนำมาประเมินเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ

2.3 การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking) คือ การค้นหาและแสวงหาข้อมูลอื่น ๆ เช่น ข้อมูลทั่วไป ด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย หรืออื่น ๆ รวมถึงการแสวงหาความรู้จากบุคคลอื่น ๆ จากการอบรมสัมมนา การปรึกษา แนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง

3. ศักยภาพแห่งอำนาจ (Power Competencies)

3.1 การชักชวน การชักชวน การมีเครือข่าย (Persuasion and Networking) คือ ความสามารถที่จะชักจูง โนมน้าวจิตใจผู้อื่นให้เข้ามาช่วยเหลือร่วมมือด้วยดี รู้จักใช้ความสามารถในการ บริหารงาน สร้างทัศนคติ แรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการดำเนินงานและเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจแบบสร้างพันธมิตรและพึ่งพากันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดด้วยกันทั้งกลุ่ม

3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ชอบอิสระ และพึ่งพาตนเอง ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง มีลักษณะเป็นผู้นำ³⁶

Bygrave ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ฟิงมี 10 ประการ โดยเรียกว่า 10 Ds ดังนี้ คือ

1. Dream หมายถึง ผู้ประกอบการควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองเห็นอนาคต ของตนเองและธุรกิจที่ทำและยิ่งไปกว่านั้น ควรจะมีความสามารถในการที่จะทำให้ความฝันนั้นประสบ

³⁶ Cristina B. Banastao and Solita A. Frias ,Personal Entrepreneurial Characteristics : PECs (Philippine : KATHA Publishing Co.,Inc,2008)

ความสำเร็จด้วยเช่นกัน

2. Decisiveness หมายถึง ผู้ประกอบการควรมีความแน่วแน่ ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง มีความรวดเร็วฉับไวในการตัดสินใจเพราะความรวดเร็วฉับไวนี้เองที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

3. Doers หมายถึง ผู้ประกอบการควรมีการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจอย่างเด็ดขาด และรวดเร็วฉับไว

4. Determination หมายถึง ผู้ประกอบการควรสามารถจัดการกับอุปสรรคต่าง ๆ มีความกล้าได้ กล้าเสีย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ถึงแม้ว่าจะใหญ่หลวงเพียงใด

5. Dedication หมายถึง ผู้ประกอบการควรอุทิศตนให้กับการดำเนินธุรกิจอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย บางครั้งที่ต้องสละเวลาส่วนตัว ทำงานอย่างไม่มีวันหยุด ดิ้นรนต่อสู้เพื่อให้ธุรกิจของตนประสบความสำเร็จ

6. Devotion หมายถึง ผู้ประกอบการควรมีความรักในสิ่งที่ตนกำลังทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็นความรักในตัวสินค้าและบริการซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

7. Details หมายถึง ผู้ประกอบการควรใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่กำลังเริ่มต้นหรือธุรกิจที่กำลังเติบโต ผู้ประกอบการควรจะศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประกอบการที่นำมาปรับใช้ในธุรกิจของตน

8. Destiny หมายถึง ผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะควบคุมชะตาชีวิตและธุรกิจของตนเอง

9. Dollars หมายถึง ความร่ำรวยและตัวเงินมีใช้แรงจูงใจสำคัญ หรือมีใช้เป็นตัววัดความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจึงมองถึงภาพรวมของผลตอบแทนอื่นที่ได้รับจากการประกอบธุรกิจด้วยมากกว่า

10. Distribute หมายถึง ผู้ประกอบการควรมีการกระจายความเป็นเจ้าของ หรือความรับผิดชอบในธุรกิจกับพนักงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ³⁷

จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งจากประสบการณ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการจัด “โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม” มาตั้งแต่ปี พ.ศ.

³⁷ Bygrave W.D., The portable MBA in entrepreneurship (New York : John Wiley, 1994).

2533 สรุปสาระสำคัญร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้มีข้อมูลประมวลถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. มีความกล้าเสี่ยง
2. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
3. มีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
5. มีความมานะและทำงานหนัก
6. มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง
7. มีความสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
10. มีความสนใจในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
11. มีความสามารถในการบริหาร
12. มีความคิดสร้างสรรค์
13. มีความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม
14. มีความกล้าตัดสินใจ
15. มีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์
16. มีความสามารถในการสร้างพันธมิตร
17. มีความซื่อสัตย์
18. มีความประหยัดเพื่ออนาคต
19. มีความรับผิดชอบต่อสังคม³⁸

อรพิน สันติธีรากุล ได้รวบรวมงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ควรมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความกล้าเสี่ยง หมายถึง ความกล้าเสี่ยงในงานที่มีความเสี่ยงปานกลางไม่มากหรือน้อยเกินไป และไม่เกินความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้
2. ต้องการมุ่งความสำเร็จ หมายถึง การทุ่มเทความพยายามทั้งสติปัญญา และ

³⁸ “ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, อุตสาหกรรมสาร , 2543 : 40-45.

ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3. ความรู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย หมายถึง การครุ่นคิดถึงเป้าหมายรวมถึงวิธีการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะเอาชนะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการจูงใจผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ลงทุน ลูกจ้าง เพื่อให้เขาเหล่านั้นการช่วยเหลือผู้ประกอบการ

5. ยืนหยัดต่อสู้และทำงานหนัก หมายถึง พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานหนักเพราะเขาไม่สามารถทนต่อการทำงานที่ไม่สำเร็จได้

6. มีความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่ง หมายถึง ความมีชีวิตชีวาไม่สามารถอยู่นิ่งๆหรือปล่อยเวลาให้ผ่านไปอย่างเปล่าประโยชน์

7. เรียนรู้จากประสบการณ์หรือใช้ผลสะท้อนในอดีต หมายถึง ให้ประสบการณ์หรือบทเรียนในอดีตเป็นครูสอนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในอนาคต

8. มีความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบต่องานที่ได้มอบหมายและทำงานนั้นๆ อย่างเต็มที่

9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความตั้งใจเด็ดเดี่ยว

10. การแสวงหาความรู้เพิ่มเติม หมายถึง ไม่ปล่อยให้ความรู้ของตนเองหยุดนิ่ง แสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงกิจการของตนเอง

11. ความสามารถในการบริหาร หมายถึง การมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กล้าคิดถึงรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ รวมถึงการกล้านำความคิดเหล่านั้นมาใช้

12. ความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม หมายถึง มีความเชื่อว่าสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามแบบที่ต้องการมากกว่าจะปล่อยให้มันเป็นไปตามดวงหรือโชค สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับการกระทำของตนเองเป็นหลัก

13. มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก หมายถึง ไม่ใช่แค่เพ้อฝันอยู่กับอดีตหรืออนาคต มุ่งอยู่กับการทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด คิดถึงอนาคตเฉพาะจุดมุ่งหมายที่เราต้องการและวางแผนไว้แล้ว

14. ตั้งความหวังไว้กับผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม หมายถึง เข้าใจระดับความตั้งใจทำงานของลูกน้อง ไม่ควรคาดหวังให้เขาเหล่านั้นทุ่มเทการทำงานและประสบความสำเร็จเสมือนเขาเป็นผู้ประกอบการเอง

15. กล้าตัดสินใจและความพยายาม หมายถึง กล้าตัดสินใจและเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองทำลงไป ไม่ละความพยายามกับงานหนัก

16. ทำอะไรเกินตัวคือความล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น หมายถึง ต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านการเงิน เทคโนโลยีการผลิต ด้านการตลาด ก่อนลงมือปฏิบัติ

17. การร่วมมือและการแข่งขัน หมายถึง พยายามดำเนินธุรกิจให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะเพื่อให้กลุ่มธุรกิจเดียวกันอยู่รอด

18. มีความซื่อสัตย์ หมายถึง เป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ โดยมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า / ทรัพยากร

19. ประหยัดเพื่ออนาคต หมายถึง การใช้เงินในทางที่ถูก อดออมเพื่อการขยายกิจการในอนาคต

20. มีความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ทั้งสังคมและผู้ประกอบการต่างมีความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังนั้นทั้งสองฝ่ายควรช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน³⁹

Goldhammer ได้เสนอผลการศึกษาเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน ดังนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ตั้งใจเป็นผู้บริหารการศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดาแต่ได้รับการส่งเสริมจาก หัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงจัง ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องไม่เรียนหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษาดังมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของนักเรียน

3. ผู้บริหารมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมืออย่างดี

4. ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครู และยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละและมีความสามารถ

5. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น

6. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดค้นปล้น และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

7. ผู้บริหารศึกษาเป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา มักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชาโดยหาทางผ่อน

³⁹ อรพิน สันติธีรากุล, หนังสือคู่มือมาตรฐานการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการ., ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543).

คล้ายปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์

8. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และงานที่ทำมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึก ว่ามีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

9. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา และสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษา และความสำคัญของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

10. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

11. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ ที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ นั้นมีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง⁴⁰

ทิมโมธี เอส. แฮทเทิน (Timothy S. Hatten) ได้กล่าวถึง ผู้จัดการธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. มีความอดสาหะ (Perseverance)
2. มีความอดทน (Patience)
3. มีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา (Critical Thinking Skills)

นอกจากนี้ Hatten ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติเฉพาะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จว่า จะต้องมีความคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. ความมุ่งมั่น ปรารถนาและพยายามที่จะดำเนินธุรกิจให้สำเร็จให้ได้ (Passion) มิฉะนั้นจะทำให้สูญเสียทั้งเงินทุน และเวลา
2. มีความสามารถในการตัดสินใจในภาวะวิกฤตด้วยการตรวจสอบทุกอย่างอย่างรอบคอบ (Determination) ไม่ปล่อยยให้ตนเองตกอยู่ในโชคชะตาหรือพรหมลิขิต ต้องเชื่อมั่นว่าตนเองจะฝ่าฟันอุปสรรคและประสบความสำเร็จได้ หากอุทิศเวลาและทำงานให้หนักเพียงพอ

⁴⁰ Goldhammer, R. and Others., Clinical supervision ,2nd ed. (New York : Holt Rinehart and Winston ,1980),121.

3. ต้องมีความรู้จริง รู้ลึก (Knowledge) ในธุรกิจที่ลงทุน เพื่อจะสามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคได้⁴¹

ดร.ไมเคิล เฟรส์เซอร์ (Frese ,M.) ได้ให้นิยามลักษณะของผู้ประกอบการไว้ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) คือ ความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองไปสู่โอกาส เป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และสามารถตัดสินใจได้ในภาวะบีบบังคับ

2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) คือ การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ๆ การบริการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ความกล้าเสี่ยงแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ กล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้ กล้าใช้ทรัพยากรเงินจำนวนมากสำหรับก่อตั้งธุรกิจ และกล้ากู้ยืมทรัพยากรเงินจำนวนมาก

4. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) คือ ความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะในการแข่งขัน ความพยายามที่จะทำให้คู่แข่งหมดประสิทธิภาพ

5. ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) หมายถึง การที่เจ้าของกิจการมีความมั่นคงไม่เก็บสิ่งผิดพลาดมาเป็นอารมณ์ หรือผิดหวังท้อแท้ แต่จะนำเอาประสบการณ์เหล่านั้นมาเรียนรู้

6. ความใส่ใจในความสำเร็จ (Achievement orientation) หมายถึง ผู้ที่ชอบงานที่ท้าทายมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จและดีกว่าเดิม⁴²

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการในหนังสือเรื่องชุดความรู้แบบอย่างการก่อตั้งธุรกิจ ว่าผู้ประกอบการนั้นควรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวินัย มุ่งมั่นต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีความกล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำอย่างมีสติใช้ข้อมูลในการพิจารณาประกอบ การตัดสินใจ สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ และมีนวัตกรรม มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย

⁴¹ Timothy S. Hatten, Small Business-Entrepreneurship and Beyond (New Jersey : Print ice Hall,1997), 31,40.

⁴² Michael Frese, Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: A Psychological Approach (USA : Quorum Books ,2000),58.

ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ ได้เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” ได้กล่าวถึงประสบการณ์ของตนโดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ควรจะต้องประกอบด้วย

1.การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) คือเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นผู้สร้างสรรค์วิชาการมากกว่าเป็นผู้บริหารวิชาการ มีความสำนึกในวิชาการ เน้นการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างความรู้ แล้วนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปสอน ไปบริการวิชาการแก่สังคม ต้องเป็นผู้นำและต้องปกครองดูแลนักวิชาการ เป็นต้น

2.วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality) คือจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร วิชาการ การบริหารวิชาการ และการบริหารองค์กร พร้อมกันนั้นก็ต้องมีศักยภาพสูงในการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

3. จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) คือการเสียสละเพื่อคนอื่นมีสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กรและบุคคลในชุมชนด้วย

4.จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind) คือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใสบริสุทธิ์ ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคลบริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม

5.การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept) คือ มีแนวคิดในการบริหารที่เด่นชัดในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความคมชัดในการพัฒนาระบบ พัฒนาวิชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาศักดิ์ศรีขององค์กร

6. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team working) คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำและการยอมรับนับถือ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมกันปฏิบัติงาน / ปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม⁴³ เป็นต้น

1.4 ทักษะของผู้ประกอบการ

ทักษะ(skill) หมายถึงความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง หากพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสลับซับซ้อนและหลากหลายแล้วจะพบว่า ผู้บริหารนั้นต้องการทักษะหลายด้านเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ทักษะการบริหารมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารเนื่องจากความรู้ที่มีอย่างเดียวไม่สามารถใช้งานได้โดยตรง การใช้ความรู้ประกอบกับทักษะในการปรับประยุกต์ใช้จึงนับว่าเป็นประโยชน์สูงสุด

⁴³ วิรุณ ตั้งเจริญ, “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา”,วารสารสวัสดิศึกษาใหม่ 2548(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2547).

1.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้ประกอบการ

การบริหารงานโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่างกัน สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจมาจากการขาดทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การขาดประสบการณ์และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารไว้ดังนี้

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารไว้คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

การนำองค์กรสู่ความสำเร็จนั้น นักบริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความคิดที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นักบริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการนำทิศทางขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นความคิดจินตนาการเชิงการบริหารจัดการที่เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ มีกรอบแห่งการมองเห็นที่ทันสมัย ก้าวไกล และมีความถูกต้อง เป็นความคิดที่แปลกใหม่ คิดเหนือผู้อื่น คิดอย่างมีคุณภาพและคิดสู่ความสำเร็จในเชิงปฏิบัติ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องตัว ความคิดยืดหยุ่น และความคิดละเอียดลออ ดังนั้นนักบริหารควรที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อส่งผลประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างความคิดนั้นเป็นสิ่งยาก การนำความคิดสู่การยอมรับเป็นสิ่งที่ยากกว่า การยอมรับความคิดใหม่ และลบความคิดเก่าเป็นสิ่งที่ยากที่สุด ดังนั้นถ้าสามารถนำความคิดของตัวเองสู่การยอมรับและลบความคิดเก่าออกไปได้ นั่นคือ ความสำเร็จของการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

2. ทักษะด้านคน (Human Skill)

ในการพัฒนาตนเองของนักบริหารนั้นด้านบุคลิกภาพมีความสำคัญยิ่งที่จะสร้างให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี นักบริหารจะมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งภายนอกและภายใน บุคลิกภาพภายนอกเป็นการสร้างความประทับใจให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ส่วนบุคลิกภาพภายในเป็นปัจจัยในการสร้างความประทับใจให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ส่วนบุคลิกภาพภายในเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น โดยใช้สติปัญญาความคิด ความเชื่อมั่น การควบคุมอารมณ์ที่ดี ทัศนคติ และสภาวะจิตใจที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการมีบุคลิกภาพที่ดีของนักบริหารแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การสื่อสาร

นักบริหารควรมีศิลปะการพูด ทั้งพูดได้และพูดเป็น นอกจากนี้มีการพูดหรือแสดงออกในสิ่งที่ดี ทั้งลักษณะท่าทางและน้ำเสียงที่พูด จะต้องมีความชัดเจน จริงใจ และที่สำคัญควรเป็นผู้ฟังที่ดี

ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่ทั้งสองฝ่าย ช่วยสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำงานเป็นทีม ความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านคนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันที่องค์การเผชิญความหลากหลายของคนประเภทต่าง ๆ รวมไปถึงความพยายามจะหาคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะทางด้านคนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาคนดีไว้ในองค์กร และกระตุ้นให้คนเหล่านี้ทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มศักยภาพของตน ทักษะทางด้านคนมีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

3. ทักษะด้านงาน (Technical Skill) นักบริหารที่ดีจะต้องสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป นอกจากความสามารถทางสติปัญญาแล้ว นักบริหารจะต้องเป็นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักรู้ในตนเอง สามารถจูงใจและมีมุมมองต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งถ้าสามารถเรียนรู้ในการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ได้ ก็จะทำให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้ดี มีการยอมรับการกระทำของผู้อื่น คิดในทางสร้างสรรค์ จริงใจ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รู้จัดอดทน และมีทักษะในการเข้าสังคมได้ดี ซึ่งมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นนักบริหารจะต้องมีเทคนิคในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยจะต้อง พิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา มีข้อมูลที่ดีในการตัดสินใจ อย่าให้ผิดพลาด จนทำให้เกิดความเสียหายในองค์กรได้

จะเห็นได้ว่า ทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนทักษะด้านคนนั้นมีความสำคัญทุกระดับของผู้บริหาร และทักษะด้านงานจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด⁴⁴

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะด้านงานยังครอบคลุมถึงการเข้าใจวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย ทักษะด้านงานมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด

⁴⁴ Robert, L Katz., Skill of Effectiveness Administrator , January-february 1965 (n.p.: Harvard Business Review).

เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี พนักงานที่จะได้เลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ก็มักจะมาจากความสามารถที่โดดเด่นในเรื่องนี้เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อผู้บริหารขยับตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามลำดับชั้นในองค์กร ทักษะทางด้านคน และทักษะด้านความคิดจะก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญแทน

แฮร์ริส (Harris) นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา เขาได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพพจน์ โดยส่วนรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักถามคำถาม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย ความเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำการอภิปราย สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติได้

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย รู้จักการอ่าน เขียน พูด ฟัง จัดลำดับเรื่องเป็น ลำดับ เขียนแผนภูมิได้และวาดภาพได้ คำนวณเป็น เป็นประธานในที่ประชุมได้⁴⁵

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้นำแนวความคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L.Katz) มาแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ให้เห็นแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบข่ายของงาน
- 1.2 การวิเคราะห์งานของตนเองและผู้อื่น
- 1.3 การมีความรู้ที่หน่วยงานของตนสัมพันธ์กันอย่างไร
- 1.4 การวินิจฉัยผลกระทบต่อนักงานย่อยอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง
- 1.5 การรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาศึกษาของชุมชน
- 1.6 การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล
- 1.7 การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ
- 1.8 การรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษา มาแล้วนำมาใช้ได้เหมาะสม

⁴⁵ Harris,B.M.,Supervision Behavior in Education (New Jersey: Prentice-Hall,1985),61.

- 1.9 การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ
- 1.10 การมีความรู้เรื่องหลักสูตรทุกระดับที่สถานศึกษาตนจัดขึ้น
- 1.11 การอำนวยความสะดวกและการให้คำปรึกษา
- 1.12 การวางแผนใช้อาคารสถานที่
- 1.13 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น
 - 2.2 การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน
 - 2.4 การให้ความเป็นกันเอง
 - 2.5 การใช้เวลาผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบซักถามเมื่อมีปัญหา
 - 2.6 การให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน
 - 2.7 การเข้าใจปัญหาผู้ได้บังคับบัญชา
 - 2.8 การเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
 - 2.9 การแสดงความยินดี-ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา
 - 2.10การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากกว่า 20 คน
 - 2.11การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม การปฏิบัติงานต่อครูบรรจุนใหม่
 - 2.12การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลา
3. ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย
 - 3.1 การนำแผนงานหรือโครงการ
 - 3.2 การจัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษาการทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู
 - 3.3 การสาธิตการสอน
 - 3.4 การพูดหรือเขียนคำสั่ง
 - 3.5 การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี
 - 3.6 การมีความรู้ การพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 3.7 การมีความรู้งานสารบรรณ
 - 3.8 การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้างอาคารได้
 - 3.9 การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล

3.10การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน⁴⁶

แอนเดอร์สัน และวูดคอค (Anderson and Woodcock) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารว่าประกอบด้วย สองประการคือ

1. คุณสมบัติทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร การคิดคำนวณ และการแก้ปัญหา

2. คุณสมบัติเฉพาะ ประกอบด้วย การจัดการแบบเจ้าของกิจการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและการบัญชี การตลาด และการส่งเสริมการขาย

จากการที่ได้กล่าวมา ข้างต้น จะเห็นได้ว่านักบริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นคนที่มีรู้จักคิด หรือคิดเป็น โดยจัดกระบวนการคิดให้เป็นระบบ มีการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด รู้จักแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ถูกต้อง มีความรอบรู้ในกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และที่สำคัญ คือ ต้องมีภาวะผู้นำ และเป็นนักการสื่อสารที่ดี ซึ่งหลักการเป็นนักบริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นคนวางแผนที่ดี รู้จักแสวงหาข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รู้จักสภาพปัญหาอย่างชัดเจน แก้ปัญหาด้วยความเที่ยงธรรม และมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ หาจุดแข็ง จุดอ่อนในองค์กร มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจตามความเหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ มีแนวความคิดคล้ายกับ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ กล่าวคือ นักบริหาร ผู้ที่จะแก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหาร คือ ความสามารถของนักบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับใช้พิชิตงานให้สำเร็จได้ จะประกอบด้วยทักษะที่เป็น “ความเก่ง” 3 ประการ คือ

1. เก่งคิด คือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และมองได้กว้างและไกล สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ได้ รวมทั้งคิดประเมินสภาพการณ์ที่เป็นจริงได้ถูกต้อง และคิดแหลมลึกเห็นถึงปัญหาที่ซ่อนเร้นได้

2. เก่งงาน คือ มีความเข้าใจในงาน วิธีการทำงาน เทคนิคที่ใช้ปฏิบัติงาน และสภาพเงื่อนไขของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ทำงานตามแผน เพื่อนำมาจัดเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบงานที่ดี และประยุกต์ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อย ๆ

⁴⁶ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม.เอ็ม จำกัด ,2525),17-18.

3. เก่งคน คือ การเข้ากับคน และเอาชนะใจคน โดยมีความรู้เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอและความต้องการของคนอื่น ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุมและชักจูงให้คนทำงานจนบรรลุสำเร็จร่วมกันด้วยดี⁴⁷

แนวคิดของ ไวส์ กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการบริหารงาน 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีทักษะเป็นผู้นำด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการ การมอบหมายงาน และการประเมินผล
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี
3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม มีความสามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือ
4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพ
5. ทักษะด้านการประเมินผลมีความสามารถในการสร้างเครื่องมือวัดผลและประเมินผล ขบวนการในการประเมินผลต่าง ๆ ⁴⁸

จากแนวคิดของ ไวส์ (Wiles) ได้ให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดมากกว่า โรเบิร์ต เคทซ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านเทคนิคจะไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ก็นับได้ว่าทั้งสองคนได้เล็งเห็นว่าทักษะด้านมนุษยและความคิดรวบยอด ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี เมื่อพิจารณาจากทักษะ 3 ด้านนี้ จะพบว่า ทักษะทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารของผู้บริหารโดยทักษะด้านมนุษยจะมีบทบาทสำคัญในทุกะดับของระดับส่วนการบริหาร และจากการรายงานของสมาคมผู้บริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งหมด 200 คน ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เฮอร์ซี และ บลานชาร์ด พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดมีความเห็นว่ามีมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการบริหารงาน

Paul Burns ได้เสนอแนวคิดเรื่องทักษะของผู้บริหารว่าประกอบไปด้วยสิ่งที่จำเป็น 16 ประการดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการสื่อสาร
3. มีความสามารถในการ โน้มน้าวชักจูง
4. มีความสามารถในการจูงใจ

⁴⁷ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546), 33.

⁴⁸ Wiles, พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (1955:125) อ้างถึงในคุณวุฒิ คนฉลาด (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2540), 26-27.

5. มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
6. มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. มีความสามารถในการตัดสินใจ หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง
8. มีความสามารถในการสร้างความมั่นใจ
9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
10. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง
11. มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น
12. มีความสามารถในการมอบหมายงาน
13. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และความรู้สึกการเป็นเจ้าของ
14. มีความสามารถในการสร้างความกระจ่าง ชัดเจน
15. มีความสามารถที่สร้างความมั่นคงด้วยความยุติธรรม
16. มีความสามารถที่จะประนีประนอมแต่สอดคล้องกัน⁴⁹

1.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้ประกอบการ

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6” จากประชากร ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ใน 7 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง ลพบุรี ชัยนาท และอุทัยธานี จำนวนทั้งสิ้น 532 คน ผลการวิจัยมีรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค พบว่า ผู้บริหารสามารถปรับใช้ระเบียบทางราชการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารสามารถสื่อสาร กับผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการบริหาร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูอาจารย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถปรับปรุงตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผู้บริหารสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาสถานการณ์ต่างๆ

⁴⁹ Paul Burns, Corporate Entrepreneurship : Building an Entrepreneurial Organisation (USA. : Palgrave Macmillan, 2005), 115.

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่าผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนได้ ผู้บริหารสามารถนำนโยบายแผนการศึกษาที่กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรได้เหมาะสมกับกับศักยภาพและข้อจำกัดของโรงเรียน⁵⁰

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น คือ

1. ทักษะทางเทคนิค ควรจัดอบรมสัมมนาโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางเทคนิคให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนให้อยู่ในระดับความสามารถที่มากขึ้นเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน เช่น อบรมกลยุทธ์ในการบริหารงาน เทคนิคในการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน เทคนิคการประเมินผลและการนำผลประเมินไปใช้ เทคนิคในการป้องกันการประพฤติผิดวินัยของบุคลากร ในโรงเรียน เทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ทางการศึกษา

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ควรจัดอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ เทคนิคการบริหารความขัดแย้งเพื่อการสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

3. ทักษะความคิดรวบยอด ควรจัดอบรมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางความคิดเทคนิคการบริหารเชิงระบบ เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จำลอง นักพ่อน ได้เขียนหนังสือ “นักบริหารการศึกษามืออาชีพ” ได้กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาว่าจะต้องมีองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารมืออาชีพที่เป็นคุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนและอดุสาหะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น และมีบุคลิกดี

2. ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skill and abilities) หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติและการมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการจัดการ

⁵⁰ ณรงค์ แยมประดิษฐ์, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541), บทคัดย่อ.

มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา การเป็นนักประสานงานและประสานผลประโยชน์ มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์งาน มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และเป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด

3. ประสบการณ์ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Experience and achievement) หมายถึง การประเมินผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตามภารกิจหน้าที่กำหนดหรือเกี่ยวข้อง มีการศึกษาฝึกอบรมและดูงาน มีผลงานวิชาการเอกสาร งานวิจัยและตำรา ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและงานที่ปฏิบัติบรรลุผล และแผนการ ดำเนินงาน แผนพัฒนางานในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน⁵¹

ดึกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารครูสภา ผลการวิจัยปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านอันได้ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย ด้านมโนคติความจำเป็นและต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านมนุษยและด้านมโนคติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารอันดับแรกคือ การใช้หลักธรรม และองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาผู้บริหาร อันดับแรกคือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร⁵²

สมศักดิ์ ด่านเดชา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดยะลาโดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับที่ปานกลาง และทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

⁵¹ จำลอง นักพ่อน,เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ [Online], Accessed 26 ตุลาคม 2548. Available from [http://www.moe.go.th/wijai/road %20 map.htm](http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm)

⁵² ดึกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ,“ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารครูสภา”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช,2543),บทคัดย่อ.

ประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1⁵³

กิตติชัย รุจิมงคล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากและผู้บริหารมีประสบการณ์ต่างกัน มีทักษะการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนต่างประเภทกัน และในระดับชั้นสูงสุดที่โรงเรียนเปิดสอนต่างกัน จะมีทักษะการบริหารต่างกัน และทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน⁵⁴

วิรัช ชูสิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในจังหวัดยะลา ผลการวิจัยสรุปว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในจังหวัดยะลาตามทัศนะของอาจารย์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ระดับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดยะลา ตามทัศนะของอาจารย์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในจังหวัดยะลา ตามทัศนะของอาจารย์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1⁵⁵

วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมอยู่ใน

⁵³ สมศักดิ์ ด้านเดชา, “ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544), บทคัดย่อ.

⁵⁴ กิตติชัย รุจิมงคล, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ.

⁵⁵ วิรัช ชูสิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในจังหวัดยะลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544), บทคัดย่อ.

ระดับที่สูงมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิคและ ด้านมนุษยสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ประถมในจังหวัดนราธิวาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1⁵⁶

พรรณี ใจเพิ่ม ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับแรก รองลงมาคือทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านคตินิยมตามลำดับ ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r=0.842$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5⁵⁷

มุฮัมมัดฮิลมี อุซัน ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านการคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ตามทัศนะของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ตามทัศนะของครู โดยภาพรวมและรายด้านมี

⁵⁶ วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดนราธิวาส” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545), บทคัดย่อ.

⁵⁷ พรรณี ใจเพิ่ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

ความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 และ 0.01⁵⁸

มายิ่ง เบญญธาดา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปัตตานี มีทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปัตตานี มีการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1⁵⁹

1.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ดนัย เทียนพุฒ นักฝึกอบรมในองค์การ ได้เสนอปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้ประกอบการ ไว้ดังนี้

1. ความสามารถทางนวัตกรรม
2. ความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่ยุ่งเหยิง
3. ความปรารถนาความสำเร็จ
4. ความสามารถวางแผนอย่างสมจริง
5. เป็นผู้คนที่เน้นเป้าหมาย
6. ผู้ประกอบการจะรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งศึกษาและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้
7. มีความรับผิดชอบ

⁵⁸ มุฮัมมัดฮิลมี อุซัน, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการวัดผลและวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2549), บทคัดย่อ.

⁵⁹ มายิ่ง เบญญธาดา, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปัตตานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2549), บทคัดย่อ.

8. สามารถปรับตัวได้

9. เป็นทั้งนักจัดการและนักบริหาร⁶⁰

Ryan et al. ได้รวบรวมและสรุปปัจจัยที่จะทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จได้ 10 ปัจจัย ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ (Willingness to succeed) การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องทั้งลงทุนและลงแรง ต้องทำงานหนักแทบไม่จะมีวันหยุด เพราะต้องวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ แก้ไขปัญหาอยู่เกือบตลอดเวลา ลักษณะดังกล่าวนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว

2. มีความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) คนที่เชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคนที่มีกำลังใจให้ตนเองสูง ไม่กลัวที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรค จึงมีโอกาสสูงที่จะบรรลุกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คุณสมบัตินี้จะทำให้คนที่ทำงานด้วยหรือคนอื่นที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมั่น ตามไปด้วย

3. มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจของตนเองอย่างชัดเจน (A clear business idea) ผู้ประกอบการจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ในธุรกิจอะไร ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนคืออะไร ธุรกิจของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่งมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องรู้ยุทธวิธีว่าทำอย่างไร ธุรกิจของตนจึงจะประสบความสำเร็จได้ เช่น รู้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนถูกใจผู้บริโภคได้มากกว่า มีคุณภาพมากกว่า เป็นต้น

4. มีแผนงานที่เป็นระบบ (The business plan) การมีเฉพาะแนวคิดทางธุรกิจที่ดีไม่ได้ยืนยันว่าผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จ แต่ควรจะมีแผนงานที่เป็นระบบด้วย แผนงานนี้เรียกว่า แผนธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการสร้างแผนธุรกิจ เพื่อชี้ให้เห็นว่า จะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยใคร เมื่อใด ใช้เงินทุนเท่าใด จะได้ผลอย่างไร การมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนจะช่วยให้เราวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่และที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เหมือนมีแผนที่อยู่ในมือทำให้ไม่หลงทาง

5. มีความสามารถในการบริหารการเงิน (Exact control of finances) ผู้ประกอบการเป็นจำนวนมากสร้างตัวขึ้นมาได้จากการใช้ทักษะด้านการตลาด หรือการผลิต แต่มักจะเลยไม่พัฒนาทักษะในเรื่องบัญชีและการเงิน โดยมักจะโยนให้เป็นหน้าที่ของพนักงานบัญชี ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการรั่วไหลของเงินทุนในกิจการ ยิ่งเมื่อกิจการเติบโต ความซับซ้อนและปริมาณของกิจกรรม

⁶⁰ ดนัย เทียนพุ่ม, นักบริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2532), 67-68.

ทางการค้ายิ่งมีมากขึ้น ผู้ประกอบการควรทราบว่า ขนาดที่แท้จริงของกิจการเป็นอย่างไร เช่น มีสินทรัพย์ รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย กำไร เป็นอย่างไร ควรรู้วิธีการตรวจสอบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ จะได้รับรู้ปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหาก่อนได้

6. มีความสามารถทางการตลาด (Targeted marketing) ในยุคของการแข่งขันแบบนี้ความสามารถทางการตลาดเป็นทักษะที่สำคัญที่จะทำให้กิจการอยู่รอดได้ ผู้ประกอบการจะต้องแสดงฝีมือด้านนี้ให้เห็นชัดเจนว่า ตนเองรู้วิธีการที่จะนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดให้ประสบความสำเร็จได้

7. มีความสามารถมองเห็นสภาพของการแข่งขันในอนาคตได้ (A step ahead of the competition) ในการทำธุรกิจนั้น แนวคิดแผนงานมักกระทำกันในวันนี้ แต่การดำเนินงานจริงมักจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีความไม่แน่นอน ดังนั้นผู้ประกอบการที่ดีจะต้องคาดการณ์ได้แม่นยำว่าสภาพตลาดและการแข่งขัน จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และทำการวางแผนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อม ไม่ได้รอคอยโอกาสทางธุรกิจเข้ามาเฉย ๆ

8. มีแหล่งสนับสนุนที่ดี (Management support) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จนั้นมักจะเป็นบุคคลที่รู้จักเครือข่าย แหล่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจของตน เช่น ผู้ประกอบการอาวุโสที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันที่สามารถสนับสนุนแนวคิด และวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะที่คล้ายกัน สถาบันการเงินที่สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเงินทุนและการขยายกิจการ เป็นต้น การพัฒนาตนเองให้มีเครือข่ายกว้างขวางจะช่วยทำให้มีที่ปรึกษามากในการขอความ สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในอนาคต

9. มีทักษะในการประสานงาน (Co -operation) ผู้ประกอบการควรทราบว่าตนเองไม่สามารถรู้ทุกเรื่อง และทำทุกเรื่องด้วยตัวคนเดียวได้ โดยเฉพาะเมื่อกิจการเริ่มขยายตัว การมีทักษะการประสานงานทั้งภายในกิจการ (กับพนักงานตนเอง) และกับภายนอกกิจการจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทักษะในการประสานงานนี้รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีทักษะในการสื่อสาร การสั่งการ การมีภาวะการเป็นผู้นำ การถ่ายทอดงาน เป็นต้น

10. มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม (Clear company structure) การจัดองค์กรที่เหมาะสมไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรเหมือนบริษัท ใหญ่โดยทันที แต่หมายถึงการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เหมาะกับขนาดของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยนได้เป็นระยะ ๆ ตามขนาดขององค์กรที่เติบโตขึ้น⁶¹

⁶¹ Ryan, J.D., Ray, R.J., and Hiduke, G.P., Small Business : An Entrepreneur's Plan, 5th ed., The Dryden Press (USA : Harcourt Brace College Publishers, 1999), 216.

Tony Bush และ Les Bell ได้เสนอแนวคิดการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อพัฒนา
มาตรฐานการศึกษาให้ดีขึ้น พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนเรื่องนโยบายการศึกษา
2. การบริหารการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ
3. การบริหารจัดการตนเอง
4. ภาวะผู้นำ และ ยุทธศาสตร์
5. ภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์กร
6. วิสัยทัศน์ และ การวางแผนกลยุทธ์
7. การพัฒนาวิชาชีพ
8. การประเมิน และ การบริหารการดำเนินการ
9. การบริหาร เพื่อโอกาสที่เท่าเทียมกัน
10. การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
11. การควบคุม และ การประเมินผลการเรียนรู้
12. ประสิทธิภาพ , ความเสมอภาค , และความเป็นอิสระ
13. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
14. ธรรมาภิบาล
15. การตลาด
16. หุ้นส่วนใหญ่ในการพัฒนา
17. การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาการเรียนรู้
18. การประเมินภายนอก
19. ความเข้าใจเรื่องคุณภาพ⁶²

Iris Keating และ Ray Moorcroft ได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการสถานศึกษาว่า
ผู้บริหารควรประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ส่วนประกอบที่เกี่ยวกับทักษะ และ ความสามารถทางวิชาการ (Skill and technical competencies)

⁶² Tony Bush, Les Bell, and others, Educational management : redefining theory
(London : Paul Chapman, 1999),34.

- 1.1 การบริหารความเสี่ยง
- 1.2 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.3 การบริหารวัสดุ-อุปกรณ์
- 1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 การบริหารสำนักงาน
- 1.6 การบริหารการเงิน
2. ส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.2 การบริหารการดำเนินการ และการพัฒนาโรงเรียน
 - 2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลตอบรับ
 - 3.1 ผลกระทบที่มีต่อสถานศึกษา
 - 3.2 การพัฒนาในอนาคต⁶³

จากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะและทักษะของผู้ประกอบการที่รวบรวมไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะและทักษะดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นด้านต่างๆโดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประกอบการ , ผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1.6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประกอบการ

1.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำ

⁶³ Iris Keating และ Ray Moorcroft, Managing the Business of Schools (n.p. : Sage Publications Ltd ,2006),218.

หน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านี้ การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่าสมรรถนะ⁶⁴

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994⁶⁵ Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์การ โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผล

⁶⁴ สุภัฏฐญา รัชมิธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน), 2548), ก.

⁶⁵ Boyatzis , R.E., The Competent Manager: A model of Effective Performance (New York : John Wiley and Sons Inc., 1982), 64.

ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน⁶⁶ นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ.1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก

ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์ปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548 ก) มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ

1.6.2 ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะ) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

⁶⁶ Hamel, G. and Prahalad, C.K. ,Competing for The Future (Boston : Harvard University Press, 1994), 105.

แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ(Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และ ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ⁶⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วนสุภัฏญา รัชมีธรรมโชติ⁶⁸ และอาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์⁶⁹ ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น⁷⁰ โดยสรุปแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถ

สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า“สมรรถนะ”ที่แปลว่าความสามารถตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล(Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ(Superior Performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และ

⁶⁷ ดนัย เทียนพุด,4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : กลุ่มแอตวามซีริเลิร์ช ,2548),29 – 30.

⁶⁸ สุภัฏญา รัชมีธรรมโชติ,แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น,2548),17.

⁶⁹ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์,HR for non HR (กรุงเทพฯ: เอช.อาร์.เซ็นต์เตอร์,2548),22.

⁷⁰ ณรงค์วิทย์ แสนทอง,มารู้จัก competency กันเถอะ (กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดดูเคชั่น,2547),65.

คุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การต้องการ Boyatzis กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข สรุปว่าสมรรถนะหมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น⁷¹

และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะ ในกลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบ

⁷¹ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency, 19.

ผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคา ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ สถาบัน Schoonover Associates จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด(Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill) วิถีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

1.6.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่นมีคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็น

คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิด สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น

Spencer และ Spencer ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก⁷²

ด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับผู้นำนั้น Forster และคณะได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำ ของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะทางการรู้คิด(Cognitive Capacity)เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการ เสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วย การจัดการการกระทำ (Action Management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์การ มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบ มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมา การตระหนักรู้ในองค์การ (Organizational Awareness) เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ในองค์การ มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการจัดการเกี่ยวกับเวลา การ

⁷² Spencer, L. and Spencer, S. ,Competence at Work: Models for Superior Performance (New York : John Wiley and Sons,1993),11.

ทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่างๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน การสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงาน มีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship Competencies) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการให้และการรับการวิพากษ์วิจารณ์ เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีการสื่อสารข้ามองค์การ

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal Competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina / Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวลวิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยาก ปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self – Confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจเล็กเลียดการกระทำที่มั่นใจเกินไปจากการศึกษา⁷³

การศึกษาวิจัยของ Hellriegel และคณะ พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารการเงินและงบประมาณ

⁷³ Forster, David., Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide. Canada : Public Service Commission of Canada. [Online], accessed 12 December 2009. Available from www.psc.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf.

(Budgeting and Financial Managements)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วยการสร้างทีมงาน (Designing Teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย (Creating a Supportive Environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วยความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding)ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) ผลการศึกษาการจัดกลุ่มสมรรถนะ⁷⁴

จากแนวคิด ของ Spencer and Spencer, Forster และคณะ Boyatzis , Zwell, Hellriegel และคณะ จะเห็นว่าเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ ซึ่งแต่ละองค์การย่อมต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน สมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้นย่อมมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน งานระดับผู้บริหารจำเป็น ต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ส่วนหัวหน้างานจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการที่จะสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเอง และกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีสมรรถนะทางด้านการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่ม ต่อบรรยากาศการทำงานภายในกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อ

⁷⁴ Hellriegel, Don. and other, Management : A Competency-Based Approach, 9th ed. (USA. : Thompson, South-Western Educational Publishing., 2001), 315.

วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ Becker และคณะ ได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลักที่ทุกองค์การควรมี โดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่องค์การทางธุรกิจดังกล่าวมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน⁷⁵

สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาส มารยาตร์ ที่ทำการศึกษาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ขีดความสามารถด้านการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การที่องค์การจะมีสมรรถนะใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์การประสบความสำเร็จได้⁷⁶

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุคใหม่

2.1 ผู้บริหารมืออาชีพ

ในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เป็นมืออาชีพ ในการบริหารงานซึ่งมีผู้กล่าวถึงการเป็นผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

เรธ (Reth) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพคือ ผู้ที่สามารถจัดการกับตัวเอง และผู้อื่นได้ในสภาวะที่กดดัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่สามารถฝึกกันได้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คุณสมบัติคือความมั่นใจในตนเอง เป็นคนเปิดเผย ยอมรับสภาพต่าง ๆ ได้ มีความซื่อสัตย์ รู้จักวางตัวเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี สำหรับในส่วนของการงานต้องมีความมั่นคง ไว้ใจได้ รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และกล้า

⁷⁵ Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D., The HR Scorecard : Linking People, Strategy, Performance (Boston : Harvard Business School Press, 2001), 319.

⁷⁶ บุษยมาส มารยาตร์, “ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2542), บทคัดย่อ.

ตัดสินใจ มีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด⁷⁷

โลว์ และ สวินด์ (Lowe and Swink) ได้ให้ความเห็นว่าในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพของโรงเรียนในอนาคตจะเป็นโรงเรียนที่มีความเปลี่ยนแปลง โดยสังคมชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมบริหาร จะต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสังคมมีความคาดหวังในเรื่องบริหาร 3 เรื่อง คือ 1) ความเป็นเลิศ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ที่สามารถประสานกับชุมชนได้ ยินดีรับบริการ และต้องสร้างสรรค์ความเป็นเลิศทางการศึกษา 2) ความเสมอภาค บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี 3) จริยธรรม บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้ที่มีความโปร่งใส⁷⁸

ธีระ ฤกษ์เจริญ กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมืออาชีพ คือผู้ที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จ ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดนและกระทบกระเทือนไปทั่วโลก⁷⁹

รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิตร ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ในทศวรรษที่ 21 ไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (vision) ในเป้าหมายความสำเร็จ คือมองไปข้างหน้า “มองกว้าง คิดลึก เห็นไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม”
2. สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือสามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง
3. มีความน่าเชื่อถือ คือมีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ไม่โกหกหลอกลวง สร้างความเชื่อถือความศรัทธาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและสาธารณชน
4. กล้าได้กล้าเสีย คือ กล้าเสี่ยง วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกล้าผิ ดผิดแล้วต้องรีบแก้ไข และอย่าลังเลแก้ปัญหา เป็นต้น

⁷⁷ Reth, John.F, How to be better manager Bussiness Management, Artical-leadership Management (n.p.: n.p.,1999).

⁷⁸ Lowe,Robert,and Reith,Swink.,“ Surviving in a Changing Society”. Principal The New Diversity,79 (May 2000): 5.

⁷⁹ ธีระ ฤกษ์เจริญ, สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.2548),23.

5. คิดนอกกรอบ (Think Out of Box) คือคิดให้หลุดพ้นจากความเคยชินเดิมๆ และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ มีมิติใหม่ๆ ของความคิด

6. กล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว⁸⁰

เรวัตี ชาตวีริศิษฐ์ มีความคิดเกี่ยวกับนักบริหารมืออาชีพ โดยเขียนไว้ในหนังสือ "การบริหารองค์การยุคใหม่" ว่านักบริหารมืออาชีพจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็น ต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) คือควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน

3. มีความทันสมัย (Modern) คือเป็นผู้ก้าวหน้าทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

4. เป็นนักพัฒนา (Developer) คือควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) คือมีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น

6. เป็นนักประสานงาน (Co-ordinator) คือจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ เพื่อจะได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

7. มีจรรยาบรรณจริยธรรม และคุณธรรม (Ethics) คือควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพและมีจริยธรรม คุณธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในทางปฏิบัติ ควรประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองครองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยการเป็นผู้ยึดมั่นในธรรม ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ⁸¹ เป็นต้น

⁸⁰ รศ.ดร.สุเทพ เชาวลิท, "CEO : ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมืออาชีพ", วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มิถุนายน - ธันวาคม 2546): 38.

⁸¹ เรวัตี ชาตวีริศิษฐ์, การบริหารองค์การยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2539), 79-80.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของเจ้าแก้มใหม่ ที่ประสบความสำเร็จได้มี 7 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นนักแสวงหาโอกาส คือจะต้องเป็นผู้มองเห็นโอกาสและหาช่องทางทางการค้า ได้ตลอดเวลา แม้จะตกอยู่ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
2. ต้องเป็นนักเสี่ยง ต้องกล้าได้กล้าเสีย พร้อมทั้งจะดำเนินการทันทีเมื่อมองเห็นโอกาส อย่ามัวรีรอ มิฉะนั้น จะสายเกินไป ไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ
3. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม หรือสร้างสรรค์ ในการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ออกสู่ตลาดที่มีสภาพการแข่งขันสูง
4. ต้องเป็นคนที่ไม่ท้อถอยง่าย มีความอดทน โดยเฉพาะระยะเริ่มก่อตั้งธุรกิจ จะต้องประสบกับปัญหามากมาย เจ้าแก้มหรือผู้ประกอบการที่ยืนหยัดอยู่ได้จะต้องเป็นคนที่มีความอดทนสูง
5. ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถปรับตัวได้เสมอ
6. ต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้ธุรกิจมีทิศทางชัดเจน ไม่เดินทางออกนอกกลุ่มนอกทาง สามารถมุ่งไปสู่อนาคต ด้วยเป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน
7. ต้องมีเครือข่ายดี เพื่อที่จะทำให้ได้ประโยชน์ทั้งด้านข้อมูล และการได้รับความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ จากเพื่อน ๆ หรือเครือข่ายได้เป็นอย่างดี⁸²

บริษัท Bain and Company ได้สรุปล่าสุดผลการสำรวจผู้บริหารในโลกธุรกิจของปี 2009 พบว่ามี 10 เครื่องมือทางการบริหารที่นิยมมากที่สุดขณะนี้คือ

1. Benchmarking หรือ การเปรียบเทียบวัด
2. Strategic Planning -การวางแผนกลยุทธ์
3. Mission and Vision Statement -การทำเรื่องข้อความวิสัยทัศน์และภารกิจ
4. CRM -การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
5. Outsourcing-การใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก
6. Balanced Scorecard -การจัดการกลยุทธ์ด้วย BSC& KPIs(เรียกกันในเมืองไทย)
7. Customer Segmentation-การกำหนดส่วนของลูกค้า
8. Business Process Reengineering-การทำรีเ็นจิเนีย

⁸² วิฑูรย์ สิมะโชคดี, TQM วิธียุทธศาสตร์คุณภาพยุค 2000 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2542),39-40.

9. Core Competencies-ความสามารถหลักของธุรกิจ

10. Mergers & Acquisition-การซื้อและควบรวมกิจการ⁸³

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้ที่มึลักษณะที่สำคัญคือ มีความสามารถในการบริหารงานที่ต้องพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะและเชี่ยวชาญ อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของความเป็นมืออาชีพ และความสำเร็จในองค์กรนั้น ๆ

2.2 ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ

ด้านการศึกษาคำนึงต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพในการจัดการ และบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารมืออาชีพประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารที่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ 2) การสร้างเครือข่ายในการบริหารจัดการ และพึ่งพาอาศัยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

เอ็ดมอนด์ (Edmonds) ได้ศึกษาวิจัย และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแข็งแกร่ง เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญ และมีทักษะพื้นฐาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้⁸⁴

ออสติน และ โรนโนลด์ (Austin and Reynolds) ที่ศึกษาวิจัย และพบว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ⁸⁵

แซมมอน ฮิลแมน และ มอร์ติมอร์ (Sammons Hillman and Mortimore) ที่ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากนี้ ในการศึกษาวิจัยของ แซมมอน ฮิลแมน และ มอร์ติมอร์ (Sammons Hillman and Mortimore) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งพบว่า ประกอบด้วย 1) มีความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และการบริหารเชิงรุก สามารถสร้างทีมบริหารงานของ

⁸³ [Online], accessed 11 January 2010. Available from http://www.bain.com/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=26812&menu_url=publications_results.asp

⁸⁴ Edmonds, R.R. , "Effective School for the Urban Poor." Educational Leadership ,37,1 (October 1979):15-27.

⁸⁵ Austin, Gilbert and David Reynolds., " Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey." School Organization, 10(2/3) (1990):167-178.

โรงเรียนได้ 2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจ และการใช้นโยบายต่าง ๆ 3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ⁸⁶

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) คือ 1) บริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปเรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลัง ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอน และอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

⁸⁶ Sammons,p.,Hillman,J.,Mortimore,P.,Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research (London : OFSTED,1995),115.

4. การประสานความสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียน ต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์ การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา ของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพื่อปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จโดยกำหนด คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มี “ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมี “ วิสัยทัศน์ ” สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหาร อย่างน้อย 3 ประการย่อยๆคือ

2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่รักและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุ่งมั่น ขยันอดทนและเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ตามจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2.2 มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ “ปัญญา”

พิจารณาด้วยเหตุผล ตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โลก โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ในความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้ง สุขภาพกาย และสุขภาพจิตในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้ การพัฒนาตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. เป็นผู้นำทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำใน การปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็น ผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้ ” ทางด้านการศึกษาแล้วยังต้องมี “ภูมิรู้ ” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำ “หลักวิชา” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง

5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ จะต้องมีความสามารถในการใช้ ศาสตร์ และศิลปะในการบริหารมาพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ทั้งบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดสูงสุด

6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ในยุคปัจจุบันจะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
 - 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
 - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 2.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
 - 3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
 - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา
 - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
 - 3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น
 - 4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 4.3 ผู้บริหารต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.4 การบริหารความขัดแย้ง
 - 4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้
 - 5.1 การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
 - 5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ⁸⁷

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดย สุรศักดิ์ หลาบมาลา ได้สืบค้นเกี่ยวกับวิทยาลัยแห่งชาติเพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ (National College for School Leadership) และได้รายงานมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาแห่งชาติของอังกฤษเรื่องทักษะและ คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาพอประมวลสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในโรงเรียน และสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างและมีพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียน
2. ริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
3. จัดลำดับความสำคัญของงาน ของแผน และขององค์กร
4. ควบคุมและประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. สร้าง สนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง
6. ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
7. มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงาน และติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้งานทุกส่วน ดำเนินการไปด้วยดี
8. กระตุ้นและจูงใจนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง กรรมการโรงเรียน และชุมชนในวงกว้าง
9. กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่นักเรียนและบุคลากร
10. เสาะหาคำแนะนำและการสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็น
11. ปฏิบัติต่อคนทั่วไปอย่างมีจิตสำนึกและแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น⁸⁸

⁸⁷ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ (กรุงเทพฯ : วิทยาลัยผู้บริหาร ,2548)

⁸⁸ สุรศักดิ์ หลาบมาลา, ผู้แปล, วิทยาลัยแห่งชาติเพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ = National college for school leadership (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ: สำนักงาน ปริญญาวิชาชีพครู,ม.ป.ป.),45.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดย สุรศักดิ์ หลาบมาลา ได้สืบค้น เกี่ยวกับวิทยาลัยแห่งชาติ เพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ (National College for School Leadership) และได้รายงานมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาแห่งชาติของอังกฤษพอประมวลสรุปได้ ดังนี้

1. ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและก้าวหน้า ให้นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ปรับปรุงมาตรฐานการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำวิชาชีพในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานกับคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และทิศทางการโรงเรียน และดำเนินการบริหารให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบ ต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานในการเรียนการสอน ให้โอกาส การเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รับผิดชอบต่อการพัฒนานโยบายและการนำ นโยบายไปปฏิบัติ ดำเนินการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการให้ชุมชนมีพันธะสัญญากับโรงเรียนในวงกว้าง โดยวิธีการพัฒนาและรักษาเครือข่ายกับองค์กรในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โรงเรียนอื่นในท้องถิ่นสำนักงานการศึกษาส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา นายจ้างบริการจัดงานและอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ อย่างมีระเบียบวินัยดำเนินการบริหารงานประจำวัน จัดองค์กรของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของโรงเรียน

2. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจะปรากฏผล ดังต่อไปนี้

1. ผลการจัดการโรงเรียน
2. คุณภาพนักเรียน
3. ผลการจัดการเรียนการสอนของครู
4. ความพึงพอใจ ความเข้าใจและการสนับสนุนของผู้ปกครอง
5. ความสามารถของคณะกรรมการโรงเรียน

3. ความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. ปัจจัยซึ่งมีส่วนสำคัญในการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ กลวิธีในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กลวิธีส่งเสริมจิตใจ

ศีลธรรม การพัฒนาทางสังคม และพฤติกรรมอันดีของนักเรียน

2. กลวิธีในการบรรจุเป้าหมายในการเรียนการสอนภาษาและคณิตศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ
3. วิธีการประยุกต์ใช้สารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนการสอนและการจัดการ
4. วิธีการใช้ข้อมูลในการเปรียบเทียบพร้อมก็นำข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนในอดีต มาใช้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายและกำหนดเกณฑ์ที่จะต้องพัฒนานักเรียน
5. ข้อบังคับและรูปแบบในการจัดทำและประเมินหลักสูตร
6. วิธีการสอนและการประเมินการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้สารสนเทศ เทคโนโลยี และการสื่อสาร
7. อิทธิพลของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และเทคโนโลยีที่มีต่อกลวิธีที่วางแผน และการนำแผนของโรงเรียนไปปฏิบัติ
8. รูปแบบภาวะผู้นำการนำภาวะผู้นำไปปฏิบัติและผลกระทบของภาวะผู้นำในบริบทต่างๆ ภายในโรงเรียน
9. การจัดการและกฎหมายต่างๆ เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายเกี่ยวกับความเสมอภาค และการจ้างงาน กฎหมายการบริหารงานบุคลากร ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน การเงินและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม
10. กรอบนโยบายระดับชาติและระเบียบอื่นๆ ที่ออกตามนโยบายและหน้าที่ของกระทรวง การศึกษาและการจ้างงาน และหน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบนโยบายเกี่ยวกับกฎหมายของการศึกษาความ สำคัญของกฎหมายการศึกษาที่มีต่อภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งกฎหมายการศึกษาที่ประกาศใช้ระหว่างพ.ศ.2494 - 2540 กฎหมายเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยและกฎหมายเกี่ยวกับเยาวชน
12. การนำข้อมูลและข่าวสารจากสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นกระทรวงการศึกษาและ การจ้างงานหน่วยงานทางราชการ และสมาคมต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในโรงเรียน
13. การบริหารการศึกษาระดับประเทศ ระดับท้องถิ่นและระดับโรงเรียน
14. นำหลักฐานจากการตรวจการและการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาโรงเรียน
15. กลวิธีในการสอนนักเรียนเกี่ยวกับหน้าที่ โอกาสการรับผิดชอบ และสิทธิของประชาชน ในการสอนนักเรียนเกี่ยวกับจริยธรรมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอลักษณะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ว่าบริหารสถานศึกษา

ต้นแบบหมายถึงผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

ก. คุณลักษณะทางวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งโดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษามีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา

ข. คุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดีมีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบ มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน อดทน อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนอกจากนั้น ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรใน โรงเรียนและชุมชนอีกด้วย

ค. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะส่วนตนอื่น ๆ ที่มีอยู่และแสดงให้เห็นว่าประสบความสำเร็จในบทบาทภาวะผู้นำ และการจัดการโรงเรียนของตนดังต่อไปนี้

1. มีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่และมีอิทธิพลจูงใจบุคลากรอื่น
2. มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ ๆ
3. มีความอดทน มีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน
4. มีความมั่นใจในตนเอง

5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความสามารถเชิงสติปัญญา
7. มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์สุจริต
8. มีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

แซมมอน ฮิลแมน และ มอติเมอร์ (Sammons Hillman and Mortimore) ที่ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากนี้ในการศึกษาองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า ประกอบด้วย 1) มีความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และการบริหารเชิงรุก สามารถสร้างทีมบริหารงานของโรงเรียนได้ 2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจ และการใช้นโยบายต่าง ๆ 3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้มีลักษณะที่สำคัญคือ มีความสามารถในการบริหารงานที่ต้องพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีทักษะและเชี่ยวชาญ อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของความเป็นมืออาชีพ และความสำเร็จในองค์กรนั้น ๆ

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.3.1 แนวคิดทฤษฎี

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่ม ทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)⁸⁹

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

เบิร์น (Burn) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ) กล่าวคือ ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ”⁹⁰

ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามโดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน

⁸⁹ รัตติกรณ์ จงวิศาล ,ภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ ,เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สงขลา : ม.ป.ท ,2544),32.

⁹⁰ Burns, James M.,Leadership (New York : Harper & Row,1987),148.

ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่“ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

Bass ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความต้องการของลูกน้อง⁹¹

Mushinsky ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์การ⁹²

Schultz ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม⁹³

นิตย สัมมาพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น⁹⁴

รัตติกรณ จงวิศาล ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

⁹¹ Bass, Bernard M., Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 127.

⁹² Mushinsky, Paul M., Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology (California : Brooks/Cole, 1997), 256.

⁹³ Schultz and Schultz, Develop by Job engagement, 1998) [Online], accessed 11 January 2010. Available from www.schultzandschultz.com/

⁹⁴ นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ/พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546), 54.

leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม⁹⁵

เบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ซึ่งในที่นี้จะศึกษาและอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เท่านั้น และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์

⁹⁵ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ, เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สงขลา : ม.ป.ท, 2544), 32.

วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่

จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ที่ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำรับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ(As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจจสอบ⁹⁶

จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter) ของ Harvard Business School ได้ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กร จะต้องผ่าน ขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับรวมแปดขั้นตอน คือ ถ้าเกิดความผิดพลาด

⁹⁶ เบส และ อวลิโอ (Bass and Avolio ,อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership). วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 28 (มกราคม – มิถุนายน.2545) : 39 – 41.

ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็จะมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรขั้นตอนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน ตามลำดับนั้น ประกอบด้วย

1. การปลูกเร้าความรู้สึกในความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร Establishing a sense of urgency
2. การสร้างทีมงานที่ดี Creating the guiding coalition
3. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร Developing a vision and strategy
4. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ Communicating the change vision
5. การกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง Empowering a broad base of people to take action
6. การวางแผนเพื่อให้เห็นผลสำเร็จในระยะสั้น Generating short term wins
7. การหลีกเลี่ยงการประกาศชัยชนะที่เร็วเกินไป Consolidating gains and producing even more change
8. การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงคงอยู่ตลอดไป Institutionalizing new approaches in the culture

ขออธิบายขยายความ ขั้นตอนของการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การปลูกเร้าความรู้สึกในความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนทุกคนในองค์กรด้วย ดังนั้นถ้าขาดปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันแล้วก็ ย่อมยากที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถพูดอธิบายและ สื่อสารปลูกเร้าถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น หรือที่ใกล้จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเกิดโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจที่จะ สร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร

2 การสร้างทีมงานที่ดี ผู้บริหารเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานที่มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ สมาชิกในทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงที่จะทำงาน คือ ไม่ใช่ประเภทที่พูดเก่งแต่เพียงอย่างเดียว

3. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหาร อยากจะให้เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กร มองเห็นภาพ เหมือนกันว่า องค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการ เปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารและทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้นมานี้ จะต้องสามารถถ่ายทอด และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ง่ายและชัดเจนด้วย

4. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ได้เข้าใจตรงกันว่า องค์กรจะมีลักษณะ อย่างไร และทุกคนจะเป็นอย่างไรบ้างภายหลังการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารจะต้องก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นเรื่องที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้องค์กรและทุกคนดีขึ้น ผู้บริหารยังจะต้องพยายามสื่อสารด้วยการแฝงวิสัยทัศน์ไว้ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการด้วย พร้อมทั้งการใช้ช่องทาง ในการสื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กรให้เป็นประโยชน์สูงสุด

5. การกำจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการ จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารบางคนหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้าน หรือ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถ ตัดสินใจได้เร็วขึ้น ตลอดจนการขาดความมั่นใจในหมู่ผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพยายามที่จะลดหรือจำกัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไป เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีอิสระที่จะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่

6. การวางแผนเพื่อให้เห็นผลสำเร็จในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถจะ ทำให้เห็นผลหรือสำเร็จได้ภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ และก็ต้องระลึกไว้เสมอว่า เรื่องใดก็ตามที่ทำติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลลัพธ์ ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้น คือ ค่อยๆหมดไฟที่อยากจะทำต่อไป

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จในระยะสั้นด้วย โดยผลลัพธ์ของความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จเป็นระยะๆ ในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ เพื่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการรักษา ระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ประเด็นที่สำคัญและต้องระวังก็คือ ในกรณีที่ไม่เห็นผลลัพธ์ช้า อาจทำให้ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนใจไปอยู่ฝ่ายที่ต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงก็ได้

7. การหลีกเลี่ยงการประกาศชัยชนะที่เร็วเกินไป การวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (จากขั้นตอนที่ 6) แม้จะเป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปหรือหลงยึดกับความสำเร็จเพียงเล็กน้อย ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจผิดและมัวแต่หลงปลื้ม ในชัยชนะเล็กน้อย นั้น จนลืมนึกถึงความสำเร็จใหญ่ที่รออยู่ข้างหน้า ผู้บริหารจึงไม่ควรประกาศ ชัยชนะของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นอาจจะทำให้ทุกคนเข้าใจผิดว่าหมดหน้าที่แล้ว ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น และมีเรื่องที่จะทำอีกมากมาย

8. การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงคงอยู่ตลอดไป วิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถดำรงคงอยู่กับองค์กรตลอดไป ก็คือ การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็น วัฒนธรรมองค์กร หรือกลายเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งกลายเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนภายในองค์กรยึดถือ และประพฤติปฏิบัติจนเป็น วิธีการทำงาน⁹⁷

2.3.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Characteristics of Leaders of Change)

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายังมีค่อนข้างน้อยมาก และยังไม่เป็นระบบที่แน่นอน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงลงสู่โรงเรียน และมีข้อสังเกตว่า ถ้าชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์และขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เหตุใดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในการลงสู่ปฏิบัติจึงมีน้อย ผู้นำการศึกษาจะต้องทำอย่างไรกับประเด็นนี้ และผู้นำการศึกษาดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้าง จึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงลงสู่โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตนได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

แม้ว่าความรู้ความเข้าใจว่า ผู้นำประเภทใดที่จะเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงยังมีค่อนข้างจำกัดอยู่ก็ตาม แต่ก็มีสมมุติฐานความเชื่ออยู่จำนวนหนึ่งเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในบริบทเช่นนี้ เช่น เชื่อว่าผู้นำองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้จะต้องมีทั้งทักษะของการเป็นผู้นำ (Leadership) ควบคู่กับทักษะการเป็นผู้บริหาร (Managers) กล่าวคือ เราคาดหวังว่าทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ควรอยู่ในบุคคลเดียวกัน (Manasse) และบุคคลเช่นนี้ก็คือ ครูใหญ่ของโรงเรียนและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง อย่างไรก็ตาม บางครั้งเราไม่อาจแยกแยะระหว่างการบริหาร (Management) กับการเป็นผู้นำ

⁹⁷ Kotter, J. P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 2nd ed. (Harvard : Business Review, 1995), 59-67.

(Leadership) ออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะในความเป็นจริงแล้วเรายังพบว่า ในตำแหน่งเดียว อาจต้องทำหน้าที่ทั้งสองบทบาทดังกล่าวคือ อยู่ในบุคคลเดียวกันนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่ คนหนึ่งอาจต้องรับผิดชอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้จัดทำขั้นตอน การปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายอีกด้วย การเป็นครูผู้นำ (Teacher leadership) ก็ เช่นเดียวกันคือต้องมีสองบทบาทอยู่ในตัวคนเดียว เช่น ครูคนหนึ่งต้องมีบทบาททั้งเป็นครูผู้สอน ควบคู่ไปกับการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาอีกด้วย เป็นต้น

มีอีกสมมุติฐานหนึ่งที่เชื่อว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องเป็นเฉพาะผู้บริหาร เท่านั้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งความคิดแนวนี้นี้เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆขององค์กรต้องเกิด จากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น จึงเป็นแนวคิดที่มองข้ามความสำคัญของภาวะผู้นำที่มาจาก สมาชิกที่อยู่ระดับล่างลงไป ขณะเดียวกันก็มีผลงานวิจัยค้นคว้าใหม่ ๆ ในปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า “ครูก็คือผู้นำ (Teachers as leaders)” (Bellon and Beaudry) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการ ปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง “การปรับโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็น ฐาน (Site based management) ซึ่งล้วนส่งเสริมแนวคิดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำใน การตัดสินใจต่อประเด็นต่างๆในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยแนวคิดหลังนี้กำลังอยู่ ระหว่างดำเนินการเพื่อส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องผู้นำสถานศึกษา ที่มีหน้าที่ทำการชี้แนะและกระตุ้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบเริ่มมีเผยแพร่ออกมามากขึ้น โดยระบุว่า ผู้นำสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์ขึ้น จากนั้นจึงร่วมกับผู้ร่วมงานช่วยกันพัฒนาให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์ ร่วม (Shared vision)” และใช้หลักบริหารที่ยึดในคุณค่าของบุคลากร (Valuing the organization's personnel) ขององค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และ แสดงความกล้าตัดสินใจแม้จะเป็นการเสี่ยง (Taking risk) อยู่บ้างก็ตาม ผู้นำจะยอมรับและ เน้นความสำคัญมาที่ผลประโยชน์และความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ มีความสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แม้จะรู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวจะกระทบต่อสถานภาพเดิม (Status quo)ที่เป็นอยู่ของตนก็ตาม ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วน เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ในขณะที่ยังมีข้อมูลด้านนี้อยู่ ในวงจำกัด บทความนี้ จึงขอยึดคุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่ามี ประสิทธิภาพในโรงเรียนคุณภาพมาขยายความในรายละเอียดต่อไป

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิภาพ”หรือ “โรงเรียนคุณภาพ”ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคม

เศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงนั่นเอง ต่อมา Heck, Larsen และ Marcoulides จึงทำการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่เหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งพบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ครูใหญ่เหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High expectations on students and teachers)
2. การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An emphasis on instruction)
3. การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of Professional development)
4. การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน ที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ (Use of data to evaluate student's progress among others)
5. การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน⁹⁸

นอกจากนี้ยังมีการวิจัยผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมสองมิติคือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating structure) และพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Consideration) โดยใช้แบบทดสอบ LDBQ พบว่าผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional leaders) ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ล้วนมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน และเมื่อถามความเห็นครูต่อกรณีนี้ ครูส่วนใหญ่แสดงความชื่นชอบต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูง (High task-High relation) อยู่ในตัวคนเดียวกัน (Hoy and Brown)

ในอดีตบทบาทของครูในฐานะผู้ใช้ภาวะผู้นำ (Teacher leadership) นั้น กล่าวได้ว่ายังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด เช่น การเป็นหัวหน้าหมวดวิชา และส่วนมากมักเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ทางด้านธุรการต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ซึ่งเกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษา 2542 ที่มีจุดเน้นในสาระสำคัญหลายประการโดยเฉพาะการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM

⁹⁸ Heck, R., Larsen, T., Marcoulides, G., "Instructional leadership and school achievement: validation of a causal model", *Educational Administration Quarterly*, 26, 2 (1990): 94 -125.

(Site based management) และการปรับโครงสร้าง (Restructuring) มีการบริหารที่กำหนดให้ครูต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางการศึกษากว้างขวางมากยิ่งขึ้น บทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher leadership) จึงชัดเจนขึ้น เช่น มีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team leaders) บทบาทเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum developers) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff development providers) เป็นต้น บทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูใน ด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision-making process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Nickse ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นที่เกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องระบุให้ครูมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teachers as change agents) และการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญอยู่ 4 ประการได้แก่

1. ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไรและจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน

2. ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกมีส่วนร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Sense of history) จึงมีความตระหนักรู้และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มที่เคยมีส่วนร่วมกัน

3. ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ

4. ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implement change) ได้ดี รู้ว่า จะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ⁹⁹

อย่างไรก็ดีแม้ว่าเหตุผลดังกล่าวจะมีน้ำหนักมากพอที่จะส่งเสริมบทบาทของครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่จากการสังเกตบทบาทจริงด้านภาวะผู้นำของครูกลุ่มดังกล่าวพบว่า ครูส่วนใหญ่ยังมิได้มองตนเองว่าเป็นผู้นำแต่อย่างไร

จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of educational change) ช่วยให้พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher leadership)

⁹⁹ Ruth C. Nickse. ,Teachers as change agents National Education Association (Washington : n.p.,1997),117-122.

ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์การวิชาชีพอื่นๆ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the schools are for learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพ (Being a skill communicators and listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively) และ
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)

ต่อไปนี้จะกล่าวในรายละเอียดของคุณลักษณะดังกล่าวแต่ละด้านของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดไม่ได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (meaning) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์การ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leaders) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย ซึ่ง Manasse ได้ให้ทัศนะว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ของผู้นำก่อนแล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลายจากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หรือ Visionary leadership นั้น Westley และ Mintzberg กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้

1. เป็นภาพลักษณ์ (Image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ (คือ Vision)
2. มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อวิสัยทัศน์
3. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

สำหรับความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่มีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional

leadership นั้นได้มีผู้ศึกษาเรื่องนี้หลายคน เช่น Pejza มีความเห็นว่า สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว “วิสัยทัศน์ก็เปรียบเสมือนผู้หิวกระหายที่อยากเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น” ส่วน Manasse ระบุวิสัยทัศน์ว่า “เป็นพลังที่หล่อหลอมความหมาย (Molds meaning) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องมีภาพที่ชัดเจนต่อสิ่งที่ตนต้องการให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำมีความสามารถมองเห็นเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี จะทำให้เกิดเป้าหมาย (Purpose) ความหมาย (Meaning) และความสำคัญเกิดขึ้นต่องานของโรงเรียน วิสัยทัศน์สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ (Motivated) และเมื่อได้รับอำนาจการตัดสินใจ (Empowered) ในการดำเนินงาน ก็ย่อมสามารถเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นอกจากนี้สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐ (The American Association of School Administrators) ได้ให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ” ว่าหมายรวมถึงความสามารถของผู้นำในการแปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง ตลอดจนความสามารถทำให้ผู้อื่นยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นความจริงขึ้นมา¹⁰⁰

ในทัศนะของ Manasse เห็นว่า “วิสัยทัศน์” หมายรวมถึง การพัฒนา การถ่ายทอดและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ภาพที่ต้องการในอนาคตเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความสามารถในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือเครื่องชี้วัดความแตกต่างในการแยกผู้นำออกจากผู้บริหารทั่วไป ผู้นำโรงเรียนจะต้องไม่เพียงแค่วิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องมีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นต่อผู้อื่นอีกด้วย ต้องพัฒนาให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หรือที่ Sergiovanni เรียกว่าเป็น “คำสัญญาร่วมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant)” ผู้นำยังต้องมีทักษะในการพัฒนา (Development) การถ่ายทอด (Transmission) และการลงมือสู่การปฏิบัติ (Implementation) ต่อวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งล้วนเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ผู้นำจะต้องรู้จักเชิญชวนและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและการพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial relationship) ให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวอีกด้วย ซึ่ง Sergiovanni เรียกการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ว่าเป็น “การเชื่อม หรือ Bonding” ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีค่านิยมและความผูกพันร่วมกันเป็นเสมือน

¹⁰⁰ Manasse, A., Lorri., “ Principals as Leaders of High Performing Systems”,
Educational Leadership , 41,5 (1986): 42-46.

การเชื่อมโยงให้การทำงานร่วมกันได้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่ง Sergiovanni ได้สรุปว่า เมื่อสามารถทำให้วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้กลายเป็นคำสัญญาร่วมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant) แล้ว ก็จะทำให้เกิดการเชื่อมผู้นำกับผู้ตามเข้าด้วยกัน ด้วยพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่มีต่อกันนั้น¹⁰¹

วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำและยังพบว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ส่วนความสำคัญที่ครูใหญ่ต้องมีวิสัยทัศน์นั้น มีผลงานวิจัยว่าพบมากในบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เช่น ระบุว่า ครูใหญ่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพที่ตนต้องการให้โรงเรียนของตนเป็นและรวมทั้งภาพผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียนที่ตนคาดหวัง ส่วน Pejza ระบุว่า การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์แต่ถ้าขาดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ตามแล้ว ย่อมเป็นไปได้เลยที่จะเรียกครูใหญ่ว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ ช่วยบอกถึงทิศทางของโรงเรียนให้ครูและนักเรียน รวมทั้งทีมผู้บริหารได้รับทราบ และสิ่งที่เกิดขึ้นตามหลังวิสัยทัศน์ก็คือ การมีแผนงาน (Plan) ซึ่งบอกถึงเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ยังมีคำอีก 2 คำ ที่ปรากฏในเรื่องวิสัยทัศน์คือ คำว่า “พันธกิจ หรือ Mission” กับ “มุ่งเป้าหมาย หรือ Goal-oriented” โดย Blumberg และ Greenfield พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหารแบบมุ่งเป้าหมายสูง (Highly goal oriented) และมีความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจน¹⁰² ส่วน Hallinger และคณะ กล่าวว่าครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยการพัฒนาพันธกิจหรือ Mission ซึ่งระบุถึงจุดเน้นที่ให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนของครูทั่วทั้งโรงเรียน สำหรับ Leithwood และ Montgomery ได้สรุปว่า เป้าหมาย (Goals) เป็นความปรารถนาแรงกล้าของครูใหญ่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่โรงเรียนในระยะยาว และเห็นว่าค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ของตนขึ้น โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) ซึ่งหมายรวมถึงพฤติกรรมการสอน

¹⁰¹ Sergiovanni, T.J., “Adding value to leadership gets extraordinary results”, Educational Leadership, 47,8 (1990): 23-27.

¹⁰² Blumberg, Arthur, and William Greenfield, The Effective Principal : Perspective on School Leadership, 2nd ed.(Boston : Allyn and Bacon,1986),198.

ของครู ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกด้วย¹⁰³

ในขณะที่วิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอนที่ผู้บริหารกำหนดมักเป็นภาพกว้างระดับเขตพื้นที่ การศึกษาหรือของโรงเรียนโดยรวม แต่วิสัยทัศน์ของครู (Teachers' visions) ส่วนมากจะเกี่ยวกับ บทบาทของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยวิสัยทัศน์ของครูมักครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับชั้นเรียนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การใช้หลักสูตรแบบสหวิทยาการ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนแต่ละชั้นเรียนให้มีความหลากหลาย การจัดการสอนที่ครอบคลุมทั้งการอ่านออกเขียนได้ควบคู่กับการคิด วิเคราะห์ (Critical thinking) การคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนด้วยวิธีสืบเสาะหาความรู้ (Inquisitiveness) และการมีอิสระของความคิด (Independence of thought) เป็นต้น จุดสำคัญของวิสัยทัศน์ของครูคือต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในแง่การให้ครูมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะบทบาทของครูในการตัดสินใจที่กระทบต่อวิชาการ เช่นเดียวกับผลงานของ Bellon และ Beaudry ที่พบว่า ครูได้ระบุถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างของโรงเรียนและวิธีการสอนของครู เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้ กว้างขวางขึ้น โดยสรุปกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะครูแล้ว ก็มีส่วนสำคัญช่วยเพิ่มการใช้ความพยายามของครูผู้ปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น¹⁰⁴

ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของครูกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่า มีความสำคัญมาก โดยปกติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมักครอบคลุมภาพกว้างทั้งระบบซึ่ง Manasse เรียกวิสัยทัศน์เช่นนี้ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational vision) ส่วนวิสัยทัศน์ของครูมักเน้นที่ระดับบุคคลหรือการปฏิบัติงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน อย่างไรก็ตามจากการพิจารณา วิสัยทัศน์ของบุคคลทั้งสองกลุ่มอย่างใกล้ชิดแล้วพบว่า เป็นวิสัยทัศน์อย่างเดียวกันเพียงแต่ต่าง มุมมองกันเท่านั้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครูได้แล้ว ย่อม สะดวกต่อการทำให้เกิดพันธะผูกพันร่วมกันที่จะช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น และพบว่ามีย่อยมากที่วิสัยทัศน์ร่วมของครูและผู้บริหารนั้น มักมีฐานที่มาของค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่เหมือนกัน โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่าโรงเรียนตั้งขึ้นเพื่อการเรียนรู้

¹⁰³ Leithwood, K.A., and Montgomery, D.J., The Principal Profile (Toronto : OISE Press, 1986), 237.

¹⁰⁴ Bellon, T. and Beaudry, J. "Teachers' perceptions of their leadership roles in site-based decision making". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco: n.p., 1992, April).

ของนักเรียน ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดของประเด็นนี้ต่อไป

2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the schools are for learning)

ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นั้นและถ้าเป็นค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำนั่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อโรงเรียนของตน ค่านิยมเป็นหลักฐานสำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น “การสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์” ก็หมายถึง การเชื่อว่าความคิดที่กำลังกล่าวนั้นเป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรกระทำ หรือคำกล่าวที่ว่า “เชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้” เป็นต้น โดย Manasse กล่าวว่าวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นหรือค่านิยมทางวิชาชีพของบุคคลนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีความชัดเจนทางค่านิยมทั้งของตนเองและขององค์กร ส่วน Seeley ให้ทัศนะว่า จำเป็นต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับค่านิยมของคนเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทางคุณธรรม (Moral responsibility) ได้ และวิสัยทัศน์ของผู้นำคือ ข้อความที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative statement) ผลที่ติดตามมาก็คือใครก็ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์หรือกระตุ้นคนอื่นให้ถือปฏิบัตินั้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อสาระเชิงคุณธรรมจากข้อความของวิสัยทัศน์นั้นของตนด้วย ดังนั้นความเกี่ยวเนื่องระหว่าง ค่านิยมหรือความเชื่อของผู้นำกับวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์กรจึงมีความสำคัญ แต่น่าเสียดายที่มีข้อมูลการวิจัยที่เกี่ยวกับผลกระทบของค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อความสามารถด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำทางวิชาการนั้นยังมีค่อนข้างน้อยมาก¹⁰⁵

จากการมีงานวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อของนักการศึกษาอยู่ในวงจำกัด ทำให้เห็นว่าบุคลากรด้านการศึกษาทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ครูใหญ่และครูผู้นำมีความแตกต่างกันด้านค่านิยมและความเชื่อค่อนข้างน้อย กล่าวคือ บุคคลทั้งสามระดับมีค่านิยมร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียนค่อนข้างสูง แต่กับความเชื่อที่ว่า โรงเรียนคือสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษากลับ “ยึดความสำคัญอยู่ที่ชุมชน” ในขณะที่ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลเชื่อในเรื่องนี้อย่างแรงกล้าว่า “จะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการของนักเรียนทุกคน” ส่วนในด้านครูผู้นำ มีความเห็นว่า “การ

¹⁰⁵ Seeley, D.S., “Visionary leaders for reforming public schools”, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, :n.p., 1992, April).

จัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนคือสิ่งที่สำคัญสูงสุดสำหรับตน” และยังมีความเชื่อว่า “รางวัลและแรงจูงใจที่สำคัญต่อตนก็คือ การได้เห็นความสำเร็จของนักเรียน”

3. ค่านิยมและความเชื่อของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านนี้ที่ความกล่าวถึงได้แก่

Aplin ระบุว่า “การมีค่านิยมทางวิชาชีพที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับการมีบทบาทที่มีประสิทธิผลของผู้อำนวยการเขตพื้นที่” โดยกล่าวถึงค่านิยม 5 ประการที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่

- 1) ค่านิยมทางการเรียนการสอนต้องให้ความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรกของระบบการศึกษาและการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม โดยประเมินว่า ดำเนินงานทั้งหลายช่วยส่งเสริมหรือก่ออุปสรรคต่อค่านิยมดังกล่าวอย่างไร
- 2) ค่านิยมลำดับสองคือ “การมีความเสมอภาคในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการตัดสินใจด้านวิชาการ (Equity in person relationships and instructional decisions)”
- 3) ปฏิบัติการให้เกิดการกระจายอำนาจ (Delegation) การสร้างทีมงาน (Teaming) การมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility of process) และการวางแผนให้เกิดระบบการสื่อสารหลายช่องทางมากขึ้น ทั้งหมดนี้เป็นค่านิยมลำดับที่สาม
- 4) ค่านิยมลำดับที่สี่คือ มีความเชื่อต่อท้องถิ่นว่าต้องเข้ามากำกับดูแลการศึกษาของตนมากยิ่งขึ้น และ
- 5) มีความเชื่อต่อ “ค่านิยมของการเปิดเผย (Value disclosed)” ว่ามีความสำคัญ โดยเห็นว่า ช่วยให้การตัดสินใจใด ๆ มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นถ้าได้กระทำโดยอิสระและเปิดเผยต่อทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง นอกจากการวิจัยเชิงลึกของ Alpin ดังกล่าวแล้ว ยังมีงานวิจัยอื่นๆเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งส่วนมากจะแบ่งกลุ่มค่านิยมของผู้อำนวยการเขตการศึกษาต่อประเด็นนี้ออกเป็น 2 กลุ่มค่านิยมและความเชื่อที่คนเหล่านี้มีเหมือนกัน ได้แก่

1. ความเชื่อแรกก็คือ เชื่อว่าวัตถุประสงค์ของระบบโรงเรียนคือต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และอีกหลายงานวิจัย โดย Papalewis รายงานการวิจัยถึงวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ระบุว่า ครูและบุคลากรกล่าวถึงผู้อำนวยการคนนั้นว่า “เขาจะไม่ยอมประนีประนอมกับใครในเรื่องเป้าหมายหรือปรัชญาการดำเนินงานที่ยึดประโยชน์และเพื่อนนักเรียนเป็นอันดับ”¹⁰⁶ ส่วน Pajack และ Glickman กล่าวว่า ค่านิยมและที่พบในผู้อำนวยการเขตการศึกษาแต่ที่ละคนมีเหมือนกัน สรุปง่าย ๆ คือ “นักเรียนต้องมาก่อน หรือ the children come first” สำหรับความเชื่อที่ว่า ความสำคัญอันดับแรก

¹⁰⁶ Papalewis, R., A case study in organizational culture: Administrator's shared values, perceptions, and beliefs. Planning and Change, 19,3(1988):158-165.

ของระบบโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนนั้น พบว่าเป็นความเชื่อเหมือนกันของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ทุกคนที่ต้องดำเนินการให้โรงเรียนมีการปรับปรุง รวมทั้งมีค่านิยมว่า “การเพิ่มคุณค่าความสำคัญต่อผู้เรียนคือ ความจำเป็นเร่งด่วนอันดับแรก”

2. ค่านิยมลำดับสองที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่ร่วมกันคือ มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อชุมชนที่โรงเรียนในเขตการศึกษาตั้งอยู่ ซึ่งแสดงออกได้เด่นชัดจากความสามารถเข้าใจถึงค่านิยมของท้องถิ่นได้อย่างลึกซึ้งและให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังต้องการให้โปรแกรมการสอนต่าง ๆ และวิธีดำเนินงานของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับค่านิยมของชุมชนตน อย่างไรก็ตาม ยังวิจัยไม่พบถึง ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของชุมชนกับค่านิยมของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาว่า มีส่วนส่งเสริมต่อการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนอย่างไร

ค่านิยมและความเชื่อของครูใหญ่ ด้านที่ควรกล่าวถึง ได้แก่

พบว่าค่านิยมและความเชื่อของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวิถีทัศน์ของโรงเรียนและต่อพฤติกรรมของตนเองและงานวิจัยของอีกหลายคน) จากการศึกษาคู่มือโรงเรียนประถมศึกษาแบบเชิงลึกของ Greenfield ระบุว่า ครูใหญ่ที่ยึดมั่นต่อคุณธรรมเป็นหลักสำคัญนั้นสามารถมองเห็นได้ง่ายจากการประพฤติปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน โดยทุกเรื่องมักสะท้อนถึงค่านิยมเชิงคุณธรรมทั้งสิ้น การมีความเชื่อว่า นักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ได้และครูทุกคนสามารถที่จะสอนได้นั้น จะปรากฏให้เห็นในพฤติกรรมของครูใหญ่ถึงความเชื่อดังกล่าว ในขณะที่การวิจัยพบว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีแนวโน้มของความเชื่อที่ว่า วัตถุประสงค์ของโรงเรียนจะต้องจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนทุกคนนั้น Hallinger และ Murphy รายงานว่า มีความแตกต่างด้านความเชื่อและความคาดหวังระหว่างครูใหญ่ที่มาจากโรงเรียนที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ (Socio-economic status) สูงกับครูใหญ่ที่มาจากโรงเรียนที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำ กล่าวคือครูใหญ่ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจสูงจะตั้งความคาดหวังที่เน้นทางวิชาการและมีพฤติกรรมมุ่งงานในชั้นเรียน แต่จะกระตุ้นครูเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่กว้าง (Broad curriculum) มากยิ่งขึ้น ส่วนครูใหญ่ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำ มักจะเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่แคบและให้ครูเพิ่มเวลาเพื่อการสอนทักษะเบื้องต้นให้แก่เด็กนักเรียนมากขึ้น

ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอน ในด้านนี้ ได้แก่

ค่านิยมของครูผู้สอนต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับ ผู้ปฏิบัติงานในอาชีพอื่นที่มีความมั่นคงและมีเงินเดือนสูงและสามารถสร้างความพึงพอใจต่องาน ของบุคคลเหล่านั้นแล้ว พบว่า ครูจะระบุเหตุผล 3 ประการ ที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจต่องานใน วิชาชีพของตนสูง ซึ่งได้แก่

1. งานอาชีพครูทำให้ตนได้มีโอกาสใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถ
2. การมีโอกาสได้ปฏิบัติภารกิจการเรียนการสอนให้กับเด็กหนุ่มสาว มีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้ เห็นพัฒนาการของเด็กหนุ่มสาวเหล่านี้อย่างใกล้ชิด และ
3. เกิดความภาคภูมิใจเมื่องานที่ทำเกิดบังเกิดผลสำเร็จ (ในตัวผู้เรียน)

Greenfield ให้ความเห็นว่า การใช้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ แบบราชการ (Bureaucratic mandate) ตลอดจนการถูกกำกับดูแล (Directive) จากผู้บังคับบัญชา มิได้สร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูผู้สอนแต่อย่างใด แต่แรงจูงใจที่ครูผู้สอนมีอยู่นั้นมาจากการที่ครูรู้สึกว่างานสอนของตน เป็นพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่ตนมีต่อเด็กนักเรียนอย่างลึกซึ้ง ทำให้ครูมี ความตระหนักถึงความต้องการของนักเรียน อีกทั้งครูยังเชื่อว่าบทบาทของการทำหน้าที่เป็นครูนั้นมีความสำคัญยิ่งเพราะต้องอยู่ท่ามกลางการดูแลครองชีวิตให้นักเรียนของตน¹⁰⁷ นอกจากนี้ผลงาน ของ Murphy, Everston และ Radnofsky รายงานถึงความคิดเห็นของครูในโครงการการปรับโครงสร้าง (Restructuring issues) พบว่า ครูมีความคิดต่อการเน้นความสำคัญของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ย้ำว่าการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนใหม่ สร้างความสะดวกต่อครูได้รู้จักนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคลดีขึ้น และการปรับโครงสร้างดังกล่าวควรส่งเสริมแนวคิดสำคัญของการ เรียนรู้ นั่นคือการทำใหทั้งครูและนักเรียนคือ “ผู้ร่วมเรียนหรือ Co-learners” นอกจากนี้ครูผู้สอนยัง เน้นถึงความสำคัญที่ครูจะต้องสนองความต้องการของนักเรียนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือ ความต้องการของนักเรียนที่จะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้สึภาคภูมิใจและรักใน ศักดิ์ศรีของตน(Self-esteem) การฝึกการรู้จักรับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและอุปนิสัย ของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learners) การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึการทำนายในตนเอง

¹⁰⁷ Greenfield, W. D., “The moral socialization of school administration: Informal role learning outcomes”. *Educational Administration Quarterly*, 21, 4 (1985): 99-119.

ตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้สึกล้าตื่นเต้นต่อการศึกษาของตน¹⁰⁸

ความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลงานวิจัยนี้ยังระบุว่า ราวร้อยละ 80 ของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกลั่นใจของครูว่า ด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน ส่วน Bellon and Beaudry ระบุว่า การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-based management) นั้น ล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว นอกจากนี้ Boles and Troen รายงานว่า การปฏิรูปบทบาทใหม่ของครูช่วยให้การตอบสนองตรงกับความต้องการของนักเรียนได้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ครูมีส่วนร่วมต่อการยุบเลิกโปรแกรมวิชา

อย่างไรก็ดี ยังต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้าง ครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่า ตนจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการปรับหรือโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้อำนวยการเขตการศึกษา ครูใหญ่และครูผู้สอน

กล่าวโดยสรุป ควรมีการวิจัยหาความสัมพันธ์ด้านค่านิยมและความเชื่อของนักการศึกษาเหล่านี้ว่า มีผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างไร และด้วยข้อจำกัดด้านข้อมูลสารสนเทศในด้านนี้ทำให้ความเชื่อที่ว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เรียนรู้ของนักเรียนนั้นยังอยู่ในระดับผิวเผิน(Surface)เท่านั้นไม่ลุ่มลึกมากนัก เช่นเดียวกับการหาคุณลักษณะร่วมของผู้นำที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา แต่พอสรุปโดยย่อได้ว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความเชื่อ “นักเรียนต้องมาก่อนหรือ Students come first” โดยเรื่องเดียวกันครูใหญ่มีความเชื่อว่า “ต้องจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน” ส่วนครูผู้สอนเน้น “ความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักเรียนอย่างใกล้ชิดและเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนักเรียน” โดยนักการศึกษาทั้งสามระดับดังกล่าวต่างมีความเชื่อร่วม (Shared belief) กันว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความสำคัญสูงสุดอันดับแรก” ของโรงเรียน

¹⁰⁸ Murphy, J., Everston, C.M., and Radnofsky, M.L., “Restructuring schools: Fourteen elementary and secondary teachers' perspectives on reform”. The Elementary School Journal, 92,2(1991):135-148.

นอกจากนี้นักการศึกษาต่างกล่าว ยังมีค่านิยมร่วมกันอย่างหนึ่ง นั่นคือ การให้คุณค่าความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

1. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร” คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้มีความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กร จากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าวจะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์กร (Organization's collective efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง

การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้น มีกล่าวถึงในผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เช่นกล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งคน (People oriented leaders) นอกจากนี้สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า ผู้นำในฐานะทำให้เกิดการปรับปรุงใหม่ (Leaders as renewal) นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และจะต้องรักษาพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยต้องค้นคิดวิธีการให้เกิดการใช้ความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างเต็มที่ ซึ่ง Gorton และ McIntyre พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลนั้น เปรียบเสมือนเป็นสินทรัพย์อันแข็งแกร่ง นั่นคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถทำงานร่วมกันบุคคลต่าง ๆ ที่

หลากหลายด้านความต้องการ ความสามารถ ความสนใจ และความคาดหวัง ส่วนงานวิจัยของ Niece พบว่า ครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องมีพฤติกรรมแบบมุ่งคนโดยต้องเก่งด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (People oriented and interactional) ทั้งนี้ในงานวิจัยดังกล่าว ครูใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างได้เสนออีก 8 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางวิชาการเพิ่มเติม โดยมีถึง 6 คุณลักษณะที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญของคนและมีความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในมิติที่หนึ่งซึ่งเกี่ยวกับ”ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพที่บุคคลสร้างให้กับองค์กร”นั้น มีผลงานวิจัยชี้ชัดมากมายที่ระบุว่า ครูใหญ่ให้ความสำคัญสนับสนุนครูผู้สอนเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ การสนับสนุนครูผู้สอนเช่นว่านี้ ครูใหญ่ดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) สนับสนุนด้านวิธีสอนแก่ครูผู้สอนด้วยวิธีสอนใหม่ ๆ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อวิธีสอนนั้น ๆ 2) จัดหาวิทยากรและทรัพยากรด้านวัตถุอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการสอนของครู 3) ให้คำแนะนำติชมแต่มีใช้การประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ครู ได้นำไปพัฒนาการสอนให้ดียิ่งขึ้น และ 4) ดูแลเรื่องเวลาเพื่อมิให้กิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การเรียนการสอนมารบกวนและใช้เวลาสอนของครู ส่วน Sarason กล่าวในเรื่องนี้ว่า ครูใหญ่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อการนำโครงการสู่การปฏิบัติของครูเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งการให้คำแนะนำและการให้ความสำคัญสนับสนุนทางจิตใจ (Moral support) ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ส่วนในมิติที่สอง ซึ่งเกี่ยวกับ”ความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในหน่วยงาน”นั้น มีผลงานที่ระบุถึงคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลด้านนี้ของผู้นำ ซึ่งสะท้อนการเห็นคุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์มีอยู่มากเช่นกัน กล่าวคือ Crowson และ Morris ระบุว่า มีคำกล่าวแนะนำบ่อย ๆ ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และใช้ถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ในประเด็นนี้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเองก็ให้ความเห็นว่า ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะต้องมีศักยภาพสูงในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้คนทุกประเภท¹⁰⁹ ส่วน Schmuck and Schmuck รายงานว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่ซึ่งตนทำการศึกษาวิจัยในพฤติกรรมด้านมุ่งคนนั้น ปรากฏว่า มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีมาก จนทำให้สามารถพัฒนาทีมงานบริหารที่แข็งแกร่งได้ สามารถปรับปรุงทัศนคติที่ดีของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน สร้างความไว้วางใจระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับคณะครูขึ้นมาใหม่ และที่สำคัญคือทำการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ สำหรับงานวิจัยของ Wilson

¹⁰⁹ Crowson, R.L. and Morris, V.C., “The superintendency and school leadership.

The National Center for School Leadership Project Report”. The National Center for School Leadership (University of Illinois at Urbana-Champaign.1990).

พบว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ซึ่งประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นมิตรและความเป็นกันเอง (Friendly and personable) เป็นผู้ที่เชื่อในความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมให้เห็นเป็นปกติประจำวัน ส่วน Becker และคณะ กล่าวว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการตรวจสอบคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่ดีเด่น Mahoney พบว่า เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะสามารถสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationships) ขึ้นในโรงเรียน¹¹⁰

ส่วนในมิติที่ 3 คือ “ผู้นำต้องสามารถสร้างผลกระทบที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กร”นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมของโรงเรียนที่มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ของบุคลากรขึ้น โดยการสร้างทีมงานต่าง ๆ ขึ้น ให้การสนับสนุนแต่ละทีมงาน ด้วยการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มที่จำเป็น ช่วยสนับสนุนการจัดหาบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ทีมต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจเพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน (หรือของเขตพื้นที่) สู่ความเป็นจริง

ผลงานวิจัยการพัฒนาครูผู้นำ (Teacher leaders) ของ Wasley ในประเด็นนี้รายงานว่า ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เน้น การให้คุณค่าและกระตุ้นให้ครูใช้ความพยายามในโครงการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้นนั้นพบว่า ครูส่วนใหญ่มักแสดงพฤติกรรมของการเป็น “ผู้รับหรือ Recipients” มากกว่าที่จะเป็น “ผู้ริเริ่มให้เกิดหรือ Initiators” ซึ่งหมายความว่าระดับความเป็นผู้นำของครู (teacher leaders) กลุ่มนี้แตกต่างกัน โดยมีครูบางคนกล่าวว่า แม้ตนจะได้เรียนรู้การเป็นครูผู้นำผ่านกระบวนการมีสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนครูอื่นค่อนข้างมากก็ตาม แต่สิ่งที่ตนได้รับเพิ่มเติมอีกอย่างหนึ่งคือ ความรู้สึกโดดเดี่ยว (Isolation) จากคนเหล่านั้น กรณีดังกล่าว Wasley อธิบายว่า ความรู้สึกโดดเดี่ยวของครูผู้นำ น่าจะเกิดจากครูส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาทของครูผู้นำ หรืออาจมาจากผู้แสดงบทบาทครูผู้นำของกลุ่มมิได้ผ่านการคัดเลือกโดยครูในกลุ่มมีส่วนร่วมก็ได้ นอกจากนี้ Wasley ได้แบ่งสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบความสัมพันธ์จากการฝึกสอน (Mentoring) 2) แบบความสัมพันธ์ตามลักษณะแผนงาน (Division of labor) และ 3) แบบ

¹¹⁰ Mahoney, J., Do you have what it takes to be a super superintendent? The Executive Educator, 12,4,(1990): 26-28.

ความสัมพันธ์จากการเป็นหุ้นส่วน (Partnering) ขึ้น ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือร่วมใจในแต่ละแบบของความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยวิธีที่ต่างกันโดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้กับงานแต่ละประเภท เช่น งานสอน (Teaching) งานการนำ (Leading) และงานการเรียนรู้ (Learning)¹¹¹ เป็นต้น นอกจากนี้ Boles และ Troen ได้รายงานถึงโครงการพัฒนาศักยภาพของครูซึ่งใช้วิธีการเทคนิคการสอนแบบทีมงาน (Team approach to instruction) โดยกำหนดบทบาทของครูขึ้น 3 บทบาท ได้ ครูเป็นนักวิจัย (teacher / researcher) ครูเป็นนักฝึกอบรม (teacher / trainer) และครูเป็นนักเขียนหลักสูตร (teacher / curriculum writer) ผลปรากฏว่า วิธีสอนแบบนี้ช่วยส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจกันของครูได้เป็นอย่างดี โดยครูผู้นำที่สวมบทบาทดังกล่าวระบุว่า ตนได้มีโอกาสได้พูดคุยกับครูอื่นๆ เกี่ยวกับว่า จะจัดรูปแบบการสอนนักเรียนว่าจัดอย่างไรจึงเหมาะสม และจะใช้หลักสูตรแบบบูรณาการที่เขียนขึ้นนี้ได้อย่างไร จะทำการวัดผลงานของนักเรียนได้อย่างไร¹¹² เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นการให้คุณค่าทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) แบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าต่อผลงานด้านวิชาชีพที่ผู้ร่วมงานสร้างให้แก่โรงเรียน 2) ผู้นำต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่นและนำมาสู่ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่พบว่า ทั้งครูผู้สอนและครูผู้นำชอบการเป็น “ผู้รับ (Recipients)” มากกว่าการเป็น “ผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลง (Initiators)” การให้คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงคุณลักษณะต่อไปคือ ความสามารถด้านการสื่อสารและรับฟังที่ดีต่อไป

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล (Leaders of Change are Communicators and Listeners)

Foster กล่าวถึงการเป็นผู้นำว่า มีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษา ส่วน Mazarella & Grundy ระบุว่า โดยเฉพาะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและ

¹¹¹ Westley, F. and Mintzberg, H. “Visionary leadership and strategic management”. Strategic Management Journal, 10, (1989): 17-32.

¹¹² Boles, K. and Troen, V., “How teachers make restructuring happen”. Educational Leadership, 49, 5, (1992): 53-56.

ทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม¹¹³

มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่า ความสามารถในการสื่อสารและการมีทักษะในการฟังที่ดีนั้นเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิผล และเช่นเดียวกับครูใหญ่ที่มีประสิทธิผล Mahoney รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำเหล่านี้ว่า “จงเป็นผู้ฟังที่ดีเพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉาบฉวยจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา” ส่วน Becker และคณะรายงานว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารของครูใหญ่ รวมทั้งทักษะด้านการฟังที่ดีมีความสำคัญ โดยครูใหญ่ของโรงเรียนที่ดีเด่นส่วนมาก จะให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อพ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอน รวมทั้งนักเรียนเป็นอย่างดี สำหรับผลการวิจัยของ Nickse รายงานว่า ครูใหญ่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ทักษะการสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้อำนวยการเขตการศึกษา ต่อครูใหญ่ และต่อครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน การมีทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อแสดงออกเห็นว่า ผู้นำให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำมีคุณลักษณะการเป็นนักสื่อสารและผู้ฟังที่ดีดังกล่าว มีส่วนเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยง (Taking risks) ของผู้นำ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก (Leaders of Change are Proactive)

เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับโรงเรียน จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น Pejza

¹¹³ Mazzarella, J.A. and Grundy, T. “Portrait of a leader”, (1989) In S.C. Smith and P.K. Piele (Eds.), School leadership: Handbook for Excellence Second Edition, Office of Educational Research and Improvement (Washington, DC: OERI contract OERI -R-86-0003.):9-27.

กล่าวว่า ผู้นำจะทำการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะมีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุก ด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของโรงเรียนและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา¹¹⁴

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์การซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การที่คาดหวัง ซึ่ง Joiner อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์การของตนตามสภาพเป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์การที่คาดหวังในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้นโดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของโรงเรียน โดยกระบวนการใช้คำถามนำเข้าสู่ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการเช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร ส่วน Crowson ได้ทำการศึกษาวิตถ์ตัดสินใจที่ยึดหลักจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้จะพยายามหาช่องว่างของกฎระเบียบขั้นตอนและโครงสร้างเท่าที่จะทำได้ เพื่อดำเนินการด้วยวิธีใหม่ที่เห็นว่าจะให้ความสะดวกแก่ครูได้มากกว่าและทั้งให้ประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ทั้งนี้ถ้าหากว่าเมื่อไรก็ตาม ที่ต้องการตัดสินใจใด ๆ ที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐาน (Norm) ของเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะยึดการเกิดประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น จะต้องเป็นของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นลำดับแรก ถัดมาจึงเป็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาของตน

ผู้อำนวยการเขตการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า มีคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

¹¹⁴ Pejza, J.P., "The Catholic school principal: A different kind of leader". Paper presented at the Annual Meeting of the National Catholic Educational Association (St. Louis: n.p., 1985, April).

มากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นคนที่ชอบคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการ (Anticipate) มากกว่าจะคอยตั้งรอ (Reactive) จนให้สถานการณ์นั้นมาถึงเสียก่อนจึงค่อยลงมือทำ เช่นเดียวกับ Mahoney ที่รายงานว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีเข้าจัดการกับปัญหาก่อนที่สถานการณ์เช่นนั้นจะเกิดขึ้นมากกว่าการพยายามที่จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว ส่วน Pitner และ Ogawa รายงานการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารเชิงรุกดังกล่าว จะใช้วิธีค้นหาความรู้สึกนึกคิด ทศนคติและความวิตกกังวลของบุคคลต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลองโดยรวมขึ้นมา กลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหารรวมถึงการรู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสม ถ้าหากสื่อสารออกไปแล้วส่งผลให้ความคิดของตนได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน

ครูใหญ่ส่วนมากของงานวิจัยพบว่า มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกเช่นกัน โดย Pejza กล่าวว่า “ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่มีเข็มมุ่งอันแน่วแน่ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งคนอื่นไม่สามารถมองเห็นได้และลงมือทำทันที ส่วนงานวิจัยของ Blumberg และ Greenfield ก็พบเช่นเดียวกันว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนที่อยู่ในงานวิจัยนี้ เป็นผู้ที่ดีตัวอยู่ตลอดเวลาในการแสวงหาโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และถ้าโอกาสดังกล่าวยังไม่ถึง ผู้นำเหล่านี้ก็จะพยายามสร้างโอกาสนั้นให้เกิดขึ้นเอง ผู้วิจัยยังระบุต่อไปว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้จะไม่เพียงแค่ออมรับต่อกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น แต่จะทำการทดสอบอยู่ตลอดเวลาถึงข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมดังกล่าวเมื่อถึงคราวที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นนั้นให้เกิดความสำเร็จให้ได้¹¹⁵ นอกจากนี้ Hoy และ Brown ยังรายงานว่ ครูอาจารย์มักชื่นชอบครูใหญ่ที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกพร้อมทั้งกล่าวเชิงเตือนว่า “ครูใหญ่คนใดที่ขาดความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนหรือมีความลังเลใจต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นเพราะเกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการนั้น บุคคลเช่นนั้นย่อมไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำของครูและไม่สมควรที่จะได้รับการยอมรับนับถืออีกต่อไป”

สำหรับคุณลักษณะเชิงรุก (Proactive) ของครูผู้นำ (Teacher leaders) นั้น มีปรากฏในหลายงานวิจัย กล่าวคือ Wasley อธิบายถึง ครูผู้นำที่ตนศึกษาว่ามีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุกอย่างไร โดยให้ครูผู้นำแต่ละคนเหล่านี้ต้องริเริ่มนวัตกรรมใหม่ขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนวิธีสอนของครูให้เกิดมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีครูผู้นำคนหนึ่งเสนอแนวทางใหม่ว่า แต่ละเขตจะต้องกำหนดให้มีตำแหน่งครูผู้นำขึ้นเฉพาะ โดยมีครูผู้นำอีกคนหนึ่งขยายแนวคิดดังกล่าวว่า ครูผู้นำของตำแหน่งที่

¹¹⁵ Blumberg, A. and Greenfield, W., The effective principal: Perspectives on school leadership (Boston : Allyn & Bacon, 1980), 118-119.

กำหนดขึ้นใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถและทักษะเช่นไรจึงจะเหมาะสมกับการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา นอกจากนี้งานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM นั้นได้ระบุไว้ข้อหนึ่งว่า การพัฒนาให้ครูเป็นผู้นำที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการแบบ SBM ส่วนงานวิจัยเรื่องแนวทางการปฏิรูปโรงเรียนของ Boles และ Troen กล่าวถึงการเสนอยุทธศาสตร์เชิงรุก (Proactive strategies) ของครูที่เข้าร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนว่าทำได้โดยวิธีต่างๆ เช่น การเขียนบทความทางวิชาการ การนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อที่ประชุม การจัดสรรงบประมาณ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในละแวกเดียวกัน เป็นต้น มีกิจกรรมเชิงรุกอีกมากมายของครูผู้นำเริ่มปรากฏในแหล่งวิชาการต่าง ๆ อย่างเกินความคาดหมาย ทั้งนี้เป็นเพราะครูได้มีส่วนร่วมมากขึ้นในกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การบริหารจัดการแบบ SBM และการปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนภายใต้โครงการปฏิรูปการศึกษา¹¹⁶

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในแง่การมีพฤติกรรมเชิงรุกนั้น พบว่าทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ครูใหญ่และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม จะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ ๆ เป็นต้น ทั้งหลายที่กล่าวมานี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสู่ความเป็นจริงแทบทั้งสิ้น คุณลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจำเป็นต้องควบคู่กับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยงหรือ Risk taker ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Leaders of Educational Change are Risk Takers)

การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสของบริษัทที่ตนรับผิดชอบ จึงไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น Crowson อธิบายถึงครูใหญ่ที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงามถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นนั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า

¹¹⁶ Boles, K. and Troen, V., "How teachers make restructuring happen". Educational Leadership ,49,5 (1992): 53-56.

“นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative insubordination” ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของโรงเรียนแล้ว ครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่ การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าวระบุว่า ครูใหญ่กำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่า เป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสสถานทางวิชาชีพและขององค์การในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของโรงเรียนโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลัก จริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญ of นักเรียนและโรงเรียน การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อ รักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น โดยพยายามเรียกร้องความสนใจและอธิบายให้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ ผู้นำพร้อมที่รับ ความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้อื่นให้เข้ามาริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนเราจึงพบเห็น ครูใหญ่เข้ามกระตุ้นให้กำลังใจครูที่ริเริ่มทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทาง วิชาการของนักเรียน ครูใหญ่จะให้คำแนะนำและพยายามช่วยผู้ให้ค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ ทาง การเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุด โดยครูใหญ่จะคอยช่วยเหลือให้การกล้าเสี่ยงของครูมี ความปลอดภัยมากที่สุด ครูใหญ่จะให้โอกาสแก่ครูในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงด้านการนำหลักสูตร มาใช้ ตลอดจนกระตุ้นให้ลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมขึ้น เช่น การจัดขนาดของชั้นเรียน การจัดตารางเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Mazzarella และ Grundy เห็นว่าการที่ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่า ครูใหญ่ทำตัวเหมือนผู้ร้ายแต่ อย่างใด เพราะทุกอย่างที่ทำยังคงอยู่ในกรอบกติกาแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงกว่าแก่ผู้เรียนและ ส่วนรวม นอกจากนี้ผลวิจัยของ Crowson and Merris) กล่าวถึงการศึกษาที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระพบว่า คนเหล่านี้ ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงกับภาวะการณ์เสี่ยง (Avoidance of risk) นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Becker และคณะ ระบุว่าครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จรู้สึกอึดอัดที่ต้องใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางข้อจำกัดและ อุปสรรคมากมายของระบบราชการ มีบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ยอมรับว่าต้องฝ่าฝืนคำสั่งตามรายงาน เพื่อไปแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาจากแหล่งอื่นซึ่งจะเป็นที่ใดก็ได้ที่มีศักยภาพและเกิดผลดีมากกว่า ฟังพาระบบแบบราชการ ผู้นำโรงเรียนกระตุ้นให้กำลังใจคณะครูให้กล้าหาญวิธีสอนแบบต่าง ๆ มา ทดลองใช้เพื่อให้ได้วิธีสอนที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างของครูที่กล้าเสี่ยงยังนับว่ามีน้อย กล่าวคือ การที่ครูจะเข้าร่วมและนำการ เปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญคือ ความกลัวและความไม่แน่นอนของผลที่จะเกิดขึ้นจากการ

เปลี่ยนแปลงนั้น ส่วน Nickse มองประเด็นเดียวกันว่าในวงการศึกษามีภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลงของครูค่อนข้างจำกัด จึงขาดความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ข้ายังวิตกกังวล และกลัวถูกตำหนิทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในประเด็นคุณลักษณะของการเป็นผู้กล้าเสี่ยงนั้น พบว่า ทั้งผู้อำนวยการเขตการศึกษาและครูใหญ่ซึ่งมีหน้าที่ด้านการนำและให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนั้นมีคุณลักษณะของผู้กล้าเสี่ยงแต่มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore thought) ยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และยังช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย แต่ในส่วนของคุณนั้นงานวิจัยชี้ว่า ครูส่วนใหญ่ยังมีความลังเลที่จะมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน จะมีบ้างตามที่ Boles และ Troen ได้ยกตัวอย่างมาก่อนหน้านี้ในเรื่องการมีพฤติกรรมเชิงรุกของครู การปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นอาจช่วยลดความลังเลใจของครูต่อการเปลี่ยนแปลงให้น้อยลง

บทบาทการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะประยุกต์ใช้เป็น แนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

- 1.ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแปรเปลี่ยนความทะเยอทะยานส่วนตัวสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าคือเพื่อองค์กรและคนในรุ่นต่อไป
- 2.ผู้บริหารโรงเรียนต้องเชื่อว่าสถานศึกษาของตนจะมีผลอย่างใหญ่หลวงต่อชีวิตของนักเรียน นักศึกษา
- 3.ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่าง มีความสุภาพอ่อนโยน มีคุณธรรม เป็นนักฟังที่ดี และเคารพความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น
- 4.มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษาอย่างจริงจัง เอาใจใส่ สนับสนุน ปรับปรุงผลการเรียนการสอนโดยมุ่งผลลัพธ์สูงสุด
- 5.กล้าคิดใหม่ กล้าทำนอกกรอบเดิมๆ และเมื่อมีการผิดพลาดก็ปรับปรุงแก้ไข โดยไม่ตำหนิ กล่าวโทษผู้ใดหรือปัจจัยภายนอกใด
6. มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ จริงจัง ต่อเนื่อง สร้างสังคมการเรียนรู้ในสถานศึกษา สร้างทีมร่วม เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ วางแผนพัฒนาวิชาชีพ การเรียนการสอนและช่วยเหลือกัน
7. สร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ โดยให้โอกาสส่งเสริมความก้าวหน้า สนับสนุนผลงานความสำเร็จของบุคลากร เพื่อความมั่นใจในตนเองและชี้แนะสอนงาน
8. เป็นความหวังของชุมชนและสังคม โดยยึดหลักว่า ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน ชุมชน

และสังคม เป็นภารกิจหนึ่งของสถานศึกษาและสามารถโน้มน้าวให้ชุมชนและสังคมมา ร่วมมือกับสถานศึกษาด้วย

9. มองโลกในแง่ดีและมีความหวังเสมอ มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ และมองตนเองว่าไม่มีอะไรพิเศษกว่าใคร

10. ตั้งมาตรฐานการทำงานที่ไม่ให้ต่ำกว่าเดิม กระทำอย่างมั่นคง ไม่ท้อแท้ห่อถอยแม้จะมีอุปสรรคปัญหามากมายเพียงใดก็ตาม ทุกอย่างตัดสินใจบนหลักการโดยไม่ใช้ความรู้สึก หรือแรงกดดันจากภายนอก

คุณลักษณะสำคัญ 6 ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) และการมีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้คุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นดัชนีบ่งชี้ การเป็นผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2 มิติ คือ มิติพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงานที่เป็นภารกิจขององค์การ กับมิติพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แล้วสรุปได้ว่า มิติทั้งสองของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะในกรอบของทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 2 มิติที่กล่าวมาแล้ว ดังนี้

มิติพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้
3. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ และ
4. การมีทักษะสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนมิติพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ต่อไปนี้

5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก และ
6. การมีความกล้าเสี่ยง

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์ (Soft human elements) เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ (Hard business actions)

การสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายาม ของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

การตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจต่อไป

1. สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจ ในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
2. คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีเมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงาน
3. แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณที่ดี

การสื่อสาร

ผู้บริหารต้องมีความสามารถ ในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจในทัศนะของบุคคลอื่น ดังนี้

1. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย
2. เจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ
3. บริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารตนเอง

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมพฤติกรรมตนเองได้ดีดังต่อไปนี้

1. จัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถทำงานภายใต้ความกดดันและทันตามกำหนดเวลา
3. สามารถบรรลุเป้าหมายทางวิชาชีพที่ทำทหายได้
4. รับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตน

การประเมินผล

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมิน ผลภายใน สถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรอรับการประเมินภายนอก มีการนำผล การประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบและครบวงจร

การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจ เข้ามา มีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้าง การมี ส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

การส่งเสริมเทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งใน และต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารกับมนุษย์สัมพันธ์

เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักบริหารมืออาชีพ นักบริหารมืออาชีพมีวิธีสร้างมนุษย สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้หลากหลาย ดังนี้

1. จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความขยันขันแข็ง จริงจังและจริงจัง
2. เข้าใจตนเอง ไม่หลงตนเอง ไม่ยกย่องตนเองมากเกินไป หากมีอะไรบกพร่องก็ต้องยอมรับ

และปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3.เข้าใจผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน มีธรรมชาติของความต้องการแตกต่างกัน มีประวัติและประสบการณ์แตกต่างกัน แล้วพิจารณาว่าตนเองจะปรับตัวให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลนั้นๆได้อย่างไร

4.เข้าใจสภาพแวดล้อม คือการเรียนรู้ธรรมชาติของสภาพแวดล้อม และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวตนเองหรือบุคคลอื่น เช่น สังคม วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ซึ่งสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวัน และมีส่วนที่จะช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ หากเรามีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ

5.สร้างความรู้สึกลึกและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้น เช่นความเป็นกันเอง ความสะอาดสบายและอื่นๆ

6.ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ด้วยการเข้าใจเขาเข้าใจเรา หรือเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเอง

7.เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน

8.รู้จักพูดจา ทักทายผู้ร่วมงาน โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน

9.ยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยความจริงใจกับผู้ร่วมงาน เพราะการยิ้มเป็นเครื่องแสดงไมตรี และในขณะที่เรายิ้มนั้น เราใช้กล้ามเนื้อเพียง 17 ชิ้น แต่เวลาเราทำหน้านิ่งตัวขมวด เราต้องใช้กล้ามเนื้อถึง 43 ชิ้น ดังนั้นจึงควรยิ้มเข้าไว้

10.พูดจาสุภาพ เหมาะสมกับเรื่อง บุคคล เวลา และสถานที่

11.รู้จักทั้งการเป็นผู้ให้และผู้รับ และมีใช้ให้รางวัลสิ่งของเงินทองเท่านั้น จะรวมทั้งให้ความเป็นกันเอง ให้ความสนใจ ให้ความเมตตากรุณาและอื่นๆ

12.รู้จักยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน

13.เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล นำเอาความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาดำเนินงานต่อไป

14.เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน

15.ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน

16.จำชื่อผู้ร่วมงานและเรียกชื่อหรือทักทายให้ถูกต้อง เขาจะเกิดความภูมิใจและพอใจ

17.แสดงความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานทุกคน

18.พูดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจทั้งสีหน้าและท่าทางโดยมิได้แสร้งทำ

19.ให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ พยายามยกย่องมากกว่าที่จะติผู้ร่วมงาน ระวังในการวิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมงาน มีเมตตาริใจและช่วยเหลือผู้ร่วมงาน

20.พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ มีใจรอให้ผู้ร่วมงานมาบริการ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับทุกคน

นักบริหารมืออาชีพหรือผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งจะดำเนินการได้ดังนี้

1.ต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาผู้บริหารและครู หลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดการประเมินผล

1.2 ด้านทักษะ เช่น ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางคณิตนิยม ทักษะในการใช้สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น ช่วยแก้ปัญหาของชุมชน นำนักเรียนไปศึกษาหาข้อมูล รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน เชิญบุคคลในชุมชนมาช่วยสอนในโรงเรียน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ เป็นต้น

3.จัดระบบข้อมูลและรวบรวมข้อมูลของชุมชนและท้องถิ่น เช่น องค์กรต่างๆในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน

4.ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ ห้องต่างๆ บริเวณโรงเรียน

5.ปรับปรุงระบบการบริหาร เช่น การบริหารวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

6.ระดมทรัพยากรในชุมชนมาร่วมจัดการศึกษา เช่น สถานประกอบการ บุคคลในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น

7.เตรียมความพร้อมในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ชุมชนเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนได้บรรลุจุดประสงค์

ผู้บริหารกับการแก้ปัญหา

ทั้งในสถานศึกษาและองค์กรต่างๆย่อมมีปัญหาในการดำเนินงานมากมาย นักบริหารจึงควรปรับเปลี่ยนปัญหา ให้กลายเป็นโอกาส หรือปรับเปลี่ยนวิกฤตให้กลายเป็นโอกาส โดยคิดแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ได้ เพื่อนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนในการแก้ปัญหาของนักบริหาร หรือ วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving Method) จะใช้ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Science Method) หรือ วิธีแก้ปัญหามาตามขั้นทั้ง 4 ของอริยสัจ มาใช้ในการแก้ปัญหาก็ได้ จะได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหทั้งสองวิธีดังต่อไปนี้

วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Science Method)

มีวิธีการอยู่ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1.การเลือกปัญหาหรือกำหนดปัญหา โดยเลือกปัญหาที่น่าสนใจ น่าจะแก้ปัญหา เช่น ปัญหา นักเรียนไม่สนใจเรียน

2.การวิเคราะห์ปัญหา ทำการนิยามปัญหาให้ชัดเจน หรือสร้างสมมติฐานในปัญหาที่กำลังศึกษาให้ดีขึ้น จะเก็บข้อมูลอะไรและอย่างไร เช่น วิเคราะห์ปัญหานักเรียนไม่สนใจเรียน อาจจะเป็นเพราะนักเรียนยากจนไม่ได้ทานข้าวเช้ามาจากบ้าน ดังนั้นการเก็บข้อมูลอาจจะสัมภาษณ์นักเรียน สอบถามผู้ปกครอง สังเกตพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น

3.การค้นหาสาเหตุของปัญหา ด้วยการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง การสังเกต การสัมภาษณ์ สอบถามผู้ปกครองอาจจะได้สาเหตุคือผู้ปกครองยากจนจึงต้องหาเช้ากินค่ำ นักเรียนไม่ได้กินข้าวเช้านั้นไปโรงเรียน เพราะผู้ปกครองต้องออกจากบ้านแต่เช้า

4.การคิดแก้ปัญหาตามสาเหตุ หรือวิเคราะห์ โดยตีความหมายของสาเหตุ ของปัญหามาวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา เช่น แก้ปัญหาโดยทางโรงเรียนจัดทำโครงการจัดอาหารเช้าให้นักเรียนที่ไม่ได้กินข้าวเช้ามาจากบ้าน เป็นต้น

5.การเขียนรายงานเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติ โดยเขียนรายงานให้ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติได้คือเขียนโครงการจัดอาหารเช้าให้นักเรียนที่ไม่ได้กินข้าวเช้ามาจากบ้านและดำเนินการตามโครงการนี้

ขอยกตัวอย่าง ปัญหานักเรียนไม่สนใจเรียน มาแก้ปัญหาโดยใช้ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Science Method) มาใช้ในการแก้ปัญหาพอสังเขป ดังนี้

1.การเลือกปัญหาหรือกำหนดปัญหา โดยเลือกปัญหาที่น่าสนใจจะแก้ปัญหา คือ ปัญหานักเรียนไม่สนใจเรียน

2.การวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ปัญหานักเรียนไม่สนใจเรียน อาจจะเป็นเพราะนักเรียนยากจนไม่ได้ทานข้าวเช้ามาจากบ้าน ทำให้หิวจึงไม่สนใจเรียน ดังนั้นการเก็บข้อมูลอาจจะสัมภาษณ์

นักเรียน สอบถามผู้ปกครอง สังเกตพฤติกรรมนักเรียน

3.การค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยสอบถามผู้ปกครองทำให้ทราบสาเหตุคือ ผู้ปกครอง ยากจนจริงต้องหาเช้ากินค่ำ นักเรียนไม่ได้กินข้าวเช้านักไปโรงเรียน เพราะผู้ปกครองต้องออกจาก บ้านแต่เช้า สัมภาษณ์นักเรียนนักเรียนก็บอกว่าไม่ได้กินข้าวเช้าจริง

4.การคิดแก้ปัญหาตามสาเหตุ หรือวิเคราะห์ แก้ปัญหาโดยทางโรงเรียนคิด ทำโครงการจัด อาหารเข้าให้นักเรียนที่ไม่ได้กินข้าวเช้ามาที่บ้าน

5.การเขียนรายงานเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติ เขียนโครงการจัดอาหารเข้าให้นักเรียน ที่ไม่ได้กินข้าว เช้ามาที่บ้าน และดำเนินการตามโครงการนี้ทันที

นี่เป็นตัวอย่างการใช้ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Science Method) มาใช้ในการแก้ปัญหา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของ ถวัลย์ หงษ์ไทย เรื่อง “การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ” พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก สำหรับ ประเด็นที่ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนามากที่สุดมีอยู่ 6 ประเด็น ด้วยกัน คือ

1.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนใน ระยะสั้นและระยะยาว

2.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

3.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน แผนกลยุทธ์ การ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

4.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ เช่น การกำหนด วิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่และการบริหารคน

5.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ

6.ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน¹¹⁷

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจึงให้ความสำคัญยิ่งกับการปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาที่ระดับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพและความเข้มแข็งเพียงพอที่จะสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมา แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาในเชิงปริมาณที่เพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2544 รัฐสามารถจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนวัยเรียนในระบบโรงเรียนได้ คิดเป็นร้อยละ 89.1 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-17 ปี โดยผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับบริการการศึกษาได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ยากจน / ด้อยโอกาสทางการศึกษากลุ่มต่าง ๆ โดยเหตุผลที่เด็กไม่เรียนประมาณร้อยละ 9 อ้างว่า ไม่มีความสุขในการเรียน เนื่องจากไม่มีโอกาสเลือกโปรแกรมการศึกษาที่ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ยังพบว่า ยังมีอัตราการออกกลางคันของเด็กประถมศึกษาในปี 2544 ที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 0.64 ซึ่งแม้ว่าจะมีจำนวนน้อยก็ตาม แต่ควรเฝ้าระวังไม่ให้อัตราดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จะทำให้ผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่าง ๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษต่าง ๆ ได้แก่ เด็กที่ด้อยโอกาส เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ที่เป็นเด็กด้อยโอกาสในอีกแง่มุมหนึ่ง ที่ไม่ได้รับการดูแลและการกระตุ้นศักยภาพหรือได้รับโอกาสให้แสดงพรสวรรค์ของตัวเอง ซึ่งจะยังคงเป็นภาระอันหนักในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้

ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษดังกล่าว จำเป็นต้องทุ่มเททั้งในด้าน

¹¹⁷ ถวัลย์ หงษ์ไทย, “การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ”, วารสารราชพฤกษ์, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา 3,1(พฤษภาคม 2547):1-15.

งบประมาณ การจัดการเรียนการสอน และการจัดอุปกรณ์ สิ่งสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งการผ่อนคลายจากกฎระเบียบในการจัดการศึกษา ให้มากกว่าการเรียนการสอนสำหรับเด็กปกติ ทั้งนี้ กระแสหลักในการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะให้เด็กที่มีความสามารถพิเศษเข้าเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ โดยทางโรงเรียนจะจัดรูปแบบการเรียนร่วมที่เหมาะสมกับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็ก เพื่อไม่ให้เด็กถูกแยกออกจากเด็กกลุ่มปกติ และมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นจริงในสังคม¹¹⁸

คุณภาพการศึกษาของไทย เป็นปัญหาใหญ่ยิ่งของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการประมาณขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เมื่อปี 2544 ประเทศไทยตกอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียด้วยกันมาก¹¹⁹ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินขั้นผ่านค่อนข้างมาก¹²⁰ เนื่องจากภาวะ การเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณอย่างมาก และเป็นปัญหาทั้งระบบการศึกษาเฉพาะแต่การศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการที่ไม่สามารถจัดหาหรือเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการขยายตัว อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของครู หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อและเทคโนโลยี ผู้เรียน ครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม¹²¹

¹¹⁸ ศิริยุภา พูลสุวรรณ, รายงานวิจัยการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี, 2545), 22.

¹¹⁹ อมรวิทย์ นาคทรรพ, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป (กรุงเทพฯ : สำนักประเมินผลการศึกษา, 2545), 33.

¹²⁰ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2544/2545 ฝ่าวิกฤติการปฏิรูปการศึกษาสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2545), 81.

¹²¹ อมรวิทย์ นาคทรรพ, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป, 33.

3.1 ความหมายของการบริหาร

การให้ความหมายของการบริหารของนักวิชาการต่างๆ มีที่มาจากความเชื่อความคิด ของ วิชาการที่มีความแตกต่างกัน โดย Drucker กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานต่างๆ ล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ¹²²

Hersey และ Blanchard ได้ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน ร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ¹²³ ส่วน Robbins และ Coulter และ Kreitner ได้เสนอว่า การบริหาร เป็นกระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่น และ ผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Milstein และ Belasco ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่ กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ

Koontz และ Weihrich เห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของและคนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Husen และ Postlewaite ได้ความหมายว่าการบริหารเป็นศิลปะในการประสานองค์ประกอบ หรือปัจจัยการผลิตที่มุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ¹²⁴

จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการ ทำงาน โดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์ และศิลปะในการ ทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

¹²² Drucker and Peter., Our Definition of Leadership [Online] , accessed 8 January 2010. Available from <http://www.teal.org.uk/Leadership//definition.htm>

¹²³ Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., Management of Organizational Behavior. 7th ed. (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1983), 158.

¹²⁴ Husen, Torsten and Postlethwaith, T.Neville. ed. , The International Encyclospedia of Education , 2 nd ed., 10 (New York : Pergamon, 1994), 72.

3.2 การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ในที่นี้จะกล่าวถึง การบริหารโรงเรียนใน 2 มิติ คือ 1. กระบวนการบริหาร และ 2. งานบริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 กระบวนการบริหาร

Koontz and Weihrich เสนอว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุม¹²⁵

Robbins และ Coulter และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้จำแนกกระบวนการบริหาร ดังนี้

การวางแผน (Planing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงานผู้รับผิดชอบ ลำดับชั้นการรายงานและอำนาจการตัดสินใจ

การชี้นำ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจ

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย และมาตรฐานขององค์การที่คาดหวัง จะเห็นได้ว่าการจำแนกกระบวนการบริหารของนักวิชาการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตาม ความคิดเห็นของนักวิชาการ แต่ละคน ทั้งนี้ ในการวิจัยครั้งนี้จะจำแนกกระบวนการครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การจัดบุคลากร (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)
6. การวางแผน (planning)

¹²⁵ Koontz , H. and Weihrich . H. , Management (New York : McGraw – Hill,1988),137.

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

การวางแผนเป็นการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรมากที่สุด โดยแสดงให้เห็นว่า จะมีการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹²⁶

ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมา ทั้งในวงภาครัฐกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดด้อย (Weakness) ภายในองค์กรรวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Treat) จากภายนอกองค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน และจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไปด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกัน และเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน
3. การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องทำ โดยจะต้องสัมพันธ์กับจุดหมาย หรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร
4. การกำหนดจุดหมาย (Goals) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้

¹²⁶ รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ, หลักการและแนวคิดในการวางแผนจัดทำโครงการ (กรุงเทพฯ ฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2540), 19.

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้สำเร็จเกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ

7. การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ

การจัดองค์การ (organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดสรรความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจำแนกงาน การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน

การจำแนกงานเป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการจัดองค์การ โดยทำให้ทราบว่าองค์การจะมีกิจกรรมอะไรบ้าง ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และจำเป็นต้องกำหนดให้มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่กำหนด การจำแนกงานส่วนใหญ่จะดำเนินการจำแนกตามหน้าที่ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

การจัดกลุ่มงานเป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้หลักเกณฑ์ของการจำแนกงาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มในลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง หรือให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือจัดตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ผลผลิต หรือการบริการลูกค้า พื้นที่ภูมิศาสตร์ หรือเส้นทางที่ผลผลิตสู่ลูกค้า (product – customer flow) ซึ่งดำเนินการในทุกระดับขององค์การ¹²⁷ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกลุ่มงานต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและกัน

2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจหน้าที่ซึ่งองค์การได้มอบให้กับผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารงาน อันเป็นภารกิจขององค์การ เป็นอำนาจตามกฎหมายที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม¹²⁸

¹²⁷ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 251.

¹²⁸ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร, ประมวลชุดวิชาการวิจัยและการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536).

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่¹²⁹

3. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพราะงานในองค์กรมีมากเกินไปกว่าที่ผู้บริหารคนเดียวจะดำเนินการได้ทุกเรื่อง การมอบหมายงานจะดำเนินการควบคู่ไปกับการมอบอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือควบคุมงานขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ การมอบหมายงาน จึงหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชากำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มอบหมายให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชายังคงต้องรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไปด้วย¹³⁰

การจัดบุคลากร (Staffing)

Lunenburg and Ornstein กล่าวว่า กระบวนการจัดบุคลากรประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2.การสรรหา 3.การคัดเลือก 4.การฝึกอบรมและการพัฒนา 5.การประเมินการปฏิบัติงาน 6.การให้ผลตอบแทน¹³¹

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งกระบวนการจัดบุคลากรเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหา และการคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การประเมินการปฏิบัติงาน

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นการสำรวจเนื้อหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้รายละเอียดของงาน เพื่อสรรหา คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การพรรณนางาน (job description) เป็นกรอบของงาน และความรับผิดชอบในตำแหน่งหนึ่ง ๆ และ กำหนดคุณสมบัติของงาน (job specification) เป็นกรอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำให้งาน และ

¹²⁹ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, 279.

¹³⁰ เรื่องเดียวกัน, 282 – 283.

¹³¹ Lunenburg ,Fred C. and Ornstein, Allan C., Educational Administration :

ความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ

1.2 การคาดคะเนความต้องการ และสภาพกำลังคนขององค์การ (forecasting demand and supply) โดยการพิจารณาจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่ใช้พิจารณา ได้แก่ ผู้ที่กำลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่มีความต้องการและสามารถจะได้รับการฝึกอบรมบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ แนวโน้มจำนวนประชากร แนวโน้มบุคลากรขององค์การ

1.3 ข้อบังคับทางกฎหมาย (Legal constraints) ผู้บริหารต้องศึกษากฎหมายการจ้างบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจจ้าง

2. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนบุคลากรขององค์การ การสรรหาบุคลากรในองค์การทางการศึกษา ควรคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในด้านนั้น ๆ ดีแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการสรรหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้บุคคลที่มีคุณภาพและความสามารถตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

การคัดเลือก โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้ สัมภาษณ์ประวัติ การตรวจสอบ ผู้อ้างอิง การสัมภาษณ์ การทดสอบ การตัดสินใจว่าจ้าง

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

4. การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรฐาน และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการให้รางวัล การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การอำนวยการ (directing)

การอำนวยการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้¹³²

การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องชักจูงและการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้ดีที่สุด และสามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ บทบาทสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงกระทำมีดังนี้

1.1 มองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา

¹³² ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, 363.

- 1.2 กระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
- 1.3 กำหนดวิธีการและการประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ
- 1.4 จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ
- 1.5 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ
- 1.6 ประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินการ

2. การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรทราบถึงกลไกการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปก่อน เพื่อให้สามารถกำกับชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ซึ่งพฤติกรรมของคนที่แสดงออกไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละคนมีคุณค่าของระบบ ค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงมีแรงจูงใจต่างกัน¹³³

แนวทางการสร้างแรงจูงใจ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ดังนี้

2.1 จัดให้มีระบบการให้สิ่งจูงใจ (Incentive system) ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมกับบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นแรงจูงใจทั่ว ๆ ไปที่ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ เช่น มาตรฐานการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจเฉพาะ ซึ่งมีทั้งวัตถุ สิ่งของ เงินทอง รวมทั้งสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งของ หรือการใช้สิ่งจูงใจภายนอก (extrinsic) ซึ่งบุคคลจะได้รับจากบุคคลอื่น หรือจากองค์กร และแรงจูงใจภายใน (intrinsic) ซึ่งเกิดจากแรงกระตุ้นภายในภายในของบุคคลแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง นับว่ามีความสำคัญมากทีเดียว

2.2 มีการออกแบบการทำงานใหม่ (Work redesign) ให้เหมาะสมกับบุคคลมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในบุคคลให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะจะเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย จะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่รับผิดชอบ และเกิดความรู้ความเข้าใจในผลงานที่ได้กระทำลงไปจากข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง

2.3 การตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ชัดเจน (Goal setting and Management by Objective) การให้ผู้บริหารและครูร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ยอมรับร่วมกันว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมามีความสำคัญต่อองค์กร ทุกคนจะมุ่งปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสื่อสำหรับการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และ

¹³³ เรืองเดียวกัน, 408 – 409.

ผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจระหว่างกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ (1) จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ได้แก่ การสั่งการตามสายการบังคับบัญชาปกติ (2) จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่กรณีการให้ข้อเสนอแนะที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่ม จะมีได้เฉพาะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เท่านั้น โดยผู้บริหารจะมีโอกาสได้รับทราบข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติได้มาก การตัดสินใจก็จะกระทำได้ดีขึ้น แต่ก็อาจทำให้สับสน และอาจให้ข้อมูลเสนอแนะที่ไม่เป็นประโยชน์ และ (3) การติดต่อกันเองตามแนวนอน เป็นการติดต่อกันเองที่ทำให้สามารถติดต่อได้รวดเร็วมากขึ้น แต่ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น คือ ผู้ได้บังคับบัญชาคิดจะรวมหัวกันก็จะทำให้ได้สะดวก¹³⁴

การควบคุม (controlling)

การควบคุม หมายถึง การพยายามบังคับให้งานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้โดยวัดและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา การควบคุมประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
2. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
3. การดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานขึ้นต่อไปตามทางที่กำหนดไว้

สำหรับการควบคุมสมัยใหม่ คือ การบริหารตามจุดมุ่งหมาย (management by objectives) ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายของงาน จากเป้าหมายที่กำหนด ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องแต่ละคนสามารถที่จะควบคุมตัวเอง (self-control) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเป็นการควบคุมจากภายในตัวผู้ปฏิบัติ¹³⁵

3.2.2. งานบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุด และมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นหน่วยที่นำเอานโยบาย หลักสูตร ซึ่งหน่วยงานระดับชาติและระดับจังหวัดวางไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบบริหารการศึกษาทั้งหมดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบบริหารของโรงเรียน ผู้บริหารของโรงเรียนจึง มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และจำเป็นต้องศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจตลอดเวลา

¹³⁴ เรื่องเดียวกัน, 437.

¹³⁵ เรื่องเดียวกัน, 456-458.

เพื่อให้ผู้บริหารนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระบบบริหารงานโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง¹³⁶

การบริหารโรงเรียน อาจกล่าวได้ในมิติของภารกิจ (function) และงาน (task) ของผู้บริหาร ในมิติของภารกิจ (function) Gulick และ Urwick ได้กล่าวถึงภารกิจ (function) สำคัญที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ที่เรียกย่อ ๆ ว่า POSDCORB ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนโครงการ แผน และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งงาน และการจัดสายงานเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การบริหารบุคลากรทั้งในด้านการจัดอัตรากำลัง การสรรหา และพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน
5. การประสานงาน (coordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
6. การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งตัวผู้บริหาร และสมาชิกในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ บัญชีค่าใช้จ่าย และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

ในมิติของงาน (task) ของผู้บริหาร นักวิชาการส่วนใหญ่ ได้แก่ Campbell and Gregg , Smith and others ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 งาน ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานบริการนักเรียน 4) งานด้านอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและธุรการ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน¹³⁷

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่านและหน่วยงานบางแห่ง ได้จำแนกงานบริหาร

¹³⁶ วิจิตร ศรีสอ้าน ,หลักและระบบบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์ ,2523),46-47.

¹³⁷ Smith, E.D. and others,The Educator's Encycloped. (N.J. : Prentice – Hall,1961), 170.

โรงเรียนที่แตกต่างออกไป เช่น Kimbrough และ Nunnery ได้เพิ่มเติมงานการจัดโครงสร้างองค์การ และความรับผิดชอบได้ต่อสาธารณชน (Accountability to The Public) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม และประกันคุณภาพการศึกษา¹³⁸

ส่วนหน่วยปฏิบัติซึ่งรับผิดชอบการจัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 งาน เช่นเดียวกับนักวิชาการส่วนใหญ่ ในขณะที่กรมสามัญศึกษา ได้จำแนกออกเป็น 7 งาน คือ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) งานโรงเรียนกับชุมชน และ 7) งานบริการอาคารสถานที่

สำหรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนเป็น 4 งาน ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนด ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานการเงิน และ 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. งานวิชาการ

งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด¹³⁹

งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน เพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน¹⁴⁰ จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนควรจะได้รับผิดชอบ เป็นผู้นำของครูเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ด้านวิชาการแก่นักเรียน

ขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียน นักวิชาการและหน่วยงานส่วนใหญ่ได้จำแนกงานวิชาการสอดคล้องกัน เป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. งานด้านหลักสูตร

¹³⁸ Kimbrough, Ralph B. and Nunnery, Michael Y., Educational Administration : An Introduction, 3rd ed. (New York : Macmillan Publishing Company, 1988), 218.

¹³⁹ ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา , 2526), 253.

¹⁴⁰ นิพนธ์ กิณวงศ์, เกร็ดความรู้เชิงบริหารและการศึกษา : นานาทรรศนะ (พิษณุโลก : ตระกูลไทย, 2537), 12.

2. การจัดการเรียนการสอน
3. การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
4. การนิเทศการการศึกษา
5. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่านจัดให้งานพัฒนาครู งานห้องสมุดเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการด้วย นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ดังนั้น การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จึงเป็นงานวิชาการอีกด้านหนึ่งของสถานศึกษา ทั้งนี้งานวิชาการแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตร
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
4. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
5. การนิเทศการศึกษา
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

1. งานด้านหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระโครงสร้างของหลักสูตร และการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น¹⁴¹

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 27 กำหนดให้มีการจัดทำหรือปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีลักษณะที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยรัฐจัดให้มีหลักสูตรแกนกลางที่มีลักษณะของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ดังนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง จะมีหลักสูตรของตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. หลักสูตรแกนกลาง กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น และกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระ

¹⁴¹ ปรีชา คัมภีร์ปกรณ, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2526), 164.

การเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม 8 กลุ่มวิชา มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ๆ ละ 3 ปี รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการให้สถานศึกษาได้นำหลักสูตรแกนกลางไปใช้ต่อไป โดยเริ่มนำร่องในปีการศึกษา 2545 ในชั้น ป.1 ป.4 ม.1 และ ม.4

2. หลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องจัดทำสาระหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อสนองตอบตัวตนของผู้เรียน และเอกลักษณ์ศักดิ์ศรีของท้องถิ่น

ทั้งนี้ ลักษณะหลักสูตรของสถานศึกษา ควรพยายามให้มีความยืดหยุ่นโดยกำหนดเป็นสาระการเรียนรู้ใน 8 กลุ่มวิชา ตามช่วงชั้นต่าง ๆ ในเชิงที่เป็น “ผลลัพธ์การเรียนรู้” ที่คาดหวังร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งได้ปรับคิดพัฒนาเทคนิคกระบวนการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์เหล่านั้นได้ด้วยตนเองโดยอิสระในรูปหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และการสนองตอบความต้องการความถนัด และความสนใจของผู้เรียนในแต่ละที่ ที่อาจจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป สำหรับความสำเร็จของการสร้างหลักสูตรจะอยู่ที่ความเข้มแข็ง และกระบวนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น เพื่อไม่ให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นกำหนดโดยครูหรือผู้บริหารฝ่ายเดียว แต่เป็นหลักสูตรที่สะท้อนความเข้มแข็ง และจุดยืนทางความคิดของชุมชนท้องถิ่นเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา¹⁴²

2. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหลักสูตรให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย จากนั้นจึงแปลเป้าหมายหลักสูตรไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอน การจัดโปรแกรมการเรียน การสอนเสริม¹⁴³ การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน¹⁴⁴

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ปฏิรูปการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการทั้งความรู้ คุณธรรม เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ครอบครัว สังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย ความรู้

¹⁴² อมรวิชช์ นาครทรรพ, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป , (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด , 2545), 33.

¹⁴³ พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524), 62.

¹⁴⁴ อุทัย บุญประเสริฐ, หลักสูตรและการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : เอส ดีเพรส, 2540), 23 -

ทางคณิตศาสตร์ ภาษาไทย และการประกอบอาชีพ ทั้งนี้เนื้อหาสาระและกิจกรรมต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน รวมทั้งสถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดให้เรียนได้ในทุกสถานที่ โดยร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน

แนวทางการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นกระแสดูการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนยังเป็นสิ่งที่วัดไม่ได้ง่ายนัก แต่ก็มียอดประกอบของการเรียนรู้แนวใหม่ เช่น โครงงาน ใบบาง แฟ้มสะสมงาน ซึ่งแม้จะมีการใช้อย่างแพร่หลายแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะประกันคุณภาพการเรียนรู้ และคุณลักษณะให้เด็กแต่ละคนได้ หัวใจของความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนจะอยู่ที่การมีระบบ “พี่เลี้ยง-คู่คิด” คู่ขนานไปกับระบบ “ติดตามตรวจตรา” ที่ดีและมีความต่อเนื่อง โดยครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูแห่งชาติ ผู้บริหารต้นแบบ ฯลฯ ที่รวมกลุ่มกันเป็นเครือข่าย ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและห้องเรียนอย่างยั่งยืน¹⁴⁵

3. การจัดสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วยการจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อระบบการเรียนรู้ที่กำหนดและเป็นไปตามความต้องการของหลักสูตร การจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการแก่ครู การสร้างมาตรฐาน การเก็บรักษา และการนำไปใช้¹⁴⁶ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้พัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในโอกาสแรกทำได้

4. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน การวัดผลจะต้องสามารถวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการวัด และประเมินผล ทั้งแบบที่ใช้แบบสอบ และไม่ต้องใช้แบบสอบ จนกระทั่งการตัดสินผลการเรียน¹⁴⁷ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

¹⁴⁵ อมรวิทย์ นาคทรวพ, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป , 30-31.

¹⁴⁶ พันธ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน , 62.

¹⁴⁷ เรื่องเดียวกัน.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 26 วรรคแรก กำหนดให้สถานศึกษาปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัด และประเมินผลผู้เรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การพิจารณาทั้งพัฒนาการ ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม การร่วมกิจกรรม ควบคู่ไปกับการทดสอบ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

ในการวัดและประเมินผลผู้เรียน นอกจากดำเนินงานของสถานศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแล้วนั้น ควรจัดให้มีกลไกตรวจสอบ และเฝ้าระวังคุณภาพและมาตรฐานความรู้ของเด็กไทย และควรเลิกนโยบาย “ตกไม่ได้” ของหน่วยงานต้นสังกัดด้วย โดยเฉพาะการเร่งตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกลไกจัดให้มีการสอบความรู้ในวิชาหลักให้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำร่วมกันทั้งประเทศอย่างสม่ำเสมอทุกปี พร้อมทั้งรายงานให้สังคมร่วมรับรู้อยู่ตลอดเวลา และควรปรับเปลี่ยนนโยบาย “ตกไม่ได้” ประกอบกับนโยบายประเมินโรงเรียนที่ดูจากจำนวนเด็กที่สอบได้อย่างผิวเผิน การศึกษาจึงควรเป็นระบบประเมินคุณภาพโรงเรียนควรจะต้องดูกระบวนการการเรียนการสอน และความตั้งใจของครู ตลอดจนสภาพปัญหาและข้อจำกัดเฉพาะโรงเรียนอย่างลึกซึ้ง¹⁴⁸

5. การนิเทศการศึกษา ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ และชี้แนะวิธีการสอน อุปกรณ์ สื่อการสอนให้แก่ครู และผู้ร่วมงานในโรงเรียน¹⁴⁹

6. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการวิจัยที่ทดลองที่ไม่ต้องการเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม แต่เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการวิจัยที่ร่วมมือกันทำโดยเป็นผู้ปฏิบัติกันเอง และเป็นการวิจัยที่นำผลไปใช้ได้ทันทีโดยผู้ปฏิบัติการนั้นเอง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และให้นำกระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

¹⁴⁸ อมรวิชัย นาคทรัพย์, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป, 75.

¹⁴⁹ ปรีชา คัมภีรปกรณ์, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา”, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี : มปท., 2537).

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา ควรดำเนินการไปพร้อมกับการเรียนการสอนของครู โดยจัดให้มีระบบ “พี่เลี้ยง-คู่คิด” คู่ขนานไปกับระบบ “ติดตาม-ตรวจตรา” ที่ดีและมีความต่อเนื่อง ดังกล่าวแล้วข้างต้นในข้อ 1.2 การจัดการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากจะดำเนินการในเรื่องการเรียนการสอน แล้วก็ดำเนินการไปพร้อมกับการวิจัยพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปพร้อมกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารวิชาการของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ได้ปรับเปลี่ยนไปจากในอดีตที่แนวทางการดำเนินงานถูกกำหนดมาโดยส่วนกลาง ทำให้การเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวันได้ เมื่อสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารวิชาการ และหลักสูตรที่สามารถดำเนินการตัดสินใจได้เอง บางโรงเรียนที่มีความพร้อมจะสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพปัญหาของผู้เรียนชุมชนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ได้ แต่โรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งยังคงไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้กลไกของความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะอยู่ที่การมีระบบ “พี่เลี้ยง-คู่คิด” คู่ขนานไปกับระบบ “ติดตาม-ตรวจตรา” ที่ดีและมีความต่อเนื่อง โดยครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูแห่งชาติ ผู้บริหารต้นแบบ ฯลฯ ที่รวมกลุ่มกันเป็นเครือข่าย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและห้องอย่างยั่งยืน รวมทั้งการจัดให้มีกลไกตรวจสอบ และเฝ้าระวังคุณภาพและมาตรฐานความรู้เด็กไทย และยกเลิกนโยบาย “ตกไม่ได้” ของหน่วยงานต้นสังกัด

3.2.3. งานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรว่าจะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้น บุคลากรยังเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ รวมทั้งประสิทธิผลของกิจการนั้น¹⁵⁰ งานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหา การดูแลรักษา จนพ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบุคลากรมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์¹⁵¹

¹⁵⁰ วิจิตร ศรีสอ้าน, หลักและระบบบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์, 2523), 4.

¹⁵¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 4-6.

สำหรับขอบข่ายการบริหารบุคคล¹⁵² Kimbrough และ Nunnery มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผน บุคลากร การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร การประเมินบุคลากร การจัดสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ Kimbrough และ Nunnery ยังเห็นว่า การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ครูและบุคลากรอื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจบทบาทของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 54 ได้กำหนดให้มืองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด จึงได้มีการจัดทำร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ขึ้น แทนพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญ สภาผู้แทนราษฎร ซึ่งร่างพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังนี้

ส่วนกลาง กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีอำนาจหน้าที่หลัก ดังนี้ เสนอนโยบายการผลิตและการบริหารงานบุคคล กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตราตำแหน่งของส่วนราชการและเขตพื้นที่การศึกษา ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการและเงื่อนไขการบริหารงานบุคคล พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนการจ้าง พัฒนา และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ครู กำหนดมาตรฐานการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ประจำเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมและแนะนำการบริหารงานบุคคลแก่ส่วนราชการและเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานบุคคล รายงานต่อรัฐมนตรี และปฏิบัติงานอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

¹⁵² Sergiovanni และคณะ อ้างถึงใน วิจิตร วีระกุล, และสุพิชญา วีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชนิษฐาการพิมพ์, 2533).

มีฐานะเทียบเท่ากรม เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “เลขาธิการ ก.ค.ศ.” เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จะเห็นได้ว่า ส่วนกลางมีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล การกำหนดอัตราตำแหน่ง รวมทั้งการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรสถานศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้มี อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ ดังนี้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความเห็นชอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การปกป้องคุ้มครอง ระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคล จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรและจัดทำรายงานประจำปี ให้ความเห็นชอบการบริหารงานบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในอำนาจ และหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ

นอกจากนี้ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

จะเห็นได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก และมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดอัตรากำลัง จำนวน และระเบียบหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งครู และบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย

ระดับสถานศึกษา ร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. กำหนดให้ คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ดังนี้ กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากร เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการ

บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษาพิจารณา ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรใน สถานศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามนโยบายและ กฎระเบียบที่หน่วยเหนือกำหนด พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรใน สถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการ ครูและบุคลากร และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายทั้งจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

จากอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาตามร่างกฎหมายที่กำลัง ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ จะเห็นได้ว่า โรงเรียนยังไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรได้เอง และยังคง ดำเนินการควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งการ คัดเลือกบุคลากรได้เอง นับเป็นขั้นตอนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะหาก คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับความต้องการแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงานตามมาเป็นอันมาก

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหาร สถานศึกษาดันแบบมีความเห็นว่า ปัจจุบันสถานศึกษายังไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความพร้อมใน เรื่องการบริหารบุคลากร เนื่องจากยังมีกฎระเบียบจากส่วนกลางมากเกินไป สถานศึกษายังขาดครู โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก และครูยังมีภาระงานมาก นอกจากนี้ครูส่วนหนึ่งยังเคยชินในวัฒนธรรม แบบรวมอำนาจและสั่งการมานาน ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองได้ และเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ สถานศึกษา มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน บุคลากร มีดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และทักษะในการบริหาร โดยผู้บริหารต้อง กล้าคิดด้วยตนเอง ไม่ใช่รอแต่คำสั่ง และต้องมีความกล้าหาญในเชิงจริยธรรมเพื่อให้ได้รับความ เชื่อถือ ศรัทธาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความโปร่งใส ไม่บริหาร แบบรวมอำนาจในลักษณะอำนาจนิยม เป็นนักประสานงานที่ดี คิดกว้าง มองไกล เป็นผู้นำด้านการ คิดวิเคราะห์ เข้าใจสภาพบริบทของตนเองได้ชัดเจน มี ความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการ

การศึกษา โดยมุ่งเน้น โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมมนาเรื่องเรียนฟรี 12 ปี ปัญหาอยู่ตรงไหน จะแก้อย่างไร ซึ่งจัดโดยพรรคชาติพัฒนา ที่สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น มีปัจจัยหลายส่วน แต่ที่สำคัญคือ ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ และเอาใจใส่ต่อการสอน หรือการบริหารงานบุคคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ครูต้องได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดกาล การพัฒนาครูในช่วงที่ผ่านมา ครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้การพัฒนา เนื่องจากปริมาณครูทั้งหมดมีจำนวนมาก แต่ครูที่ได้รับความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมหรือสัมมนายังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนครูทั้งหมด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจึงควรมีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ครูแกนนำ ครูเครือข่าย ครูเกียรติยศ และครูดีเด่น ที่มีจำนวนมากกว่า 100,000 คน ขยายผลไปยังครูอื่น ๆ รวมทั้งในการอบรมครู ควรใช้วิธีการอบรมที่เน้นภาคปฏิบัติมากขึ้น โดยใช้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และ สหวิทยาเขต เป็นบารการอบรม เพราะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนให้ตระหนัก และรับรู้เพื่อจะได้สนับสนุน และส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และเด็กกลุ่มต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังสถานศึกษา แม้จะมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามากขึ้น แต่สถานศึกษายังเห็นว่ายังไม่ได้ก้าวไปในระดับที่ใกล้เคียงกับการบริหารด้านวิชาการ และมีความต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัดมอบความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้ และเห็นควรให้มีการปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่ล้าสมัยให้สถานศึกษามีความอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยผู้บริหารนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรองรับอำนาจ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ กล้าคิดด้วยตนเองไม่ใช่ออแต่คำสั่ง มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นนักประสานงานที่ดี รวมทั้งมีความสามารถในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถและเอาใจใส่ต่อการสอน ขณะเดียวกันกฎระเบียบราชการต้องเอื้อต่อการดำเนินงานของผู้บริหารด้วย

3.2.4. งานการเงิน

งบประมาณการเงินเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งของโรงเรียน แม้ว่างานวิชาการจะมีความสำคัญมากกว่างานการเงิน แต่งานวิชาการ และงานการเงินต่างก็เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยงานการเงินเปรียบเสมือนแขนขาของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นเครื่องมือสนับสนุนโรงเรียน

ให้บริการทางวิชาการได้อย่างราบรื่น¹⁵³ ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนบริหารการเงิน และงบประมาณ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการประกอบการบริหารงานเป็นอย่างมาก ได้ไม่ดี หรือมีความบกพร่องก็อาจกระทบกระเทือนถึงความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ได้¹⁵⁴ และอาจเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือถูกลงโทษทางวินัยได้ง่าย

ขอบข่ายของงานบริหารการเงิน โดยทั่วไปแล้วงานบริหารการเงินของโรงเรียนส่วนใหญ่จะรวมกับงานธุรการ ซึ่งศูนย์พัฒนาการบริหารการศึกษาประจำภาคใต้ ของสหรัฐอเมริกา นิพนธ์ กินาวงศ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ขอบข่ายการบริหารงานการเงินของโรงเรียน ประกอบด้วย การหาแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำและการควบคุมตรวจสอบการบัญชี การเงิน การพัสดุ และการจัดซื้อจัดหาพัสดุ¹⁵⁵

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องศึกษาหาความรู้ และปฏิบัติงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างถูกต้องอยู่เสมอ รวมทั้งจะแสดงความรับผิดชอบ ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีหน้าที่หรือผู้ช่วยเป็นผู้ทำงานโดยตรงก็ตาม

การปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คณะกรรมการอำนวยการโครงสร้างการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ ที่แต่งตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารการเงินระหว่าง ส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังนี้

ส่วนกลาง มีอำนาจหน้าที่สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ วิเคราะห์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป รวมทั้งกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา และประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา ส่วนสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ให้ความเห็นชอบการเสนอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษามีภารกิจในการบริหารงานการเงิน ดังนี้

¹⁵³ พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524), 281.

¹⁵⁴ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม.เอ็ม จำกัด, 2525), 36.

¹⁵⁵ นิพนธ์ กินาวงศ์, "เกร็ดความรู้เชิงบริหารและการศึกษา", : นันทาทรศนะ (พิษณุโลก : ตระกูลไทย, 2537), 76-77.

1. ให้สถานศึกษาระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กร และสถาบันสังคมอื่นในชุมชนเพื่อการศึกษา

2. สถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และบงลงทุน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา

3. สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา ส่วนอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาได้มา ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา ตลอดจนบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

สำหรับรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

สำหรับการดำเนินงานในการบริหารงานการเงินของหน่วยงานระดับต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

ส่วนกลาง การดำเนินงานในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบการจัดสรรงบประมาณสำหรับนักเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ทุกคน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 โดยรัฐจัดสรรงบประมาณให้เด็กนักเรียนเป็นค่าใช้จ่ายต่อคนต่อปี ดังนี้ ระดับประถมศึกษาของรัฐ เป็นเงิน 1,100 บาท/คน/ปี ตามระดับการศึกษาตามลำดับ ส่วนสายอาชีวระดับ ปวช. โรงเรียนของรัฐ จะได้รับค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 3,040 – 4,940 บาท/คน/ปี โรงเรียนเอกชนได้รับ 7,340-9,240 บาท/คน/ปี

นอกจากนี้ ยังได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ เป็นพิเศษอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่ได้รับยังคงเป็นค่าใช้จ่ายต่ำสุดเท่าที่สถานศึกษาจะดำรงงานเดิมเท่านั้น มิได้รวมงบประมาณเพื่อการยกระดับคุณภาพ และความเสมอภาคแต่ประการใด

สำหรับสถานศึกษาเอกชน อาจเก็บค่าธรรมเนียมนอกเหนือจากส่วนที่รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลของนักเรียนและเงินอุดหนุนอื่นได้ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนในโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2545

นอกจากนี้ส่วนกลางยังได้ร่วมกับสำนักงานงบประมาณ ในการปรับปรุงระบบงบประมาณของประเทศไทย จากงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System : PPBS) ที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2525 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีข้อบกพร่อง ข้อจำกัด และเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคหลายประการ เช่น การรวมศูนย์อำนาจ การตัดสินใจไว้ที่หน่วยงานส่วนกลาง การให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) มากกว่าผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) การควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด ความเคร่งครัดในการเบิกจ่าย เน้นการควบคุม (Control) มากกว่าผลการดำเนินงาน (Performance) ซึ่งไม่เอื้อต่อระบบการการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว และเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีแรงผลักดันที่ต้องการให้มีการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทยอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและเอื้อต่อการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างกลยุทธการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนมีการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะรัฐมนตรี จึงมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ และเน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรายงาน (Reporting) การมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจการจัดทำและการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติ (Budget Devolution) รวมทั้งการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ(Expanding Budget Coverage) ตลอดจนการทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง(Medium Term Expenditure Framework-MTEF)เพื่อให้สอดคล้องกับความพยายามที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่สถานศึกษาให้บริหารจัดการได้ตรงประเด็น ทั่วไ ไปโปร่งใส เกิดประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงธรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การกระจายอำนาจจะเคียงคู่ไปกับความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้น และทรัพยากรที่จัดสรรไปนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการทำงานคือโอกาสและคุณภาพของผู้เรียน

ในขั้นแรก สำนักงานงบประมาณได้จัดทำโครงการนำร่องขึ้น และได้คัดเลือกให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานนำร่องด้านการศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เนื่องจากยังไม่ได้มีการประกาศใช้กฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา จึงยังไม่มีวาทะเคลื่อนไหวในการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ อย่างไรก็ตามในส่วนของการจัดทำงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะต้องกำหนดภารกิจ ผลผลิต และผลลัพธ์ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยเป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณที่หน่วยงานส่วนกลางจัดสรรให้เป็นเงินก้อน (Block Grant) แก่เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดสรรให้แก่โรงเรียน

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) โดยปกติจะเป็นระยะเวลา 3 ปี เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรตรงกับกิจกรรมที่สำคัญมีความครอบคลุมและครบถ้วน สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการควบคุมซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) และรายปี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และความจำเป็นแต่ละโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หากมีเงินเหลือก็สามารถเก็บไว้ใช้ในปีต่อไปได้

2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นการคำนวณค่าใช้จ่ายกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้น โดยหน่วยงานจะต้องมีระบบบัญชีรับ-พึงจ่ายของผลผลิต เพื่อที่จะหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้อง ครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ซึ่งระบบบัญชีปัจจุบันที่โรงเรียนใช้เป็นระบบบัญชีเงินสด (Cash Basis) คือได้รับและเบิกจ่ายงบประมาณเท่าไร ก็ลงบัญชีรับและเบิกจ่ายเต็มจำนวน โดยไม่คำนึงว่ารายจ่ายนั้นเพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิตที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นรายจ่ายระยะยาว แต่นำมาลงบัญชีเป็นค่าใช้จ่ายที่เบิกจ่ายในปีเดียว ซึ่งไม่ใช่ต้นทุนในการดำเนินงานในปีนั้น จึงปรับมาใช้ระบบบัญชีแบบพึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบรายได้ และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงขององค์กร

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ให้มีขั้นตอนรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control) เพื่อประกันความคล่องตัวทางการเงินที่มอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร จากจุดแข็งขององค์กร และสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือ และศรัทธาจากสังคมภายนอก ให้ได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน การจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย และการควบคุมงบประมาณให้

มีความคล่องตัว เช่น การโอนและการเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวด เป็นต้น

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงว่างบประมาณที่ได้รับ โรงเรียนได้นำไปใช้อย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงานของงาน / โครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ รายงานการเงินจะเน้นตัวชี้วัดความสามารถในการบริการเงินของผู้บริหารองค์กร ในการนำพองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และคาดคะเนกระแสเงินสดในอนาคตขององค์กรได้

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การบริหารสินทรัพย์นับตั้งแต่การจัดหา และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันสินทรัพย์ โดยจัดให้มีการควบคุมการบริหารสินทรัพย์ที่มีการบันทึกควบคุมครบถ้วนถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแลการใช้งาน การป้องกัน และการจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์แต่ละประเภท เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ที่ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิธีการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนจะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การตรวจสอบทางการเงิน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลทางการเงินที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น น่าเชื่อถือ และเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ ส่วนการตรวจสอบการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมถึงความสำเร็จ / ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เพื่อค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารขององค์กร

การบริหารการเงินของสถานศึกษาในปัจจุบันเริ่มปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผ่านมา ซึ่งสถานศึกษาต้องพึงงบประมาณจากส่วนกลางเกือบทั้งหมดแต่ความพร้อมของโรงเรียนในการบริหารการเงินยังไม่ได้ก้าวไปในระดับที่ใกล้เคียงกับความก้าวหน้าด้านวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เห็นว่า โรงเรียนมีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจ และควรมีการกระจายอำนาจด้านการเงินให้กับโรงเรียน เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดงบประมาณ เช่น โรงเรียนอยากได้คอมพิวเตอร์ เพราะเห็นว่ามีสำคัญ โรงเรียนจะใช้วิธีขอบริจาค ซึ่งโรงเรียนมีศักยภาพมาก ถ้าโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจแล้ว ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาจะร่วมกันพิจารณาว่า หากได้งบประมาณจะทำอะไรบ้าง เนื่องจากอยู่ในพื้นที่จึงรู้ถึงสภาพแวดล้อม และความต้องการของตัวเองได้ดี การคิดขึ้นเองและทำเองจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเมื่อทำสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ ส่วนผู้บริหารอีกท่านหนึ่งเห็นว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีเงินมากก็จริง แต่ก็ยังไม่เพียงพอ ถ้าบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าโรงเรียนรู้จักวิธีการหาเงิน เช่น การคุยกับ

เจ้าอาวาสวัดในชุมชนจะสามารถช่วยได้มาก ซึ่งต้องคุยกับท่านให้มีโอกาสนำบุญของญาติโยมกลับมาสู่การศึกษาเป็นการส่งทอดบุญ เป็นต้น หากทำได้ก็จะได้ก็จะได้รับเงิน และปัจจัยที่มากกว่างบประมาณที่ได้รับเลือกอีกด้วย

ปัญหาการบริหารการเงินของโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า โรงเรียนยังประสบปัญหาอุปสรรคจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถใช้เงินงบประมาณบางอย่างได้อย่างปลอดภัย ซึ่งหากใช้เงินผิดระเบียบแล้วรอดไป ก็จะเสมอตัวและหากได้ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพในการบริหาร แต่หากพลาดพลั้งผลก็จะตกอยู่กับผู้บริหาร นอกจากนี้ปัญหาส่วนหนึ่งยังเกิดจากความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจ และการสั่งการมานาน ทำให้คิดสร้างสรรค์ด้วยตัวเองไม่เป็น

อย่างไรก็ตาม ขณะนี้จังหวัดที่ดำเนินการเป็น CEO 5 จังหวัด เริ่มเปิดให้มีการนำเงินเหลือจากการจัดซื้อจัดจ้างไปทำโครงการที่อยู่ในแผนและโครงการใหม่ได้ ถ้าโครงการในแผนสำเร็จครบถ้วนแล้ว ก็สามารถขยายผลการใช้เงินดังกล่าวให้กว้างมากขึ้น การกระจายอำนาจการเงินในเชิงระบบจะมีความเป็นไปได้มาก ซึ่งควรจะสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน PBB ดังกล่าวข้างต้น แม้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับประเทศไทยมากนัก แต่ก็ต้องช่วยกันสร้างระบบที่จะช่วยให้การกระจายอำนาจเกิดผลขึ้น

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบันสถานศึกษา ยังไม่มีอิสระในการบริหารการเงินที่ก้าวหน้าในระดับที่ใกล้เคียงกับด้านวิชาการ โดยยังประสบปัญหาจากกฎระเบียบที่ส่วนกลางกำหนดมาก และความเคยชินในวัฒนธรรมการรวมอำนาจ และการสั่งการทำให้ไม่มีความสามารถคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองได้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนมีความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจด้านการเงิน และเห็นควรให้มีการกระจายอำนาจด้านการเงินให้กับโรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจ ทั้งนี้ได้เริ่มมีการเปิดโอกาสให้มีการใช้เงินที่สะดวกคล่องตัวมากขึ้นในจังหวัดที่เป็น CEO และถ้าสามารถขยายผลได้กว้างขวางมากขึ้น การกระจายอำนาจการเงินในเชิงระบบ ก็จะมีความเป็นไปได้มาก โดยเฉพาะระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการนำร่องโครงการ

3.2.5. งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไป ในที่นี้หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานดังกล่าวถึงข้างต้น ที่สำคัญได้แก่

1. งานการจัดโครงสร้างองค์การ

งานการจัดโครงสร้างองค์การ เป็นภาระหน้าที่ตั้งแต่ การกำหนดโครงสร้าง การดำรงรักษาโครงสร้างให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี โครงสร้างที่กำหนดขึ้นควรตอบสนองต่อ

วัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดโครงสร้างองค์การจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 โครงสร้างการตัดสินใจขององค์การ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับและคณะทำงานต่าง ๆ จะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน

1.2 โครงสร้างการวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและคณะทำงานทุกระดับ ต้องร่วมมือกันดำเนินการ การวางแผนอาจเป็นทั้งการปรับปรุงแก้ไขแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำไปใช้ และการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ

1.3 โครงสร้างการติดต่อสื่อสาร เป็นการสร้างและดำรงไว้ซึ่งเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะได้รับข้อมูลที่จำเป็น และเป็นที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

1.4 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรระดับท้องถิ่น รัฐ และประเทศ

1.5 โครงสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจของประชาชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายงานการการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่กำหนดอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือส่วนงานระดับต่าง ๆ ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงานระดับต่าง ๆ ประชาชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจของสถานศึกษา รวมทั้งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรระดับท้องถิ่น และประเทศ

2. งานคณะกรรมการสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไม่ได้เป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายเดียว แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทมากก็ตาม แต่เป็นการกระจายอำนาจให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งคณะกรรมการบางแห่งได้ทำมา

นานแล้ว สามารถคิดและทำได้ดีมาก แม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาบางแห่งจะมีการศึกษาไม่สูง โดยจบเพียงประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาตอนต้นก็ตาม แต่ก็มีมุมมองที่ดี และมีความพร้อมที่จะดำเนินการ แม้ว่าอาจจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง แต่ก็มีความพร้อมสูง จึงควรที่จะให้โอกาสแก่สถานศึกษาดังกล่าว การบริหารโดยองค์คณะบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่ามาก ซึ่งก็สอดคล้องกับผลสรุปในการสัมมนาเรื่องเรียนฟรี 12 ปี ปัญหาอยู่ตรงไหน จะแก้อย่างไร ที่พบว่าชุมชนมีความสำคัญและควรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปคณะกรรมการโรงเรียน และสิ่งที่มีคุณค่าของคณะกรรมการโรงเรียน คือ ความคิดของคนในชุมชนที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงตัวเงิน

กรณีตัวอย่างเช่น โรงเรียนราชวินิตมัธยม ในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน โดยมีภารกิจที่สำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ร่วมดำเนินการกับโรงเรียน ดังนี้

1. ให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน
2. กำหนดเป้าหมาย วางระบบตรวจสอบ ประเมินและตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา
3. ปรับปรุงระบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับสิทธิโอกาสของผู้เรียน ทั้งเด็กปกติ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส
4. วางระบบที่จะประสานกับครอบครัวและชุมชน ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งสร้างแนวร่วมชุมชนในการสร้างภูมิคุ้มกันต้านทานต่อสารเสพติด อบายมุขและลดปัญหาการออกกลางคันของผู้เรียน
5. กำกับดูแลในเรื่องการบริหารการเงินของโรงเรียน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นประโยชน์สูงสุดของนักเรียน
6. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม จากการรายงานสภาพและปัญหาการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยได้ข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับข้อค้นพบข้างต้น กล่าวคือ การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก เพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะโรงเรียนที่ห่างไกล โรงเรียนหลายโรงเรียนอยากได้

แนวคิด หรือสมองจากคณะกรรมการมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน¹⁵⁶

นอกจากนี้ การกระจายอำนาจลงไปสู่จุดที่อยู่ใกล้กับผู้เรียนมากที่สุด เพื่อให้โรงเรียนพึ่งตนเองได้ การรวมพลังของสถานศึกษาในลักษณะเครือข่ายก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นความเอื้ออาทร ห่วงใย ในการก้าวเดินไปข้างหน้าได้พร้อม ๆ กัน เพื่อให้สถานศึกษาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิรูป และภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน

3. การวางแผนการจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกจากของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรกที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้ได้ตามมาตรฐานนั้น มาตรฐานที่ 13 ได้กำหนดสถานศึกษา มีการจัดองค์กร / โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา โดยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มีการจัดองค์กร / โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน
2. มีปรัชญา แผนพัฒนา ธรรมนูญการศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ
3. มีการปฏิบัติตามแผน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. มีการนิเทศติดตามประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
6. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน
7. มีการบันทึกและรายงานผลการประเมิน
8. มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

¹⁵⁶ อีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ,2545),136.

อย่างไรก็ตามในการวางแผนของสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น ประยูร กิตติวงศ์ ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมได้กล่าวถึงการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ ดังนี้

นับแต่เดิมโรงเรียนมีการปฏิบัติเหมือนกับโรงเรียนอื่น แต่เมื่อพบปัญหาของชุมชนจึงได้ถูกคิด และพิจารณาร่วมกันว่าสิ่งเหล่านี้เป็นผลผลิตของการศึกษาของโรงเรียนหรือไม่ จึงได้ข้อสรุปว่านักเรียน / ผลผลิตของโรงเรียนที่จบ ป.6/ ม.3 แล้วสุดท้ายก็จะกลับสู่บ้าน เริ่มต้นชีวิตใหม่ในบ้าน เรียนรู้ที่บ้าน และใช้ชีวิตครอบครัวที่บ้านเหมือนเดิม

หลังจากได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของหมู่บ้านและโรงเรียนแล้ว จึงพยายามปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนตามแนวทางต่าง ๆ จนได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศของจังหวัด 2 ปีซ้อน แต่ก็ได้ข้อสรุปว่า แนวทางที่ดำเนินการมายังไม่ใช่แนวทางปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง จึงกำหนดจุดยืนในการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนใหม่ จากข้อมูลของโรงเรียนเป็นหลักและได้ทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของหมู่บ้านของโรงเรียน แล้วนำมากำหนดร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ทำเป็นธรรมนูญโรงเรียน / แผนระยะยาว 3 ปี (พ.ศ. 2544-2546) แล้วกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการปรับเปลี่ยนไปจากแผนปฏิบัติการในอดีตที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ รายละเอียดของการบริหาร จากเดิมที่เป็นบริหารงานตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เปลี่ยนมาเป็นการบริหารตามธรรมนูญโรงเรียนที่นำมาปรับและกำหนดเป็นมาตรฐานของโรงเรียนขึ้นมา โดยใช้กรอบการประเมินภายนอก เพื่อเตรียมที่จะประเมินภายนอกด้วย ซึ่งโรงเรียนก็ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีครู 8 คน จึงมีปริมาณงานมาก ทำให้ครูไม่มีเวลาสอน ที่สำคัญหน่วยงานต้นสังกัดมักมีการสั่งการลงมาให้ทำเรื่องนี้ เรื่องนั้น แล้วยังมีงานอื่นอีกมาก ถ้าหากให้ครูสอนอย่างเดียวโรงเรียนจะไปได้ไกลยิ่งกว่านี้

การแก้ปัญหาดังกล่าว คณะครูของโรงเรียนได้นำข้อมูลทุกอย่างมาร่วมกันพิจารณาว่า จะต้องทำอะไรบ้าง แล้วหลอมรวมมาเป็นเป้าหมาย / มาตรฐานของโรงเรียน ซึ่งจะได้แผนงานที่ตอบสนองนโยบาย ตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระดับกระทรวง กรม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ก็ตาม ซึ่งทุกระดับจะมีนโยบายที่เหมือนกัน จึงนำมากำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน เพื่อจะได้ปฏิบัติอย่างเดียวกัน แต่สามารถตอบสนองนโยบายได้ทุกระดับ เพราะนโยบายเหล่านี้ไม่ค่อยจะต่อเนื่องเนื่องจากการโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงบ่อย และครูก็ไปเน้นเรื่องเอกสารเพื่อตรวจสอบ แต่พอหลอมมาเป็นเป้าหมายของโรงเรียนแล้ว ก็ให้ครูรับผิดชอบเป้าหมายหรือมาตรฐาน โดยแบ่งกันรับผิดชอบตามความสนใจ ครูจะเขียนโครงการเพื่อส่งเสริมเป้าหมาย / มาตรฐานของตัวเองให้ประสบผลสำเร็จ

เพื่อของประมาณจากต้นสังกัด และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน แล้วจึงนำมาช่วยกันพิจารณา

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีความสำคัญ จะทำหน้าที่เปรียบเสมือนกองกลางในทีมฟุตบอล โดยทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานสร้างความเข้าใจกับทีมงานและชุมชนว่า มีกระบวนการทำงานอย่างไร มีงบประมาณเท่าไร กองหน้าที่เหนื่อยที่สุดก็คือ ครู ซึ่งต้องทำงานกันหนัก และกองหลังคือ คณะกรรมการสถานศึกษาและชาวบ้าน

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สิ่งที่สำคัญมาก คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยจุดเน้นจุดหนึ่งที่เหมือนกันของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแต่ละคน คือ ความรัก ความกลมเกลียว ความปลาบปลื้มร่วมกัน ผลงานที่ได้มาแม้ว่าจะเป็นรางวัลสำหรับผู้บริหาร แต่ทุกคนไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของผู้บริหารคนเดียว โดยทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในรางวัลนี้ด้วย¹⁵⁷

4. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมุ่งสร้างสรรค์และก่อประโยชน์ในด้านต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน¹⁵⁸

ขอบข่ายงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนที่เป็นประโยชน์เท่าที่โรงเรียนมีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ การให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสเชิญชวนให้บุคคลต่าง ๆ ได้เข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียน และการให้บริการแก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับทุกส่วนของสังคม จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ให้ชุมชนจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มี

¹⁵⁷ ประยูร กิตติวงศ์, การบริหารแบบกระจายอำนาจ : โรงเรียนพร้อมหรือยัง (กรุงเทพฯ : อักษรไทย, 2545), 3 -7.

¹⁵⁸ เฉลิม ชำม้อย, “งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในภาคใต้” (ปริญญานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519), บทคัดย่อ.

การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในชุมชนที่ผ่านมา พบว่า มีการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีการเสริมการเผยแพร่ศาสนา เช่น การสอนศีลธรรมในชุมชนต่าง ๆ 2) ปรับบทบาทของสถานศึกษาให้จัดโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรของท้องถิ่น และชุมชน 3) ประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษา บางหน่วยงานนำสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษามาสร้างความรู้ ความเข้าใจเพิ่มทักษะอาชีพ และวิสัยทัศน์แก่คนในชุมชน 4) ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในท้องถิ่นด้วยการจัดอบรมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเพื่อถ่ายทอดแก่นักเรียนให้สามารถเป็นมัคคุเทศก์ สามารถแสวงหาถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามที่อยู่ในท้องถิ่นของตน และสนับสนุนจัดหาทุนให้นักเรียนที่มีความสามารถในการเป็นมัคคุเทศก์ได้รับการพัฒนา หาประสบการณ์จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 5) ให้ความรู้แก่ชุมชนในการจัดการศึกษา เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตน 6) จัดการศึกษานอกโรงเรียนสายอาชีพให้กับประชาชน 7) จัดกิจกรรมสำหรับเยาวชนและนักเรียน ให้มีคุณธรรม จริยธรรม ห่างไกลยาเสพติด เช่น การแข่งขันกีฬา การประกวดสิ่งประดิษฐ์

อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในชุมชนที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทในด้านนี้มากนัก เนื่องจากโรงเรียนมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนในการศึกษาระดับที่สูงขึ้นในด้านวิชาการเป็นหลัก ทำให้ละเลยการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ดังนั้น หน่วยงานที่จัดการศึกษาในชุมชนควรมีแผนปฏิบัติการร่วมกันในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในด้านต่าง ๆ เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความรู้ มีศักยภาพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ ฝึกอบรมบุคลากรในชุมชนในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

5. งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน หมายถึง บรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน¹⁵⁹

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย งานระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ ได้แก่ การสำมะโนนักเรียน การรับสมัครนักเรียน การลงทะเบียน สถิตินักเรียน บัญชีนักเรียน และการมาเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน และการรายงานเกี่ยวกับนักเรียน ความปลอดภัยของนักเรียนทุนการศึกษา หอพัก การจัดหางาน การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา งานการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานความประพฤติและระเบียบของนักเรียน นอกจากนี้ Campbell, และคณะ ยังได้

¹⁵⁹ ภิญญู สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526), 290.

สนองงานกิจการนักเรียนที่แตกต่างจากผู้อื่น คือ งานการจัดรูปองค์การนักเรียน

6. งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับ อาคารสถานที่ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการดำเนินการจะได้ผลเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของทุกฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน¹⁶⁰ นอกจากนี้งานอาคารสถานที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และให้เป็นไปตามเป้าหมาย¹⁶¹

ขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย งานการจัดสร้างอาคารสถานที่ ซึ่งจะรวมถึง การวางแผน การออกแบบ และการก่อสร้าง งานการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน การเรียนรู้นอกห้องเรียนและต่อชุมชน และงานการควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบ และประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โดยรวมถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การระบายอากาศ อุณหภูมิในห้องเรียน ความสว่าง และอื่น ๆ

7. งานความรับผิดชอบต่อสาธารณชนที่ตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เป็นหลักประกันว่า นักเรียนทุกคนจะได้รับทักษะทางการศึกษาที่จำเป็นเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับชีวิต และได้รับการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้จะต้องเป็นการตรวจสอบกระบวนการทำงาน มิใช่การตรวจสอบจากผลผลิตสุดท้ายเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เนื่องจากผลผลิตทางการศึกษาขึ้นอยู่กับตัวแปรมากมาย ซึ่งบางตัวแปรสถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้¹⁶² นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เป็นการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบว่า โรงเรียนมีการใช้งบประมาณเพื่อปรับปรุงการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทักษะคิดและพฤติกรรมของนักเรียน รวมทั้งการปรับปรุงการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน เพื่อจะเป็นสื่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

¹⁶⁰ ขวลิต พุทธรักษา, การบริหารอาคารสถานที่ (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธีฯ, 2525), 117-118.

¹⁶¹ วิจิตร วรุฒบางกูร, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523), 60.

¹⁶² Kimbrough, Ralph B. and Nunnery, Michael Y., Educational Administration : An Introduction, 315.

ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เป็นการให้ความสำคัญกับสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการเรียนการสอน และส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถานศึกษามีอิสระในการดำเนินงานและการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม หน่วยงานระดับเขตการศึกษา หรือระดับประเทศก็สามารถเข้ามามีบทบาทในการร่วมรับผิดชอบได้ โดยอาจเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการจัดการศึกษา และแสวงหาวิธีการในการพัฒนา และปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ปัจจุบันปรัชญาและแนวปฏิบัติในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา (Value of money) ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (accountability) เสรีภาพทางวิชาการและการบริหาร โดยกระจายอำนาจทางการบริหารสู่ระดับปฏิบัติ รวมถึงการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้าร่วมในทุกกระบวนการทั้งการจัดทำแผนงานโครงการ โดยผ่านองค์คณะบุคคล และตรวจสอบความรับผิดชอบ โดยการติดตามประเมินทั้งภายในและภายนอก

ในการดำเนินงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบนั้น สิ่งสำคัญประการแรก คือ การวางแผน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้เป้าหมายการดำเนินงานของตนตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยแผนต้องแสดงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายกับผลที่คาดว่าจะได้รับ และจะเป็นวิธีการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งจะพิจารณาทั้งในส่วนกระบวนการ และผลที่ได้รับในการจัดการศึกษา Kimbrough และ Nunnery กล่าวว่า สถาบันการศึกษาสามารถแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้โดย

1. จัดให้มีการประสานความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายการศึกษาให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ
2. มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
3. จัดให้มีโครงการวิจัยและพัฒนา
4. มีเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบที่ชัดเจน
5. มีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนและแน่นอน¹⁶³

นอกจากนี้เมื่อสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานสถานศึกษาสามารถยื่นขอการรับรอง (accreditation) และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อให้คณะกรรมการจากภายนอกประเมิน เพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

¹⁶³ Ibid., 317.

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีขอบข่ายการดำเนินงาน ดังนี้

1. วางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องสามารถวัดความสำเร็จของเป้าหมายได้
 2. จัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามแผน
 3. รับการตรวจสอบจากหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่
 4. จัดทำรายงานผลของโรงเรียนเสนอต่อผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. งานการบริหารของโรงเรียน
- งานการบริหารของโรงเรียน ได้แก่ งานสนับสนุนด้านอื่น ๆ เช่น ยาม การรับส่ง ไปรษณีย์ งานพิมพ์ งานธุรการ งานเสมียน ฯลฯ

4. นโยบายทางการศึกษาในประเทศไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นนโยบายของรัฐในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง¹⁶⁴ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย จะทำให้มีผู้เรียนที่มีปัญหาด้านต่างๆ เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษต่างๆ ได้แก่ เด็กที่ด้อยโอกาส เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษที่เป็นเด็กด้อยโอกาสในอีกแง่มุมหนึ่ง ที่ไม่ได้รับการดูแลและกระตุ้นศักยภาพหรือได้รับโอกาสให้แสดงพรสวรรค์ของตัวเอง ซึ่งจะยังคงเป็นภาระอันหนักในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อปัญหา

¹⁶⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพ : พริกหวานกราฟฟิค, 2542), 4.

และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ นอกจากนี้ยังมีนโยบายปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม คุณภาพ การศึกษาไทย เป็นปัญหาใหญ่ยิ่งของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จาก ผลการประเมินขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ประเทศ เมื่อปี 2544 ประเทศไทยตกอยู่ในอันดับที่ล้าหลังกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียด้วยกัน มาก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินขั้น ผ่านค่อนข้างมาก เนื่องจากภาวะการเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณอย่างมาก และเป็นปัญหาทั้งระบบ การศึกษา ไม่เฉพาะแต่การศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการที่ไม่สามารถจัดหาหรือ จัดเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการขยายตัว อันส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาในที่สุด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของครู หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อ และเทคโนโลยี ผู้เรียน ครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม¹⁶⁵ ดังจะ เห็นได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้กำหนดหลักการ แนวทางและกติกา ในการบริหารและจัดการศึกษาไว้อย่างละเอียดครบถ้วนและสมบูรณ์มาก แต่การดำเนินการดังกล่าว มีทั้งประสบผลสำเร็จและมีปัญหาที่จำเป็นต้องปรับปรุงต่อไป นโยบายทางการศึกษาไทย พ.ศ. 2540-2549

จากรายงานภาวะการศึกษาไทย ปี 2540 พบว่า แนวนโยบายทางการพัฒนาการศึกษาไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวนโยบายการพัฒนาทางเศรษฐกิจของรัฐ มองการศึกษาเป็นการลงทุนใน ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลิตแรงงานฝีมือและนักวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ไปช่วยพัฒนาระบบเศรษฐกิจ พัฒนาการศึกษาด้านปริมาณและการผลิตคนไปทำงานเฉพาะอย่าง มากกว่าที่จะมุ่งพัฒนาคุณภาพ และพัฒนาศักยภาพของตนได้ดีที่สุด เป็นพลเมืองดีในสังคม มีความรู้รอบตัวและความสามารถในการ เรียนรู้ต่อและคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้ ขณะเดียวกันการบริหารจัดการศึกษาของไทยขึ้นอยู่กับ การบริหารแบบระบบราชการที่รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางมาก ทำให้การศึกษาภาคเอกชนซึ่งเป็น ฝ่ายที่ขึ้นต่อภาครัฐไม่สามารถเจริญเติบโตได้เต็มที่ และไม่สามารถพัฒนาความคิดริเริ่มไปใน แนวทางใหม่ที่ต่างจากการศึกษาที่จัดโดยภาครัฐได้ ซึ่งต่างจากประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมหลาย ประเทศ เช่น สหรัฐ ญี่ปุ่น ที่การศึกษาของภาคเอกชนเจริญเติบโตแข่งขันกับการศึกษาที่จัด โดยรัฐ และท้องถิ่นที่มีการปกครองตนเอง สามารถจัดการศึกษาของตนเองได้อย่างอิสระจากรัฐบาลกลาง

¹⁶⁵ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี , รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2544/2545 ฝ่าวิกฤติการปฏิรูป การศึกษาสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา : 2545),8.

มากกว่าของไทย การจัดการศึกษาของไทยทำให้เอกชนและท้องถิ่น ไม่มีโอกาสพัฒนาการศึกษา แข่งขันกับรัฐบาลกลาง ทำให้ไม่เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ การปรับตัวให้ทันกับสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปทำได้ล่าช้า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของไทยจึงต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ที่มีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแบบเสรีประชาธิปไตย และกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ผู้สถาบันการศึกษา และผู้ภาคเอกชนมากกว่า และจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ที่เกิดขึ้น ไม่เป็นเพียงวิกฤติของความผิดพลาดของนักเศรษฐศาสตร์การคลังและการเงิน ในการจัดการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจการเงินในช่วงปีสองปีนั้นเท่านั้น แต่เป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจสังคมและภูมิปัญญาที่มีสาเหตุที่สำคัญมาจากความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ที่ทำให้ได้ชนชั้นนำทางการเมืองและการบริหารที่ขาดคุณภาพและขาดจินตนาการในการมองการณ์ไกล นอกจากนี้ระบบการศึกษาของไทยมีลักษณะการถ่ายทอดแบบท่องจำ จากความรู้ดั้งเดิม ค่านิยมดั้งเดิม และจากตำราซึ่งมักจะล้าสมัยไปอย่างน้อยก็ 10 ปี หรือนานกว่านั้น ทำให้แม้เราจะมีการลงทุนและขยายการศึกษาในเชิงปริมาณมากพอสมควร แต่ไม่ได้ฝึกฝนให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์อย่างวิพากษ์วิจารณ์ ไม่สามารถประยุกต์ใช้แก้ปัญหาสภาพสังคมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ไทยจะส่งคนไปเรียนต่อต่างประเทศจำนวนมากและเปิดประเทศรับการศึกษาจากตะวันตกมานานกว่าร้อยปี แต่ก็ยังใช้วิธีการถ่ายทอดและเรียนรู้จากตำรา ไม่ได้วิจััยค้นคว้า สร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้มากกว่านี้

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชั่วคราว ซึ่งแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2549 โดยพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ กล่าวว่า “เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงความสมานฉันท์สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางการศึกษา จะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ¹⁶⁶

จากการศึกษานโยบายด้านการศึกษาของไทยไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใด ต่างก็มีเป้าประสงค์ที่มุ่งพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพทั้งคุณภาพชีวิต และความเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ เมื่อพัฒนาคนได้

¹⁶⁶ โครงการสมัชชาคุณภาพการศึกษา (23-24 พฤศจิกายน 2550) [Online], accessed 27 June 2009. Available from http://www.onec.go.th/cms/new_highlightview.php?ID=29

แล้วก็จะส่งผลให้ประเทศเจริญก้าวหน้าได้ในอนาคต จากการศึกษานโยบายด้านการศึกษาของไทย ในช่วง 10 ปีหลังนี้และจากการจัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พบปัญหา อุปสรรคต่างๆ ดังนี้ ใน ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้บริหารและบุคลากรยังเข้าใจไม่ตรงกัน ขาดความรู้ความสามารถ ในการจัดหลักสูตร คุณภาพของสถานศึกษาและมาตรฐานแตกต่างกัน บางโรงเรียนยังคงสอนเน้น เนื้อหามากกว่าการคิดวิเคราะห์ ในด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา การผลิตครูแนวใหม่หลักสูตร 5 ปี ยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร หรือการพัฒนาและส่งเสริมครูยังล่าช้า โดยเฉพาะการพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพครู การปฏิรูปการบริหารบุคลากรบรรจุเป้าหมายนโยบาย แต่ในระดับปฏิบัติยังไม่มี การกระจายอำนาจเท่าที่ควร ในด้านมาตรฐานการประกันคุณภาพ ระบบการประกันคุณภาพขาด ความเชื่อมโยงระหว่างภายนอกและภายใน แนวการประกันคุณภาพภายในของ ศธ. ไม่สอดคล้อง กับการประกันคุณภาพของสมศ. การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา การกระจาย อำนาจยังล่าช้า คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีบทบาทด้านนโยบาย และการบริหารของ สพท. และอปท. บางแห่งยังไม่พร้อมจัดการศึกษา ด้านระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรจากภาคส่วนยังไม่กว้างขวาง การสนับสนุนด้านงบประมาณช่วงชั้น 3-4 ลด น้อยลง ผู้ปกครองกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายการศึกษามากขึ้น และการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวของ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมี การกำหนดนโยบายทางการศึกษาในทุกยุคทุกสมัย แต่ก็ยังคงมีปัญหาในระบบบริการและระบบการ จัดการศึกษาอยู่เสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ควรมีการพัฒนาผู้บริหาร ครูในเรื่องต่างๆที่ควรทราบไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร เทคนิคการเรียนการสอน การวิจัยและอื่น ๆ ที่ช่วยให้ ระบบการศึกษาดีขึ้น มีการยกระดับวิชาชีพครูและควบคุมการประกอบวิชาชีพ มีกฎเกณฑ์ เป้าหมาย ที่แน่นอน กำหนดนโยบายการผลิตครู และเน้นสาขาที่ขาดแคลน เพิ่มค่าตอบแทนครูเพื่อให้ครู ทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับต่างๆ วิจัยประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนสถานศึกษาพัฒนาระบบและกระบวนการประกันคุณภาพ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ สพท. ให้เป็นมาตรฐานเดียว โดยกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ชัดเจน รัฐควรกำหนดมาตรฐานและ การจัดสรรเงินเพื่อผู้ด้อยโอกาสให้ต่อเนื่อง เป็นต้น

สรุปการจัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จำแนกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ

1.1 ส่วนกลาง

1.2 เขตพื้นที่การศึกษา

2. การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นนโยบายของรัฐ ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ภาวะการศึกษาไทย ปี 2540 พบว่า แนวนโยบายทางการพัฒนาการศึกษาไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวนโยบายการพัฒนาทางเศรษฐกิจของรัฐ มองการศึกษาเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลิตแรงงานฝีมือและนักวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ไปช่วยพัฒนาระบบเศรษฐกิจพัฒนาการศึกษาด้านปริมาณและการผลิตคนไปทำงานเฉพาะอย่าง มากกว่าที่จะมุ่งพัฒนาคุณภาพและพัฒนาศักยภาพของตนได้ดีที่สุด นโยบายด้านการศึกษารัฐบาล พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ให้คนไทยทั้งปวง ได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจ และสังคม โดยยึด หลักการศึกษาสร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชั่วคราว ยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เพื่อให้การศึกษาสรางคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ .

4.1 นโยบายการศึกษาของไทยกับโลกปัจจุบัน

มีนักวิชาการและบุคคลต่างๆออกมาวิเคราะห์และวิจารณ์การจัดการศึกษาของไทยมากมาย ซึ่งเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นไปในทางลบ ทั้งระบบการจัดการศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน ส่วนใหญ่มุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว จนทำให้การศึกษาของไทยและมาตรฐานผู้เรียนของไทยก้าวไม่ทันโลก จึงสมควรที่จะหันกลับมามองและคิดใหม่ว่าเกิดอะไรขึ้น โดยวิเคราะห์นโยบายการจัดการศึกษาของไทย และพิจารณาว่ามีแนวทางใดที่จะพัฒนาการศึกษาของไทยในปัจจุบัน และวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาในอนาคตของไทย โดยการพัฒนาต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สอดคล้องกับความเป็นไทยในบริบทโลก ถ้าจะมาวิเคราะห์นโยบายการศึกษาไทย จะพบว่ามีกำหนดไว้ในเอกสารของทางราชการหลายแห่ง แหล่งที่สำคัญมี 4 แหล่ง คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของ

รัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา นโยบายสมัยดั้งเดิมของไทยเป็นการศึกษาตามอัธยาศัย ยังไม่มีระบบโรงเรียน การศึกษาสมัยใหม่เริ่มในรัชกาลที่ 5 เน้นผลิตกำลังคนเข้ารับราชการ นโยบายการศึกษาสมัยเริ่มการปกครองระบอบประชาธิปไตย เน้นพื้นฐานการเป็นพลเมืองดี การเรียนรู้อะบบประชาธิปไตย ในช่วงยุคสงครามโลกเน้นความเป็นชาตินิยม หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เน้นการขยายตัวของการศึกษาทุกระดับ ในสมัยประชาธิปไตยเปลี่ยนชื่อโครงการศึกษามาเป็นแผนการศึกษาชาติ และมีการกำหนดนโยบายการศึกษาในรัฐธรรมนูญและนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อสภาผู้แทนราษฎร จนกระทั่งนโยบายการศึกษาสมัยพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ กำหนดนโยบายและทิศทางของการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีการขยายการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา และเมื่อพิจารณานัยแห่งเจตนารมณ์บางมาตราในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แสดงเจตจำนงของรัฐและรัฐบาลอย่างชัดเจนในเรื่องนโยบายการศึกษาของไทย โดยให้มีการปฏิรูปการศึกษาขึ้น

ถ้าวิเคราะห์องค์ประกอบของนโยบายการศึกษานี้ ตามแนวทางทั้ง 4 ลักษณะ ตามโครงสร้างและกระบวนการ คือ

นโยบายในฐานะแม่บทของการบริหาร

นโยบายในฐานะส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษา

นโยบายในฐานะเป็นกรอบของการปฏิบัติ และ

นโยบายในฐานะเป็นกระบวนการ

จะเห็นว่านโยบายการศึกษามีความชัดเจนเป็นแม่บทของการบริหาร ครอบคลุมหน่วยงานทุกระดับ เป็นแม่บทของการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และยังมีการกำหนดเงื่อนไขของระยะเวลาที่ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคม ซึ่งมีการปรับตามความเหมาะสมว่าควรเร่งพัฒนาคนอย่างไร ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 8 จนถึงปัจจุบันฉบับที่ 10 ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพัฒนาการศึกษาให้ทันยุคทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และนโยบายในฐานะที่เป็นกรอบของการปฏิบัติ คือ มีทั้งแนวทางปฏิบัติและกฎเกณฑ์ปรากฏชัดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ส่วนในฐานะของกระบวนการ ก็คือ เมื่อมีการกำหนดนโยบาย ก็ต้องมีการนำนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติก็ต้องมีการประเมินผล และนำผลย้อนกลับมาพิจารณาตัดสินว่า นโยบายควรมีพลวัต ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก ซึ่งประการนี้ก็ปรากฏให้เห็นว่า เจตจำนงของผู้มีอำนาจในการ

กำหนดนโยบายมีการพิจารณาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจริง ดังปรากฏตามวาระเมื่อมีการเปลี่ยนสมัยของรัฐบาลเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สาระสำคัญของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติในรูปนโยบายและแผน เป็นที่เข้าใจกันแล้วว่าชัดเจน ซึ่งถ้าเปรียบนโยบายเป็นทางเสือในการเดินเรือไปตามทิศทางที่กำหนด และแผนเป็นการจัดเตรียมสัมภาระต่างๆที่ใช้ในการเดินเรือตลอดจนตรวจสอบสภาพเรือก่อนออกเดินทาง นโยบายและแผนก็ดูเหมือนพร้อมที่จะนำพาการศึกษาของไทยไปสู่จุดหมาย ถ้าพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ว่าจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6) โดยมุ่งปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งพาตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 7) ทิศทางก็ยิ่งชัดเจน

นโยบายข้อที่ 1 คือ ความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เร่งจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน ในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยมีเป้าหมายความสำเร็จภายในไม่เกิน 5 ปี

นโยบายข้อที่ 2 เป็นเรื่องการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา ซึ่งก็กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติไว้

นโยบายข้อที่ 3 เกี่ยวกับปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของส่วนที่เกี่ยวข้อง

นโยบายข้อที่ 4 ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการผลิตครู การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง(มาตรา 9 (4), 52)

นโยบายข้อที่ 5 หลักสูตร และ

นโยบายข้อที่ 6 กระบวนการเรียนรู้ จะเห็นว่านโยบาย 2 ข้อนี้ทำให้เกิดการปฏิรูปการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

นโยบายข้อที่ 7 เกี่ยวกับทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและ

นโยบายข้อที่ 8 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้มีแนวทางและกติกาการจ้ดรูปแบบการจัดการศึกษาของชาติไว้อย่างละเอียดและครบถ้วนสมบูรณ์ จึงนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา 5 ด้าน ซึ่งเรียกโดยทั่วไปว่า “ปัญจปฏิรูป” การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ มีการประเมินตลอดทั้งผู้ที่อยู่ในแวดวงวิชาการการศึกษาและบุคคลทั่วไป รวมทั้งมีนักวิชาการทำการวิจัยถึงผลของการปฏิบัติการ ซึ่งปรากฏเป็นข่าวให้รับทราบกันตลอดเวลา เพราะแนวทางหนึ่งในการกำกับนโยบายก็คือ การศึกษาข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการกำกับติดตามนโยบาย ที่ดูเหมือนคนในชาติแทบทุกส่วนพยายามทำหน้าที่นี้ ซึ่งก็เป็นข้อดีสำหรับผู้มีอำนาจหรือผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายจะได้มีข้อมูลประกอบการพิจารณา

นอกจากนี้ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน ได้บรรยายในงานเฉลิมฉลอง “5 ทศวรรษ ครุศาสตร์ จุฬาฯ-ร่วมเฉลิมฉลอง 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ 115 ปีการฝึกหัดครูไทย” เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับโอกาสและความหวังของการศึกษาไทย โดยวิเคราะห์ว่าโอกาสและความหวังของการศึกษาไทยขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ โดยปัจจัย 2 ประการแรก คือ เจตจำนงแห่งรัฐและเจตจำนงแห่งรัฐบาลนั้นเป็นโอกาส เนื่องจากมีความชัดเจนในนโยบายที่สนับสนุนด้านการศึกษา ปัจจัยที่ 3 คือเจตจำนงแห่งประชาชน ก็ถือเป็นปัจจัยสนับสนุน เพราะประชาชนทุกระดับให้ความสนใจในเรื่องการศึกษามากขึ้น แต่ปัญหา คือ ปัจจัยที่ 4 ประเทศไทยนั้นยังวิกฤตเรื่องขาดภาวะผู้นำทางการศึกษา ทั้งระดับรัฐและระดับองค์การ จึงสมควรที่จะสร้างผู้นำไม่ใช่อำนาจให้เกิดเอง และปัจจัยสุดท้าย ปัจจัยเกื้อหนุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี ซึ่งยังขาดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ให้ทรัพยากรที่มีสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด¹⁶⁷ แต่ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกดูเหมือนจะถูกย่อให้เล็กลงด้วยวิทยาการก้าวหน้าด้านการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้กลายเป็นโลกไร้พรมแดน และทำให้คนบนโลกที่การติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การผสมผสานความคิด ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ระหว่างมวลมนุษยชาติหรือที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์” ที่นำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศใหม่ อันมีผลกระทบต่อกทุกชาติ ทุกภาษารวมทั้งประเทศไทย ถึงแม้กระแสโลกาภิวัตน์จะมีประโยชน์มากมายแต่นำมาซึ่งสิ่งไม่ดีที่แฝงมาด้วย

¹⁶⁷ “วิจิตรจี้ครุนี้ถึงสังคมก่อนตัวเอง”, เดลินิวส์, 11 กรกฎาคม 2550 [Online], accessed 24 August 2009. Available from http://www.nma6.obec.go.th/korat6/view.php?article_id=468&page=119.

และก่อให้เกิดโทษมากมาย ที่เป็นประเด็นถกเถียงกันทุกวันนี้ มีข่าวและประเด็นต่างๆที่มีผู้นำเสนอผลงานวิจัยบ้าง ออกมาวิจารณ์แสดงความคิดเห็นบ้าง ถึงความล้มเหลวของระบบการศึกษาไทย ทั้งการปฏิรูปการศึกษาที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ คุณภาพผู้เรียนตกต่ำ ปัญหาครูไม่มีคุณภาพ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการบ้าง ซึ่งผลงานส่วนใหญ่กระทรวงศึกษาก็รับไปเต็มๆ เช่น ตัวอย่างข่าวการศึกษา ระบบการศึกษาไทยห่วย มหาวิทยาลัยถูกคุมเข้ม-หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน ดังที่ ศ.ดร. สิทธิชัย โภไคยอุดม กล่าวเปิดพร้อมปาฐกถาพิเศษ ในงานสัมมนาวิชาการครบรอบ 3 ปี ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยซิดาโก-มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เรื่อง ยุทธศาสตร์ด้านไอทีต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ตอนหนึ่งได้กล่าวถึงปัญหา ระบบการศึกษาไทยระดับอุดมศึกษาค่อนข้างแย่มาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยถูกควบคุมเยอะมาก หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน นักศึกษามีความรู้ด้านภาษาอังกฤษไม่ดี¹⁶⁸ ,รศ.วิทยา เชียงกูล สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา , คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต นำเสนอผลงานวิจัย เรื่อง สภาวะการศึกษาไทย ปี พ.ศ. 2549 - 2550 “รัฐบาลจัดสรรงบประมาณการศึกษาให้ถึง 21% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ –จีดีพี แต่ตัวเลขของเด็กที่มีโอกาสเข้าเรียนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาลดลงจากเมื่อ 4 ปีที่แล้ว , นักวิชาการชี้ปัญหาการศึกษาไทยถึงขั้นโคม่า ทั้งปัญหาขาดคนเก่งมาเป็นครู ใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ มาตรฐานผู้เรียนค่อนข้างวิกฤต มีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา, เอกชนยังมีส่วนร่วมจัดการศึกษาไม่เต็มที่ แกมไร้ผู้นำทางการศึกษาในทุกระดับ¹⁶⁹ , ดร.เลขาปิยะ อัจฉริยะและคุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา มีความเห็นตรงกันกับการลดขนาด ศธ.รศ.ดร.พฤทธิ และเตรียมงบประมาณหนุนเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความพร้อม ศิริบรรณ พิทักษ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวว่าปฏิรูปการศึกษามาทุกทิศทุกทางแล้ว เพียงแต่ยังเดินหน้ามาไม่ถึงครึ่งทาง หากต้องการยกระดับการศึกษาให้เห็นหน้าเห็นหลัง ก็ควรใช้ทรัพยากรมากกว่านี้ แต่เมื่อภาครัฐมีทรัพยากรจำกัด ก็ควรให้องค์กรอื่นร่วมจัดการศึกษา ประเทศต่างๆต้องมีพลวัต คือความสามารถในการปรับตัวสูง ให้คนในชาติมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคม จึงจำเป็นที่ประเทศต่างๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีในการสงวนรักษาเอกลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมของตนเอง คนในชาติต้องมีปัญญาที่จะไตร่ตรอง และมีความรู้เท่าทันความเจริญทางวัตถุ มีความพอดีในการแสวงหาปัจจัย

¹⁶⁸ “ไอทีชี้ระบบการศึกษาไทยห่วย” , คมชัดลึก , 17 สิงหาคม 2550 [Online], accessed 24 August 2009. Available from <http://moonune.multiply.com/journal/item/24/24>.

¹⁶⁹ “เผยผลวิจัยปัญหาการศึกษาไทยปี'49-50 บัณฑิตตกงานอีก-ชงปรับสอบเข้ามหา'ลัย” , มติชน , 31,10934 (16 กุมภาพันธ์ 2551), 22.

ต่างๆ เพื่อสามารถก้าวทันโลกได้อย่างมั่นคงและรู้เท่าทัน ประเทศในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ไม่ว่าประเทศพัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา ก็มีประเด็นปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญๆ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่โรงเรียนหรือสถานศึกษา
2. การประกันคุณภาพ
3. การฝึกหัดครูและความเป็นผู้นำในด้านการศึกษา
4. การให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในโรงเรียน
5. งบประมาณและการโอนการศึกษาให้ภาคเอกชน
6. การขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษา
8. การศึกษากับประเด็นทางการเมือง

มีหลายแนวคิดที่เสนอแนะให้กับการพัฒนาการศึกษาของไทย เริ่มมีคนบางกลุ่มที่ไม่เชื่อในระบบโรงเรียน ได้นำการจัดการศึกษาโดยครอบครัวหรือ Home School มาใช้อีก การศึกษาไทยในทศวรรษนี้ หรือการที่กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกแคบเข้า เกิดความร่วมมือและแข่งขันในด้านต่างๆ สูง จำเป็นต้องสร้างปัจจัยอันเป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนา โดยพัฒนาคุณภาพประชากร กำลังคน เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้คนได้รับการศึกษาสูงขึ้น โดยมุ่งการศึกษาตลอดชีวิต โดยการมุ่งการศึกษาตลอดชีวิต เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เร่งการกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้มากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ มีอีกแนวทางที่น่าสนใจ ในหนังสือ อาจารย์มืออาชีพ : แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา ซึ่งมี ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ เป็นบรรณาธิการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสังคมฐานความรู้¹⁷⁰ การพัฒนาประเทศไทยซึ่งมีภาคเกษตรเป็นฐานสำคัญทางเศรษฐกิจ ควรพัฒนาสินค้าทางเกษตรให้เป็นอุตสาหกรรมเกษตร หรือสินค้าแปรรูปจึงจะเหมาะสมการศึกษาต้องเกิดจากความเข้าใจสภาพของผู้เรียนรวมทั้งสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างกิจกรรมที่เหมาะสมกับระดับและศักยภาพของผู้เรียน เช่น ผู้สอน เพื่อนร่วมชั้นเรียน สื่อ รวมทั้งสภาพสังคมนอกห้องเรียน การศึกษาตามทฤษฎีฐานสร้างความรู้จากสังคม มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมสารสนเทศ ทั้งนี้เพราะผู้เรียนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด ซึ่งแนวคิดนี้เสนอวิธีการเรียนการสอนหลาย

¹⁷⁰ สุดาพร ลักษณะียนาวิน, แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสังคมฐานความรู้, 2550 ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ , อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ อาจารย์และองค์กรอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : มปท., 2550).

รูปแบบที่น่าสนใจ ได้แก่ การเรียนรู้โดยใช้ทีมเป็นฐาน (Team-Based Learning) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem -Based Learning) การเรียนรู้ที่มีวิจัยเป็นฐาน (Research-Based Learning) และการเรียนรู้ด้วยการตกลึกทางปัญญา (Crystal-Based Learning) ในภาพรวมสรุปว่านโยบายการศึกษาของไทยนั้นชัดเจน ทั้งกฎหมายที่เป็นบทบัญญัติ ทั้งภาคการเมืองและประชาชนก็มีส่วนสนับสนุน แต่การที่ยังไม่ส่งผลในการพัฒนาประเทศและประชาชนไทยนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ถ้าจะเทียบกับประเทศที่ประสบผลสำเร็จในด้านการศึกษา เช่น ผู้นำและผู้กำหนดนโยบายในหลายประเทศได้สร้างวิสัยทัศน์ขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่าประเทศมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษา ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการพัฒนาประเทศและสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง รัฐบาลมาเลเซียภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรีมหาธีร์ ได้เสนอวิสัยทัศน์ 2020 โดยเน้นว่า การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความเป็นเอกภาพของประเทศ ความเสมอภาคในสังคม และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สิงคโปร์ กำหนดวิสัยทัศน์ “โรงเรียนแห่งความคิด ชาติแห่งการเรียนรู้” และรณรงค์ให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมของชาติ ส่วนจีน ได้หวั่น เกาหลี่ ฮังกง ไทย ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย ต่างทบทวนจุดมุ่งหมายทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในทศวรรษใหม่ โดยรวมนโยบายการศึกษาของไทยมีความชัดเจน ปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งทุกคนต้องถือปฏิบัติ และได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ส่วนการนำนโยบายทางการศึกษาไปใช้ในระยะเวลาที่ผ่านมา สำหรับการศึกษาของไทย มีทั้งส่วนที่ประสบผลสำเร็จและส่วนที่ยังเป็นปัญหา โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของไทย คงต้องใช้เวลาในการพัฒนาต่อไป โดยเร่งสร้างเร่งพัฒนาผู้นำทางการศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูปรูปแบบการเรียนการสอนใหม่เพื่อสร้างคุณภาพให้ผู้เรียนที่จะต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เพราะไม่มีนโยบายใดที่นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ในทันที และเชื่อว่าประเทศอื่นจะไม่ประสบปัญหา เพราะประเด็นปัญหาที่หลายประเทศต้องเผชิญ เมื่อนำนโยบายด้านการศึกษาโดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาไปใช้ในการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียน ปัญหาที่พบได้แก่ ความมีอิสระในการบริหารตนเองกับความจำเป็นที่ต้องมีการตรวจสอบการกระจายอำนาจการบริหารกับความเสมอภาคทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและวัฒนธรรม การกระจายอำนาจการบริหารกับผลที่ได้รับ รวมถึงการลดขนาดหน่วยงานกลางลงเมื่อมีการกระจายอำนาจซึ่งปัญหาก็ค้นกับบริบทของประเทศ การจะแก้ปัญหาต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของประเทศไทย

4.2 การปฏิรูปการศึกษาและจุดมุ่งหมายของการศึกษาไทย

จุดเน้นของการปฏิรูปการศึกษามี 4 ประการ คือ

1. ปฏิรูประบบการบริหาร
2. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
3. ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุน

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น ครูผู้สอนต้องพัฒนาตนเองโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child Centered Learning Approach) จึงต้องมีการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรมครูผู้สอนภาษาอังกฤษและครูผู้สอนชาวต่างประเทศของโรงเรียนสองภาษาทั้งในช่วงชั้นที่ 1 และ 2 เพื่อให้ครูผู้สอนมีความมั่นใจในการดำเนินงาน พร้อมทั้งให้ครูชาวต่างประเทศที่สอนนักเรียนได้สอนครูไทยไปด้วย

การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสองภาษา นอกจากจะจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้นักเรียนแล้ว ยังต้องสอดแทรกความสัมพันธ์ ความแตกต่าง ระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมต่างประเทศด้วย ครูผู้สอนต้องรู้จักเด็กเป็นรายบุคคล ออกแบบและจัดการเรียนรู้หรือจัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับสภาพจริงและความต้องการของนักเรียน ดังนั้น ครูผู้สอนต้องมีความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญต่อไปนี้

ครูส่วนใหญ่จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนรู้เพียงข้อเท็จจริงแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้การที่นักเรียนมีเพียงความรู้นั้นไม่ใช่การเรียนรู้ นักเรียนควรได้เรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ การรับรู้ (Reception) การทำความเข้าใจ (Comprehension) และการเรียนรู้ตามความเป็นจริง (Actual Learning)

จัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการอย่างหลากหลาย เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองได้ตามความถนัด เนื่องจากนักเรียนอาจเรียนรู้ได้ดีในบางเรื่องโดยบางวิธีการ เช่น เรียนรู้จากการอ่าน การฟัง เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากประสบการณ์ และเรียนรู้จากจินตนาการ เป็นต้น

จัดการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่ใช่สอนตามเนื้อหาในหนังสือเท่านั้น ต้องตระหนักว่าเป็นการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ การเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้โดยการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกัน และทำอย่างไรที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดแหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุดให้แก่นักเรียน การจัดประเมินผลการเรียนรู้ ไม่วัดในสิ่งที่ไม่ได้สอน

การจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. PHIL P คือ Participatory Learning
H คือ Horizontal

- I คือ Interactive
- I คือ Integration
- 2. 7 C
 - Curiosity
 - Creativity Imagination
 - Competency
 - Critical Thinking
 - Community Concern
 - Common Sense
 - Courage of Moral
- 3. ครูผู้สอนต้องมีคุณภาพ คุณลักษณะของครูที่มีคุณภาพ มีดังนี้
 - 3.1 ต้องรู้เนื้อหาวิชา
 - 3.2 ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับนักเรียน
 - 3.3 ต้องรักการสอนและเต็มใจจัดการเรียนการสอนตามโครงการโรงเรียนสองภาษา
 - 3.4 ต้องรักและดูแลเอาใจใส่นักเรียน
 - 3.5 ต้องเป็นครูมืออาชีพ

5. การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดกรมสามัญศึกษา

5.1 วัตถุประสงค์และนโยบายของการจัดการเรียนการสอน

โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เป็นหนึ่งในนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะเร่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะด้านภาษาอังกฤษ ด้วยการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งโรงเรียนที่เปิดสอนโครงการที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนตามตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการได้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 เป็นต้นมา โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจึงเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ หากแต่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการสอน โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังนี้

1. เพื่อให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และการประกอบอาชีพในอนาคต
2. เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพแห่งตน และใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับสากลบน

พื้นฐานของความเป็นไทย

3. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภาษาอังกฤษมีดังนี้

1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้เรียนจบการศึกษาตามเงื่อนไขที่หลักสูตรกำหนด

2. จัดโครงการ (Program) การเรียนภาษาอังกฤษให้ผู้เรียนวิชาชีพต่าง ๆ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ยกเว้นวิชาภาษาไทย และในวิชาสังคมศึกษาเฉพาะสาระหน้าที่พลเมือง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคมโดยครูที่เป็นคนไทย

3. จัดเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี สามารถปรับวิธีคิด วิธีการทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์

ดังนั้น เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการระดับก่อน ประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตร วิชาชีพ และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และ เรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า English Program : EP ได้อย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียมและเป็น ธรรม กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดเป็นบางวิชาเท่านั้น

2. ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจาก ผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ ได้เรียนตามที่ต้องการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3. การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อประโยชน์ไปยัง ระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่องการใช้สื่ออุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการภาษา ภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิชาอื่น ๆ และบุคลากรในสถานศึกษา

4. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาษาไทย ศิลปะไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย

5. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นระยะๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด และตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

7. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

5.2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนการสอน

จากคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก 1065/2544 เรื่องให้ใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สพฐ. 43/2546 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาที่มีความพร้อม สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาเป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับขั้นตอน ทั้งนี้ต้องได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนดหัวข้อเรื่อง และวิธีการในการเขียนโครงการ

2. การขออนุมัติโครงการ

2.1. สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ
2.2. หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งกรรมการพิจารณาโครงการ
2.3. คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมของสถานศึกษา
2.4. คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบ และแจ้งผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.5. หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ

2.6. หน่วยงานต้นสังกัดเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

3. สถานศึกษาที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้ว ให้ดำเนินการภายในเวลา 2 ปี ถ้าไม่ดำเนินการภายในเวลากำหนด ให้ถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด

4. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษแล้ว มีความประสงค์จะหยุดดำเนินการ ต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง

การจับตัวประโยคของนักเรียนขั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย

5. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษ ต้องกำหนดให้มีกิจกรรมการพัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษสำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

6. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องจัดให้มีคณะกรรมการของสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบ และทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง

7. เวลาและวิชาที่เปิดสอน

7.1. ระดับก่อนประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

7.2. ระดับประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และพลศึกษาโดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้นควบคู่กับภาษาอังกฤษ

7.3. ระดับมัธยมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

ครูผู้สอน

1. ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติต้องสามารถออกเสียงเป็นภาษาอังกฤษได้ถูกต้อง ตามสำเนียงของเจ้าของภาษา และใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่ายๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาในการสื่อสารเข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

2. จัดให้ครูผู้สอนทำสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อย และมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

3. ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอน หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

4. ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา และได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อย

กว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือ TOEIC ไม่น้อยกว่า 600 หรือได้รับหลักฐานการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จากสถาบันภาษาที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง

5. ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้ผ่านการอบรมด้านวิชาการศึกษาจากหน่วยงาน หรือสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรองไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หากยังไม่ได้รับการศึกษา ผ่อนผันให้เข้ารับการศึกษากายในระยะเวลา 1 ปี หรือมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยได้รับการรับรองจากหน่วยงานเดิม

6. ครูผู้สอนชาวต่างประเทศ ต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทยอย่างน้อย 15 ชั่วโมง

7. สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคน ทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

8. ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

การรับนักเรียน

1. รับนักเรียนทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ
2. สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียน ได้ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด
3. ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ ได้เข้าเรียนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่ม อย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนในโครงการ
4. การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียนควรเป็นดังนี้
 - 4.1 ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
 - 4.2 ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น-ปลาย ไม่เกินห้องละ 30 คน
 - 4.3 ระดับวิชาชีพ (ปวช.) ไม่เกินห้องละ 30 คน
 - 4.4 ระดับวิชาชีพ (ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

การเก็บค่าเล่าเรียน และการจัดสรรงบประมาณ

1. การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษาเอกชน และค่าใช้จ่ายในส่วนที่เพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

2. สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษา ต้องจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้เพียงพอต่อการสนับสนุนให้นักเรียนที่ที่ไม่อยู่ในโครงการ และมีความสามารถผ่านเกณฑ์ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนแต่ละปี และเพื่อใช้ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนปกติ

การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา

1. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ต้องบริหารจัดการบุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐ ต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

2. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม ต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน / ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

การจัดการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. การจัดการเรียนการสอน ควรจัดในบริบทของความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติ และความเป็นไทย

3. สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร

4. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ในระดับก่อนประถมศึกษาต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุขสนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้น และประสบความสำเร็จ เช่น การร้องเพลง การฟังนิทานประกอบภาพ การเล่นเกมทบทวนบทเรียน การเล่นเกมการศึกษา เป็นต้น

สื่อการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับที่เปิดสอนทั้งฉบับภาษาไทย และภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา

2. สถานศึกษาจัดหาหนังสือที่เป็นภาษาไทยครบถ้วน ตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อย่างน้อย 10 ชุด ไว้ในห้องสมุด

3. ในกรณีที่สถานศึกษาจัดทำหนังสือแบบเรียนขึ้นเอง และมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้น ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน

4. สถานศึกษาต้องจัดเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัด หรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร โดยระบุรายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

5. สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระการเรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ห้องปฏิบัติการ / อาคาร

สถานศึกษาต้องจัดให้มีห้องเรียน ห้องประกอบ ห้องปฏิบัติการ และโรงฝึกงานสำหรับนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างน้อย

การวัดและการประเมินผลการเรียน

การวัดประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร / ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การสอบ TOEFL หรือ IELTS หรือ TOEIC ตามหลักเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดระยะเวลาของการเรียนการสอน มีการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้ผู้เรียนได้พัฒนาครบทุกด้าน เต็มตามศักยภาพ และจัดทำผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1. กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการ การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านความพร้อม ในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน

2. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพของผู้สอน และวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริม สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนตามโครงการการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ นับได้ว่าเป็นที่นิยมและได้รับความสนใจจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จนทำให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วประเทศถึง 187 โรงเรียน

การคัดเลือกโรงเรียน

1. โรงเรียนสอนภาษาประเภท English Program (EP)

เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม มีครูเกณฑ์ (1: 20) และมีครูภาษาอังกฤษตามเกณฑ์คืออย่างน้อย 1 คน ต่อ 1 ห้องเรียน

2. โรงเรียนสองภาษาประเภท Mini English Program (MEP)

2.1 ควรเปิดในปีแรกของการแต่ละระดับเท่านั้น เช่น ระดับประถมศึกษา ก็ควรเปิดสอนเฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 หรือระดับมัธยมศึกษา ก็ควรเปิดสอนเฉพาะไม่ควรเปิดมากกว่า 1 ระดับ สำหรับโรงเรียนที่มีทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และปีที่ 4 ก็ควรเปิดระดับเดียว

2.2 ห้องเรียนที่อยู่ในโครงการโรงเรียนสอนภาษาทุกห้องเรียนต้อง ทั้งครูไทยและครูต่างชาติสอนคู่กันเป็น Team teaching

2.3 การเก็บค่าเล่าเรียนนักเรียนในโครงการเก็บได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของ EP ซึ่ง EP เก็บได้สูงสุดไม่เกินคนละ 35,000 บาทต่อภาคเรียน ดังนั้นนักเรียน MEP เก็บค่าเล่าเรียนได้ไม่เกิน 17,500 บาทต่อภาคเรียน

2.4 มีอาคารสถานที่ที่ต้องมีความพร้อม มีห้องเรียนเหลือเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ

2.5 ในทางปฏิบัติสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติอาจเปิดคู่ขนานกับกรมสามัญศึกษาในแต่ละจังหวัด เพื่อกรมสามัญศึกษาจะได้เป็นพี่เลี้ยงและรับช่วงต่อในระดับมัธยมศึกษา

รูปแบบของการจัดการศึกษาระบบสองภาษา

การจัดการศึกษาระบบสองภาษา เป็นการจัดการศึกษาที่ใช้ภาษาที่สองควบคู่กับภาษาท้องถิ่นหรือภาษาหลักของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถใช้ภาษาได้สองภาษาในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อการศึกษาและเพื่อการประกอบวิชาชีพ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้รูปแบบพื้นฐาน

ของการจัดการศึกษาระบบสองภาษา ที่สถาบันการศึกษาในต่างประเทศนำมาใช้กับโรงเรียนที่เปิดสอนระบบสองภาษาแต่ละรูปแบบนั้น มีความแตกต่างกันไปตามอิทธิพลของภาษา วัฒนธรรมของท้องถิ่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ทฤษฎีการเรียนการสอน การใช้ภาษาภายในชั้นเรียนและกระบวนการจัดกลุ่มผู้เรียน นักการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ได้แบ่งรูปแบบการจัดการศึกษาระบบสองภาษาเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ

1. **การจัดการศึกษาแบบสองภาษาที่ลดภาษาแรก** (Subtractive Bilingual Education) หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มีการลดภาษาที่หนึ่งของผู้เรียนลง ในขณะที่เดียวกันก็มีการเพิ่มภาษาที่สองแทนที่ให้กับผู้เรียนในกรณีที่ภาษาที่สองเป็นภาษาหลักของประเทศ

2. **การจัดการศึกษาแบบเพิ่มภาษาที่สอง** (Additive Bilingual Education) หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเพิ่มภาษาที่สองให้กับผู้เรียน ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาภาษาที่หนึ่งของผู้เรียนไว้ โดยการสอนภาษาทั้งสองแบบคู่ขนานกัน ในอัตราส่วนที่เท่ากันหรือแตกต่างกัน

สำหรับประเทศไทยนั้นมีลักษณะการจัดการศึกษาเป็นแบบเพิ่มภาษาที่สองแบบซึมซาบ (Immersion Bilingual Education) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออนุรักษ์ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของประเทศไทยให้ดำรงอยู่ ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากลที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศ ภายใต้อาณัติของสังคมโลกที่พลเมืองจำเป็นต้องรู้ภาษาที่สองควบคู่ไปกับภาษาประจำชาติ โดยมีการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบคู่ขนาน ส่งเสริมการอ่าน-เขียนทั้งภาษาที่หนึ่งและภาษาที่สอง ด้วยการถ่ายทอดให้ผู้เรียนซึมซับสาระการเรียนรู้ด้วยการใช้ภาษาทั้งสอง ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษาสองภาษาแบบซึมซาบ (Immersion Bilingual Education) ออกเป็น 2 ประเภท คือ การสอนภาษาที่สองแบบซึมซาบเต็มเวลา (Total Immersion) และการสอนภาษาที่สองแบบซึมซาบบางส่วน (Partial Immersion) โดยใช้การแบ่งตามเวลาและชั่วโมงที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

การสอนภาษาที่สองแบบซึมซาบเต็มเวลา (Total Immersion) มีการใช้ภาษาที่สองในการจัดการเรียนการสอนร้อยละ 80 ของรายวิชาในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 2 แล้วค่อย ๆ ลดชั่วโมงการใช้ภาษาที่สองลงเหลือร้อยละ 60-70 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 หรือ 4 จนกระทั่งเข้าสู่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 หรือ 6 ก็จะมีการเรียนการสอนสองภาษาเหลือเพียงอัตราร้อยละ 50

การสอนภาษาที่สองแบบซึมซาบบางส่วน (Partial Immersion) มีการใช้ภาษาที่สองในการจัดการเรียนการสอนอัตราคงที่ ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ให้มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยร้อยละ 50 และภาษาอังกฤษร้อยละ 50 ตลอดหลักสูตร

การจัดการศึกษารูปแบบโรงเรียนสองภาษา มีการจัดการเรียนการสอน 2 รูปแบบ

1. English Program (EP)โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่ออย่างน้อย 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และไม่ต่ำกว่า 15 ชั่วโมง / สัปดาห์ ในระดับมัธยมศึกษาทุกวิชา ยกเว้น ภาษาไทยและสังคมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมาย ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

2. Mini English Program(MEP)โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษฉบับย่อ ซึ่งจัดการจัดการเรียนการสอนเพื่อเตรียมความพร้อม โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่ออย่างน้อย 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8-14 ชั่วโมง/ สัปดาห์ หรือไม่เกินร้อยละ 50 ของชั่วโมงต่อสัปดาห์ ในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

5.3 คุณลักษณะของโรงเรียนระบบสองภาษาที่มีคุณภาพ

จากการศึกษามาตรฐานการศึกษาที่ใช้ในการตรวจสอบประเมินคุณลักษณะของโรงเรียนระบบสองภาษาที่มีคุณภาพ ที่นิยมใช้ในหลายประเทศทั่วโลกพบว่า เกณฑ์การประเมินคุณภาพเพื่อการควบคุมและสร้างมาตรฐานการศึกษาของแต่ละประเทศ มีรายละเอียดที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพการจัดการโรงเรียนในภาพรวม ซึ่งสถานศึกษาต้องมีการปรับให้เข้ากับบริบทของตนเอง อันจะก่อให้เกิดการจัดการโรงเรียนสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมสาระต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทักษะ ความชำนาญด้านภาษา การมีความรู้ความเข้าใจการจัดการศึกษาระบบสองภาษาอย่างละเอียดลึกซึ้งของผู้บริหาร และความมุ่งมั่นในการเป็นผู้รู้สองภาษา
2. วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การกำหนดปณิธานและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารของสถานศึกษา มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อชุมชนอันเป็นแนวทางในการสร้างเสริมผลสัมฤทธิ์ในตัวผู้เรียน
3. รูปแบบการจัดการเรียนการสอน การเลือกรูปแบบการจัดการเรียน การสอนระบบสองภาษาของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้เรียน รูปแบบของการจัดการศึกษาระบบสองภาษาต้องมาจากพื้นฐานของทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งสะท้อนแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนด้วย
4. หลักสูตรและการสอน การบริหารห้องเรียน การใช้ภาษาทั้งสองในชั้นเรียน สัดส่วนการ

ใช้ภาษาในชั้นเรียน ประเภทของผู้เรียนและการใช้ภาษาของผู้เรียนภายในชั้นเรียน การจัดตารางสอน และการจัดครูผู้สอนในชั้นเรียน รวมถึงการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงามในทุกรายวิชา

5. การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระบบสองภาษาในทุกหน่วยงานและองค์การ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ให้มีบทบาทในการบริหารจัดการของโรงเรียน

6. การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาระบบสองภาษาในประเทศไทยและในต่างประเทศ ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน

7. โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่กำหนดอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือส่วนงานระดับต่างๆ ที่ชัดเจน

8. บุคลากรทางการศึกษา มีการฝึกอบรมและการพัฒนาทางวิชาชีพเฉพาะทางสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียน

9. การประเมินผลการทำงานของโรงเรียน การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการบ่งชี้ความสำเร็จหรือคุณภาพของโรงเรียน

10. การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน มีกระบวนการวัดและประเมินผลที่ชัดเจน โปร่งใส มีความเท่าเทียมกัน มีการกำหนดขอบข่ายที่เหมาะสม เป็นขั้นตอนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชั้น

5.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโครงการโรงเรียนสองภาษา (English Program)

ภาพความสำเร็จที่เป็นตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียน สองภาษา ได้ศึกษาจากตัวผู้เรียนเป็นหลักซึ่งโรงเรียนสองภาษาที่ได้ดำเนินการมีผลสำเร็จต่อผู้เรียนที่น่าสนใจตามประเด็น ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นลักษณะเฉพาะ
2. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่โดดเด่น
3. ผลกระทบที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นลักษณะเฉพาะ

นักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงกว่านักเรียนภาคปกติ ดังนี้

1. นักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษา มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมได้อย่างกว้างขวาง เช่น อ่านหนังสือพิมพ์และนวนิยายภาษาอังกฤษ หาความรู้จาก Website ที่เป็นภาษาอังกฤษได้ สนทนากับเพื่อน ๆ โดยใช้ภาษาอังกฤษได้เข้าใจ ชมภาพยนตร์ที่มีบทสนทนาเป็นภาษาอังกฤษได้เข้าใจ

2. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษา มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรบนพื้นฐานของความเป็นไทยที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล เช่น

1. มีจิตใจดีงาม มีคุณธรรม จริยธรรม

2. มีความเป็นคนไทยที่มีความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลเป็นแบบอย่างที่ดีในต่างประเทศ เช่น นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไปศึกษาต่อ ณ Shepton High School รัฐTexas ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับยกย่องว่าเป็นนักเรียนที่มีมารยาทดีมาก สุภาพ อ่อนน้อม มีน้ำใจ เป็นที่ชื่นชมของอาจารย์ ชุมชนและเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อน ได้รับคัดเลือกเป็นนักเรียนทุน เป็นนักกีฬาฟุตบอลของโรงเรียนและหนังสือพิมพ์ The Dallas Evening News ของประเทศสหรัฐอเมริกาลงข่าวยกย่องว่าเขาเป็นบุคคลที่มีมารยาทดีมาก สุภาพ อ่อนน้อมโดยกำเนิดซึ่งเป็นลักษณะของคนไทย

3. นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการทำกิจกรรมเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทำให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ดี

4. นักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษามีกระบวนการคิดอยู่ในระดับสูงทุกโรงเรียน นักเรียนกล้าคิด กล้าแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง มีความมั่นใจและมีภาวะความเป็นผู้นำสูง เป็นที่ยอมรับจากเพื่อน ๆ และบุคลากรในโรงเรียนค่อนข้างสูง ซึ่งปรากฏว่าคณะกรรมการนักเรียนของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนจากโครงการโรงเรียนสองภาษาและนักเรียนเหล่านั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี เช่น นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ได้รับเลือกเป็นประธานนักเรียนของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพญาไทและนักเรียนส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการนักเรียนของโรงเรียน ได้รับคัดเลือกไปร่วมประชุมทั้งในและต่างประเทศ และได้รับคัดเลือกให้เป็น Miss Teen Thailand ปี 2546

2. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่โดดเด่น

นักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษาทุกโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เมื่อทดสอบความสามารถทางการเรียนวิชาต่างๆมีคะแนนอยู่ในระดับสูงและสูงมาก เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยสูง เช่น

1. นักเรียนโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม มีคะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษสูงถึงร้อยละ 8.21
2. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัยมีคะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษสูง ร้อยละ 20
3. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนวรนาріเฉลิมจังหวัดสงขลา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาอังกฤษสูงร้อยละ 18
4. คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนภาษาอังกฤษของนักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนมกุฏเมืองราชวิทยาลัย จังหวัดระยอง สูงร้อยละ 20
5. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดนครศรีธรรมราช มีผลสัมฤทธิ์คะแนน GAT วิชาภาษาอังกฤษสูงร้อยละ 12.47
6. คะแนน GAT ของนักเรียนโรงเรียนสามัคคีวิทยาคม สูงร้อยละ 11.20
7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโครงการสองภาษา โรงเรียนวรนาріเฉลิม จังหวัดสงขลา มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 – 4.00
8. คะแนนเฉลี่ยผลการเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง กรุงเทพมหานคร สูงถึง 3.90 และวิชาอื่นๆ ก็สูงได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ (เฉลี่ย 3.14) วิชาวิทยาศาสตร์ (เฉลี่ย 3.00)
9. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โครงการสองภาษาโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ย 3.48
10. โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2546 มีเกรดเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 – 3.99 โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.75
11. คะแนนเฉลี่ยรวมของนักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนโยธินบูรณะอยู่ในระดับสูง
12. โรงเรียนสฤติเดชจังหวัดจันทบุรีนักเรียนโครงการสองภาษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
13. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดนครศรี

ธรรมชาติมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยคะแนนเฉลี่ยรวมของนักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาอยู่ในระดับสูง

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีเด่น

นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีเด่นสามารถได้รับทุนการศึกษาแต่ละปีเป็นจำนวนมาก เช่น

1. นักเรียนโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ได้รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศปีการศึกษา 2546 – 2547 จำนวน 9 ทุน

2. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษา โรงเรียนวรนาธิเฉลิม จังหวัดสงขลาได้รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ปีการศึกษา 2546 จำนวน 3 ทุน

3. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษา ของโรงเรียนสุราษฎร์ธานี ได้รับรางวัลที่ 1 ประเภททีมและรางวัลที่ 2 ประเภทบุคคลในการแข่งขันแชมป์เยาวชนชิงแชมป์ทางวิชาการภาคใต้

4. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาโรงเรียนเบญจมราชูทิศจังหวัดนครศรีธรรมราช มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สอบวัดความรู้ CU - TEP ของศูนย์สอบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เทียบคะแนน TOFEL ได้ 558 คะแนน สอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษของบริษัทเสริมปัญญา ได้อันดับที่ 1 ของภาคใต้ ประกวดอ่านข่าวภาษาอังกฤษสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ได้อันดับที่ 2 ของประเทศและชนะเลิศระดับเขตการศึกษา ร่วมแข่งขัน Enjoy Words Game ของชมรมส่งเสริมเกมการศึกษา ได้เป็นอันดับที่ 6 ของประเทศ

5. นักเรียนโครงการโรงเรียนสองภาษาของโรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา จังหวัดชุมพร สอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษของบริษัททอปเทสต์ เซ็นเตอร์ ได้อันดับที่ 1 ของภาคใต้และนักเรียนมีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.50 – 4.00

6. ผลการทดสอบความรู้ทางวิชาภาษาอังกฤษของสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันภาษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันภาษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บริษัทเสริมปัญญา เป็นต้น ปรากฏว่านักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษา ได้ลำดับที่ 1 – 50 ของประเทศ

5.5 การบริหารโรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ

การบริหารโรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษหรือโครงการ English Program ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ คำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก.1065/2544 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2544 เรื่องให้ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ มีหลักเกณฑ์พอสังเขป ดังนี้

1. ความพร้อมของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะสามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ โดยต้องเสนอขออนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนเมื่อได้อนุมัติแล้ว จึงจะเปิดดำเนินการได้

2. การจัดการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในบริบทของความเป็นไทยผสมผสานความเป็นสากล มุ่งเน้นความรักท้องถิ่นและประเทศไทย โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร โดยกำหนดให้ระดับชั้นมัธยมศึกษาจัดสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทย และสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับความเป็นไทย ประเพณีและวัฒนธรรม

3. ครูผู้สอน ครูผู้สอนซึ่งเป็นเจ้าของภาษา (Native English Speakers) ทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อยและต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอน หรือ สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องหากมิใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษาและได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 และครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเด็กและวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมง นอกจากนี้ครูผู้สอนชาวต่างประเทศ ต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรม อย่างน้อย 15 ชั่วโมงและต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานในประเทศ หรือ ต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

4. การรับนักเรียนและเก็บค่าเล่าเรียน จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย ไม่เกินห้องละ 30 คน และเก็บค่าเล่าเรียนในส่วนที่เพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทย ตามที่สถานศึกษาเห็นสมควรไม่เกินภาคเรียนละ 35,000 บาท

5. สื่อการเรียนการสอน สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่เรียนอย่างครบถ้วนและเพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

6. การวัดและประเมินผลการเรียน สถานศึกษาต้องจัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผล ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

7. การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด ต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการทั้งในด้านความพร้อมในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา

การบริหารจัดการการดำเนินงานของสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียนจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษเสียใหม่ เมื่อการบริหารโครงการ EP สามารถทำได้โดยไม่ใช้เงินอุดหนุนจากรัฐบาลแต่ได้รับเงินสนับสนุนจากผู้ปกครองโดยตรง ดังนั้นในการบริหารจัดการในส่วนของ โครงการ EP คือ

1. ควรใช้ระเบียบต่างหากจากระบบราชการ
2. ครูควรได้รับเงินเดือนตามความเหมาะสมไม่ผูกติดกับอัตราเงินเดือนของราชการการบริหารงาน
3. ควรเป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหารโครงการการจัดซื้อจัดจ้าง
4. ควรมีการประชุมวางแผนและอนุมัติโดยคณะกรรมการที่ประกอบ ด้วยผู้แทนของหลายฝ่ายรวมทั้งผู้ปกครองนักเรียนด้วย

5.6 มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชน นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริม และผลักดันให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ในทุกระดับของกระทรวงศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้องกันเป็นระบบ มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขตามมาตรฐานที่ 6 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544

ในทำนองเดียวกัน รุ่ง แก้วแดงได้กล่าวถึงความหมายของการประกันคุณภาพภายในว่า คือกระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องทำอยู่แล้ว

จึงกล่าวได้ว่า การประกันคุณภาพทางการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและเพื่อให้เป็นไปตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 นั่นเอง

มาตรฐานการศึกษา

สำหรับคำว่า มาตรฐานการศึกษา ตามความหมายในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งอ้างไว้ในสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับ ดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

มาตรฐานด้านปัจจัย

มาตรฐานด้านปัจจัย เป็นมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชนในรอบนอก ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ได้แก่

1. มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพ เป็นลักษณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการวางแผน วางแผนแบบมีส่วนร่วม แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากร และส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ที่ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีศิลปะในการจูงใจคน เพื่อให้บุคลากรมีความทุ่มเทในการทำงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และมุ่งพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเป็นประชาธิปไตย บริหารงานแบบกระจายอำนาจ มอบความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความสามารถ และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

2. มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้เป้าหมายของหลักสูตร และเป้าหมายการจัดการศึกษา มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น จัดทำแผนและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอน และนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพ

3. มาตรฐานที่ 24 ครูและบุคลากรมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและพอเพียง ทุ่มเทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม มีผลงานเป็นที่ยอมรับภายในโรงเรียน และจำนวนครูมีอัตราส่วนต่อผู้เรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด¹⁷¹

¹⁷¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ,มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชน นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : พิมพ์ ,2545),68 – 80.

โดยมาตรฐานด้านมาตรฐานของครูที่กำหนดไว้ในนโยบายหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/2544 และคำสั่งเพิ่มเติมที่ สมฐ.43/2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดว่า ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือวิชาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต ในด้านการพัฒนาบุคลากร ครูทุกคนจะต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง ในส่วนของครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างประเทศที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดีทุกทักษะให้เหมือนเจ้าของภาษา ผ่านการสอบ TOFEL, IELTS หรือ TOEIC จากสถาบันภาษาที่กระทรวงศึกษาธิการรับรองตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ และต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษา และวัฒนธรรมอย่างน้อย 15 ชั่วโมง ส่วนในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ครูต่างชาติต้องออกเสียงภาษาได้ถูกต้องตามสำเนียงของเจ้าของภาษา และใช้ภาษาไทยสื่อสารง่าย ๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยเข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

4. มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงมีการพัฒนาส่งเสริมแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ด้านอุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอ ซึ่งมาตรฐานสื่อการเรียนการสอนตามนโยบายการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามคำสั่ง วก 1065/2544 (2544) ของกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดการจัดสื่อประเภทหลักสูตรจะต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ในส่วนของหนังสือเรียนจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตร ไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่จัดขึ้นเอง ที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนใช้ ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน และจะต้องหาเอกสารประกอบการเรียนการสอน แบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษให้ครบทุกวิชา ให้เหมาะสมกับหลักสูตร ส่วนสื่ออื่น ๆ ประเภทวัสดุ , อุปกรณ์รูปแบบต่าง ๆ ต้องทันสมัย สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ครบถ้วนเพียงพอ และบริการให้ผู้เรียนได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ในด้านห้องเรียน ห้องประกอบการ ห้องปฏิบัติการ และโรงฝึกงานต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดนักเรียนตามจำนวนแต่ละห้องในระดับก่อนประถมศึกษาไม่เกินห้องละ 25 คน ในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมไม่เกินห้องละ 30 คน

มาตรฐานด้านกระบวนการ

มาตรฐานด้านกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชนในรอบแรก ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ได้แก่

1. มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจร มีปรัชญา วิสัยทัศน์ แผนพัฒนาคุณภาพ แผนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการบันทึกรายงานผลการประเมิน นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบข้อมูลสารสนเทศตรงกับความต้องการ ทันต่อการใช้งาน

2. มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา เปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมมือในการจัดกิจกรรมของชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในสถานศึกษา และชุมชน เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษา โดยวิธีการจัดทำข้อมูลการจัดการศึกษาพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย และประชาสัมพันธ์ด้วยรูปแบบที่ทันสมัย รวมถึงการเผยแพร่กิจกรรมของสถานศึกษาต่อชุมชนอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเป็นกรรมการสถานศึกษา การสอบถามความคิดเห็น ตลอดจนการจัดประชุมผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน เพื่อหารือให้ความคิดเห็นในการพัฒนาการจัดการศึกษา และให้ชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรแก่สถานศึกษา

3. มาตรฐานที่ 18 มีสถานศึกษาจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติผู้เรียนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีมาเป็นสื่อประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นประชาธิปไตย รู้ลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อกลุ่ม รวมถึงฝึกและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตนเอง นอกจากนี้ต้องมีการจัดประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง และนำผลประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป¹⁷²

ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามคำสั่ง วก 1065/2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของการบริหารจัดการให้มีคณะกรรมการของสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดเป็นรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาการศึกษาที่

¹⁷² เรื่องเดียวกัน, 53-68.

ต่อเนื่องในด้านการจัดทรัพยากร และกิจกรรมของสถานศึกษา ต้องบริหารจัดการ สื่อ วัสดุ-อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์เท่าเทียมกัน จัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและกับชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

การจัดการเรียนการสอน จัดตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยในระดับก่อนประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม ต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้น ๆ ควบคู่กับภาษาอังกฤษ ส่วนระดับมัธยมศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทย สังคมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย โดยจัดการเรียนการสอนทุกระดับ ควรจัดในบริบทของความเป็นไทยผสมผสานกับความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติ และความเป็นไทย ให้ทุกวิชาสอนแทรกคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันดีงาม สร้างความมั่นใจให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารอย่างเต็มที่

ในด้านการวัดและประเมินผลการเรียน ให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผล การเรียนตามหลักสูตร ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การสอบ TOFEL, IELTS หรือ TOEIC ตามที่สถานศึกษากำหนด และสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เรียนได้พัฒนาครบทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ และจัดทำผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานด้านผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชนเพื่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชนรอบแรก ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน ได้แก่

1. มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย และหลักธรรมเบื้องต้นของแต่ละศาสนา ซื่อสัตย์สุจริต มีความประหยัด เมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย หลักเกณฑ์การจัดการเรียนการ

สอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ที่ วก 1065/2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทุกวิชาต้องสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงาม รวมถึงต้องมีการประเมินผลด้าน คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิจารณญาณ และต้องมีวิสัยทัศน์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

3. มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่ดำเนินตามหลักสูตร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีความสามารถในการอ่าน เขียน และคิดวิเคราะห์ที่สถานศึกษากำหนด และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4. มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ รักการค้นคว้าหาความรู้จากสื่อที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ

5. มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีม และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

6. มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีน้ำหนักร่างกาย ส่วนสูง ตามมาตรฐานที่สมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ วาเรจ แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน รู้จักการดูแลสุขภาพตนเอง ครอบครัวยุ และชุมชน

7. มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนปลอดจากสิ่งเสพติดให้โทษ สิ่งมอมเมา และอบายมุข

8. มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มีความชื่นชม สนใจศึกษา ร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี กีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีผลงานที่แสดงถึงศักยภาพของตน ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 6 ในการจัดการศึกษาที่มุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมถึงมาตราที่ 7 ที่จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รู้จักรักษาส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เคารพกฎหมาย ภาควิไมใจในความ เป็นไทย ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญา และความรู้อันเป็นสากล อนุรักษ์ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง¹⁷³

¹⁷³ เรื่องเดียวกัน, 41 – 53.

ดังนั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาจึงเป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเช่นเดียวกับโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ก็นับว่ามีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการตามนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างสูงสุดกับผู้เรียนสูงสุด

5.7 ผลกระทบที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

การดำเนินการตามโครงการโรงเรียนสองภาษา นอกจากมีผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียนในโครงการแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคณะครูในโรงเรียนทุกคน โรงเรียน นักเรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างเป็นระบบและผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะเป็นผลกระทบที่มองภาพได้ชัดเจนทั้งทางตรงและทางอ้อมสู่การพัฒนาทางภาษาและด้านอื่น ๆ ที่ยั่งยืน สามารถสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. คณะครูในโรงเรียนทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูชาวต่างประเทศ โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน การสนทนาพูดคุยปรึกษาหารือทำให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้พัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศวัฒนธรรมทางภาษาอย่างชัดเจน ส่งผลให้สามารถนำไปใช้จัดการเรียนการสอนกับนักเรียนปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ครูชาวต่างประเทศมีส่วนช่วยในการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ เช่น เป็นที่ปรึกษาและรับผิดชอบกิจกรรมชุมนุม การเข้าค่ายทางภาษา การแข่งขันทักษะทางภาษาในโรงเรียน บางแห่งครูชาวต่างประเทศยังช่วยสอนนักเรียนห้องปกติอีกด้วย

3. งบประมาณที่ได้รับจากนักเรียนโครงการสองภาษาที่นำมาซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์พัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ศูนย์ SEAR ตลอดจนสื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมและนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียนได้รับผลด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ครูผู้สอนและนักเรียนสามารถใช้สื่อ ICT ในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ส่งผลให้นักเรียนปกติมีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงขึ้นด้วย

5. ครูและนักเรียนในโครงการสองภาษาและปกติได้มีกิจกรรมร่วมกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีสังคมที่กว้างขึ้นในระดับสากลจากการเชื่อมเครือข่ายระหว่างประเทศในการศึกษาดูงาน ประสานงานผ่าน Internet เกิดเครือข่ายความร่วมมือซึ่งกันและกันมีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ระหว่างครูไทยและครูชาวต่างประเทศระหว่างโรงเรียนโครงการ สองภาษาและโรงเรียนอื่นๆ มีการศึกษาดูงานซึ่งกันและกัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างสังกัด เช่น โรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนสาธิตของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สถาบันอุดมศึกษา และอื่น ๆ

6. โรงเรียนโครงการสองภาษา จำนวน 67 โรงเรียนได้รับงบประมาณมาจากการ จัดการศึกษาจากผู้ปกครองนักเรียนปีละไม่น้อยกว่า 400 ล้านบาท เป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างครูชาว ต่างประเทศ จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์ ทำให้โรงเรียน เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยขึ้น ครูบางส่วนมีโอกาสไปดูงานทั้งภายในและนอกประเทศเป็นผลต่อการ ประหยัดงบประมาณของภาครัฐโดยตรงในด้านการพัฒนาการศึกษาของประเทศ

7. โครงการโรงเรียนสองภาษานับเป็นโครงการที่มีกิจกรรมที่มีภาพโดดเด่นด้านการ ส่งเสริมความเป็นเลิศของนักเรียนที่มีอัจฉริยภาพทางการศึกษา เด็กเหล่านี้จึงได้รับพัฒนาทางด้าน ภาษาอย่างเต็มตามศักยภาพ ส่งผลให้เด็กเหล่านี้เป็นเด็กที่มีคุณภาพของประเทศสู่สากลได้รับทุน ในการไปศึกษาต่อต่างประเทศหลายรายการ

8. ครูไทยจำนวน 600 กว่าคน ขณะนี้ได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและ เทคนิคการสอนจากครูชาวต่างประเทศจนทำให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนดี ขึ้น โดยเฉพาะทางด้านภาษาอังกฤษและจะมีครูได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นทุกปีไม่น้อยกว่า 100 คน โดยรัฐไม่ลงทุนกับการพัฒนาครูเหล่านี้เลยและถือเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพราะได้สัมผัสกับ เจ้าของภาษาโดยตรงทุกวัน

9. นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านภาษาอังกฤษแต่ไม่มีความพร้อม ทางด้านเศรษฐกิจไม่สามารถเข้าเรียนในโครงการ โดยร้อยละ 3 ของจำนวนนักเรียนในโครงการ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าโครงการโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

10. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของบุตร เพราะผู้ปกครองกลุ่มนี้จะมี ความสนใจซักถามเกี่ยวกับการเรียนของบุตรหลานของตนเองมาก เพราะผู้ปกครองจะมีความรู้สึก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ เพราะก่อนจะเข้าโครงการ โรงเรียนต้องมีการประชุมผู้ปกครอง ขอความเห็นชอบในการดำเนินงาน จึงทำให้ผู้ปกครองติดตาม และ ดูแลเอาใจใส่การจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนมากกว่าปกติ

11. คนในชุมชนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสูงและโอกาสใช้ภาษาอังกฤษ มากขึ้น

5.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผลการวิจัย ของ อำไพวรรณ โทณะวนิก เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ระดับประถมศึกษาในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 2) ผู้บริหารโรงเรียน 3) งบประมาณและการเงิน 4) วิชาการและการจัดการเรียนการสอน 5) ครูผู้สอนชาวไทยและชาวต่างชาติ 6) ผู้ปกครองนักเรียน¹⁷⁴

งานวิจัยของชาญญา อภิบาลกุล เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ขั้นตอนคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้นแบบ 4) นำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเอง และ 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อนำผลไปพัฒนาต่อไป¹⁷⁵

งานวิจัยของ เกษม ก้องเสียงสังข์ ที่ศึกษาถึงลักษณะ รูปแบบ วิธีการ และการตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ ว่า 1) ลักษณะการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ดี การมีความรู้ความเข้าใจ การมีทักษะประสบการณ์ การมีความสามารถ ความชำนาญ การพัฒนาทางปัญญา การพัฒนาทางจิต ความมุ่งมั่นให้สำเร็จ ความกระตือรือร้น และการมีความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ 2) รูปแบบวิธีการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การค้นคว้า จากเอกสารตำรา บทความทั้งในและต่างประเทศ การติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอก โดยอาศัย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรม การสำรวจตัวเอง การคบหาสมาคมกับผู้รู้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยอื่นๆ 3) การตระหนักในการพัฒนาตนเอง พนักงานในองค์กรทุกคน ยอมรับในการพัฒนาตนเอง ในขั้นทดลองปฏิบัติ โดยมีการรับรู้ข้อมูลจาก

¹⁷⁴ อำไพวรรณ โทณะวนิก และ มานิต บุญประเสริฐ, “รูปแบบการจัดการโรงเรียนระบบสองภาษาระดับประถมศึกษาในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรการจัดการดุขฎิบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁷⁵ ชาญญา อภิบาลกุล และคณะ, รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model, (ฉบับสรุป) (กรุงเทพ ฯ : สกศ., 2545)

การค้นคว้า ศึกษา หรือได้รับคำแนะนำจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรให้ปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ก็จะทดลองนำไปปฏิบัติ 4) ปัญหาในการพัฒนาตนเองคือ ด้านงบประมาณ การเงิน ด้านเวลาที่ไม่เพียงพอ ขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะประสบการณ์ ด้านอารมณ์ และไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการใช้งาน รวมถึงขาดความรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่¹⁷⁶

สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจริญพูล ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา¹⁷⁷

งานวิจัยของภัทรวดี อุ่มวงษ์ เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านได้แก่ 1)ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2)ด้านความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3)ด้านส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4)ด้านศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ และ 5) ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา และจากการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁷⁸

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ English Program กรณีศึกษา : โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า พบว่า ปัจจัยพื้นฐานที่นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานของโครงการ English Program เป็นอย่างยิ่ง มีดังต่อไปนี้ 1. บุคลากรของหน่วยงาน (โครงการพิเศษ) แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้แก่ หัวหน้าโครงการ รองหัวหน้าโครงการ และ หัวหน้างาน 2) ครูอัตราจ้างชาวไทย ทำหน้าที่เป็นผู้สอนร่วม(co teacher)กับครูชาวต่างประเทศ 3) ครูอัตราจ้างชาวต่างประเทศ ทำหน้าที่เป็นผู้สอน ในรายวิชาต่างๆ 4) ครูพิเศษจาก

¹⁷⁶ เกษม ก้องเสียงสังข์, การตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ของพนักงานองค์กร .คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (กรุงเทพ : ม.ป.ท., 2547).

¹⁷⁷ สมศักดิ์ เจริญพูล, การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2551 (ม.ป.ท.: ม.ป.ป.).

¹⁷⁸ ภัทรวดี อุ่มวงษ์, “คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1”, วารสารวิชาการ : ศรีปทุมปริทัศน์ ,8,1 (มกราคม – มิถุนายน 2551):22.

สถาบันการศึกษาอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย บริษัท ฯลฯ 5) ครูอาสาสมัครชาวต่างประเทศ 6) เจ้าหน้าที่ธุรการ , 2. งบประมาณของโครงการได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองของนักเรียนที่เข้าเรียนในโครงการ เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าจ้างครู สื่อและวัสดุ-อุปกรณ์การเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และอื่นๆ , 3. อาคารสถานที่ , 4. ชื่อเสียงและเกียรติภูมิของโรงเรียนที่ส่งผลต่อโครงการ และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้สู่ความเป็นเลิศด้านภาษาอังกฤษเพื่อตอบรับกระแสแห่งยุคโลกาภิวัตน์(Globalization) และยุคข้อมูลข่าวสารสมัยใหม่ (Information Technology) , 5. อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของหัวหน้าโครงการ สรุปได้ คือ 1) จัดหา/จัดจ้างครูทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ 2) ติดต่อประสานงาน/จัดหาครูพิเศษจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ 3) ติดต่อกับหน่วยงานราชการในการจัดทำใบอนุญาตทำงานของชาวต่างประเทศ (work permit) 4) ตั้งเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ต่างๆ 5) ทำแผนปฏิบัติการ โครงการ งบประมาณ 6) ร่างหนังสือโต้ตอบ คำสั่ง บันทึกข้อความ หนังสือราชการต่างๆที่เกี่ยวข้อง 7) จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ / เบิก และดูแลรักษา 8) นิเทศ กำกับ ดูแล และควบคุมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ 9) รับสมัคร ประชาสัมพันธ์การรับนักเรียน สอบคัดเลือก รับมอบตัว และจัดทำทะเบียนประวัติ 10) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และทดสอบวัดความรู้ในระดับต่างๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด 11) อื่นๆ ส่วน อำนาจ (Authority) ของหัวหน้าโครงการนั้น ในทางปฏิบัติไม่สามารถ ทำได้โดยลำพัง ยังคงต้องบันทึกเสนอผู้อำนวยการสั่งการตามที่เห็นสมควร แล้วจึงจะสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามที่สั่งการได้¹⁷⁹

งานวิจัยในต่างประเทศ

วอลเตอร์ คัมมูเลย์ (Walter Kuemmerle) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะ 5 ประการดังนี้ 1) ไม่ลำบากกับการยืดหยุ่นต่อกฎข้อบังคับ 2) พร้อมที่จะเผชิญกับศัตรูที่มีอำนาจมาก 3) มีความอดทนรอ 4) พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว 5) รู้ว่าจะสร้างข้อตกลงได้อย่างไร¹⁸⁰

¹⁷⁹ วุฒิชัย , “กรณีศึกษา” [Online], accessed 27 September 2009. Available from <http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Journal&file=display&jid=527>

¹⁸⁰ Walter Kuemmerle , a test For the Fainthearted (Harvard : Bussiness Review, 2002), 122-127.

ผลงานวิจัยของ Jim Kouzes และ Barry Posner ที่กล่าวถึงลักษณะ 5 ประการของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 1) Model the way : แสดงความมุ่งมั่น ในสิ่งที่ต้องการจะทำเพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและทำให้วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง 2) Inspire share vision : เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของ องค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน 3) Challenge process : ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และท้าทายตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องปรับเปลี่ยน / พัฒนาระบบการนั้นๆ เพื่อเกิดบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน 4) Enable others to act : ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุนและพัฒนาผู้บริหารในระดับรองลงมา รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนเองได้ 5) Encourage the heart : สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตใจ ที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้หน้าที่หลักของผู้นำคือ การทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ¹⁸¹

งานวิจัยของ แฮริสัน (Harison) เรื่องผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน สรุปว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ จะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัย ได้ดีกว่าผู้นำแบบอื่น และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น จะเป็นผู้ที่ มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย¹⁸²

Pickle and Abrahamson ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ พบว่ามีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจใน

¹⁸¹ Jim Kouzes และ Barry Posner, “ The Five Practices of Exemplary Leadership Positively Impacts Constituents and Their Organizations” ,Special Report (September ,2007).

¹⁸² David Todd Harison, Dissertation Abstract International (Singapore : McGraw – hill,2004),4.

การทำงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความกระฉับกระเฉง ความเพียรพยายาม
อดทน และความทะเยอทะยาน 2) ความสามารถทางด้านสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถ
ในการคิดสร้างสรรค์ ความฉลาดทางสติปัญญา และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ 3)
ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าสังคม ความมั่นคง ทาง
อารมณ์ ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความมีไหวพริบ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4) ความสามารถในการ
ติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่เป็น ลายลักษณ์อักษร และ
ความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา 5) ความสามารถด้านเทคนิค ประกอบด้วย
ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการ ประกอบธุรกิจ เช่น ความรู้พื้นฐาน ความรู้ความ
เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ประสบการณ์เพื่อให้ง่ายต่อการ ดำเนินงานง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการ
ปฏิบัติงาน¹⁸³

¹⁸³ Pickle, Hal B. and Royce L, Abrahamson, Small business management , 4th ed.
(Singapore : John Wiley, 1989), 48.

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย นั้น สามารถสรุปได้ว่า การประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษา ให้ประสบความสำเร็จนั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการโดยมีองค์ประกอบต่างๆเป็นตัวบ่งชี้ โดยยึดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ นโยบายการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดกรมสามัญศึกษา การคำนึงถึงความสอดคล้องกันระหว่าง คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ กับปริมาณ โรงเรียนทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่สภาพเศรษฐกิจ ในปัจจุบันส่งผลให้การประกอบกิจการโรงเรียนสองภาษามีการแข่งขันกันมากขึ้นเช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีความรู้ ที่ทันสมัยมีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือในการบริหารที่มีความหลากหลาย กล้าการตัดสินใจท่ามกลางสภาวะที่มีความเสี่ยงสูง และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ของสังคมปัจจุบันได้อย่างกล้าหาญ การให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน รวมถึงการใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่กิจกรรมความสำเร็จ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนและโรงเรียน ด้วยความสามารถในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยจะประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาศักยภาพ ทางภาษาให้กับนักเรียน เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ที่เป็นสากล สามารถนำพาประเทศชาติเข้าสู่เวทีแข่งขันในระดับโลกได้ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบกิจการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย 2) นำเสนอรูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แนวทางการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ประเภทประกอบกัน คือ การศึกษาวิจัยที่เป็นลักษณะเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการศึกษาวิจัยที่เป็นลักษณะเชิงปริมาณ (quantitative research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

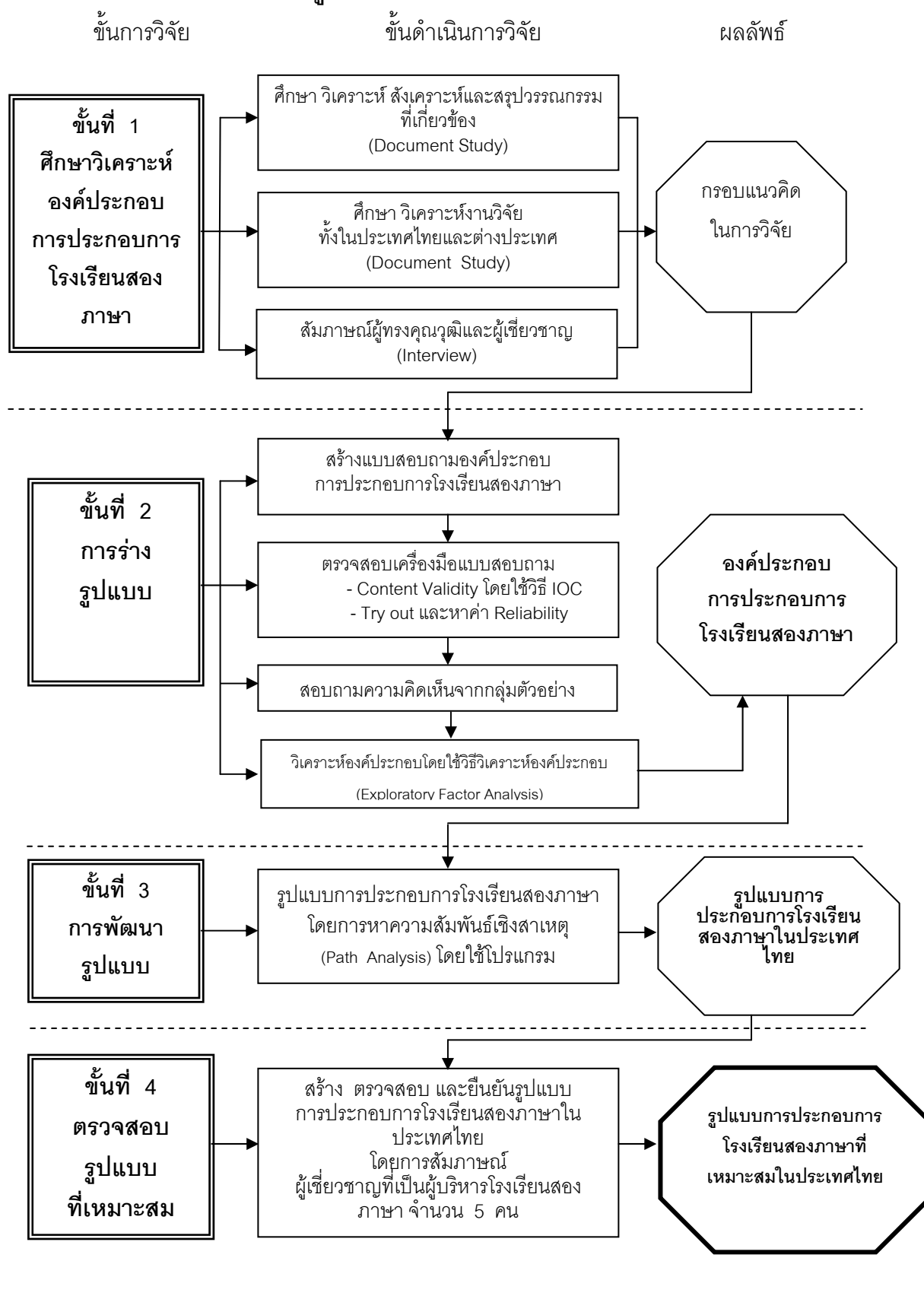
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารูปแบบการประกอบกิจการ และการเป็นผู้ประกอบการ การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับอีกทั้งปัญหาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดโรงเรียนสองภาษาจากเอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ การวิจัย รายงานการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำโครงการการวิจัย โดยขอคำแนะนำความคิดเห็นในการจัดทำโครงการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษา สร้างและพัฒนาแบบสอบถาม นำไปทดลองใช้และปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



จากแผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สามารถอธิบายรายละเอียดขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบโรงเรียนสองภาษา

โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึงศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ (Document Study) และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน (Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบการกำหนดตัวแปร องค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ประชากร คือผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้มาโดยวิธีเลือกอย่างเจาะจง (purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติคือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษา ใช้เทคนิค snow ball

ขั้นที่ 2 การร่างรูปแบบ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยนำข้อมูลองค์ประกอบต่างๆที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นพิจารณาตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยการนำเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence Index) นำผลที่ได้มา ปรับแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 โรงเรียน (30คน) คำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือโรงเรียนสองภาษาจำนวน 169 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของรัฐบาล จำนวน 88 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน จำนวน 81 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้อำนวยการ หัวหน้าโครงการ และครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา โรงเรียนละ 5 คน

ขั้นที่ 3 การพัฒนารูปแบบ โดยการนำองค์ประกอบการประกอบโรงเรียนสองภาษามา วิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis)

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบ และยืนยันรูปแบบการประกอบโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และประโยชน์ เพื่อให้ได้รูปแบบการประกอบโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประชากร คือผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนสองภาษา จำนวน 5 คนที่ได้มาโดยวิธีเลือก

อย่างเจาะจง (purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติคือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับ
การจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษา

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

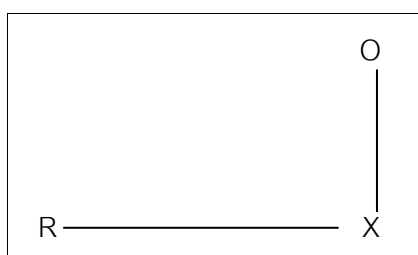
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุม
คุรุภัณฑ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมคุรุ
ภัณฑ์ เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากรเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด
ต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัว
แปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่
ใช้ในการวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย
เชิงคุณภาพ (qualitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative research) มีแผน
แบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง
(the one shot, non experimental designสามารถเขียนแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ของแผนแบบ
การวิจัยได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนสองภาษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 298 โรงเรียน เป็นโรงเรียนรัฐบาล 156 โรงเรียน (คิดเป็นร้อยละ 53) โรงเรียนเอกชน 142 โรงเรียน (คิดเป็นร้อยละ 47)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 169 โรงเรียน โดยได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นโรงเรียนรัฐบาล จำนวน 88 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน จำนวน 81 โรงเรียน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตารางเครชี และมอร์แกน (R.V.Krejcie and D.W.Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ สถานภาพการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา คุณวุฒิทางการศึกษา ประเภทของสถานศึกษาและระดับของการจัดการโครงการสองภาษา

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา ซึ่งได้จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่

2.1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

2.2 การพัฒนาตนเอง

2.3 การบริหารการเงิน

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.5 การประชาสัมพันธ์

ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปวิเคราะห์เป็นความหมายของแต่ละตัวแปรตามรายละเอียดดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระบบสองภาษาได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิก ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน ผู้บริหารมีการประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรโดยไม่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของทีมงาน ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนสองภาษา แหล่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

2.2 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรม สัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศของโลกและสามารถวิเคราะห์ได้ ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูลประเภทใด สามารถหาได้จากที่ใด ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก

2.3 การบริหารการเงิน ประกอบด้วย ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการสองภาษามีส่วนสนับสนุนและจัดหาแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาให้กับโรงเรียน โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร โรงเรียนสองภาษาเป็นสมาชิกของสมาคมโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย โรงเรียนสองภาษามีคณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนสองภาษาเน้นที่ด้านวิชาการ ,ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการตามลำดับ โรงเรียนสองภาษา มีการจัดทำงบประมาณประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา ประเมินจากเอกสารการสอน ,การใช้สื่อการสอนและวิธีการสอนในห้องเรียน มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนในโครงการสองภาษาให้แก่ครูผู้สอนชาวไทยและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโครงการฯ โรงเรียนสองภาษา จัดกิจกรรมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติที่สอนในโครงการฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านเทคนิควิธีการสอนซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนชาวต่างชาติใน

โรงเรียนสองภาษา ผ่านการอบรมด้านหลักสูตร , ภาษาและวัฒนธรรมของไทยตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.5 การประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย โรงเรียนสองภาษามีการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรม โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษาสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอก ด้วยการให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนโรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข่าวความเคลื่อนไหวของโรงเรียนเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภทคือ

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)
3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทได้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการประกอบารของโรงเรียนสองภาษา ซึ่งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามชี้แนะและมีวิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview)

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีของ นักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ สถานภาพการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา คุณวุฒิทางการศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และระดับของการจัดการโครงการสองภาษา เป็นแบบเลือกตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (force choice) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประกอบารของโรงเรียน โดยจำแนกข้อคำถามตามตัวแปรย่อยจำนวน 177 ข้อ ซึ่งเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับน้อยที่สุด หรือแทบไม่เห็นด้วยเลย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

เป็นแบบตรวจสอบรูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษา เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับใช้ให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบกรโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย โดยพิจารณาในประเด็น ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์

ส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและวิจารณ์รูปแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) มีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบกรประกอบกรของโรงเรียนสองภาษา (Document Study) ประมวลองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 นำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการแนวคิดทฤษฎีจาก แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) มาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างข้อคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

2.2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(content validity) ของแบบสอบถาม ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านด้วยเทคนิค IOC (Index of item objective congruence)

2.2.2 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)¹⁸⁴ นำไปทดลองใช้ (try out)กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียน รัฐบาลและโรงเรียนเอกชน จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน รวมเป็น 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม= 0.9900

1.3 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้กับ กลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการนำผลที่ได้จาก แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) มารวบรวมข้อมูลองค์ประกอบโดยใช้สถิติ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา แล้วนำมาหา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา ในประเทศไทยโดยใช้โปรแกรม จากนั้นจึงสร้างแบบตรวจสอบรายการ (check list)เพื่อใช้ในการ ตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือของรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมใน ประเทศไทย พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ ประโยชน์และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การตรวจสอบรายการของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและการวิจารณ์รูปแบบที่ได้

¹⁸⁴ Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3nd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974) ,161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน
2. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาได้ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน
3. การเก็บข้อมูลการตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนสองภาษา จำนวน 5 ท่านโดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแทนที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา คุณวุฒิทางการศึกษา ประเภทของสถานศึกษาและระดับของการจัดการโครงการสองภาษา โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
3. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา โดยใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดย วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹⁸⁵ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00 - 1.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมินในระดับน้อยที่สุด

¹⁸⁵ John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970);190.

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบกรโรงเรียนสองภาษาโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การสร้างรูปแบบการประกอบกรโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square, ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) , ค่า Adjusted Goodness of fit (AGFI), ค่า Relative Fit Index (RFI) , ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) ,ค่า Largest Standardized Residual และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมของรูปแบบการประกอบกรโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางแผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย 2) นำเสนอรูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนสองภาษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานโครงการสองภาษาและครูผู้สอนในโครงการสองภาษา รวมโรงเรียนละ 5 คน จำนวน 169 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 845 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ โดยวิธีลงทะเบียน ในส่วนของการสัมภาษณ์และตรวจสอบรายการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในการทราบองค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยในการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษา และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสถานศึกษาจำนวน 169 แห่ง รวมแบบสอบถามจำนวน 845 ฉบับ ได้รับตอบกลับคืนมาจำนวน 149 แห่ง รวมแบบสอบถามจำนวน 745 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.16 นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ให้ข้อมูล และระดับความคิดเห็นขององค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย
- 1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย

- 2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย
- 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ
- 2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ให้ข้อมูล และระดับความคิดเห็นขององค์ประกอบการประกอบการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา คุณวุฒิทางการศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และระดับของการจัดโครงการสองภาษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 745 คน จากจำนวนสถานศึกษา 149 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 745)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	279	37.40
2. หญิง	466	62.60
รวม	745	100
สถานภาพการปฏิบัติงาน		
1. ผู้บริหาร	349	46.85
2. หัวหน้าโครงการ	138	18.52
3. ครูผู้สอน	258	34.63
รวม	745	100
ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา		
1. น้อยกว่า 5 ปี	47	6.30
2. 5 - 10 ปี	103	13.80
3. 11-15 ปี	90	12.10
4. 16-20 ปี	63	8.50
5. 21-25 ปี	166	22.30
6. 26 ปีขึ้นไป	276	37.00
รวม	745	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

(N=745)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา		
1. น้อยกว่า5ปี	259	34.80
2. 5-10 ปี	416	55.80
3. 11-15ปี	70	9.40
รวม	745	100
คุณวุฒิทางการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	1.60
2. ปริญญาตรี	363	48.70
3. ปริญญาโท	367	49.30
4. ปริญญาเอก	3	0.40
รวม	745	100

จากตารางที่ 1 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 745 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 466 คน คิดเป็นร้อยละ 62.6 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4

สถานภาพการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 46.85 รองลงมาเป็นครูผู้สอน จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 34.63 และหัวหน้าโครงการ จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่า 26 ปีขึ้นไป จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 รองลงมา 21 – 25 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 , 5 -10 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 , 11 – 15 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 , 16 -20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษาน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา 5 – 10 ปี จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 รองลงมาน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 และมีการสับการณในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา 11 – 15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ตามลำดับ

คุณวุฒิทางการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 367 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 363 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ1.6 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ข้อมูลของสถานศึกษาที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (โรงเรียน)	ร้อยละ
ประเภทของสถานศึกษา		
1. โรงเรียนรัฐบาล	72	48.30
2. โรงเรียนเอกชน	77	51.70
รวม	149	100
ระดับของการจัดการศึกษา		
1. ระดับอนุบาล	7	4.70
2. ระดับประถมศึกษา	21	14.10
3. ระดับมัธยมศึกษา	67	45.00
4. ระดับอนุบาล+ประถมศึกษา+มัธยมศึกษา	32	21.50
5. ระดับอนุบาล + ประถมศึกษา	20	13.40
6. ระดับประถม + มัธยมศึกษา	2	1.30
รวม	149	100

จากตารางที่ 2 ข้อมูลของสถานศึกษาที่ใช้ในการศึกษา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนเอกชน จำนวน 77 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาเป็นโรงเรียนรัฐบาล จำนวน 72 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.3

ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 67 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาเปิดสอนทั้งในระดับอนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 32 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 21.5 เปิดสอนในระดับประถมศึกษา จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 14.1, เปิดสอนทั้งในระดับอนุบาลและประถมศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ,เปิดสอนในระดับอนุบาลอย่างเดียว จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)																																													
	wickham	pickle	McCelland	Jav Heizer and Barry	Christina	Bvarave	EFQM Excellence Mode	Goldhammer	Paul Burns	Timothy	Frederick W. Taylor	Tony Bush	Iris Keating	CFS Excellence	Tichy and Devana	Micheal	NCSI	Baldrice National Quality Sammons	May , Hill and Taiwai	Anderson	Wiles	Montecel and Cortez	ศิริรัตน์ คุรวรรณ	ชูชัย สมทิทธิไกร	อรพิน สันติธรากุล	กลอ	ดร.สุนทร โคตรบรรเทา	พิบูล ทิปะปาล	ศิริรัตน์ มีมาก	สุเทพ เซวลิต	เสาวภา จันทร์สงค์	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์	เรวัต ชาติวิศิษฐ์	วิศุรีย์ สิมะโชติ	รศ.จรินทร์ เทศวานิช	อำไพวรรณ โทณะวนิก	วิรุณ ตั้งเจริญ	กศช ผู้บริหารต้นแบบ	สถาบันพัฒนา	วิทย์ ตันศิริ	เกณท์ กศช	อาทิตย์ วุฒิโคะโร	จำลอง น้ำพ้อน	ณรงค์ แย้มประดิษฐ์	สมศ.	
1. มีความรู้พื้นฐานด้านการบริหารองค์กร วางแผนกลยุทธ์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการตลาด		✓					✓		✓		✓			✓			✓		✓		✓				✓						✓				✓											
2. เป็นผู้รักการแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓				✓									✓						✓					✓	✓	✓								✓			✓		✓	✓	✓	✓			
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ																✓		✓			✓												✓	✓	✓							✓	✓			
4. มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ทันสมัย มองกว้าง คิดลึก เห็นไกล คิดนอกกรอบ,มองเห็นและแสวงหาโอกาส		✓			✓	✓				✓										✓						✓																✓	✓			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)																																																
	wickham	pickle	McCelland	Jay Heizer and Barry	Christina	Rygrave	EFQM Excellence Mode	Goldhammer	Paul Burns	Timothy	Frederick W. Tayler	Tony Bush	Iris Keating	CFS Excellence	Tichy and Devana	Micheal	NCSI	Baldrige National Quality	Sammons	May , Hill and Taiikiwai	Anderson	Wiles	Montecel and Cortez	สิริรัตน์ คุรุวรรณ	ฐิตย์ สมทิธิไกร	อรพิน สันติธิรากุล	กลอ	ดร.สุนทร โคตรบรรเทา	พินุล ทีปะปาล	สิริรัตน์ มีมาก	สุเทพ เขวลิต	เสาวภา จันทรวงศ์	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	เรวัตี ขาดวิศิษฐ์	วิฑูรย์ สิมะโชคดี	รศ.จิรินทร์ เทศวานิช	อำไพวรรณ โทณะวนิก	วิรุณ ตั้งเจริญ	กศช ผู้บริหารต้นแบบ	สถาบันพัฒนา	วิชัย ตันศิริ	เกณท์ กศช	อาทิตย์ ภูติคะโร	จำลอง น้าพอน	ณรงค์ ประดิษฐ์	สมศ.			
17. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้จาก ความผิดพลาด และสามารถปรับ ตัวได้ อย่างรวดเร็ว รับฟังความคิดและ แสวงหาการทำงานใหม่ๆ	✓		✓		✓	✓		✓							✓	✓	✓								✓	✓																							
18. ชอบการทำงานที่เป็นอิสระ มี แรงจูงใจ มีพลังในการทำงาน รู้จักที่จะ พึ่งพาตนเอง	✓	✓	✓		✓																				✓																								
19.มีความมั่นใจในตนเอง หนักแน่น เด็ดขาด แน่วแนในความคิด และมี ความชื่นชมในตนเอง			✓		✓																				✓	✓																							
20. หลักสูตรและการสอน							✓							✓						✓			✓	✓				✓							✓														
21.รูปแบบการจัดการเรียนการสอน							✓							✓				✓		✓			✓	✓				✓							✓														

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)

รายการ	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)																			
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 18	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 19	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 20
1. หลักสูตรและการสอน	✓						✓		✓				✓					✓	✓	✓
2. รูปแบบการจัดการเรียนการสอน	✓			✓				✓	✓											
3. สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้	✓								✓					✓					✓	
4. การวัดและประเมินผลผู้เรียน	✓				✓			✓	✓			✓								
5. การสรรหาและคัดเลือกครูผู้สอน	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓	✓		✓	✓
6. การฝึกอบรม / พัฒนา		✓			✓			✓		✓	✓				✓	✓		✓		
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓
8. การสร้างแรงจูงใจ	✓				✓					✓			✓					✓		
9. คุณภาพของครูผู้สอน	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓
10. การจัดสรรงบประมาณ		✓		✓	✓		✓			✓			✓			✓				✓
11. การกำกับติดตามการใช้งบประมาณ		✓		✓	✓		✓			✓			✓			✓				✓
12. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	✓		✓			✓		✓	✓			✓		✓			✓	✓		
13. การสร้างเครือข่าย	✓		✓			✓		✓	✓			✓		✓			✓	✓		
14. การตลาดและการประชาสัมพันธ์			✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓			✓
15. การสร้างภาพลักษณ์		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
16. การบำรุงรักษาคุณภาพและชื่อเสียงของสถาบันอย่างยั่งยืน		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓

1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การประกอบของโรงเรียน สองภาษาในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรองค์ประกอบ
การประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย (n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1	ผู้บริหารนำความรู้ ความคิดและวิสัยทัศน์มา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน	4.15	0.76	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน สองภาษาอย่างชัดเจน	4.14	0.79	มาก
3	ผู้บริหารใช้สื่อต่างๆในการประชาสัมพันธ์โครงการ สองภาษาได้อย่างเหมาะสม	3.92	0.84	มาก
4	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของ ผู้ปกครองและชุมชน	3.96	0.80	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน สองภาษาได้	3.96	0.86	มาก
6	ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง ต่างๆ	3.90	0.87	มาก
7	ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรม สัมมนาวิชาการอย่าง ต่อเนื่อง	3.86	1.01	มาก
8	ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศ ของโลกและ สามารถวิเคราะห์ได้	3.95	0.91	มาก
9	ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ	4.02	1.03	มาก
10	ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก	4.10	0.78	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
11	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.12	0.84	มาก
12	ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูลประเภทใด สามารถหาได้จากที่ใด	4.02	0.91	มาก
13	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองภาษาเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.09	0.80	มาก
14	ผู้บริหารกำหนดให้มีการนิเทศการใช้กระบวนการสอนของครู	3.91	0.81	มาก
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา	3.90	0.89	มาก
16	ผู้บริหารนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในโรงเรียนสองภาษา	4.00	0.90	มาก
17	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่กับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ	4.04	0.83	มาก
18	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์	3.99	0.84	มาก
19	ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานที่รับผิดชอบ	4.06	0.82	มาก
20	ผู้บริหารมีความคิดเชิงบวกในการทำงาน	4.03	0.83	มาก
21	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสแม้จะอยู่ในเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤต	3.95	0.80	มาก
22	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสในการสร้างผลงานอยู่เสมอ	3.93	0.90	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
23	ผู้บริหารสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลงานขององค์กร	3.96	0.87	มาก
24	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและบริหารโรงเรียนสองภาษา	4.08	0.86	มาก
25	ผู้บริหาร ครู นักเรียนที่อยู่ในโครงการสองภาษาติดต่อกันทาง e-mail	3.84	0.89	มาก
26	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน	4.00	0.82	มาก
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอน	4.01	0.83	มาก
28	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อการพัฒนาโรงเรียนสองภาษา	3.84	0.93	มาก
29	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	3.83	0.98	มาก
30	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	0.83	มาก
31	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.92	0.76	มาก
32	ผู้บริหารชี้แจงให้สมาชิกในทีมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองภาษาเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	3.90	0.86	มาก
33	ผู้บริหารจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละวัน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม	3.91	0.78	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
34	ผู้บริหารอดทนต่อปัญหาและความล่าช้าของผลที่จะเกิดขึ้น	3.89	0.81	มาก
35	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานโรงเรียนสองภาษาอย่างเป็นระบบ	3.97	0.81	มาก
36	ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของทีมงาน	4.00	0.80	มาก
37	ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิก	3.88	0.82	มาก
38	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ในองค์กรโดยไม่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ	3.83	0.94	มาก
39	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	3.91	0.89	มาก
40	บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระบบสองภาษาได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม	4.04	0.83	มาก
41	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน	3.97	0.87	มาก
42	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.84	มาก
43	ผู้บริหารมีการประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.84	มาก
44	ผู้บริหารมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนสองภาษา แหล่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	3.97	0.84	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
45	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียนสองภาษาได้เพียงพอกับความต้องการ	3.93	0.86	มาก
46	ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจน	3.97	0.82	มาก
47	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างเหมาะสม	4.03	0.83	มาก
48	ผู้บริหารเข้าใจถึงความคาดหวังของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาและนำมาใช้ในการจูงใจได้อย่างดี	4.01	0.80	มาก
49	ผู้บริหารเป็นศูนย์รวมใจของคนในโรงเรียน	4.00	0.83	มาก
50	ผู้บริหารเข้าใจถึงเหตุผลของการแสดงพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้อื่น	4.04	0.81	มาก
51	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเลือกทางในการยุติความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม	3.98	0.86	มาก
52	ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาใช้ในการตัดสินใจ	4.04	0.83	มาก
53	ผู้บริหารใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ	4.00	0.85	มาก
54	ผู้บริหารระบุได้ถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจที่เกิดขึ้น	3.98	0.87	มาก
55	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	3.94	0.87	มาก
56	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.98	0.91	มาก
57	ผู้บริหารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	4.00	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
58	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม	4.03	0.85	มาก
59	ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละเป้าหมาย	3.99	0.85	มาก
60	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโรงเรียนให้รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.97	0.87	มาก
61	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ดี	4.01	0.83	มาก
62	ผู้บริหารเป็นที่พึ่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง	3.96	0.83	มาก
63	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี	3.98	0.85	มาก
64	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.07	0.80	มาก
65	ผู้บริหารมีความห่วงใยในสวัสดิภาพของครู	4.06	0.82	มาก
66	ผู้บริหารเป็นคนกล้าเปิดเผย และเผชิญหน้ากับความจริง	3.98	0.90	มาก
67	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสที่จะทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ	4.01	0.93	มาก
68	ผู้บริหารมีจิตวิญญาณของนักสู้ ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคอย่างง่ายๆ	4.07	0.86	มาก
69	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น	4.04	0.84	มาก
70	ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน	4.02	0.85	มาก
71	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี	4.03	0.78	มาก
72	ผู้บริหารรับฟังการวิจารณ์รูปแบบการทำงานของตน	3.97	0.78	มาก
73	ผู้บริหารทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง	3.89	0.91	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
74	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่มีความซับซ้อน ยุ่งยากให้สำเร็จ	3.99	0.82	มาก
75	ผู้บริหารมีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่มี ความเสี่ยงสูง	3.96	0.90	มาก
76	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน	3.93	0.85	มาก
77	ผู้บริหารเป็นบุคคลตัวอย่างเรื่องความมั่นใจและ เชื่อมั่นในการทำงาน	4.01	0.87	มาก
78	ผู้บริหารกล้าพูดแสดงความคิดเห็นของตนกับกลุ่ม บุคคลที่ต่อต้านและไม่เห็นด้วย	4.10	0.81	มาก
79	โรงเรียนสองภาษาจัดการเรียนการสอนในบริบทของ ความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสากล โดย มุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติและวัฒนธรรม ไทย	3.95	0.88	มาก
80	โรงเรียนสองภาษาเปิดการเรียนการสอนในชั้นปีแรก ของการศึกษาแต่ละระดับ	3.96	0.92	มาก
81	จำนวนนักเรียนภายในห้องเรียนมีผลต่อการจัดการ เรียนการสอนระบบสองภาษาให้มีประสิทธิภาพ	3.94	0.89	มาก
82	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ใน ระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็น ภาษาอังกฤษ เฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้นควบคู่เป็น ภาษาอังกฤษ	3.71	1.08	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
83	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ในระดับ มัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็น ภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทยและ สังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมาย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย	3.75	1.11	มาก
84	มีการสอดแทรกวัฒนธรรมไทยในเนื้อหาสาระให้แก่ นักเรียน	3.75	1.10	มาก
85	วิธีการสอนภาษาที่สองในโรงเรียนสองภาษาเน้น ทักษะด้านการฟัง, การพูด, การอ่านและการเขียน ตามลำดับ	3.94	0.87	มาก
86	ใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งเท่านั้นในระหว่างทำการสอน โดยครูผู้สอนที่เป็นเจ้าของภาษาโดยเฉพาะ	3.88	0.96	มาก
87	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ส่งเสริม ให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจ และกล้าใช้ภาษาในการ สื่อสาร	3.97	0.90	มาก
88	ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระบบสอง ภาษา คำนึงถึงความสามารถในการใช้ภาษาไทย ของผู้เรียน ความพร้อม และความสนใจที่จะเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ	3.99	0.86	มาก
89	ในการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ใช้ กิจกรรมง่าย ๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุข สนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้นและการกล้าแสดงออก	4.02	0.88	มาก
90	มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนระบบสองภาษาตลอดเวลา	3.97	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
91	การเรียนการสอนระบบสองภาษาในระดับก่อน ประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษา อังกฤษไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาจัดกิจกรรม	3.98	0.87	มาก
92	โรงเรียนสองภาษา มีหนังสือเรียนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการที่เป็นภาษาไทย อย่างน้อย 10 ชุดไว้ในห้องสมุด	3.97	0.84	มาก
93	กรณีที่โรงเรียนสองภาษาจัดทำหนังสือเรียนขึ้นเอง และมีการบังคับซื้อหนังสือนั้น ต้องได้รับอนุญาตจาก กระทรวงศึกษาธิการก่อน	3.97	0.88	มาก
94	โรงเรียนสองภาษา จัดหาเอกสารประกอบการเรียน การสอน หนังสือแบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติม ที่ เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร	3.95	0.83	มาก
95	โรงเรียนสองภาษา มีการระบุนายการจำนวนหนังสือ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	3.98	0.82	มาก
96	โรงเรียนสองภาษาจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียน การสอนในรูปแบบต่างๆที่ทันสมัยสอดคล้องกับเนื้อหา สาระที่เรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ	3.93	0.82	มาก
97	นักเรียนทั่วไปสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้ และสื่อการ เรียนการสอนร่วมกันกับนักเรียนในโครงการสองภาษา ได้	4.04	0.82	มาก
98	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญกับแหล่งการเรียนรู้ นอกห้องเรียน การทัศนศึกษาและการใช้ภาษาอังกฤษ ในชีวิตประจำวัน	4.03	0.80	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
99	การวัด และ ประเมินผลการเรียนในโรงเรียนสองภาษา ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการ ประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร / ข้อกำหนด โดย จัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ	4.03	0.84	มาก
100	ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของ นักเรียนสองภาษาต้องใช้ผลการสอบ TOEFL หรือ IELTSหรือTOEICตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด	3.93	0.90	มาก
101	โรงเรียนที่มีการเรียนการสอนระบบสองภาษา มีการ กำกับติดตามและประเมินผลโครงการ ฯ โดย หน่วยงานต้นสังกัด	3.91	0.95	มาก
102	กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนสอง ภาษา ให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัด การเรียนการสอนภาษาอังกฤษของโครงการ ฯ เพื่อ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	3.95	0.85	มาก
103	มีหน่วยงานจากภายนอก เช่น สถาบันภาษาทั้งรัฐ และเอกชน ประเมินผลทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของ นักเรียนในโครงการ ฯ แต่ละช่วงชั้น	3.94	0.82	มาก
104	โรงเรียนสองภาษา มีวิธีวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจผลงานของนักเรียน	3.93	0.89	มาก
105	โรงเรียนสองภาษาสรรหาครูชาวต่างชาติจากแหล่ง ข้อมูลที่หลากหลาย	4.04	0.80	มาก
106	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษามีวุฒิการศึกษาและ คุณสมบัติตามที่กระทรวง ศึกษาธิการกำหนด	4.01	0.82	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
107	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีประสบการณ์ด้านการสอนระบบสองภาษา	4.00	0.82	มาก
108	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษาระบบสองภาษา	3.98	0.80	มาก
109	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษามีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	3.97	0.78	มาก
110	การทำสัญญาครูชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา มีการทำสัญญาว่าจ้างอย่างน้อย 1 ปีการศึกษาโดยประเมินจากผลการปฏิบัติงาน	4.01	0.80	มาก
111	ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา ผ่านการอบรมด้านหลักสูตร , ภาษาและวัฒนธรรมของไทยตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	4.02	0.84	มาก
112	โรงเรียนสองภาษา จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนให้กับครูผู้สอนในระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.87	มาก
113	โรงเรียนสองภาษา จัดกิจกรรมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติ ที่สอนในโครงการฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านเทคนิควิธีการสอนซึ่งกันและกัน	3.95	0.85	มาก
114	โรงเรียนสองภาษาสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติทำวิจัยเพื่อการพัฒนา การเรียนการสอน	3.97	0.89	มาก
115	มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนในโครงการสองภาษาให้แก่ครูผู้สอนชาวไทยและผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.92	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
116	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สองภาษา ประเมินจากเอกสารการสอน , การใช้สื่อการ สอนและวิธีการสอนในห้องเรียน	3.90	0.85	มาก
117	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สองภาษา โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหาร โครงการฯ	3.98	0.80	มาก
118	หลักการพิจารณาคำตอบแทนสำหรับครูผู้สอนระบบ สองภาษาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน	3.92	0.84	มาก
119	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีโอกาสศึกษาดูงาน ด้านการเรียนการสอนระบบสองภาษาทั้งในและ ต่างประเทศ	3.85	0.93	มาก
120	โรงเรียนมีการบริการติดต่อกับหน่วยราชการอื่นๆ เรื่อง การขอใบอนุญาตทำงาน การต่ออายุวีซ่าและการอบรม เพื่อขอใบประกอบวิชาชีพครู	4.05	0.83	มาก
121	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา โดย มีคะแนนสอบ TOEEL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือ TOEIC ไม่น้อยกว่า 600 หรือผ่านการ ทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าว จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง	3.90	0.96	มาก
122	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษามีความรู้ในการจัดการ เรียนการสอนแบบบูรณาการ	3.93	0.90	มาก
123	ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา มีการเตรียม การสอนเช่นเดียวกับครูผู้สอนชาวไทย	4.03	0.80	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
124	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.02	0.85	มาก
125	ครูผู้สอนชาวต่างชาติ มีความเข้าใจในวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของไทย	3.83	0.86	มาก
126	การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนสองภาษาเน้นที่ด้านวิชาการ ,ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการตามลำดับ	3.94	0.93	มาก
127	โรงเรียนสองภาษา มีกองทุนเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนที่มีความสามารถด้านภาษา เข้าเรียนในโครงการ ฯ	3.82	0.98	มาก
128	งบประมาณรายจ่ายของโรงเรียนสองภาษา สอดคล้องกับงบประมาณรายรับของโรงเรียน	3.83	0.93	มาก
129	โรงเรียนสองภาษามีการติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยหน่วยงานต้นสังกัด	3.95	0.86	มาก
130	โรงเรียนสองภาษามีผู้ตรวจสอบบัญชี จากหน่วยงานภายนอก	3.96	0.86	มาก
131	โรงเรียนสองภาษามีการจัดทำงบประมาณประจำปี เสนอหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาเห็นชอบ	3.98	0.87	มาก
132	โรงเรียนสองภาษามีคณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน	3.95	0.85	มาก
133	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระบบสองภาษาของโรงเรียน	3.91	0.84	มาก
134	โรงเรียนสองภาษามีการประชุมผู้ปกครอง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	4.06	0.83	มาก
135	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนที่บ้าน	3.94	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
136	ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการสองภาษา มีส่วน สนับสนุนและจัดหาแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาให้กับ โรงเรียน	3.92	0.85	มาก
137	โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองของนักเรียน ในโครงการ ฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุง หลักสูตร	3.82	0.90	มาก
138	โรงเรียนสองภาษาเป็นสมาชิกของสมาคมโรงเรียนสอง ภาษาในประเทศไทย	3.84	0.94	มาก
139	โรงเรียนสองภาษา มีคณะกรรมการจากภายนอกเป็นที่ ปรึกษาโครงการประกอบด้วย นักวิชาการ ,ผู้ปกครอง, ศิษย์เก่าและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา	3.91	0.89	มาก
140	โรงเรียนสองภาษาจัดทำรายงานการดำเนินงานของ โครงการเป็นประจำทุกปี	3.95	0.91	มาก
141	โรงเรียนสองภาษามีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาคมศิษย์ เก่า และสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน	3.98	0.90	มาก
142	โรงเรียนสองภาษามีเครือข่ายทางการศึกษากับโรงเรียน สองภาษาอื่นๆในประเทศไทยและสถาบัน การศึกษาใน ต่างประเทศ	3.94	0.90	มาก
143	โรงเรียนสองภาษามีการรับครูเพื่อฝึกประสบการณ์ จาก สถาบันการศึกษาอื่น ๆ	3.80	1.05	มาก
144	โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก หรือ หน่วยงานที่สนใจในการจัดการศึกษาระบบสองภาษา เข้ามาศึกษาดูงาน	4.05	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
145	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสของโรงเรียน สองภาษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการตลาด และประชาสัมพันธ์	3.97	0.89	มาก
146	โรงเรียนสองภาษาวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้วางแผนการตลาด	3.97	0.91	มาก
147	โรงเรียนสองภาษามีการวางแผนการตลาดอย่าง เหมาะสม	3.90	0.89	มาก
148	โรงเรียนสองภาษามีการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อ การตลาดและประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ	3.93	0.87	มาก
149	โรงเรียนสองภาษากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การ ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.94	0.86	มาก
150	โรงเรียนสองภาษาวางแผนการประชาสัมพันธ์ทั้งระยะ สั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.85	มาก
151	โรงเรียนสองภาษา ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล การดำเนินงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์อย่าง สม่ำเสมอ	4.00	0.85	มาก
152	โรงเรียนสองภาษามีหน่วยงานที่รับผิดชอบและ ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง	3.88	0.90	มาก
153	โรงเรียนสองภาษาศึกษาถึงสภาพการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.91	0.86	มาก
154	บุคลากรของโรงเรียนสองภาษามีส่วนร่วมในการ ดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	3.96	0.82	มาก
155	โรงเรียนสองภาษาใช้การประชาสัมพันธ์เป็นมาตรการ ในการสร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง	3.95	0.83	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
156	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษาสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอก ด้วยการให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน	4.02	0.80	มาก
157	โรงเรียนสองภาษามีการเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรม	4.08	0.79	มาก
158	โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน	3.98	0.86	มาก
159	โรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข่าวความเคลื่อนไหวของโรงเรียนเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน	3.91	0.94	มาก
160	โรงเรียนสองภาษาศึกษาทัศนคติของนักเรียน ชุมชน สังคมที่มีต่อโรงเรียน	3.92	0.86	มาก
161	โรงเรียนสองภาษาศึกษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน	3.87	0.90	มาก
162	โรงเรียนสองภาษา สํารวจ และสัมภาษณ์ความคิดเห็นที่มีต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนจากบุคคลภายนอก	3.92	0.87	มาก
163	โรงเรียนสองภาษานำความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน	3.98	0.83	มาก
164	อาคารสถานที่ของโรงเรียนมีผลต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนสองภาษา	3.98	0.84	มาก
165	ผลงานที่ประสบความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียนสองภาษามีผลต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน	4.04	0.82	มาก
166	โรงเรียนสองภาษามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่น	3.89	0.90	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=745)

ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
167	โรงเรียนสองภาษาจัดอบรมการสอนภาษาอังกฤษให้กับ โรงเรียนทั่วไปอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.90	มาก
168	โรงเรียนสองภาษาสร้างความตระหนักแก่นักบุคลากรให้ เห็นความสำคัญของภาพลักษณ์ของโรงเรียน	3.97	0.82	มาก
169	ภาพลักษณ์ของบุคลากรในโรงเรียนสองภาษาคือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียน	4.01	0.82	มาก
170	นักเรียนที่จบจากโรงเรียนสองภาษา มีความภาคภูมิใจ และประสบความสำเร็จในการทำงานและการศึกษาต่อ	4.02	0.87	มาก
171	ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความประทับใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งของโรงเรียนสองภาษา	3.92	0.91	มาก
172	โรงเรียนสองภาษา แก้ไขทัศนคติที่ไม่ดีของผู้ปกครอง และนักเรียนโดยทันที เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเชิงลบใน ระยะยาว	3.88	0.85	มาก
173	คุณภาพในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสอง ภาษามีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง	3.91	0.87	มาก
174	ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้ปกครองมีผลต่อ ความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียนสองภาษา	3.87	0.94	มาก
175	โรงเรียนสองภาษามีกิจกรรมที่สานความสัมพันธ์กับ ศิษย์เก่า	3.87	0.91	มาก
176	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะจาก ผู้เกี่ยวข้อง	3.87	0.91	มาก
177	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของ ผู้ปกครองและนักเรียน	3.88	0.93	มาก
	รวม	3.94	0.45	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 177 ข้อมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.71–4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.76 – 1.11 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือตัวแปรที่ 1 ผู้บริหารนำความรู้ ความคิดและวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.15 รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 2 ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสองภาษาอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.14 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 82 การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ในระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้นควบคู่เป็นภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.71

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเหมาะสมโดยใช้ KMO and Bartlett's test ซึ่งค่า KMO เป็นการทดสอบความเหมาะสมของ correlation matrix ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือดัชนีที่บอกความแตกต่างระหว่าง matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้กับ matrix สหสัมพันธ์เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าดัชนี Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy. (MSA) 0-1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	113433.77
	df	15576
	Sig.	.000

จากตารางที่ 6 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO) เท่ากับ 0.941 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig} < 0.05$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบภาระโรงเรียนสองภาษา จำนวน 177 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.65 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่าตัวแปรองค์ประกอบภาระโรงเรียนสองภาษาสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบตามรายละเอียดตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย (n = 745)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %
1	49.809	28.141	28.141	18.303	10.341	10.341
2	9.340	5.277	33.418	7.915	4.472	14.813
3	6.815	3.850	37.268	6.598	3.728	18.540
4	4.950	2.797	40.064	6.520	3.684	22.224
5	4.506	2.546	42.610	6.227	3.518	25.742
6	3.961	2.238	44.848	5.699	3.220	28.962
7	3.464	1.957	46.805	5.563	3.143	32.105
8	3.079	1.740	48.545	5.183	2.928	35.033
9	2.794	1.579	50.123	5.163	2.917	37.950
10	2.658	1.502	51.625	4.487	2.535	40.485
11	2.378	1.344	52.969	4.262	2.408	42.893
12	2.168	1.225	54.194	4.123	2.329	45.222
13	2.051	1.159	55.353	3.198	2.214	47.436
14	1.985	1.122	56.474	3.356	1.896	49.333
15	1.841	1.040	57.514	3.167	1.789	51.122
16	1.782	1.007	58.521	2.881	1.627	52.749
17	1.711	0.967	59.488	2.502	1.414	54.163
18	1.646	0.930	60.418	2.466	1.393	55.556
19	1.587	0.897	61.314	2.407	1.360	56.916
20	1.496	0.845	62.159	2.250	1.271	58.188

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(n = 745)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %
21	1.483	0.838	62.997	2.164	1.223	59.410
22	1.460	0.825	63.822	2.163	1.222	60.632
23	1.385	0.783	64.604	2.158	1.219	61.851
24	1.360	0.768	65.373	1.979	1.118	62.970
25	1.313	0.742	66.115	1.875	1.059	64.029
26	1.287	0.727	66.842	1.849	1.045	65.074
27	1.244	0.703	67.545	1.659	0.938	66.011
28	1.211	0.684	68.229	1.592	0.899	66.911
29	1.187	0.671	68.889	1.564	0.884	67.794
30	1.141	0.644	69.544	1.544	0.873	68.667
31	1.118	0.632	70.176	1.537	0.838	69.535
32	1.056	0.596	70.772	1.458	0.824	70.359
33	1.034	0.584	71.357	1.412	0.798	71.157
34	1.010	0.571	71.927	1.363	0.770	71.927

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 มี 34 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 71.927

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในแต่ละตัว

แปรเท่ากับ 0.65 ขึ้นไป พบว่ามี 5 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา ตัวแปรทั้งหมด 36 ตัวแปร มีการตัดตัวแปรที่ถูกสกัดออกจำนวน 5 ตัวแปร มีรายละเอียดดังในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
40	0.754				
37	0.741				
41	0.730				
43	0.730				
42	0.726				
38	0.725				
36	0.718				
39	0.712				
44	0.712				
9		0.865			
7		0.781			
8		0.779			
11		0.751			
12		0.734			
6		0.723			
10		0.712			
136			0.761		
137			0.736		
138			0.734		
132			0.727		
126			0.723		
131			0.715		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
116				0.820	
115				0.752	
117				0.741	
113				0.740	
111				0.734	
157					0.782
158					0.750
156					0.748
159					0.740
รวมตัวแปร	9	7	6	5	4

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี รวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบประกอบของการเรียนสองภาษาในประเทศไทย โดยจำแนกตัวแปรดังรายละเอียดในตารางที่

ตารางที่ 9 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
40	บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระบบสองภาษาได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม	0.754
37	ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิก	0.741
41	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน	0.730
43	ผู้บริหารมีการประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ	0.730
42	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง	0.726
38	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรโดยไม่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ	0.725
36	ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของทีมงาน	0.718
39	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	0.712
44	ผู้บริหารมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนสองภาษา แหล่งการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	0.712
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		18.303
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		10.341

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.712 ถึง 0.754 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 18.303 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.341 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยองค์ประกอบได้ร้อยละ 10.341 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 1 แล้ว พบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 ว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait)

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ	0.865
7	ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรม สัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง	0.781
8	ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศ ของโลกและสามารถวิเคราะห์ได้	0.779
11	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	0.751
12	ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูลประเภทใด สามารถหาได้จากที่ใด	0.734
6	ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ	0.723
10	ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก	0.712
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		7.915
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		4.472

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.712 ถึง 0.865 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 7.915 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.472 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยองค์ประกอบได้ร้อยละ 4.472 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้ว พบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 ว่า การพัฒนาตนเอง (Self Development)

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
136	ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการสองภาษา มีส่วนสนับสนุนและจัดหาแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาให้กับโรงเรียน	0.761
137	โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการ ฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร	0.736
138	โรงเรียนสองภาษาเป็นสมาชิกของสมาคมโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย	0.734
132	โรงเรียนสองภาษามีคณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน	0.727
126	การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนสองภาษาเน้นที่ด้านวิชาการ ,ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ตามลำดับ	0.723
131	โรงเรียนสองภาษามีการจัดทำงบประมาณประจำปี เสนอหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาเห็นชอบ	0.715
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.598
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		3.728

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.715 ถึง 0.761 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.598 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.728 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.728 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 ว่า การบริหารการเงิน (Financial Management)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
116	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา ประเมินจากเอกสารการสอน , การใช้สื่อการสอนและวิธีการสอนใน ห้องเรียน	0.820
115	มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนในโครงการสองภาษา ให้แก่ครูผู้สอนชาวไทยและผู้ที่เกี่ยวข้อง	0.752
117	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา โดย หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโครงการฯ	0.741
113	โรงเรียนสองภาษา จัดกิจกรรมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติที่สอนใน โครงการ ฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านเทคนิควิธีการสอนซึ่งกันและกัน	0.740
111	ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา ผ่านการอบรมด้านหลักสูตร , ภาษาและวัฒนธรรมของไทยตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	0.734
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.520
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		3.684

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.734 ถึง 0.820 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.520 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.684 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.684 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

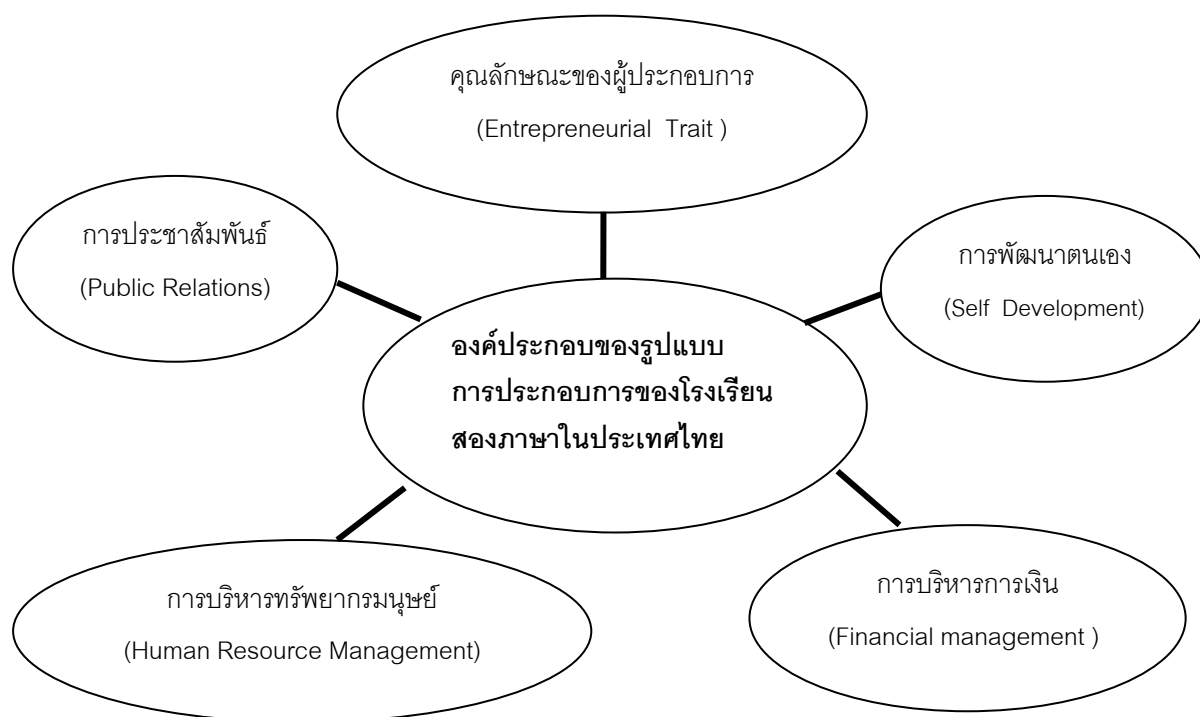
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
157	โรงเรียนสองภาษามีการเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและ กิจกรรม	0.782
158	โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน	0.750
156	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษาสร้างความเข้าใจให้กับ บุคคลภายนอก ด้วยการให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	0.748
159	โรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข่าวความเคลื่อนไหวของโรงเรียน เผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน	0.740
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.227
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		3.518

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.740 ถึง 0.782 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.227 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.518 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.518 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

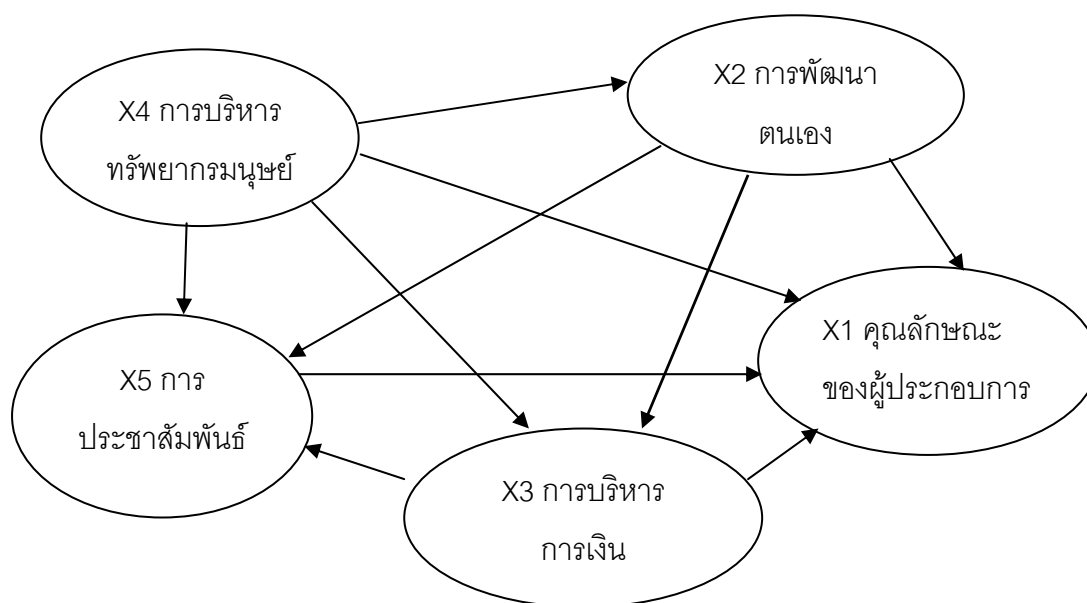
เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 5 ว่า การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย พบว่า มี 5 องค์ประกอบสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

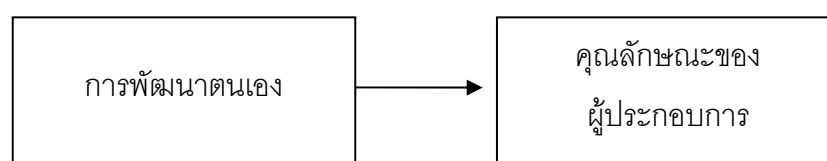
จากแผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1)คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait) 2)การพัฒนาตนเอง (Self Development) 3) การบริหารการเงิน(Financial Management) 4)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ 5)การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) สามารถเขียนเป็นโมเดลตั้งต้นรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 โมเดลตั้งต้นรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

จากแผนภูมิที่ 5 โมเดลตั้งต้นรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่มีอิทธิพลต่อกันดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ



แผนภูมิที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับการพัฒนาตนเอง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของธีระ รุญเจริญที่เกี่ยวกับการกำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบว่าควรมีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน

อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์¹⁸⁶ เช่นเดียวกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ที่ได้เสนอเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภาในมาตรฐานที่1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ไว้ว่า คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่ง ของผู้บริหารมืออาชีพ คือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมต่างๆ ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ¹⁸⁷ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรเจิด เจริญเวช ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลจะมีคุณลักษณะต่างๆ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีความเสมอภาค โปร่งใส มีคุณธรรม ทำงานโดยเน้นคุณภาพงาน โดยคำนึงถึงคุณค่าและความต้องการของประชาชน และมีการพัฒนาตนเอง เพื่อไขว่คว้าหาความรู้อยู่เสมอ¹⁸⁸ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Richard L. Knowdell ที่ได้นำเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ต้องมีการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสที่ดีในระยะยาวมากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเพียงด้านเดียว ต้องเรียนรู้การวิเคราะห์ การพยากรณ์ และการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความพยายามที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา โดยการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้น อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาผู้ร่วมงาน และพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสาร¹⁸⁹ สอดคล้องกับสมศรี กิจพิทักษ์ ได้ศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 82 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารและ ผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานครทุกขนาดมี ความต้องการได้รับการพัฒนา

¹⁸⁶ อีระ รุณเจริญ, สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2548)

¹⁸⁷ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, นฤมล บุณนิม และคณะ, การวิจัยเอกสารเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (กรุงเทพฯ:กลุ่มงานเอกสารศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา, 2543)

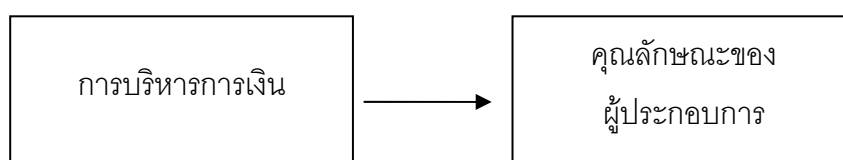
¹⁸⁸ บรรเจิด เจริญเวช , “ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ.2548 จังหวัดสุราษฎร์ธานี” วารสารการพัฒนาท้องถิ่น 4,1(กันยายน - ธันวาคม 2552) :183

¹⁸⁹ Richard L. Knowdell , Building A Career Development Program: Nine Steps For Effective Implementation (n.p.: Davies-black Publishing ,1996).

ความรู้ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ในระดับมากทุกด้าน¹⁹⁰ เช่นเดียวกับ ประยูทธ ไทยธานี ที่ว่าการพัฒนาตน จะช่วยส่งเสริมความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนสูงขึ้น และมีชีวิตอยู่ในสังคม และโลกอย่างมีคุณค่า การที่ได้ปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเอง ช่วยให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนได้ อย่างเต็มศักยภาพ¹⁹¹

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีอิทธิพลต่อ คุณลักษณะของผู้ประกอบการผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ในการศึกษาครั้งนี้

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ



แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงด้าน การบริหารงบประมาณ สรุปพอสังเขปได้คือ 1.เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน 2.มีความรู้ระบบงบประมาณ 3.เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน 4.มีความซื่อสัตย์ สุจริต 5.มีความละเอียดรอบคอบ 6.มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7.หมั่น

¹⁹⁰ สมศรี กิจพิทักษ์. “ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530),บทคัดย่อ.

¹⁹¹ ประยูทธ ไทยธานี, เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. (นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2550).

ตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ 8.รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ¹⁹² สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ ว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีผลมาจากความสามารถในการวางระบบบัญชีและการเงิน ด้วยค่าไอเกน1.24¹⁹³ เช่นเดียวกับงานวิจัยของกนกพร ทองเจือ เรื่อง การปฏิบัติ งานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครราชสีมา พบว่าในการบริหารการศึกษา 6 ด้าน คือ งานวิชาการ, บุคลากร, งานธุรการและการเงิน, งานอาคารสถานที่, งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิบัติโดยส่วนรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางยกเว้นการปฏิบัติงานด้าน ธุรการ และการเงินอยู่ในระดับมาก¹⁹⁴ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษาทั้ง 12 เขต และกรุงเทพมหานคร ของนิสิตภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 12 เขต และกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานธุรการการเงินและบริการ เป็นอันดับที่ หนึ่ง ถึง 6 เขต รองลงมาคือ การบริหารงานบุคคล เป็นอันดับหนึ่ง 5 เขต การบริหารกิจการนักเรียน เป็นอันดับหนึ่ง 3 เขต ส่วนการบริหารงานวิชาการ ไม่มีอันดับหนึ่งเลย และการบริหารงานด้าน ความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอันดับห้าทั้ง 13 เขต จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา 13 เขต ให้ความสำคัญต่องานบริหารการศึกษาเรียงลำดับคือ การบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานด้าน ความสัมพันธ์กับชุมชน เช่นเดียวกับความคิดของ จูติรัตน์ มีมาก และคณะ ที่นำเสนอในหนังสือชื่อ การจัดการธุรกิจขนาดย่อม ว่าการจะเป็นเจ้าของธุรกิจที่ดี และสามารถประสบความสำเร็จได้ นอกเหนือจากความเข้าใจถึงลูกค้า และตอบสนองการตลาดได้อย่างทันทั่วทั้งที่แล้ว การมีความรู้ ความสามารถทางด้านการบริหารการเงิน ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่ทำให้สามารถ ทราบถึงสถานะทางการเงินของธุรกิจตนเอง และสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้อย่าง

¹⁹² สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 , 82-84.

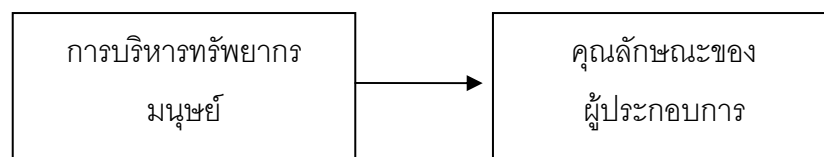
¹⁹³ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ, คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ในภาคใต้ : ภาคการบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ,2545.

¹⁹⁴ กนกพร ทองเจือ, “การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จ.นครราชสีมา”(ปริญญานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538)

เหมาะสมแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุม และประเมินประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย¹⁹⁵ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ก้องเกียรติ บุรณศรี และคณะว่าความเป็นผู้ประกอบการขององค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43 0.56 0.37 และ 0.62 ตามลำดับ¹⁹⁶

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารการเงินที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินต่อองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ



แผนภูมิที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบ ด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่แนวคิดของสุรศักดิ์ ปาเฮ¹⁹⁷ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบัน ว่าควรมีความสามารถใน

¹⁹⁵ ลูอิส์ มีมาก ,การจัดการธุรกิจขนาดย่อม (กรุงเทพ : ซีเอ็ดยูเคชั่น,2552), 75

¹⁹⁶ ก้องเกียรติ บุรณศรี และคณะ ,โมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ กรณีศึกษา : สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ,2550

¹⁹⁷ สุรศักดิ์ ปาเฮ “ สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ” วารสารวิชาการ ,3,6 (มิถุนายน , 2543):70-74.

การบริหารทรัพยากรบุคคล(Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบ แนวคิด ทักษะคนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยัง สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ด้านการบริหารบุคคล ดังนี้ 1.มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล 2.เป็นแบบอย่างที่ดี 3.มีมนุษยสัมพันธ์ 4.มีอารมณ์ขัน 5.เป็นนักประชาธิปไตย 6.ประนีประนอม 7.อดทน อดกลั้น 8.เป็นนักพูดที่ดี 9.มีความสามารถในการประสานงาน 10.มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน 11.กล้าตัดสินใจ 12.มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร¹⁹⁸ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ ว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีผลมาจากความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วย ค่าไอเกน1.24 ¹⁹⁹ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Angelo Kinicki และBrian K. Williams ว่า ผู้ประกอบการในฐานะที่เป็นผู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงควรเป็นผู้ที่สร้างข้อกำหนดในการเรียนรู้ ให้กับพนักงาน ทั้งทางด้านเหตุผลและความรู้สึกในการเรียนรู้ซึ่งผู้ประกอบการต้องให้การสนับสนุน โดยการให้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล หรือการยกย่อง การสร้างแนวคิดที่เป็นไปได้ ด้วยการเพิ่มศักยภาพ พนักงานด้วยการฝึกอบรม ทดลองทำตามแนวความคิดใหม่ๆ และทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น เรื่องที่ปฏิบัติทั่วไป เพื่อลดอุปสรรคในการเรียนรู้ระหว่างพนักงาน และความขัดแย้งภายในองค์กร²⁰⁰ สอดคล้องกับ Watson ที่กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่อง ที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของ หน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนไป เป็นการพัฒนาจากการผู้เชี่ยวชาญด้าน เทคนิค และพัฒนาผู้มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้บริหาร มีอาชีพ และเพื่อป้องกันแก้ไขความล้มเหลว ทางการบริหารดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความ จำเป็นที่ตนต้องได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงาน ต้องมีความ เข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องระยะยาว ทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือ บรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถใน

¹⁹⁸ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา,ปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2545).

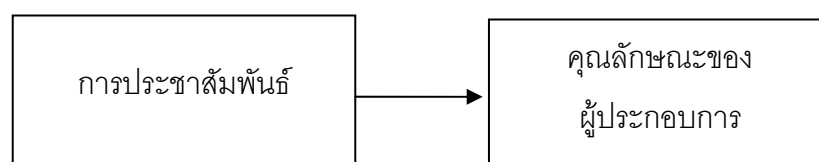
¹⁹⁹ สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ, คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จใน ภาคใต้ : ภาคการบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ,2545.

²⁰⁰ Angelo Kinicki และ Brian K. Williams ,Management a practical introduction (New York : McGraw-Hill, 2006)

การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่²⁰¹ สอดคล้อง กับ Mook ที่ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมก่อนประจำการและระหว่างประจำการของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 363 คน แห่งเมืองแคนซัสในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและภาวะผู้นำในการสอนและได้เปรียบเทียบตัวแปรด้านขนาดโรงเรียน ประสิทธิภาพบริหาร และประสิทธิภาพเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผลวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่เห็นว่าการต้องการให้มีการฝึกอบรมก่อนเข้าประจำการ จะเห็นความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรและภาวะผู้นำทางการสอน ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกัน ประสิทธิภาพของครูใหญ่ และประสิทธิภาพเกี่ยวกับการฝึกอบรมไม่ใช่ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรม²⁰²

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อบุคคลประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ



แผนภูมิที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของสมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่าแบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป ได้แก่ ปฏิรูป ประชาธิปไตยประสาน

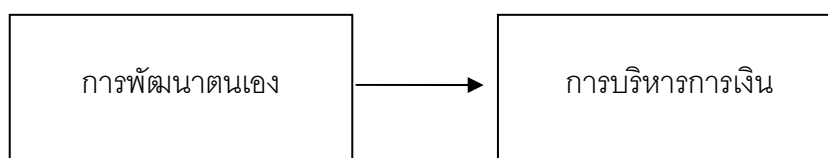
²⁰¹ Watson,G.,and Glaser,e.m.,The Watson Glaser crital thinking appraisal (New York : Harcourt Brace and Jovanovich),5-9.

²⁰² Mook Mook, Jonn Edward. " A Study of Pre - service and in - service Training Needs of Kansas High School Principals in Instructional Leadership and in Curzculum," (Dissertation Abstracts International), 39 ,10 (April): 1979.

ประนีประนอม ประชาสัมพันธ์ และ ประชาสงเคราะห์²⁰³ เช่นเดียวกันกับแนวคิดของธีระ รุณเจริญ ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง รวมถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หมายถึง การให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนได้รับทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย²⁰⁴ สอดคล้องกับ แนวคิดของ จรวยพร ธรณินทร์ ในหนังสือเรื่อง 12 ไม่เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ ว่า ในส่วนของผู้บริหารนั้น การประชาสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ไม่ควรหลีกเลี่ยง เพราะนี่เป็นโอกาสที่จะประกาศผลงานให้ผู้อื่นได้รับรู้ เพื่อชื่นชมความสำเร็จหรืออาจเป็นโอกาสดีที่ท่านจะชี้แจงข้อขัดข้องในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต²⁰⁵

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ ต่อองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับการบริหารการเงิน



แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของกรมสามัญศึกษาได้เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรว่ามีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมาก

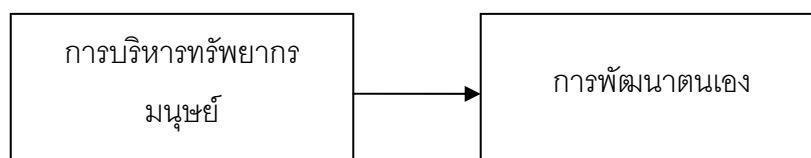
²⁰³ สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป. ” วารสารครูขอนแก่น 1,2 (2544) : 20-21.

²⁰⁴ ธีระ รุณเจริญ, สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545)

²⁰⁵ จรวยพร ธรณินทร์, 12 ไม่เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ (กรุงเทพ: อินสปายร์ , 2552), 322

เพราะทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึง งบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง เสียหายย่อมลดน้อยลงไป²⁰⁶ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พิเชษฐ เพียรเจริญ ที่พบว่าการพัฒนาตนเองของบุคลากรส่วนใหญ่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดเพราะว่ามหาวิทยาลัยมีหน่วยงานพัฒนาบุคลากร โดยตรงและมีการจัดงบประมาณการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และเหตุผลที่บุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานอื่นหรือสถาบันอื่นจัด จะมีเหตุผลสำคัญคือในเรื่องงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด²⁰⁷ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ของมนสิข สิริสมบุญพบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเอง คือ เรื่อง การจัดสรรงบประมาณในการอบรมดูงานไม่เพียงพอ²⁰⁸

6. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง



แผนภูมิที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับ

องค์ประกอบ ด้านการพัฒนาตนเอง

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดจากผลงานวิจัยของ ผศ.ดร.ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model โดยมี 5 ขั้นตอนคือ 1) ผู้บริหาร

²⁰⁶ กรมสามัญศึกษา. คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524 (กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์, 2524), 3-6.

²⁰⁷ พิเชษฐ เพียรเจริญ, การพัฒนาศักยภาพตนเองของบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วารสารวิทยบริการ ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2550, 75.

²⁰⁸ มนสิข สิริสมบุญ. "รูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย", การศึกษาแห่งชาติ. 27 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2539), 78-82.

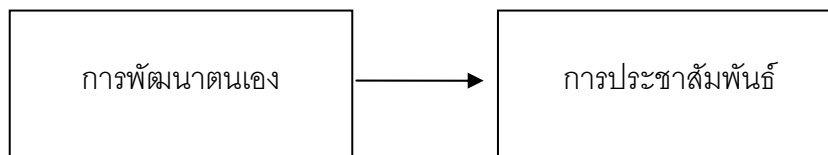
สถานศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเอง และ 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อนำผลไปพัฒนาต่อไป โดยการทดลองใช้ชุดเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 6 เล่ม โดยมีการประเมินตนเองก่อนและหลังการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่าคะแนนในภาพรวมผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้จากร้อยละ 58.20 ขึ้นเป็นร้อยละ 89.92 เมื่อสิ้นสุดการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองแสดงให้เห็นว่าชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มากขึ้น ทั้งทางด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ นอกจากนี้ ยังได้มีการประเมินชุดเรียนรู้ด้วยตนเองพบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นต่อชุดเรียนรู้ในระดับ “มากที่สุด” คือ (1) จากการศึกษาชุดเรียนรู้แล้ว ทำให้เห็นว่าควรมีการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างจริงจัง และ (2) จากการศึกษาชุดเรียนรู้ทำให้เห็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร ความรู้ของตนเองและสถาบัน²⁰⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ที่ได้กล่าวถึงการจกักรรรมพัฒนา competency ของบุคลากรที่มีประสิทธิผลในการพัฒนา นั่นคือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง self development plan โดยการกำหนดให้บุคลากรพัฒนา competency ที่เจาะจง โดยการให้แนวทางต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือที่กำหนดให้ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนดให้ การเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดหรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นต้น 2) การศึกษาด้วยตนเอง self study คือ การทำกิจกรรมภายใต้กรอบเวลาและความถนัดของแต่ละบุคคล²¹⁰

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

²⁰⁹ ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ ,รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป) (กรุงเทพฯ : สกศ.,2545)

²¹⁰ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ,การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM. (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2550),141.

7. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับการประชาสัมพันธ์



แผนภูมิที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับการประชาสัมพันธ์

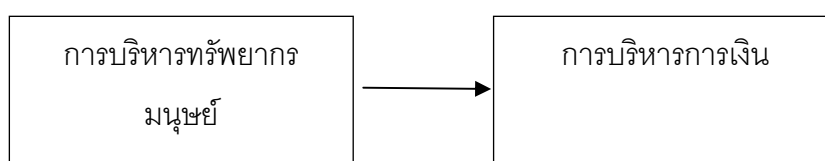
ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองกับการประชาสัมพันธ์ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ ผลการวิจัยของ ประพันธ์ คำสามารถ เรื่องการพัฒนางานด้านความมีวินัยในตนเองของนักเรียน บ้านร้านหญ้า อำเภอจัตุรัส จังหวัดชัยภูมิ โดยมีประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กิจกรรมประชาสัมพันธ์กับการพัฒนาความมีวินัยในตนเองโดยใช้กิจกรรมประชาสัมพันธ์ประสานการเรียนรู้ มีผลทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาด้านความรับผิดชอบ และด้านความซื่อสัตย์ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการวางแผนในการจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ประสานการเรียนรู้ โดยการสอดแทรกเรื่องของคุณธรรม และจริยธรรมในกิจกรรม และบูรณาการกิจกรรมเข้ากับบทเรียนในแต่ละวิชาทำให้นักเรียนได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติในเรื่องของความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์อยู่ตลอดเวลา²¹¹ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธ์ ที่นำแนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์มาพัฒนาความเป็น "นวัตกรรมสังคม" สำหรับบุคลากรจากทุกสาขาวิชาชีพ มีคุณลักษณะสำคัญๆ ดังนี้ 1. มีความต้องการปรารถนาในการที่จะเป็นบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ ด้วยการค้นหาสิ่งใหม่ๆ ให้กับตนเอง และคนรอบข้างอยู่เสมอ 2. เปิดตาเปิดใจให้กว้างที่สุด เพื่อพร้อมรับรู้และพร้อมค้นหาทุกสรรพสิ่งรอบตัว 3. สนใจที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอย่างมีความสุขและสนุกสนาน 4. ใส่ใจในทุกรายละเอียด เพราะจะนำมาซึ่งความรู้และแนวคิดใหม่ๆ 5. ลงมือคิด ลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยสติและสมาธิ ซึ่งจะทำให้เราเข้าใจสิ่งนั้นๆ ได้อย่างลึกซึ้ง 6. ไม่เพียงแต่คิดและพูดอย่างเดียว แต่ต้องลงมือกระทำหรือปฏิบัติให้ได้อย่างที่คิดและพูด 7. กล้าที่จะยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ พร้อมที่จะกล่าวคำขอโทษเมื่อรู้ว่าตัวเองผิด และเรียนรู้ที่จะหาทางปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้น 8. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งดีๆ และเชื่อมั่นว่าทุกสิ่ง

²¹¹ ดิเรก ขอพึง, “การพัฒนางานด้านความมีวินัยในตนเองของนักเรียน บ้านร้านหญ้าอำเภอจัตุรัส จังหวัดชัยภูมิ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), บทคัดย่อ.

เป็นไปได้ 9.มีกัลยาณมิตรหรือมิตรทางปัญญารอบตัว เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ ด้วยอย่างสม่ำเสมอ 10.อดทน อดกลั้น และเสียสละและยังสอดคล้องกับ แนวคิดของสมาคมตัวแทนโฆษณาแห่งประเทศไทยหรืออเมริกา เรื่องการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน(Integrated Marketing Communications) ที่ตระหนักถึงบทบาทเชิงรุกของการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ รวมเข้าไว้ด้วยกัน เช่นการโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความชัดเจน ความสอดคล้องเพื่อผลกระทบทางการสื่อสารสูงสุด โดยผ่านข้อมูลที่ประสานสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว²¹²

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ ระหว่างการประชาสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ ต่อองค์ประกอบด้านการ พัฒนาตนเองในการ ศึกษาวิจัยครั้งนี้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารการเงิน



แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารการเงิน

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารการเงิน มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ Richard A. Swanson และ Elwood F. Holton อธิบายว่ากรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2)ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ 3) ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) และ Hammer และ Champy ได้ยกตัวอย่างการอธิบายกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสาม

²¹² ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธ์, คุณค่าที่แท้จริงของแนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์กับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมสังคม [Online], accessed 2 May 2010 . Available from http://alumni.bu.ac.th/index.php?option=com_content&task=view&id=174&Itemid=82

ด้าน เช่น จากแนวคิดกระบวนการรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า Reengineering นั้น เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำ Reengineering (ทฤษฎีจิตวิทยา) เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Shun Tyson ได้อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นความเป็นผู้นำทุน (Cost Leadership Strategies) ว่าจะต้องคิดค้นหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุดเพื่อราคาขายสินค้าและบริการจะได้ต่ำกว่าด้วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องช่วยกันคิดค้นหาวิธีการซึ่งในเรื่องนี้ส่งผลกระทบต่อโครงการสร้างจิตสำนึกแห่งต้นทุนและการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในทุกด้านโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ เรื่องการทำให้ผลตอบแทนที่มีความยุติธรรมและเสมอภาคกันย่อมเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของขวัญและกำลังใจพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีความรู้ ทักษะ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงงานเหล่านี้จะมีความต้องการ และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างจากแรงงานที่ไม่มีฝีมือ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรมีความพอใจในงาน และมีความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์²¹³ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ เรื่องการทำให้ผลตอบแทนที่มีความยุติธรรมและเสมอภาคกันย่อมเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของขวัญและกำลังใจพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีความรู้ ทักษะ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงงานเหล่านี้จะมีความต้องการ และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างจากแรงงานที่ไม่มีฝีมือ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เพื่อธำรงรักษาให้บุคลากรมีความพอใจในงาน และมีความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญ ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์²¹⁴ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธีระ ทานตวนิช ที่พบว่าอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อ

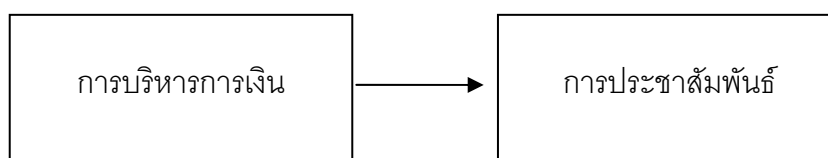
²¹³ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2545), 201-202.

²¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 201-202.

การพัฒนาบุคลากรในสถาบันคือ อุปสรรคด้านการเงิน ด้านเครื่องมือและ อุปกรณ์ ด้านความรู้ ทักษะในการวิจัย ข้อจำกัดด้านเวลา และขาดการ สนับสนุนจากสถาบัน²¹⁵

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเงิน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน ในการศึกษา วิจัยครั้งนี้

9. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับการประชาสัมพันธ์



แผนภูมิที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินกับการ ประชาสัมพันธ์

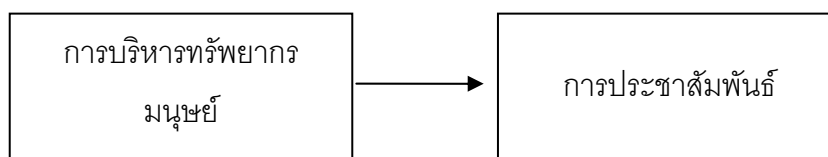
ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน กับการประชาสัมพันธ์ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่แนวคิดของอรไทย บรรลุที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร เขต ภาษีเจริญ ผลการวิจัยพบว่ามีอุปสรรคในการประชาสัมพันธ์ ด้านงบประมาณ พบว่า ไม่มีการ จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำหรับการประชาสัมพันธ์เป็นการเฉพาะ²¹⁶ เช่นเดียวกับ อปษรศรี พลอดเปลี่ยว ที่กล่าวว่า งบประมาณที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นหัวใจสำคัญ ของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพราะเงินเป็นสิ่งเสริมให้งานมีคุณภาพ แต่การดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำให้กิจกรรมต่างๆบรรลุเป้าหมายโดยเสียเงินน้อยที่สุดแต่

²¹⁵ สุธีระ ทานตวนิช, "บทบาททางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ปีการศึกษา 2517" (ปรินญาณพนธ์ ปรินญานมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร),(อัคราณา).

²¹⁶ อรไทย บรรลุ, การศึกษาประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตภาษีเจริญ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี สาขาบริหารการศึกษา,2547.

ได้คุณภาพงานที่ดีที่สุด อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ไม่สามารถเป็นไปตามแผน และไม่บรรลุเป้าหมายได้นั้น เกิดจากปัจจัยด้านงบประมาณไม่เพียงพอ²¹⁷

10. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการประชาสัมพันธ์



แผนภูมิที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการประชาสัมพันธ์

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการประชาสัมพันธ์ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของจรรยาพร ธรณินทร์ ว่า องค์การควรมีฝ่าย หรือกลุ่มผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายกับทีมงาน ควรเลือกบุคลากรที่จบทางนิเทศศาสตร์โดยตรง หรือมีประสบการณ์ด้านนี้ มีความสนใจในการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ และต้องมีบุคลิกลักษณะพิเศษ ที่สามารถเป็นนักข่าว หรือสามารถวิเคราะห์ข่าวได้ การพัฒนาบุคลากรจากทุกฝ่ายขององค์การให้มีทักษะในการประชาสัมพันธ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลย ต้องพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาตัวผู้บริหารด้วย เพื่อให้การประชาสัมพันธ์เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น²¹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของ รัมภา ไตชิละสุนทร ว่าการประชาสัมพันธ์เป็นการพัฒนาบุคลากร²¹⁹ และพรทิพย์ เฟื่องฟูง ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ที่ดีของหน่วยงาน ควรประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในมีบทบาทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการมีส่วนร่วมในสาธารณกุศล เพื่อให้ทุกคนเป็นตัวแทนที่ดีของหน่วยงาน และเข้าใจว่างานประชาสัมพันธ์ของสถาบันหรือหน่วยงาน เป็นภารกิจของทุก

²¹⁷ อับษรศรี ปลอดเปลี่ยว, การประชาสัมพันธ์โรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542),591.

²¹⁸ จรรยาพร ธรณินทร์, 12 ไม่เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ (กรุงเทพฯ : อินสปายร์ ,2552),344.

²¹⁹ รัมภา ไตชิละสุนทร, “แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประชาชน” นักประชาสัมพันธ์ การศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537).

คน เพื่อพัฒนา และรักษาคุณภาพของระดับการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่ดี และคล่องตัวทั้งจากระดับผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติการ และระหว่างบุคลากรด้วยกัน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจข้อมูลที่เป็นไปในทุกเรื่อง จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ในการทำงาน เกิดความเข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อฝ่ายบริหาร โดยส่วนรวมเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี การยกย่องนับถือกันตามลำดับชั้นยศ อาวุโส และเพื่อลดความขัดแย้ง ความตึงเครียด เพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน²²⁰

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบการประกอบการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการประกอบการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้ได้รูปแบบการประกอบการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการประกอบการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลดังนี้

1. ค่า Chi – Square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. ค่า Goodness – of – fit indices : GFI และ AGFI
4. ค่า Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
5. ค่า Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมติฐาน

²²⁰ พรทิพย์ เฟื่องฟุ้ง, “การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12” (ปริญญาานิพนธ์ สาขาบริหารการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ,2542), บทคัดย่อ.

ตารางที่ 14 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	อธิบายความสอดคล้อง ความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
ไค – สแควร์ (χ^2)	168.41 (P = 0.83200)	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับสมมติฐานหลักว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อ P มีค่ามากกว่า 0.05
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit : GFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืน
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.98	มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.92	มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.029	มีค่าต่ำกว่า 0.8 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.92	มีค่าไม่เกิน 2.00 ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืน
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.025	มีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

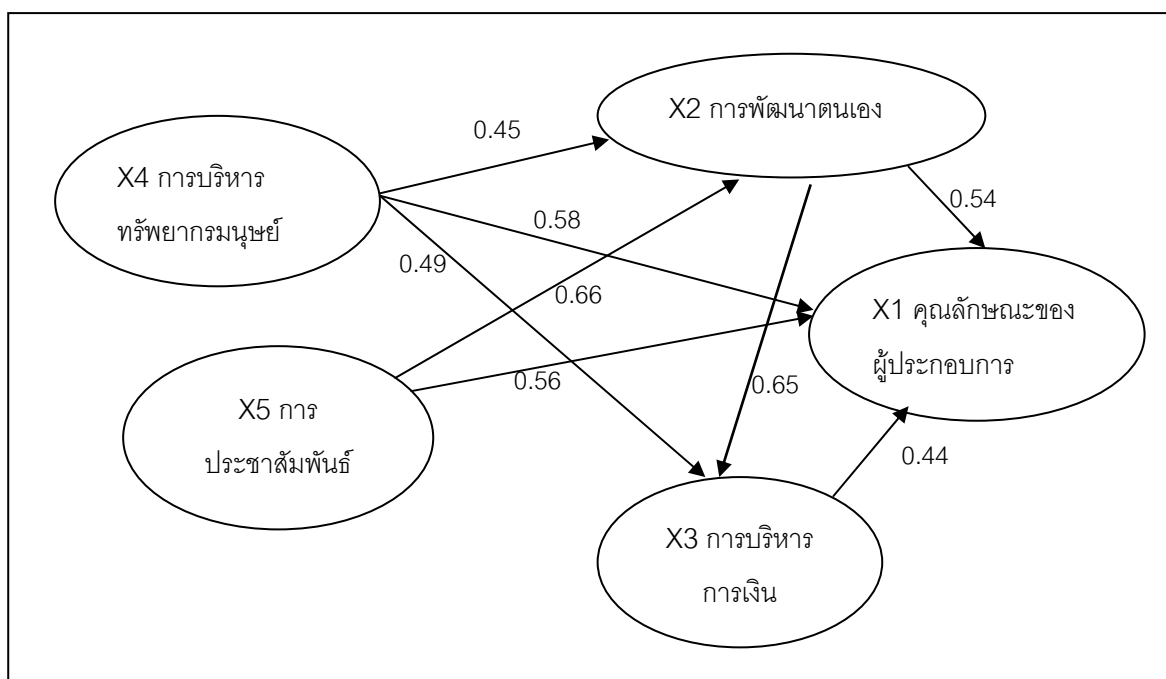
จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 168.41 (P = 0.83200) แสดงให้เห็นว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ รูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่นๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI = 0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.029 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.029 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

จากผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Factor Analysis ที่ได้นำเสนอแล้วข้างต้น พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 31 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

- X1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ
- X2 การพัฒนาตนเอง
- X3 การบริหารการเงิน
- X4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- X5 การประชาสัมพันธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรูปแบบดังนี้



Chi – square = 168.41 , df = 92 , P-value = 0.83200, RMSEA = 0.025

แผนภูมิที่ 16 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องเชิงประจักษ์

จากแผนภูมิที่ 16 คำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ดังนี้

1. คำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการได้ดังนี้

1.1 อิทธิพลทางตรง ผลทางตรงของการบริหารการเงิน การพัฒนาตนเอง การประชาสัมพันธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.44 0.54 0.56 และ 0.58 ตามลำดับ

1.2 อิทธิพลทางอ้อม ผลทางอ้อมของตัวแปรที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีดังนี้

1.2.1 ผลทางอ้อมของการพัฒนาตนเองที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1.2.1.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเงินมีค่าเท่ากับ $0.65 \times 0.44 = 0.28$

1.2.2 ผลทางอ้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1.2.2.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการพัฒนาตนเอง มีค่าเท่ากับ $0.45 \times 0.54 = 0.24$

1.2.2.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเงินมีค่าเท่ากับ $0.49 \times 0.44 = 0.21$

1.2.3 ผลทางอ้อมของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1.2.3.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการพัฒนาตนเองมีค่าเท่ากับ $0.66 \times 0.54 = 0.35$

1.3 ผลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ได้จากผลบวกของผลทางตรงกับผลทางอ้อมทั้งหมด

1.3.1 ผลรวมของการพัฒนาตนเองที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ $0.54 + 0.28 = 0.82$

1.3.2 ผลรวมของการบริหารการเงินที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ 0.44

1.3.3 ผลรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ $0.58 + 0.24 + 0.21 = 1.03$

1.3.4 ผลรวมของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ $0.56 + 0.35 = 0.91$

ในการจะประเมินผลของตัวแปรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อนแล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จึงแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 15 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

องค์ประกอบ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรเกณฑ์					อิทธิพลรวม
		X2	X3	X4	X5	รวม	
X2 การพัฒนาตนเอง	0.54	-	-	0.28	-	0.28	0.82
X3 การบริหารการเงิน	0.44	-	-	-	-	-	0.44
X4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.58	0.24	0.21	-	-	0.45	1.03
X5 การประชาสัมพันธ์	0.56	0.35	-	-	-	0.35	0.91

จากตารางที่ 15 พบว่า ในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตนเองและการบริหารการเงิน

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาตนเอง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตนเอง และการบริหารการเงิน

2. คำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้

2.1 อิทธิพลทางตรง ผลทางตรงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประชาสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 0.45 และ 0.66 ตามลำดับ

2.2 อิทธิพลทางอ้อม พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาตนเอง

2.3 ผลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง ได้จากผลบวกของผลทางตรงกับผลทางอ้อมทั้งหมด คือ

2.3.1 ผลรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาตนเองมีค่าเท่ากับ 0.45

2.3.2 ผลรวมของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง มีค่าเท่ากับ 0.66

ในการจะประเมินผลของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อนแล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง จึงแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 16 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรเกณฑ์					อิทธิพลรวม
		X1	X3	X4	X5	รวม	
X1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	-	-	-	-	-	-	-
X3 การบริหารการเงิน	-	-	-	-	-	-	-
X4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.45	-	-	-	-	-	0.45
X5 การประชาสัมพันธ์	0.66	-	-	-	-	-	0.66

จากตารางที่ 16 พบว่า ในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาตนเอง จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประชาสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาตนเอง พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาตนเอง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาตนเองจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประชาสัมพันธ์

3. คำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อการบริหารการเงินได้ดังนี้

3.1 อิทธิพลทางตรง ผลทางตรงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาตนเอง มีค่าเท่ากับ 0.49 และ 0.65 ตามลำดับ

3.2 อิทธิพลทางอ้อม พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเงิน

3.3 ผลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเงิน ได้จากผลบวกของผลทางตรงกับผลทางอ้อมทั้งหมด คือ

3.3.1 ผลรวมของการพัฒนาตนเองที่มีต่อการบริหารการเงิน มีค่าเท่ากับ 0.65

3.3.2 ผลรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการบริหารการเงิน มีค่าเท่ากับ 0.49

ในการจะประเมินผลของตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเงินจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อนแล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเงิน จึงแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 17 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเงิน

องค์ประกอบ	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรเกณฑ์					อิทธิพลรวม
		X1	X2	X4	X5	รวม	
X1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	-	-	-	-	-	-	-
X2 การพัฒนาตนเอง	0.65	-	-	-	-	-	0.65
X4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.49	-	-	-	-	-	0.49
X5 การประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 17 พบว่า ในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการบริหารการเงิน จะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเงิน จากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเอง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเงิน พบว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเงิน

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเงิน จากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเอง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อให้ได้รูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย โดยผ่านการตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในประเด็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์ และความถูกต้อง มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความเหมาะสม

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	5	100	-	-
2. การพัฒนาตนเอง	5	100	-	-
3. การบริหารการเงิน	5	100	-	-
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	100	-	-
5. การประชาสัมพันธ์	5	100	-	-
รวมเฉลี่ย	5	100	-	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบ เห็นว่ามีความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 19 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ

องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความเป็นไปได้

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเป็นไปได้		เห็นว่าเป็นไปไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	5	100	-	-
2. การพัฒนาตนเอง	5	100	-	-
3. การบริหารการเงิน	5	100	-	-
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	100	-	-
5. การประชาสัมพันธ์	5	100	-	-
รวมเฉลี่ย	5	100	-	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความถูกต้อง

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	5	100	-	-
2. การพัฒนาตนเอง	5	100	-	-
3. การบริหารการเงิน	5	100	-	-
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	100	-	-
5. การประชาสัมพันธ์	5	100	-	-
รวมเฉลี่ย	5	100	-	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านความถูกต้องขององค์ประกอบ เห็นว่ามีความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าใช้ประโยชน์ได้		เห็นว่าใช้ประโยชน์ไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	5	100	-	-
2. การพัฒนาตนเอง	5	100	-	-
3. การบริหารการเงิน	5	100	-	-
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	100	-	-
5. การประชาสัมพันธ์	5	100	-	-
รวมเฉลี่ย	5	100	-	-

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบ เห็นว่าใช้ประโยชน์ได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย โดยแยกเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่ค้นพบ 5 องค์ประกอบ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

2.3.1 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา สรุปได้ดังนี้

2.3.1.1 องค์ประกอบ "คุณลักษณะของผู้ประกอบการ" (Entrepreneurial Trait)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของผู้ประกอบการว่าจะเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารแบบใด การตัดสินใจในเชิงธุรกิจที่มีความเสี่ยง หรือสร้างสรรค์สินค้าและบริการหรือแนวคิดใหม่ๆในการบริหาร ล้วนขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการทั้งสิ้น 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ผู้วิจัยนำเสนอทั้ง 9 ตัวแปรนั้น อาจมีบางตัวแปรที่ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษา โดยเฉพาะโรงเรียนของรัฐบาล มีการปฏิบัติมากนั้นคือการมอบหมายให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษเป็นผู้รับผิดชอบหรือเป็นหัวหน้าโครงการสองภาษาของโรงเรียน ส่วนโรงเรียนเอกชน ผู้ประกอบการมักจะเป็นผู้บริหารโครงการเอง 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน เห็นด้วย กับตัวแปรที่ผู้วิจัยนำเสนอแต่เห็นว่าน่าจะมีคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติม ที่มีความสำคัญโดยเฉพาะคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร 4) การนำไปใช้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ทั้ง 9 ตัวแปร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาเอง ให้มีศักยภาพต่อไปได้

2.3.1.2 องค์ประกอบ "การพัฒนาตนเอง" (Self Development)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาตนเองซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญมากเนื่องจากในปัจจุบันสิ่งต่างๆรอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งองค์ความรู้ เทคโนโลยี แม้แต่ปัญหา ก็มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นดังนั้นผู้ประกอบการโรงเรียนสองภาษาจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารส่วนมากมีงานมาก จึงอาจไม่มีเวลามากพอที่จะเข้ารับการศึกษาอบรม หรือสัมมนาทางวิชาการได้บ่อยอย่างที่ต้องการ ดังนั้น การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยตัวเองโดยการใช้วิธีการที่หลากหลายจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันนำมาใช้ เช่นการใช้ อินเทอร์เน็ต การอ่านข่าวสาร หรือการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรมี

ความถูกต้อง และ 4) การนำไปใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาตนเองนั้น ผู้ประกอบการโรงเรียนสองภาษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร และควรมีการผลักดันให้เกิดบรรยากาศของการแสวงหาความรู้ ขึ้นในทุกส่วนของโรงเรียนอย่างจริงจัง โดยการจัดแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมค้นคว้าของครู ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2.3.1.3 องค์ประกอบ “การบริหารการเงิน” (Financial Management)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ไม่มุ่งหวังความสำเร็จที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว ความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องของงบประมาณ ที่ได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ โรงเรียนสองภาษาเอกชนจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องหาการสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการศึกษาจาก แหล่งอื่นๆ เช่น การสนับสนุน จากผู้ปกครอง โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนในโครงการสองภาษา แต่มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ข้อสังเกตเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองว่า ควรมีขอบเขตที่ชัดเจน เพราะผู้ปกครองมีความหลากหลาย ยากต่อการบริหารจัดการ 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ตัวแปรทั้ง 6 ประการมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โรงเรียนสองภาษาส่วนมากมีการดำเนินการทางการเงินอย่างรัดกุมอยู่แล้ว 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญไม่มีความเห็นเพิ่มเติม และ 4) การนำไปใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดโครงการสองภาษานั้นมีการจัดเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ปกครองในอัตราที่สูงกว่าภาคปกติ หากมีการบริหารงบประมาณที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถนำไปพัฒนาโรงเรียนในส่วนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอนที่ทันสมัย มาใช้ในโรงเรียน ทั้งโครงการสองภาษา และโครงการปกติด้วย

2.3.1.4 องค์ประกอบ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าในการจัดการเรียนการสอนโครงการสองภาษานั้น สิ่งที่ผู้ปกครองมีความกังวล และให้ความสำคัญมากที่สุด นั้นคือ ครูผู้สอน ชาวไทยและชาวต่างชาติ การสรรหาครูผู้สอนที่มีคุณสมบัติ ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพนั้น เป็นงานที่ยาก และท้าทายสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่าง

เหมาะสม จะสร้างจุดขายที่เข้มแข็ง และความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น ในการบริหารจัดการโรงเรียนสองภาษา 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ นั้น เป็นสิ่งที่โรงเรียนสองภาษาทั้งของรัฐบาลและโรงเรียนสองภาษาของเอกชน ส่วนหนึ่งเป็นแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดอยู่แล้ว เช่น เรื่องการผ่านการอบรมด้านหลักสูตร ภาษา และวัฒนธรรมไทย ของอาจารย์ชาวต่างชาติ 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า หากโรงเรียนมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถ แก้ปัญหาเรื่องครูชาวต่างชาติได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโครงการ และ 4) การนำไปใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้น สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลได้จริง แต่ควรเพิ่มเติมส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจ การให้รางวัล การลงโทษ เข้าไปในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น ควรมีการฝึกอบรมครูผู้สอนภาษาอังกฤษที่เป็นคนไทย ร่วมกับครูผู้สอนชาวต่างชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการสอน ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน

2.3.1.5 องค์ประกอบ “การประชาสัมพันธ์” (Publicize)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญ และนำมาใช้อย่างได้ผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาวะที่ โรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยมีการแข่งขันกันอย่างสูง การนำเสนอผลการดำเนินงาน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ปกครองเพิ่มความเชื่อมั่น ในการบริหารจัดการของโรงเรียน และมีผลต่อการตัดสินใจที่จะนำบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนของเรา 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าโรงเรียนในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนสองภาษาหรือไม่ ล้วนแล้วแต่ต้องทำการประชาสัมพันธ์ทั้งสิ้น รูปแบบของการประชาสัมพันธ์ของแต่ละโรงเรียนอาจแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณของแต่ละโรงเรียน การเลือกสื่อที่เหมาะสมกับโรงเรียน และกลุ่มเป้าหมาย เป็นเรื่องที่ควรนำมาพิจารณาในการบริหารการประชาสัมพันธ์โรงเรียน 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนควรมีบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ มาทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะเพื่อวางแผนการประชาสัมพันธ์ และคิดวิธีการทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้กับโรงเรียน 4) การนำไปใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้ดีที่สุดนั้นก็คือ

นักเรียนและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ดังนั้นการสร้างความรู้สึที่ดี ทศนคติเชิงบวก ให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพราะบุคลากรเหล่านั้นจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาของประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม เนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความสำคัญต่อการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา โดยที่องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการนั้นเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวผู้บริหารซึ่งน่าจะเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการตัดสินใจในพันธกิจของโรงเรียน องค์ประกอบที่เหลือทั้ง 4 องค์ประกอบ จะมีอิทธิพลส่งผลทำให้ผู้ประกอบการมีคุณลักษณะที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ก็จะเข้าใจและเห็นความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 4 นั่นคือ การพัฒนาตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน และการประชาสัมพันธ์ โดยมีการบริหารจัดการองค์ประกอบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านเห็นด้วยกับรูปแบบดังกล่าว ว่ามีความเป็นไปได้สามารถนำไปใช้ได้จริง 3) ความถูกต้อง ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ ว่าน่าจะครอบคลุมถึงเรื่องของการตลาดไปด้วย เนื่องจาก เห็นว่าการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอในการแข่งขันในปัจจุบัน การส่งเสริมการขายด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในภาคธุรกิจ น่าจะมีการนำมาปรับใช้ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม และ 4) ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย นั้นน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการที่กำลังจะเปิดโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย หรือ ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาของรัฐ ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวมาปรับใช้ในโรงเรียนสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 5

ผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แนวทางการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ประเภท ประกอบกัน คือ การศึกษาวิจัยที่เป็นลักษณะเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการศึกษาวิจัยที่เป็นลักษณะเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา 2) รูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษาจำนวน 298 โรงเรียนเป็นโรงเรียนรัฐบาล 156 โรงเรียน เป็นโรงเรียนเอกชน 142 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษาจำนวน 169 โรงเรียน คือ โรงเรียนรัฐบาล 88 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน 81 โรงเรียนขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตารางเครซีและมอร์แกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการ 3) หัวหน้าโครงการสองภาษา และระดับครูผู้สอน ได้แก่ ครูที่ทำการสอนในระบบสองภาษา ได้ตอบรับคืนกลับมา 149 โรงเรียน เป็นโรงเรียนรัฐบาล 72 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน 77 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 745 คน คิดเป็นร้อยละ 88.16 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (check list) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการโดยผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถามการวิจัย ดำเนินการโดยการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ และ 3) แบบแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบรูปแบบการวิจัย ดำเนินการโดยการส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1)คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait) 2) การพัฒนาตนเอง (Self Development) 3) การบริหารการเงิน (Financial Management) 4)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ 5) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) มีค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 113433.77 ($p < .01$) แสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมตริกเอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับค่า KMO ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.941 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก และจากค่าไอเกนขององค์ประกอบที่มากกว่า 1.00 โดยมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 71.927 ในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ” (Entrepreneurial Trait)

ประกอบด้วย บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระบบสองภาษาได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างกับสมาชิก ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน ผู้บริหารมีการประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรโดยไม่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของทีมงาน ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนสองภาษา แหล่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

องค์ประกอบที่ 2 “การพัฒนาตนเอง” (Self Development)

ประกอบด้วย ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรมสัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศ ของโลกและสามารถวิเคราะห์ได้ ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูล

ประเภทใด สามารถหาได้จากที่ใด ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก

องค์ประกอบที่ 3 “การบริหารการเงิน” (Financial Management)

ประกอบด้วย ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการสองภาษา มีส่วนสนับสนุนและจัดหาแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาให้กับโรงเรียน โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการ ฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร โรงเรียนสองภาษาเป็นสมาชิกของสมาคมโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย โรงเรียนสองภาษามีคณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนสองภาษาเน้นที่ด้านวิชาการ ,ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการตามลำดับ โรงเรียนสองภาษามีการจัดทำงบประมาณประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

องค์ประกอบที่ 4 “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management)

ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา ประเมินจากเอกสารการสอน ,การใช้สื่อการสอนและวิธีการสอนในห้องเรียน มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนในโครงการสองภาษาให้แก่ครูผู้สอนชาวไทยและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโครงการฯ โรงเรียนสองภาษา จัดกิจกรรมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติที่สอนในโครงการ ฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคนิควิธีการสอนซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา ผ่านการอบรมด้านหลักสูตร , ภาษาและวัฒนธรรมของไทยตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

องค์ประกอบที่ 5 “การประชาสัมพันธ์” (Public Relations)

ประกอบด้วย โรงเรียนสองภาษามีการเลือกสื่อได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและ กิจกรรม โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษาสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอก ด้วยการให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน โรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข่าวความเคลื่อนไหวของโรงเรียนเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชน

2. รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 168.41 ($P = 0.83200$) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI = 0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.029 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.029 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี องค์ประกอบในรูปแบบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ การพัฒนาตนเอง การบริหารการเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประชาสัมพันธ์

อิทธิพลทางตรง เมื่อเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตนเองและการบริหารการเงิน

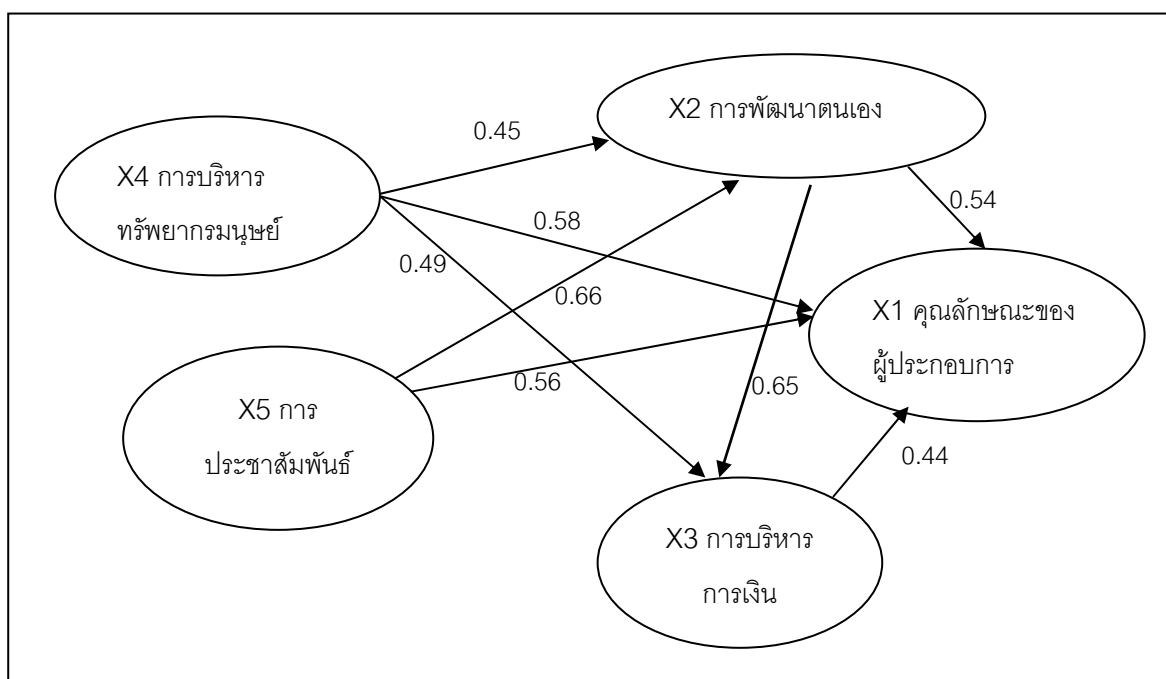
เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์และการพัฒนาตนเอง

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตนเอง และการบริหารการเงิน

การตรวจสอบรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมในประเทศ ใช้วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ 2) การพัฒนาตนเอง 3) การบริหารการเงิน 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) การ

ประชาสัมพันธ์ รูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบการโรงเรียนสองภาษาได้

สรุปรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นำเสนอไว้ดังแผนภูมิที่ 17 (n=745)



Chi – square = 168.41 , df = 92 , P-value = 0.83200, RMSEA = 0.025

แผนภูมิที่ 17 แสดงรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องเชิงประจักษ์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. จากผลการวิจัยองค์ประกอบรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait) 2) การพัฒนาตนเอง (Self Development) 3) การบริหารการเงิน (Financial Management) 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ 5) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนสองภาษาของประเทศไทยนั้น เป็นโรงเรียนรูปแบบใหม่มีจุดเน้นที่การใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เพื่อที่นักเรียนจะสามารถพัฒนาศักยภาพด้านภาษาให้ก้าวหน้าและพร้อมที่จะเป็นทรัพยากรสำคัญในการนำพาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้ จากการที่รัฐบาลสนับสนุนให้เปิดโรงเรียนสองภาษา ประกอบกับความนิยมของผู้ปกครองที่เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ภาษาของบุตรหลาน ส่งผลให้มีโรงเรียนสองภาษาเกิดขึ้นมากมายทั้งในเมือง และกระจายไปเกือบจะทุกจังหวัดตามกระแสนิยมของสังคม การบริหารจัดการโรงเรียนสองภาษาท่ามกลางการแข่งขันที่สูงนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา การมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาให้อยู่รอดในยุคปัจจุบันได้ ดังผลของการวิจัยที่ได้ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีความสอดคล้องกับหลักการแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการชาวต่างประเทศ คือ แนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิด นอร์ตัน (Robert S.Kaplan และ David P. Norton) ที่ได้เสนอบทความเกี่ยวกับ balance scorecard ในวารสาร Harvard Business Reviews ในปี 1992 โดยเสนอเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านมุมมอง 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเซล (Maisel) ที่เสนอมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน คือ 1) การวัดด้านการเงิน 2) การวัดด้านลูกค้า 3) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ 4) การวัดด้านทรัพยากรบุคคล แนวคิดของ European Foundation for Quality Management ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในสถานศึกษาเพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถบรรลุความเป็นเลิศประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์นโยบาย และกลยุทธ์ 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารทรัพยากร 5) กระบวนการพัฒนาโรงเรียน 6) ผลตอบรับจากภายในสถานศึกษา 7) ผลตอบรับจากผู้ปกครอง 8) ผลตอบรับจากสังคมและชุมชน 9) การประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในด้านผลสัมฤทธิ์

ความก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากร และประสิทธิภาพของงบประมาณ แนวคิดของ Montecel and Cortez ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณภาพ และประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ระบบสองภาษาในระดับชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ระดับโรงเรียน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 1.2 วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 1.3 สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา 1.4 การสร้างเครือข่าย 1.5 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 2) การสนับสนุนทางการศึกษาระดับโรงเรียน ประกอบด้วย 2.1 การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา 2.2 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 2.3 ความรับผิดชอบของบุคลากร การวัดและประเมินผลผู้เรียน 2.4 การคัดเลือกบุคลากรและการยกย่อง 2.5 การมีส่วนร่วมของชุมชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำไพวรรณ โทณะวนิก เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ระดับประถมศึกษาในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 2) ผู้บริหารโรงเรียน 3) งบประมาณและการเงิน 4) วิชาการและการจัดการเรียนการสอน 5) ครูผู้สอนชาวไทยและชาวต่างชาติ 6) ผู้ปกครองนักเรียน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของฐิติรัตน์ มีมากและคณะ เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) คุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการที่ดี 2) ขั้นตอนในการเริ่มต้นธุรกิจ 12 ขั้นตอน 3) แผนธุรกิจ 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6) การวิเคราะห์ และการวางแผนการตลาด 7) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด 8) การจัดการวัสดุ 9) การจัดการระบบบัญชี 10) การตัดสินใจทางการเงิน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ที่เกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของโรงเรียนที่ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) บุคลากร 3) งบประมาณ 4) แหล่งการเรียนรู้และสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ

จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบประกอบการประกอบของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยที่เหมาะสมตามคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบ ดังกล่าวแล้วข้างต้น

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบทั้ง 5 องค์ประกอบ อันประกอบด้วย ลำดับที่ 1 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ลำดับที่ 2 การพัฒนาตนเอง ลำดับที่ 3 การบริหารการเงิน ลำดับที่ 4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ลำดับที่ 5 การประชาสัมพันธ์ เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยสามารถอธิบายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ว่า

1.1 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยมากที่สุดซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 10.341 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 1 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยการนำคุณลักษณะของผู้ประกอบการ หรือเจ้าของกิจการมาใช้ เนื่องจากผู้บริหารคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำให้งานเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือหยุดอยู่กับที่ หรือถอยหลัง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะส่งผลสู่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดีภายใต้บรรยากาศของความสมัครสมานสามัคคี ความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเชื่อมั่นในกันและกัน ความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความคิดเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการงานนั้น มีความรัก ความศรัทธา ภาคภูมิใจในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีความรู้สึกผูกพันกับงาน มีความรู้สึกเห็นพ้องต้องกัน และร่วมกันดำเนินงานซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ การเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารงานมีอิทธิพลทั้งต่อความสำเร็จของงานและบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทิมโมธี เอส. แฮทเทิน (Timothy S. Hatten) ได้กล่าวถึง ผู้คุณสมบัติเฉพาะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จว่า จะต้องมีความคุณสมบัติเฉพาะดังนี้ 1) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นอนาคตหรือโอกาสในการเลือกดำเนินธุรกิจและเห็นหนทางที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้ธุรกิจนั้นๆ ได้ 2) เป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง นั่นคือต้องมีความอดทน หึดทน มุ่งมั่นไปสู่จุดหมายของธุรกิจด้วยความอดทนและจิตใจที่เข้มแข็งไม่มีคำว่าแพ้และท้อแท้แม้ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ หรือในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงจะพยายามใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสเสมอ 3) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าและบริการ ในรูปแบบใหม่ ๆ และมีคุณภาพเพื่อนำออกสู่ตลาดได้เสมอ 4) เป็นผู้มีความรู้และเฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงสภาพตลอดเวลาเพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวได้ตลอดเวลา 5) เป็นผู้มีความริเริ่มและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจตลอดเวลา นั้นหมายถึงการมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจให้อยู่รอดได้อย่างต่อเนื่อง และยังสอดคล้องกับเฟรดริกซ์ และคณะ Howard H. Frederick, Donald F. Kuratko, Richard M. Hodgetts. ที่กล่าวถึงผู้ประกอบการในศตวรรษ ที่ 21 ว่าการเป็นผู้ประกอบการ เป็นกระบวนการพลวัติ ของการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์ซึ่งจำเป็นต้องใช้พลังงานและความกระตือรือร้นเพื่อนำแนวความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติ และการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแง่ของเวลา เงินทุน หรืออาชีพ ความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่

สร้างสรรค์ในการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ทักษะในการสร้างแผนงานธุรกิจที่ดี และการมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นโอกาสที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นเป็นความคลุมเครือ ความขัดแย้ง และความสับสน เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ สตีเฟน รอบบินส์ (stephen robbins) ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จ คือการมีบุคลิกพื้นฐาน 5 ประการที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า "big five dimensions of personality" ซึ่งประกอบด้วย 1) การชอบเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก หรือสิ่งแวดล้อม 2) การโอนอ่อนผ่อนตาม 3) การมีความสุขรอบคอบ 4) การมีอารมณ์มั่นคง 5)การพร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของวอลเตอร์ คัมมูเลอร์ (Walter Kuemmerle) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะ 5 ประการดังนี้ 1)ไม่ล่าช้ากับการยืดหยุ่นต่อกฎข้อบังคับ 2) พร้อมที่จะเผชิญกับศัตรูที่มีอำนาจมาก 3) มีความอดทนรอ 4) พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว 5) รู้ว่าจะสร้างข้อตกลงได้อย่างไร

จากข้อสนับสนุนจากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าว จึงทำให้ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดของรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

1.2 องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยเป็นอันดับสอง ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 4.472 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมดทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาตนเองคือการสร้างความสามารถของตนเองให้มากขึ้น และพัฒนาความสามารถที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ตนเอง และองค์กร มีความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร การศึกษา ถึงแม้ว่าบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นของธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ถ้าเปลี่ยนแปลงเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่น ๆ เสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา เข้าร่วมฝึกอบรม เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การให้ได้ทัศนศึกษาหรือการศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน มีโอกาสรู้จักกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างฉันทามิตร งานที่ได้ดำเนินจัดทำก็น่าจะได้ผลดี กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานให้มีความ

เข้มแข็งทันสมัย และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา สอดคล้องกับความคิดของ ดนัย เทียนพุดม ที่ว่าการพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะหรือประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจจะเป็นการอ่านตำรา การไปอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ หรือองค์กรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น ห้องสมุด วีดิทัศน์ จดหมายข่าว เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ แบนดูรา (Bandura) ที่ได้พัฒนาหลักการพัฒนาตนเองตามแนวพฤติกรรมนิยมที่เป็นการเรียนรู้ทางสังคม ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้พฤติกรรมใหม่จากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม โดยบุคคลเรียนรู้จากผลกรรมและวิธีการเลียนแบบ แบนดูรา ให้ความสำคัญในกระบวนการเรียนรู้จากผลกรรม ซึ่งทำหน้าที่หลายประการ ทั้งเป็นการให้ข้อมูล การจูงใจและการเสริมแรงด้วย ส่วนการเลียนแบบประกอบด้วยการใส่ใจ การจำ การกระทำทางกาย และการจูงใจ นอกจากนั้นแบนดูรายังเน้นด้วยว่า การเรียนรู้ทางสังคมเป็นกระบวนการทางปัญญาด้วยโดยมีส่วนประกอบที่สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นในเงื่อนไข ความคาดหวังในความสามารถของตนและผลที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ โดยชัยัญญา อภิบาลกุล ว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ขั้นตอนคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตนเอง และ 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อนำผลไปพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม ก้องเสียงสังข์ ที่ศึกษาถึงลักษณะ รูปแบบ วิธีการ และการตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ ว่า 1) ลักษณะการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ดี การมีความรู้ความเข้าใจ การมีทักษะประสบการณ์ การมีความสามารถ ความชำนาญ การพัฒนาทางปัญญา การพัฒนาทางจิต ความมุ่งมั่นให้สำเร็จ ความกระตือรือร้น และการมีความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ 2) รูปแบบวิธีการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย การค้นคว้า จากเอกสารตำรา บทความทั้งในและต่างประเทศ การติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอก โดยอาศัย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรม การสำรวจตัวเอง การคบหาสมาคมกับผู้รู้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยอื่นๆ 3) การตระหนักในการพัฒนาตนเอง พนักงานในองค์กรทุกคนยอมรับในการพัฒนาตนเอง ในขั้นตอนทดลองปฏิบัติ โดยมีการรับรู้ข้อมูลจากการค้นคว้า ศึกษา หรือได้รับคำแนะนำจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรให้ปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ก็จะทดลองนำไปปฏิบัติ 4) ปัญหาในการพัฒนาตนเองคือ ด้านงบประมาณ การเงิน ด้านเวลาที่ไม่เพียงพอ ขาดความรู้ความเข้าใจ

ทักษะประสบการณ์ ด้านอารมณ์ และไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการใช้งาน รวมถึงขาดความรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่

1.3 องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน (Financial Management) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยเป็นอันดับสาม ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 3.728 ของความแปรปรวนทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทุกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากร และงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยเหตุนี้การบริหารการเงินที่เหมาะสม และรัดกุม จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพนอกจากนี้การ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นๆ รวมทั้งความร่วมมือที่มาจากเครือข่ายหรือองค์กรที่มาจากภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญญู สาทร ที่กล่าวว่า โรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมประชาธิปไตยโรงเรียนควรเป็นของประชาชน การจัดการเรียนการสอนโดยความรู้เห็นและความร่วมมือของประชาชน เพื่อประโยชน์ของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงมีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ประชาชนได้ทราบเกี่ยวกับกิจการต่างๆ ของโรงเรียนเป็นการสร้างความเชื่อถือ ความมั่นใจ และค่านิยมที่มีต่อโรงเรียนให้เกิดขึ้นในหมู่ของประชาชน นอกจากนั้นยังเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการต่างๆ ของโรงเรียนทั้งในด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน และกำลังใจ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และให้ประชาชนเห็นความสำคัญว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบบประชาธิปไตยที่ทุกคนจะต้องให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ คิมบรอก และนันเนอร์ (Kimbrough and Nunnery) ที่กล่าวถึงการคลังโรงเรียนว่า หมายถึงการหาวิธีให้ได้มาซึ่งรายได้และเพิ่มรายได้ของโรงเรียนให้สูงขึ้น การจัดสรรเงินเพื่อก่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยพยายามจัดสรรเงินที่ได้มาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการทางการเงินของหน่วยงานย่อย เช่น ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงควรพิจารณาความต้องการทางการเงินของโรงเรียนต่าง ๆ ที่อยู่ในสังกัดอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับผู้บริหารการศึกษาระดับโรงเรียนจะต้องพิจารณาความต้องการทางการเงิน ของหน่วยงานย่อยของโรงเรียน และโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างเหมาะสมด้วย วิธีใช้จ่ายเงินของโรงเรียนและทรัพยากรอื่นๆ ของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้มากที่สุด อีกทั้งจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบกระเทือนของภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลต่อรายได้และรายจ่ายของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก ฟังก์ซ์ วางงบประมาณคือแผนงานที่จัดทำขึ้นมาเป็นรายลักษณะอักษร

สำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เป็นการแสดงตัวเลขรายรับและรายจ่าย ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประมาณรายรับและค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและเพื่อเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมโดยวิธีการงบประมาณจึงเป็นการติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อใช้ตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่แตกต่างกันมากนักน้อยเพียงใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ แฟรงค์ พี เซอร์วูด ว่างบประมาณ คือแผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่งแผนนี้รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรมโครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ประกอบด้วย การทำงาน 3 ขั้นตอน คือการเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร สอดคล้องกับความคิดของ สุวัฒน์ มุทธเมธา ที่ได้กล่าวถึงความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ พ่อ แม่ ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนได้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนตามความเหมาะสม และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและหน่วยงาน สิ่งที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนจะช่วยเหลือให้ความร่วมมือได้ เช่น (1.1) เป็นกรรมการหน่วยงานต่าง ๆ (1.2) เป็นผู้ช่วยเหลือควบคุมดูแลนักเรียนในเรื่องความปลอดภัยในการเดินทาง ความปลอดภัยในสถานศึกษา และความปลอดภัยในชุมชน (1.3) ให้ความร่วมมือในการจัดอาหาร และบริการอาหารแก่นักเรียน (1.4) ให้ความร่วมมือในการบริจาควัสดุ อุปกรณ์การสอนและการกีฬาต่าง ๆ (1.5) ช่วยการสอนโดยเป็นครูพิเศษตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น ช่วยสอนดนตรี นาฏศิลป์ งานฝีมือ (1.6) ช่วยเหลือในงานห้องสมุด ห้องพยาบาล 2) เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และประชาชนผู้สนใจเข้าร่วมวางแผนในการทำงาน ร่วมเข้าชมกิจกรรมของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ 3) เชิญผู้ปกครองและผู้สนใจเข้าชมผลงานการแสดงต่างๆของนักเรียน 4) ให้ผู้ปกครองเข้าใจจุดมุ่งหมายระเบียบแบบแผน การดำเนินงานกิจกรรมและโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สำหรับความเห็นของนพพร นิลณรงค์ ได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชนหรือผู้ปกครองไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้ คือ 1) การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมที่ประชาชนตระหนักในความเป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม (Indirect Participation) เป็นการมีส่วนร่วมโดยผ่านองค์กรอื่น ผู้นำ หรือตัวแทน 3) การมีส่วนร่วมโดยทั่วไป (Core and Periphery) เป็นการมีส่วนร่วมโดยมีกลุ่มแกนกลางที่สนใจ และดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นการเข้าร่วมโดยผ่านกลุ่มแกนกลางและรอบนอก

1.4 องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย เป็นอันดับสี่ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 3.684 ของความแปรปรวน รวมทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้านโดยมีพัฒนาไปพร้อมๆกับการพัฒนา ด้านอื่นๆเพื่อสร้าง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับสถานศึกษา ทั้งนี้นโยบายการบริหาร จัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรของโรงเรียน มีความตั้งใจในการทำงาน ใน ขณะเดียวกันนั้นบุคลากรใน โรงเรียน ยังสามารถสร้างสรรค์แนวคิดการทำงานใหม่ๆและสร้าง นวัตกรรมต่างๆที่จะสามารถทำให้เหนือชั้นกว่าคู่แข่งได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ มาจากความคิด สร้างสรรค์ของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ กิจกรรมหนึ่งที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญเนื่องจากจะสามารถ ทำให้โรงเรียน สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ นั่นคือ การค้นหาโรงเรียนจะต้องค้นหาครูที่จะเข้ามาทำงานโดยเลือกครูหรือบุคลากร ทางการศึกษา ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดไว้ในเบื้องต้น คือมีคุณลักษณะที่จะ สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ฝ่ายบุคคลได้เขียนพรรณนาไว้ในรายละเอียดของงานและตำแหน่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วเรามักจะรับพนักงานจากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะวัด จากความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้โรงเรียนอาจ ค้นหาได้จากการ สัมภาษณ์หรือในระยะเวลาทดลองงาน ทั้งนี้การคัดเลือกบุคลากรและค้นหา คุณสมบัติบางอย่างจากผู้มาสมัครนั้นบางครั้งไม่สามารถเข้าถึงคุณลักษณะบางประการที่ซ่อนเร้น และไม่สามารถทราบได้ด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่ แรงบันดาลใจของบุคลากร และ ทศนคติ ที่มีต่องานที่ทำ องค์การที่ประสบความสำเร็จหลายๆองค์การที่ติดในระดับประเทศและระดับ โลกนั้นล้วนแล้วแต่มีระบบการพัฒนามนุษย์ที่ดีและต่อเนื่อง อันส่งผลทำให้องค์กรเหล่านี้มีบุคลากรที่ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจใน การทำงานเพื่อมุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Chuck Williams ที่กล่าวถึงทรัพยากรที่ทำให้องค์กรสามารถ "รักษาความ ได้เปรียบเชิงแข่งขัน" ไว้ในหนังสือของเขาชื่อ Management (3rd Ed.)ว่าหนึ่งในทรัพยากรที่ช่วยให้ องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นคือ เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ พัฒนาองค์กร สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรได้ แต่ประโยชน์ของ เทคโนโลยีก็ยังน้อยกว่า "พนักงาน" ขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีไม่มีความยืดหยุ่นเท่า "มนุษย์" จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า

ความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบันล้วนเกิดจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ แนดเลอร์ (Nadler) ที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดให้มีประสบการณ์การเรียนรู้ ภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหรือการพัฒนาบุคคลโดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ลักษณะได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งตามแนวคิดของ Nadler นั้นถือว่าการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่โดยตรงไม่ว่าจะปัจจุบันหรืออนาคต แต่มุ่งเน้นในการพัฒนาด้านสติปัญญา การคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์เป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ซามูเอล (Samuel C.Certo) ที่นำเสนอขั้นตอนในการจัดหาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นการจัดเตรียมการเปิดรับบุคลากรที่เหมาะสม ผู้บริหารควรจะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้ 1) การสรรหา 2) การคัดเลือก 3) การฝึกอบรม 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ จูติรัตน์ มีมาก และคณะ ที่กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการคาดคะเนความต้องการกำลังคนทั้งในด้านจำนวน คุณสมบัติ และการฝึกอบรม เพื่อสนองความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยเริ่มต้นจากวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษารายละเอียดของงานอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินว่าม้งานใดบ้างและในแต่ละงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนปฏิบัติ และรายละเอียดอย่างไร จากนั้นจึงจัดทำสารสนเทศของงาน เพื่อให้มีเอกสารที่ใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา และการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน ทำการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ประเมินผลการทำงาน และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณค่าของผลงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ เสถียร เหลืองอร่าม ที่กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่ามีส่วนประกอบดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องคอยกำกับและเสนอแนะ (Coaching) 2) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องจัดโครงการฝึกอบรมงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นโครงการต่อไป 3) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องจัดแผนดำเนินงานตามขั้นตอนและการฝึกทักษะให้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ 4) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจัดทำพนักงานในองค์กรไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานที่ได้พัฒนาบุคลากรแล้วว่า เขามีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไร สอดคล้องกับ Harbison และ Myers ที่กล่าวไว้ว่า "การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จะใช้เสริมความรู้(Knowledge)ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของคนในสังคมหนึ่งเพื่อที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิต (Productivity), เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต (Quality) ,เพื่อลดต้นทุนของงาน (Cost) ,เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (Risk) , เพื่อลดอัตราหมุนเวียน (Turn Over) และการขาดงาน

(Absenteeism)ของคน" และสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดี ของ Dennis W. Organ ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน อาจทำได้โดยการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานให้แก่บุคลากรให้มีพฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ (Altruism), พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พฤติกรรมการณ์คำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) และ พฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) ซึ่งพฤติกรรมการณ์ต่างๆ เหล่านี้ก็คือพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การซึ่งไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์การแต่เป็นพฤติกรรมการณ์ที่เกิดขึ้นเองของสมาชิกที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ John M. Ivancevich ที่กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ 4 จุดเน้นที่สำคัญ คือ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความเน้นวิธีการทำงานที่ดีกว่าของพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาพนักงานรวมทั้งสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับและลายลักษณ์อักษร 2) มุ่งเน้นคน : ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีชีวิตจิตใจและต้องอำนวยความสะดวกให้บริการจัดโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล 3) มุ่งเน้นทั่วโลก : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงทั่วโลกที่มีบริษัทแม่บริษัทลูกและองค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) มิใช่มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศเท่านั้น กรณีตัวอย่าง เช่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกา มิใช่มีเฉพาะในอเมริกาเท่านั้นแต่ยังคงปฏิบัติใน เม็กซิโก โปแลนด์ และฮ่องกง เป็นต้น องค์การส่วนใหญ่ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ให้เกียรติและคำนึงถึงจิตใจของมนุษย์ มิใช่มองเพียงมนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรเท่านั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ที่ปฏิบัติในบราซิลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สหรัฐอเมริกาได้ 4) มุ่งเน้นอนาคต : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จในอนาคตได้โดยการสร้างความสามารถและกระตุ้นจิตใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว

1.5 องค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยเป็นอันดับห้า ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 3.518 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด

ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารข้อเท็จจริงขององค์กรไปสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้มีความรู้สึก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นความพยายามในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งหลาย การประชาสัมพันธ์ยังเป็นการให้ข้อมูลแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อถือต่อสถาบันให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มบุคคลทั่วไป อันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร การประชาสัมพันธ์นั้นจะเป็นวิธีการขององค์กร สถาบัน (Institution or Organization) ที่มีการวางแผน ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์อันดี (good relationship) ระหว่างองค์กร สถาบัน กับกลุ่มประชาชนเป้าหมาย (the public) ทั้งภายใน ภายนอก หน่วยงาน ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ และมีการประเมินผล (Evaluation) การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในสถาบันให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และสร้างภาพพจน์ที่ดีกับบุคลากรหรือสถาบันภายนอก อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่ นโยบาย การดำเนินงาน ผลงานที่มีชื่อเสียงของโรงเรียน ผ่านทางเครื่องมือสื่อสารต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ อับซวศรี ปลอดเปลี่ยวว่าเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่มบุคคลผู้ที่ทำหน้าที่อยู่ในโรงเรียนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ หรือกับผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา รวมทั้ง องค์กร หรือบุคคลภายนอกที่มีส่วนสัมพันธ์กับโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องรับใช้ หรือให้บริการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการไม่ตรีสัมพันธ์สองทาง เช่นเดียวกับแนวคิดของ วิรัช ลภวิทนกุล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์โรงเรียนว่าเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย เพราะการประชาสัมพันธ์เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางขององค์กรสถาบัน (two-way communication) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีแก่ประชาชน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจในตัวสถาบัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และเป็นประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

2. รูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย ครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษา ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การบริหารการเงิน 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประชาสัมพันธ์ ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert E Kelly ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จ 9 ประการได้แก่

1) การเป็นผู้ริเริ่ม คือการที่ได้ริเริ่มทำในสิ่งทีนอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความเสี่ยง 2) การมีและสร้างเครือข่าย 3) การจัดการตนเอง 4) ทักษะที่ต้องคำนึงถึงมุมมองและแนวคิดของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้เรามีมุมมองที่หลากหลายในการแก้ปัญหา 5) การเป็นผู้ตาม 6) การเป็นผู้นำ 7) การทำงานเป็นทีม 8) ความเข้าใจในองค์กร 9) การนำเสนอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แมค เจลแลนด์ (McClelland) เรื่องสมรรถนะของผู้ประกอบการว่า ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ แรม เซเยอร์ และคณะที่กล่าวถึงขอบข่ายงานการบริหารโรงเรียนไว้คือ (1) พัฒนาการเรียนการสอน (2) ธุรการการเงินและบริการต่างๆ ของโรงเรียน (3) เป็นผู้นำของชุมชนตามที่โรงเรียนตั้งอยู่ (4) งานบุคคล (5) งานอาคารสถานที่ (6) จัดการรถรับส่งนักเรียน (7) จัดระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องและ (8) ปกครองดูแลนักเรียน ฟิชค์ (Fisk) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการไว้ว่าแบ่งเป็นสี่ด้าน คือ (1) ความสัมพันธ์ชุมชน (2) การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร (3) การปรับปรุงและส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา และ (4) การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่และอุปกรณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้ : ภาคการบริการ ของสมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน 6 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจัดการ ความเสี่ยง เป้าหมาย และลักษณะพื้นฐานว่าอยู่ในระดับมาก ทุกเกณฑ์

และเมื่ออภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ตลอดจนนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษามีรายละเอียดดังนี้

2.1 องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการมากที่สุด มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 1.03 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการมากที่สุด มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ

0.45 และมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.58 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร เช่น การวางแผน การบัญชี การเงิน การจัดการคุณภาพ สาธารณูปโภค ใ้บุคลากรในองค์กรนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เติมความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ขณะเดียวกันก็เพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรนั้นๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและความก้าวหน้า และการให้บุคลากรอยู่ในองค์กรได้ตลอด คือการใช้คนให้ถูกวิธี ให้เหมาะกับงาน รักษาคนดีให้อยู่ในองค์กรได้นานโดยมี 3 ขั้นตอน ที่สำคัญ คือ 1. Recruit : การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่างคือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ 2.Retention : การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรม 6 อย่างคือ การวัดเพื่อประเมินผลงาน การอบรมและการพัฒนา การวินัยและการรักษาวินัย การบริหารค่าตอบแทน การสอนงานและการให้คำแนะนำ สุขภาพและความปลอดภัย 3.Retire : การพ้นจากองค์กรหรือการทำงาน มีกิจกรรม 3 อย่างคือ การสัมภาษณ์เมื่อพ้นองค์กร การช่วยหางานใหม่ การวางแผนเกษียณอายุ

2.2 องค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.56 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.35และมีอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.91 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง (Self Development) มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.28 และมีอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 เพราะว่าการพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษาถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาเนื่องจากเป็นผู้ที่จะต้องมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเป็นผู้ที่จะต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาสอดคล้องกับผลการวิจัยของเกษม ก้องเสียงสังข์ เรื่อง การตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ของพนักงานองค์กร และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัย

ของ สมศักดิ์ เจริญพูล ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

2.4 องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน (Financial Management) มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.44 ไม่มีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ จึงมีค่าอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการเท่ากับ 0.44 ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารงบประมาณของโรงเรียน เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติมา ปรีดีดิลก ที่กล่าวว่าการบริหารการเงินโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อนำมาใช้จ่ายในการศึกษาของโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายตลอดจนการควบคุมการดำเนินการด้านการเงินเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย ได้ค้นพบองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ คือ รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนสองภาษาของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนของรัฐ หรือโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะช่วยทำให้การประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษานั้น สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ สามารถนำพาประเทศชาติเข้าสู่การแข่งขันในเวทีระดับโลกต่อไป โรงเรียนสองภาษาควรมีการนำรูปแบบการประกอบการไปปฏิบัติดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Trait) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมีคุณลักษณะที่ดีของผู้ประกอบการคือ มีความกล้าที่จะเสี่ยง กล้าตัดสินใจ มั่นใจในตัวเองและมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ยอมรับความผิดพลาด และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความจรรยาบรรณ จริยธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพลังในการทำงานและรู้จักที่จะพึ่งพาตนเอง อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝน ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการโรงเรียนสองภาษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานให้มากที่สุด เช่น ความสามารถในการตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การรู้จักวางเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนการตลาด การประชาสัมพันธ์ให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงความสำคัญของภาพลักษณ์ ของโรงเรียน และการมีความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการจัดรูปแบบการเรียนการสอน

2. ด้านการพัฒนาตนเอง (Self Development) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงเรียน และตัวผู้บริหารเอง โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หรือหาแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถใช้ได้อย่างสะดวก

3. ด้านการบริหารการเงิน (Financial Management) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบโดยหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานตรวจสอบภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมที่หลากหลายและจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้กับโรงเรียน นอกจากนี้

ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายในการสนับสนุนส่งเสริมงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน

4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม การให้รางวัล การจูงใจ ควรมีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ และผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเป็นระบบ

5. ด้านการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อดีและสิ่งทีนักเรียนจะได้รับจากสถานศึกษาตามความเป็นจริงที่สามารถตรวจสอบได้ มากกว่าการโฆษณาชวนเชื่อ หรือให้ภาพในทางลบของกลุ่มแม่ผู้ปกครองและชุมชน เพราะการทำเช่นนั้นจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับข้อมูลในการประชาสัมพันธ์อย่างมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้บุคลากรในการประชาสัมพันธ์โดยตรงควรตระหนักความสามารถในการสื่อสารของบุคลากรนั้นๆ ด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการ ของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยมีความลึกซึ้งมากขึ้นผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการวิจัยในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกเรื่องขององค์ประกอบในการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาโดยศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดและรูปแบบการประชาสัมพันธ์โรงเรียนสองภาษา

2. ควรศึกษาวิจัยองค์ประกอบการประกอบการของโรงเรียนโดยทั่วไปที่ไม่ใช่โรงเรียนสองภาษาว่ามีองค์ประกอบเป็นเช่นไร

บรรณานุกรม

- กนกพร ทองเจือ. “การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
ศึกษา จ.นครราชสีมา”. ปรินญานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร , 2538.
- กรมสามัญศึกษา. คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524 .กรุงเทพฯ:
อมรินทร์การพิมพ์, 2524:3-6.
- กระทรวงศึกษาธิการ . รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2548/2548 : รากเหง้าของปัญหาและ
แนวทางแก้ไข .กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2549.
- กิตติชัย รุจิมงคล. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผล
ของโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 12” .วิทยานิพนธ์ ปรินญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- กิติมา ปรีดีดีลัก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดธนະการพิมพ์, 2529.
- เกษม ก้องเสียงสังข์ . การตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์ของพนักงานองค์กร . คณะ
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2547.
- ก้องเกียรติ บุรณศรี และคณะ , โมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ กรณีศึกษา : สถาน
ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , 2550.
- คมชัดลึก . “ไอทีชี้การศึกษาไทยห่วย”, 17 สิงหาคม 2550 [Online]. Accessed 24 August 2009.
Available from <http://moonune.multiply.com/journal/item/24/24>.
- จรวพร ธรณินทร์ , 12 ไม่เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ . กรุงเทพฯ: อินสปายร์ , 2552 : 322
- จำลอง นักฟ้อน . เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ [Online]. Accessed 26 ตุลาคม 2548.
Available from [http://www.moe.go.th/wijai/road %20 map.htm](http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm)
- เฉลิม แซ่มซ้าย . “งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการในภาคใต้”. ปรินญานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาน
มิตร, 2519.
- ชวลิต พุทธรักษา. การบริหารอาคารสถานที่. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช
, 2525.
- ชัญญา อภิบาลกุล. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา
Sintpae Model. กรุงเทพฯ : สกส., 2545.

ชูชัย สมितिไกร.การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2547.

ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ.การจัดการธุรกิจขนาดย่อม .กรุงเทพฯ : วีเอ็ดยูเคชั่น,2552.

ณรงค์ แย้มประดิษฐ์ .“ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

ศึกษา เขตการศึกษา 6”.วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2541.

ณรงค์ สัจพันโรจน์.การจัดทำอนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ .กรุงเทพฯ :

พิธการพิมพ์,2538.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก competency กันเถอะ .กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดยูเคชั่น,2547.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ .การจัดการทรัพยากรมนุษย์ .กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น,2545 : 201-202.

दनัย เทียนพุดม.นักบริหารมืออาชีพ.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์,2532.

_____.4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard .กรุงเทพฯ : กลุ่มแอดวานซ์ซีรีส์ ,2548.

_____.กลยุทธ์การพัฒนาคคน สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2540.

ดิเรก ขอฟึ้ง. “การพัฒนาทางด้านควมมีวินัยในตนเองของนักเรียน บ้านร้านหน้าอำเภอจัตุรัส

จังหวัดชัยภูมิ” .วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม, 2547: บทคัดย่อ.

ดีกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ. “ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารครู

สภา”.วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช,2543.

เดลินิวส์. “วิจิตรจีครู นึกถึงสังคมก่อนตนเอง” .11 กรกฎาคม 2550 [Online]. Accessed 24

August 2009. Available from [http://www.nma6.obec.go.th/korat6/view.](http://www.nma6.obec.go.th/korat6/view.php?article_id=468&page=119)

[php?article_id=468&page=119.](http://www.nma6.obec.go.th/korat6/view.php?article_id=468&page=119)

ถวัลย์ หงษ์ไทย.“การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ”.วารสารราชพฤกษ์.

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา .3,1 (พฤษภาคม 2547):1-15.

ทวีบุรณ์ หอมเย็น. เอกสารคำสอนวิชาการบริหาร ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2531:20.

- บุญขวัญ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- บุษยมาส มารยาตร์. “ขีดความสามารถในการปฏิบัติตนของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:กรณีศึกษา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” .ภาค นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ , 2526.
- _____. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา”..ในเอกสารการสอนชุดวิชาการ จัดการโรงเรียนประถมศึกษา, 23. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ,นนทบุรี : มปท., 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546.
- _____. องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2539.
- ธีระ รุณเจริญ . สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2548.
- _____. สภาพการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย . กรุงเทพฯมหานคร : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2548.
- นิพนธ์ กิनावงศ์. เกิดความรู้เชิงบริหารและการศึกษา : นานาทรรศนะ. .พิษณุโลก : ตระกูลไทย , 2537.
- นิตย สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ/พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม.เอ็ม จำกัด, 2525.
- นพพร นิลณรงค์. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาบ้านไม้ตะเคียน, วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2535:160-162.
- บรรเจิด เจริญเวช , “ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ.2548 จังหวัดสุราษฎร์ธานี” วารสารการ พัฒนาท้องถิ่น 4,1 (กันยายน - ธันวาคม 2552) :183.
- ปัญญา แก้วกียูร, สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร : ประมวลสาระ การบริหารจัดการศึกษา ในรูปแบบการใช้โรงเรียนหรือพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน. ม.ป.ท., 2545.

ประยุทธ์ ไทยธานี.เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,2550.

ประยูร กิตติวงศ์.การบริหารแบบกระจายอำนาจ : โรงเรียนพร้อมหรือยัง .กรุงเทพฯ : อักษรไทย,2545 : 3 -7.

พนัส หันนาคินทร์.หลักการบริหารโรงเรียน .กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,2524.

พรรณี ใจเพิ่ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร” .วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,2546.

พรทิพย์ เฟื่องฟุ้ง.“การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12”. วิทยานิพนธ์ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย บุรพา,2542.

พินุล ทีปะปาล.การเป็นผู้ประกอบการ .กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์,2552 : 5.

พิเชษฐ เพียรเจริญ.“การพัฒนาศักยภาพตนเองของบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา” วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2550),75.

ปรีชา หาญพงศ์พันธ์. คุณค่าที่แท้จริงของแนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์กับการพัฒนาความเป็น
นวัตกรสังคม [Online]. Accessed 2 May 2010 . Available from http://alumni.bu.ac.th/index.php?option=com_content&task=view&id=174&Itemid=82

ภัทรวดี อุ่มวงษ์. “คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1”. วารสารวิชาการ : ศรีปทุมปริทัศน์,8,1 , (มกราคม – มิถุนายน 2551):22.

ภารดี อนันต์นาวิ.วารสารศึกษาศาสตร์.15 (มิถุนายน – ตุลาคม , 2546)

ภิญโญ สารว.หลักการบริหารการศึกษา .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา , 2526.

มนสิข สิริธสมบุญ. "รูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย". การศึกษาแห่งชาติ.27 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2539):78-82.

มัยดิง เบญญธาดา. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปัตตานี”. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย สงขลา นครินทร์,2549.

มุฮัมมัดฮิลมี อูซัน .“ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการวัดผลและวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,2549.

รัตติกรณ์ จงวิศาล.ภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ .เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.สงขลา : ม.ป.ท,2544.

รัมภา ไตชีละสุนทร. “แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประชาชน” นักประชาสัมพันธ์การศึกษา .

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537

ราชบัณฑิตยสถาน.คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลของรัฐ อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต.คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนอนุบาลของรัฐ.ปริญญาโทการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533,25.

เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์.การบริหารองค์การยุคใหม่ .กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ,2539 .

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน,2541.

วันชาวีรา เบญญาเตชะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมในจังหวัดนราธิวาส” .วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ,2545.

วิจิตร ศรีสอาน .หลักและระบบบริหารการศึกษา.กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์ ,2523.

วิจิตร วรุตบางกูร.การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น .กรุงเทพฯ:ชนิษฐาการพิมพ์ ,2523.

วิเชียร ชิวพิมาย. รายงานการวิจัยประเมินโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน .กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2542.

วินิจ วีรยางกูร. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,2528.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี . TQM วิธียกระดับคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2542.

- วิรัช ชูสิน. "ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในจังหวัดยะลา". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2544.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. "ภาวะผู้นำในสถานศึกษา". วารสารสวัสดิ์ปีใหม่ 2548. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2547
- วิไล ตั้งจิตสมคิด. "การสร้างความเป็นคนให้สมบูรณ์". วารสารวิชาการ . (พฤศจิกายน 2543) : 3.
- วีรณัฐ ปิณฑวนิช . "โรงเรียนสองภาษาปัญหาที่รอการแก้ไข" . วารสารสานปฏิรูปมูล นิธิตศรั
สฤษดิ์วงศ์ ,(18 สิงหาคม 2543):15-20.
- วุฒิชัย , "กรณีศึกษา" , [Online], Accessed 27 September 2009. Available from <http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Journal&file=display&jid=527>
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี . รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2544/2545 ฝ่าวิกฤติการปฏิรูปการศึกษาสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2545.
- ศิริยุภา พูลสุวรรณ. รายงานวิจัยการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน), 2548.
- สุดาพร ลักษณะนิยานิน. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสังคมฐานความรู้. 2550. ในไพฑูรย์ สีนลรัตน์ . อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : มปท., 2550.
- สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน" . วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543
- สุธีระ ทานตวนิช, "บทบาททางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ปีการศึกษา 2517" . วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (อัดสำเนา)
- สุเทพ เชาวลิต. "CEO : ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมืออาชีพ". วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต . 1, 1(มิถุนายน - ธันวาคม 2546).

สุรศักดิ์ ปาเฮ “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”วารสารวิชาการ,3,6 (มิถุนายน 2543)
:70-74.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา,ผู้แปล.วิทยาลัยแห่งชาติเพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ = National college for school leadership . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ: สำนักงานปฏิรูป
วิชาชีพครู,ม.ป.ป.: 45.

สุวัฒน์ มุทธเมธา.การเรียนรู้การสอนปัจจุบัน .กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ .การบริหารจัดการ
การศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ .กรุงเทพฯ : วิทยาลัยผู้บริหาร
,2548.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.ปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
.กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2545.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.“ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปี
ข้างหน้า”,2550.

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. “หลักเกณฑ์และแนวดำเนินการขอ
เปิดสอนโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ
ในโรงเรียนเอกชน”,2548.

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร.คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้ :ภาคการบริการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ม.ป.ท.: 2545.

สมคิด บางโม.เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม .พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์,2540

สมบัติ บุญประเคน, “ ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป”. วารสารครูขอนแก่น 1,2
,(2544): 20-21.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร .พิมพ์ครั้งที่ 8 .กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,2526.

สมยศ มีเทศน์ “จะทำอย่างไรการปฏิรูปการศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จ”. ปฏิรูปการศึกษานโยบายสู่การปฏิบัติ.กรุงเทพฯ:สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร,2539:74- 81.

สมศักดิ์ เจริญพูล.การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2551 .ม.ป.ท.: ม.ป.ป..

สมศักดิ์ ด้านเดชา.“ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา” .วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,2544.

- สมศรี กิจพิทักษ์. “ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร”.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ,นฤมล บุณนิม และคณะ. การวิจัยเอกสารเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร . กรุงเทพฯ:กลุ่มงานเอกสารศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา,2543.
- เสถียร เหลืองอร่าม.การบริหารงานบุคคล .กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์,2533.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร, ประมวลชุดวิชาการวิจัยและการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.2536
- อมรวิทย์ นาคทรรพ .รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี 2545 : ปมปฏิรูป .กรุงเทพฯ : สำนักประเมินผลการศึกษา ,2545.
- อัปสรศรี พลอดเปลี่ยว.การประชาสัมพันธ์โรงเรียน .กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542 .
- อาภรณ์ ภูววิทย์พันธ์.HR for non HR .กรุงเทพฯ: เอช.อาร์.เซ็นเตอร์,2548.
- อรไทย บรรลุ. การศึกษาประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตภาษีเจริญ . วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี,2547
- อรพิน พจนานนท์. การสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศในระดับประถมศึกษา .กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.,2537:27.
- อรพิน สันติธีรากุล.หนังสือคู่มือมาตรฐานการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการ . เชียงใหม่ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ .2543.
- อุทัย บุญประเสริฐ. หลักการและแนวคิดในการวางแผนจัดทำโครงการ.กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2540.
- _____.หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน.กรุงเทพฯ:เอสดีเพรส,2540
- อุทัย หิรัญโต.หลักการบริหารงานบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ:โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์,2531.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ,2538: 410.
- อำไพวรรณ โทณะวนิก และ มานิต บุญประเสริฐ,“รูปแบบการจัดการโรงเรียนระบบสองภาษาในระดับประถมศึกษาในประเทศไทย” .วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,2546.บทคัดย่อ.

ภาษาต่างประเทศ

Angelo Kinicki และ Brian K. Williams ,Management a practical introduction New York : McGraw-Hill, 2006.

Austin, Gilbert and David Reynolds..“ Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey.” School Organization.10(2/3) (1990):167-178.

Bandura, A.,Principles of Behavior Modification .New York : Holt, Rinehart & Winston,1969.

Bass and Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล.“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)”.วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 28 (มกราคม – มิถุนายน 2545): 39 – 41.

Bass, Bernard M..Leadership and Performance Beyond Expectation .New York : The Free Press,1985:127.

Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D..The HR Scorecard : Linking People, Strategy, Performance . Boston : Harvard Business School Press,2001:319.

Bellon,T. and Beaudry, J. “Teachers' perceptions of their leadership roles in site-based decision making”.Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association . San Francisco:n.p.,1992.

Blumberg, Arthur, and William Greenfield. The Effective Principal : Perspective on School Leadership. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon,1986:198.

Boles,K. and Troen, V.,“How teachers make restructuring happen”.Educational Leadership ,49,5,(1992): 53-56.

Boyatzis ,R.E.,The Competent Manager: A model of Effective Performance . New York : John Wiley and Sons .,1982 : 64.

Burns, James M.,Leadership .New York : Harper & Row,1987:148.

Bygrave,W.D..The portable MBA in entrepreneurship .New York : John Wiley,1994.

Charles F. Knight . Performance Without Compromise Emerson . USA : Electric Co,2005

Chuck Williams. Management South western .United States of America : n.p., 2005.

Cristina B. Banastao and Solita A. Frias ,Personal Entrepreneurial Characteristics: PECs Philippine : KATHA Publishing ,2008.

- Crowson, R.L. and Morris, V.C., "The superintendency and school leadership. The National Center for School Leadership Project Report". The National Center for School Leadership: University of Illinois at Urbana-Champaign. 1990.
- Daniel Goleman . Leadership that gets Results Harvard Business .Review OnPoint Enhanced Edition . Boston : Harvard Business School Publishing, 2000
- David Todd Harison. Dissertation Abstract International. Singapore : McGraw – hill, 2004:4.
- Dennis W. Organ. Organizational Citizenship Behavior. USA: SAGE Publications, 2006
- Drucker and Peter., Our Definition of Leadership [Online]. Accessed 8 January 2010. Available from <http://www.teal.org.uk/Leadership/definition.htm>
- Edmonds, R.R. , "Effective School for the Urban Poor." Educational Leadership , 37, 1 (October 1979): 15-27.
- Frederick , H.H., Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M., Entrepreneurship ; Theory, Process, Practice. Asia-Pacific edition. Sydney : Thomson. 2007: 219
- Forster, David.. Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide. Canada : Public Service Commission of Canada. [Online]. Accessed 12 December 2009. Available from www.psc.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf.
- Goldhammer, R. and Others.. Clinical supervision 2nd ed. New York: Holt Rinehart and Winston , 1980.
- Good, Carter. Victor.. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Greenfield, W. D.. "The moral socialization of school administration: Informal role learning outcomes". Educational Administration Quarterly. 21, 4 (1985): 99-119.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.. Competing for The Future . Boston : Harvard University Press, 1994: 105.
- Hammer, M. and J. Champy. Reengineering the corporation manifesto for business revolution. New York : HarperBusiness, 1993.
- Harbison , Frederocik A., and Myers, Charles A. Education Manpower of Human Resource . New York : McGraw-Hill Book, 1964.
- Harris, B.M., Supervision Behavior in Education . New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

- Heck, R.,Larsen,T., Marcoulides,G., "Instructional leadership and school achievement : validation of a causal model" Educational Administration Quarterly 26,2 (1990): 94 - 125.
- Hellriegel,Don.and other. Management : A Competency-Based Approach.9th ed. USA. : Thompson, South-Western Educational Publishing.,2001:315.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H.. Management of Organizational Behavior.7th ed. .New Delhi : Prentice-Hall of India,1983:158.
- Husen, Torsten and Postlethwaith, T.Neville. ed.. The International Encyclospedia of Education. 2 nd ed.,10. New York : Pergamon,1994 : 72.
- Igor Kitaev. Private Education in Developted Countries.(เอกสารแปล)สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา:การศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว,2549.
- Iris Keating และ Ray Moorcroft. Managing the Business of Schools .n.p. : Sage Publications Ltd ,2006.
- Jeremy Hope,Robin Fraser and Charles T. Horngren Beyond Budgeting : how Managers Can Break Free Form the Annual Performance trap .Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Jim Kouzes และ Barry Posner. "The Five Practices of Exemplary Leadership Positively Impacts Constituents and Their Organizations" .Special Report ,September ,2007
- John M. Ivancevich.Human Resource Management.10th ed.n.p. : McGraw-Hill Companies, 2006.
- John A. Ramseyer and others. "factors Affecting Educational Administration" in CAPE Series, Columbus .Ohio : State University,1955:18-56.
- Kaplan, R.S. and Norton D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance .Harvard Business Review ,(Jan-Feb1992): 71-79.
- Kimball Wiles. Supervision for Better School.n.p.: n.d.;125.
- Kimbrough, Ralph B. and Nunnery, Michael Y..Educational Administration : An Introduction.3rd ed. New York : Macmillan Publishing Company,1988.
- Koontz , H. and Weihrich . H.. Management .New York : McGraw –Hill,1988:137.

- Kotter, J. P..Leading Change: Why Transformation Efforts Fail 2nd ed..Harvard : Business Review,1995 : 59-67.
- Lee J.Cronbach. Essentials of Psychological Testing .3nd ed. New York : Harper and Row Publisher,1974 ;161.
- Leithwood, K.A.,and Montgomery.D.J..The Principal Profile .Toronto : OISE Press,1986 : 237.
- Lloyd Baird. Leading People.แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน .กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เนท,2551.
- Lowe,Robert,and Reith,Swink.. “ Surviving in a Changing Society”. Principal The New Diversity,79 (May 2000): 5.
- Lunenburg ,Fred C. and Ornstein, Allan C..Educational Administration : Concepts and Practices . 4th ed. Warsaw : Wadsworth Publishing,2003:112.
- M.Robledo Montecel and J.D. Cortez. .“Successful Bilingual Education Programs” : Development and the Dissemination of Criteria to Identify Promising and Exemplary Practices in Bilingual Education at the National Level, *Bilingual Research Journal* ,26 (Spring,2002): 1
- Mahoney, J..Do you have what it takes to be a super superintendent? The Executive Educator, 12,4,(1990): 26-28.
- Maisel, Larry , Warren, Gorham, and Lamont . Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach Journal Of Cost Management,6,no.2(Summer,1992): 47.
- Manasse,A.,Lorri..“Principals as Leaders of High Performing Systems.” Educational Leadership .41,5 (1986): 42-46.
- Marshall Goldsmith ,Cathy L. Greenberg, Maya Hu-Chan,Global leadership: the next generation . London : FT/Prentice Hall , 2003.
- Mazzarella, J.A.and Grundy,T.“Portrait of a leader”, In S.C. Smith and P.K. Piele (Eds.), School leadership: Handbook for Excellence Second Edition. Washington, DC: OERI contract OERI ,1989 : 9-27.
- McClelland, David C. “Business David and Nation Achievement” .Harvard Business Review.. 22, 4, 1962 (July – August 1962) : 99 – 122.

_____. Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*.17,7. n.p.: 1973 ,57-83.

Megginson, Leon C. and others, Small business management : an entrepreneur's guide Book. 4th ed. Boston: McGraw – Hill, 2003.

Michael Frese. Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: A Psychological Approach .USA : Quorum Books ,2000 : 58.

Mook Mook, Jonn Edward. " A Study of Pre - service and in - service Training Needs of Kansas High School Principals in Instructional Leadership and in Curzculum," .Dissertation Abstracts International. 39 ,10 (April 1979).

Murphy, J., Everston, C.M., and Radnofsky, M.L.. "Restructuring schools: Fourteen elementary and secondary teachers' perspectives on reform". The Elementary School Journal. 92,2 (1991):135-148.

Mushinsky, Paul M.. Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology .California : Brooks/Cole, 1997:256.

Nadler, L. & Nadler Z.. Developing human resource . San Francisco: Jossey Bass ,1989 .
Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications ,10th ed. New Jersey : Englewood Cliffs ,2001

Papalewis, R.. A case study in organizational culture: Administrator's shared values, perceptions, and beliefs. Planning and Change.19,3 (1988):158-165.

Paul Burns, Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation. USA. : Palgrave Macmillan, 2005.

Pejza, J.P., " The Catholic school principal: A different kind of leader". Paper presented at the Annual Meeting of the National Catholic Educational Association .St. Louis : n.p., 1985, April).

Pickle , Hal B. and Abrahamson H.. Motivation and Personality. New York: Harper Schunk, 1954:15.

_____ and Royce L.. Small business management .4th ed. Singapore : John Wiley, 1989..

_____ . Motivation and Personality. New York: Harper. Schunk, 1954:15.

- Reth, John.F. How to be better manager Bussiness Management, Artical-leadership Management .n.p.: n.p.,1999.
- Richard L. Knowdell . Building A Career Development Program: Nine Steps For Effective Implementation . n.p.: Davies-black Publishing ,1996.
- Robert Ashton.The Entrepreneur's Book of Checklists:1000 tip to help you start and grow your business .2nd ed. UK : Pearson Education Limited ,2007.
- Robert E. Kelly. HOW TO BE A STAR AT WORK : Nine Breakthrough Strategies You Need to Succeed .n.p. : Times Books ,1998.
- Robert, L Katz..Skill of Effectiveness Administrator .January-february 1965, n.p.: Harvard Business Review.1965.
- Robert Ronstadt. Entrepreneurial Finance: Taking Control of Your Financial Decision Making. n.p. : Lord Publishing,1988.
- _____. Entrepreneurship: Text, Cases and Notes . n.p. : Consilience ,19840.
- Robert S. Fisk.. The Task of Educational Administration .New York : Harper and Row Publishers,1963 : 211-225.
- Ruth C. Nickse.. Teachers as change agents National Education Association . Washington : n.p.,1997 :117-122.
- Ryan, J.D., Ray, R.J., and Hiduke, G.P.. Small Business : An Entrepreneur's Plan, 5th ed.. USA : Harcourt Brace College Publishers,1999.
- Sammons,p.,Hillman,J.,Mortimore,P..Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research . London : OFSTED,1995:115.
- Schultz and Schultz .Develop by Job engagement ,1998. [Online] . Accessed 11 January 2010. Available from www.schultzandschultz.com/
- Schumpeter, J.A..Bussiness Cycle. New York : McGraw Hill,1939 : 319.
- Seeley, D.S.,“ Visionary leaders for reforming public schools”,Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, :n.p.,1992l.
- Sergiovanni และคณะ อ้างถึงใน วิจิตร วีระกุล, และสุพิชญา วีระกุล,การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น .สมุทรปราการ : ชนิษฐาการพิมพ์, 2533.

- _____, T.J.. "Adding value to leadership gets extraordinary results" Educational Leadership, 47,8 (1990): 23-27.
- Shane, S., and Venkataraman, S.. "The promise of entrepreneurship as a field of research". Academy of Management Review, 25(2000) : 217-226.
- Sherwood, Frank P., The Management Approach to Budgeting. Brussels : International Institute of Administrative Science .n.p.,n.d.,1954.
- Shun Tyson. Human beings share certain common features, such as physical and mental characteristics .4 th ed. n.p. : Butterworth-Heinemann, 2000.
- Siropolis, Nicholas, Small business management : a guide to entrepreneurship .5th ed. Boston, Mass.: Houghton Mifflin, 1994.
- Smith, E.D. and others. The Educator's Encycloped. N.J. : Prentice – Hall, 1961: 170.
- Spencer, L. and Spencer, S.. Competence at Work : Models for Superior Performance . New York : John Wiley and Sons, 1993 :11.
- Steinhoff , Dan and Burgess, John F., Small business management fundamentals . 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1993.
- Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People. n.p. : n.p., n.d.
- Swansbury , Russell C., Inservice Education . New York : G.P. Putnum's sons, 1968.
- Swanson, Richard A and Holton, Elwood F. Foundations of Human Resource Development San Francisco : Berrett- Koehler Publishers , 2001.
- T. W. Schultz. "Education and Economic Goals." Agricultural Policy Institute . 7th ed. North Carolina State College, June 1962 : 5-12.
- The New Oxford Dictionary of English. Oxford : Oxford University Press, 1998.
- Thomas J. Serrigiovanni and Robert J. . Starratt, Supervision Human Perspectives . New York : McGraw-Hill, 1983.
- Timothy S. Hatten. Small Business-Entrepreneurship and Beyond . New Jersey : Prentice Hall, 1997 .
- Tony Bush, Les Bell , and others. Educational management : redefining theory . London : Paul Chapman, 1999 :34.
- Walter Kuemmerle . a test For the Fainthearted . Harvard Business Review, May 2002 .

Watson,G.,and Glaser,e.m.. The Watson Glaser critical thinking appraisal .New York :

Harcourt Brace and Jovanovich:5-9.

Westley, F.and Mintzberg,H.“ Visionary leadership and strategic management”. Strategic Management Journal, 10, (1989):17-32.

Wickham Philip A..Strate entrepreneurship : a decision-making approach to new venture creation and management .2nd ed. Harlow : Prentice Hall,2001.

Wiles . พฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา(1955:125) อ้างถึงในคุณวุฒิ คนฉลาด.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์,2540.

William D.Bygrave.The Portable MBA in Entrepreneurship. 4th ed. USA. : Wiley,2009 : 305.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์

และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนางานวิจัย



306

ที่ ศธ 0520.203.2 / 544

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 กันยายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.รัศมี แสงเรือน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายวิทยา พัฒนวงศ์ รหัสนักศึกษา 48252908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้นายวิทยา พัฒนวงศ์ สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการประกอบกรของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทยเพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนางานวิจัย

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นายบัณฑิต ศรีพุทธานกู	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2	นางจิราภรณ์ บุญสุขแก้ว	สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3	นายประยูร มัยโกคา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา
4	นายพิชัย แก้วสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
5	นางพรรณมहा บุตมิวโรภาส	อดีตอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
6	ดร.รัศมี แดงสุวรรณ	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย
7	นายพิสุทธิ ยงค์กมล	ผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
8	ดร.สว่างจิตต์ ชมไพศาล	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟ ระยอง
9	นางอัสมา เสี่ยงหลาย	ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศหล้าถนนกาญจนาภิเษก
10	ดร.วรรณุช ตริวิจิตรเกษม	ผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
11	ดร.นันทวัฒน์ พงษ์เจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนดรุณพัฒน์
12	ดร.กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดมศึกษา
13	นางลัดดา อ่ำอาด	ผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย
14	นางเพ็ญพรรณ ตันตินันต์	ผู้อำนวยการโรงเรียนปณยา พัฒนาการ
15	นายมนัส วงศ์ภักดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนนฤมลทิน อนุบุรี
16	นางรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา
17	นางเอมพิลา สุขสวี่	ผู้อำนวยการโรงเรียนพลวิทยาระบบสองภาษา
18	นางพริ้มพราย สุฟโปฏก	ผู้อำนวยการโรงเรียนไผ่ตมศึกษา
19	นางธนวดี ชีรภัทรสกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนสองภาษาลาดพร้าว
20	นายเพิ่มเกียรติ เกษกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนขจรเกียรติศึกษา

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนางานวิจัย

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นายบัณฑิตย์ ศรีพุทธานกูร	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2	นางจิราภรณ์ บุญสุขแก้ว	สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3	นายประยูร มัยโกคา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา
4	นายพิชัย แก้วสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
5	นางพรรณมहा วุฒิวโรภาส	อดีตอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
6	ดร.รัศมี แดงสุวรรณ	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย
7	นายพิสุทธิ ยงค์กมล	ผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
8	ดร.สว่างจิตต์ ชมไพศาล	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟ ระยอง
9	นางอัสมา เลียงหลาย	ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศล้ำถนนกาญจนาภิเษก
10	ดร.วรรณุช ตริวิจิตรเกษม	ผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
11	ดร.นันท์วัฒน์ พงษ์เจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนดรุณพัฒน์
12	ดร.กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดมศึกษา
13	นางลัดดา อ่ำสอาด	ผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย
14	นางเพ็ญพรรณ ตันตินันต์	ผู้อำนวยการโรงเรียนปาดญา พัฒนาการ
15	นายมนัส วงศ์ภักดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินยา
16	นางรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา
17	นางเอมพิลา สุขสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนพลวิทยาระบบสองภาษา
18	นางพริ้มพราย สุพโปฏก	ผู้อำนวยการโรงเรียนไมโทอุดมศึกษา
19	นางธนวดี อธิภทรสกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนสองภาษาลาดพร้าว
20	นายเพิ่มเกียรติ เกษกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนขจรเกียรติศึกษา

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ศธ 0520.203.2 / 926

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายวิทยา พัฒนวงศ์ รหัสนักศึกษา 48252908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการประกอบกิจการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตจากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.สุพัฒนา คำสอน	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน
2	รศ.ดุสิต ทิวงนอม	อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
3	นายนคร ตั้งคะพิภพ	อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ
4	ดร.ลำเจียร กุจิรพันธ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลจังหวัดนครปฐม
5	นายธงชัย ศุภวงศ์	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 0520.203.2 / ๑๐๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 5 ฉบับ

ด้วยนายวิทยา พัฒนวงศ์ รหัสนักศึกษา 48252908 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการประกอบการโรงเรียนสอง
ภาษาของประเทศไทย” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตให้
นายวิทยา พัฒนวงศ์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วัช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย

ลำดับ ที่	โรงเรียน	หมู่	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	รหัสไปรษณีย์
1	แย้มสอาดหัวหิน	-	บ่อนไก่4	หัวหิน	ประจวบคีรีขันธ์	77110
2	มกุฎเมืองราช วิทยาลัย	1	บ้านนา	แก่ง	ระยอง	21110
3	คริสต์ธรรมศึกษา	-	คลองตัน	วัฒนา	กรุงเทพฯ	10110
4	อนุบาลจอย	-	ตลาด	เมือง	สุราษฎร์ธานี	84000
5	อนุบาลเพชรบุรี	-	คลองกระแซง	เมือง	เพชรบุรี	76000
6	โพธิสารพิทยากร	-	บางระมาด	ตลิ่งชัน	กรุงเทพฯ	10170

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1A1	710.5667	8107.2885	.5039	.9900
A1A3	710.6333	8116.8609	.4035	.9900
A1A4	710.8333	8092.2816	.5904	.9899
A1A5	710.9333	8071.9954	.6112	.9899
A1A6	710.9333	8067.5816	.6396	.9899
A1B7	710.7000	8065.8724	.7802	.9899
A1B8	710.7333	8108.3402	.4340	.9900
A1B9	710.6667	8089.6092	.6297	.9899
A1B10	710.5333	8104.5333	.4860	.9900
A1B11	710.6667	8111.4023	.3988	.9900
A1B12	710.5333	8107.0851	.4664	.9900
A1B13	710.6667	8119.6092	.3878	.9900
A1C14	710.5667	8111.5644	.4682	.9900
A1C15	710.7000	8079.3207	.5726	.9899
A1C16	710.9333	8048.6161	.7288	.9899
A1C17	710.7000	8087.3207	.5472	.9899
A2A18	710.7333	8054.2023	.8317	.9899
A2A19	710.8333	8067.7989	.7338	.9899
A2A20	710.8333	8057.0402	.7681	.9899
A2A21	710.7000	8080.1483	.7194	.9899
A2A22	710.9333	8100.2023	.5415	.9899
A2A23	710.7000	8118.2862	.4863	.9900
A2A24	710.7667	8089.9782	.6695	.9899
A2B25	710.6000	8098.7310	.5064	.9900
A2B26	711.2000	8084.9931	.5294	.9899
A2B27	710.8000	8089.8207	.5942	.9899
A2B28	710.6667	8106.4368	.5345	.9899
A2B29	711.0000	8082.7586	.5709	.9899
A2C30	710.8667	8070.6023	.6531	.9899
A2C31	710.8667	8085.3609	.6640	.9899
A2C32	711.0000	8112.0000	.4860	.9900
A2C33	710.9000	8083.7483	.6514	.9899
A3A34	711.0667	8119.0989	.4757	.9900
A3A35	711.2000	8117.4759	.5398	.9900
A3A36	710.9000	8115.6793	.4340	.9900
A3B37	710.9667	8118.3092	.4121	.9900
A3B38	711.0667	8109.9264	.5129	.9900
A3B39	710.9667	8106.9299	.4421	.9900
A3C40	711.0000	8066.3448	.6495	.9899
A3C41	710.8667	8083.9816	.6751	.9899

A3C42 710.9667 8088.3092 .5780 .9899

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A3C43	710.9333	8070.4782	.6875	.9899
A3C44	710.9000	8071.5414	.6293	.9899
A3D45	710.8667	8075.9816	.5618	.9899
A3D46	710.9667	8088.0333	.5208	.9899
A4A47	710.9667	8069.6195	.6754	.9899
A4A48	710.7667	8068.0471	.7441	.9899
A4A49	711.0000	8105.7241	.5936	.9899
A4B51	711.2667	8101.2368	.4880	.9900
A4B52	711.2000	8099.6138	.5939	.9899
A4B53	710.9667	8107.6195	.4371	.9900
A5A55	711.0333	8107.8264	.4686	.9900
A5A56	711.1667	8098.8333	.4952	.9900
A5A57	711.0000	8084.7586	.6248	.9899
A5A58	710.9667	8103.3437	.5843	.9899
A5B59	710.8333	8096.0057	.5612	.9899
A5B60	710.9000	8102.5759	.4738	.9900
A5B61	710.9667	8068.6540	.7217	.9899
A5B62	710.9667	8095.3437	.6569	.9899
A5B63	711.0667	8098.4782	.5280	.9899
A5C64	710.6333	8090.9989	.6571	.9899
A5C65	710.8667	8101.0851	.4473	.9900
A5C66	710.5667	8093.0126	.5436	.9899
A5C67	710.6333	8117.2747	.3744	.9900
A5C68	710.6667	8103.8161	.4809	.9900
A5D69	710.5667	8093.9782	.5366	.9899
A5D70	710.7333	8102.2023	.5499	.9899
A5D71	710.7333	8113.9954	.4188	.9900
A5D72	710.7000	8089.1138	.6015	.9899
A5D73	710.8333	8070.5575	.7135	.9899
A5E74	710.8667	8091.6368	.5728	.9899
A5E75	711.0000	8074.0000	.7559	.9899
A5F76	711.0667	8095.7195	.3820	.9900
A5F77	711.0000	8077.4483	.6068	.9899
A5G78	711.0667	8060.2713	.7717	.9899
A5G79	710.8667	8081.4299	.6120	.9899
A5G80	710.9000	8071.4034	.6017	.9899
A5G81	710.8000	8087.8207	.6095	.9899
CA83	710.6667	8077.6782	.5095	.9900
CA84	710.9333	8101.3747	.3605	.9900
CA85	710.5333	8087.3609	.5493	.9899
CA86	710.8667	8028.5333	.7635	.9899

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CA87	710.9333	8070.6161	.5295	.9900
CA88	710.7667	8076.2540	.5816	.9899
CB90	710.6667	8110.2989	.4321	.9900
CB91	710.7000	8082.9759	.5769	.9899
CB92	710.6667	8092.6437	.5042	.9900
CB93	710.8000	8083.8897	.5691	.9899
CB94	710.8667	8056.6713	.6538	.9899
CB95	711.2000	8090.6483	.4524	.9900
CB96	710.9667	8064.3092	.5957	.9899
CC97	711.0667	8046.0644	.6288	.9899
CC98	710.9667	8061.9644	.5187	.9900
CC99	710.5667	8083.5644	.7019	.9899
CC100	710.6667	8109.4713	.4383	.9900
CC101	710.5667	8098.0471	.5809	.9899
CC102	710.7333	8079.3747	.5801	.9899
CC103	710.5667	8067.4954	.6901	.9899
CD104	710.6667	8086.2299	.6136	.9899
CD105	711.1000	8053.0586	.4915	.9900
CD106	710.9000	8053.0586	.7172	.9899
CD107	710.9667	8067.6885	.6888	.9899
CD108	711.1333	8041.0851	.6073	.9899
CD109	710.6000	8041.7655	.7938	.9899
TA110	710.7000	8070.5621	.6017	.9899
TA111	710.7333	8057.9264	.7598	.9899
TA112	710.8667	8070.0506	.6568	.9899
TA113	710.9667	8068.3092	.6845	.9899
TA114	711.0667	8082.3402	.5516	.9899
TA115	710.5667	8089.7713	.6045	.9899
TB116	710.9000	8052.6448	.6635	.9899
TB117	710.8000	8061.8207	.7605	.9899
TB118	711.1667	8026.2126	.7125	.9899
TB119	711.0667	8049.8575	.5912	.9899
TB120	711.1333	8054.1195	.6334	.9899
TC121	710.8667	8056.1885	.7151	.9899
TC122	710.8000	8078.3724	.6411	.9899
TD123	711.0000	8083.3793	.6352	.9899
TD125	711.1667	8074.4195	.4971	.9900
TD126	710.9000	8083.7483	.5777	.9899
TE127	711.3667	8077.2747	.3984	.9900
TE128	710.9333	8067.3057	.6731	.9899
TE129	710.5667	8077.0126	.6605	.9899

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TE130	710.4333	8098.8747	.5244	.9899
TE132	711.0667	8112.8920	.3534	.9900
MB138	711.0000	8100.2069	.4532	.9900
MB140	711.7000	8058.1483	.4841	.9900
MB141	711.2333	8097.4954	.3934	.9900
MC142	710.8333	8069.7989	.6154	.9899
MC143	710.9667	8053.2747	.6150	.9899
MC144	710.8667	8058.8092	.6982	.9899
MC145	711.0000	8060.1379	.6596	.9899
PA146	711.1333	8054.5333	.7835	.9899
PA147	710.7333	8060.4782	.7421	.9899
PA148	711.0667	8052.2023	.6599	.9899
PA149	711.1667	8061.3161	.6900	.9899
PA150	711.5000	8046.7414	.6463	.9899
PB151	711.3000	8100.2172	.3494	.9900
PB152	711.0000	8024.7586	.7590	.9899
PB153	710.4333	8083.9092	.6849	.9899
PB154	711.0667	8053.2368	.5300	.9900
PB155	711.1000	8025.8172	.6696	.9899
PB157	711.7000	8076.4931	.3768	.9901
PB158	711.0667	8036.8230	.7779	.9899
BA159	711.2000	8060.8552	.8057	.9899
BA160	710.9333	8040.3402	.7799	.9899
BA161	711.0667	8053.7885	.7375	.9899
BA162	710.9333	8051.5126	.6827	.9899
BA163	710.9000	8047.7483	.8271	.9899
BA164	711.0000	8039.6552	.7864	.9899
BA165	711.0667	8049.4437	.7023	.9899
BA166	711.2667	8078.4092	.4390	.9900
BA167	710.9333	8052.2023	.8175	.9899
BA168	710.8000	8069.8897	.8009	.9899
BA169	710.8667	8064.9471	.7295	.9899
BA170	710.8333	8058.9713	.7990	.9899
BA171	710.9000	8054.3690	.7090	.9899
BA172	711.0000	8035.5862	.7792	.9899
BA173	711.0000	8053.5172	.6251	.9899
BB174	711.0333	8053.2057	.6181	.9899
BB175	710.9333	8057.0299	.7831	.9899
BB176	711.1000	8063.4724	.6960	.9899
BB177	711.1667	8054.6954	.7008	.9899

BB178 710.7333 8057.2368 .6935 .9899

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BB179	710.6667	8105.0575	.4716	.9900
BB180	711.0000	8062.5517	.5959	.9899
BB181	711.1667	8086.9023	.4300	.9900
BB182	710.6667	8050.7126	.7505	.9899
BB183	710.7000	8062.1483	.6846	.9899
BC184	710.7667	8052.9437	.7310	.9899
BC185	710.7333	8055.1678	.7402	.9899
BC186	710.8000	8076.1655	.6570	.9899
BC187	710.6000	8074.3862	.6859	.9899
BC188	710.7000	8048.9759	.6798	.9899
BC189	711.2667	8033.8575	.5722	.9900
BC190	710.9333	8026.9609	.8627	.9898
BC191	710.6667	8059.8851	.7256	.9899

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =177

Alpha = .9900

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายชื่อสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 1230

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศรีวิเทศสงฆาราม

ด้วย นายวิทยา พัฒนวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบเพื่อให้ความร่วมมือในการให้ตอบแบบสอบถามแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ดร. ฐน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนคริสตธรรมศึกษา
2	โรงเรียนปัญญาศักดิ์ดีบางบอน
3	โรงเรียนอรุณประดิษฐ์
4	โรงเรียนวัดดอนไก่เตี้ย
5	โรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี
6	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
7	โรงเรียนอุ่มรัก สองภาษา
8	โรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน
9	โรงเรียนศรีวิกรม์
10	โรงเรียนสมบุญวิทย์
11	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนิมิตใหม่
12	โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
13	โรงเรียนพระหฤทัยพัฒนเวศน์
14	โรงเรียนคริสต์ธรรมวิทยา
15	โรงเรียนผ่องสุวรรณวิทยา
16	โรงเรียนบดินทรเดชา 2
17	โรงเรียนอนุบาลปารีสาด
18	โรงเรียนสวนกุหลาบ
19	โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์
20	โรงเรียนมงกุฎเมืองราชวิทยาลัย
21	โรงเรียนรังสฤษฎ์สองภาษา
22	โรงเรียนพระแม่มาลีอุปถัมภ์
23	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบัวทอง
24	โรงเรียนเด่นหล้า พระราม 5
25	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศราชพฤกษ์
26	โรงเรียนสตรีนนทบุรี

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
27	โรงเรียนสตรีศึกษา
28	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต
29	โรงเรียนระยองวิทยapakน้ำ
30	โรงเรียนบำรุงวิทยา
31	โรงเรียนเลยพิทยาคม
32	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต
33	โรงเรียนศรียานุสรณ์
34	โรงเรียนอนุบาลไพโรจน์
35	โรงเรียนมารีย์วิทยา
36	โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2
37	โรงเรียนโยธินบูรณะ
38	โรงเรียนชลราษฎรอำรุง
39	โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม
40	โรงเรียนพระหฤทัยเชียงใหม่
41	โรงเรียนนวมินทราชูทิศทักษิณ
42	โรงเรียนอนุบาลตรัง
43	โรงเรียนอนุบาลนครปฐม
44	โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา
45	โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่
46	โรงเรียนอนุบาลจอย
47	โรงเรียนอู่เย็นวิทยา
48	โรงเรียนอุดมศึกษา
49	โรงเรียนนิธิวิทย์
50	โรงเรียนเทพนารี
51	โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว
52	โรงเรียนภัทรวิทยา

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
53	โรงเรียนตรุณากาญจนบุรี
54	โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา
55	โรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ
56	โรงเรียนสตรีชัยภูมิ
57	โรงเรียนสาธิตบางนา
58	โรงเรียนอรุณวิทยา
59	โรงเรียนหัวหิน
60	โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม
61	โรงเรียนบางสะพานวิทยา
62	โรงเรียนปรางจินราชวรอำรุง
63	โรงเรียนสตรีพังงา
64	โรงเรียนอนุบาลภูเก็ต
65	โรงเรียนอนุบาลปทุมธานี
66	โรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์
67	โรงเรียนอนุบาลพระนครศรีอยุธยา
68	โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด
69	โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์
70	โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร
71	โรงเรียนวุฒิโชติ
72	โรงเรียนแย้มสอาดหัวหิน
73	โรงเรียนสิรินธร
74	โรงเรียนอนุบาล 3 ภาษา ประจักษ์ศิลปาคม
75	โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา
76	โรงเรียนอนุบาลราชบุรี
77	โรงเรียนวัดศรีวิเทศสังฆาราม
78	โรงเรียนโชคชัยรังสิต

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
79	โรงเรียนประภามนตรี 2
80	โรงเรียนสุธรรมพิทักษ์
81	โรงเรียนอนุบาลยะลา
82	โรงเรียนสตรีภูเก็ต
83	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
84	โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย
85	โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
86	โรงเรียนศิริเพ็ญ
87	โรงเรียนอนุบาลประจักษ์ศิลปาคม
88	โรงเรียนอานวยศิลป์
89	อนุบาลลพบุรี
90	โรงเรียนกิตติวิทยานุกูล
91	โรงเรียนพลวิทยาระบบสองภาษา
92	โรงเรียนดาราสมุทร ภูเก็ต
93	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
94	โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
95	โรงเรียนวัชรวิทยา
96	โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน
97	โรงเรียนชลกันยานุกูล
98	โรงเรียนชลราษฎรอำรุง
99	โรงเรียนสุธรรมพิทักษ์
100	โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช
101	โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์
102	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
103	โรงเรียนสาธิตพัฒนา
104	โรงเรียนแอ๊ดเวนตีสเอกราช

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
105	โรงเรียนเซนต์นิโกลาส
106	โรงเรียนนันทวรรณพิทยาส
107	โรงเรียนวุดมิโชติ
108	โรงเรียนอนุบาลบุษบง
109	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
110	โรงเรียนสุนารีวิทยา
111	โรงเรียนปราจีนราษฎร์บำรุง
112	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา
113	โรงเรียนจุฬารัตน์ราษฎร์วิทย์
114	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
115	โรงเรียนอนุบาลขอนแก่น
116	โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก
117	โรงเรียนอนุบาลจันทบุรี
118	โรงเรียนอนุบาลชัยนาท
119	โรงเรียนอนุบาลชุมพร
120	โรงเรียนอนุบาลเชียงราย
121	โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์
122	โรงเรียนเลิศล้ำ
123	โรงเรียนเอกบุรพา วิเทศศึกษา
124	โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
125	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสายไหม
126	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศร่มเกล้า
127	โรงเรียนศิริวัฒนวิทยา
128	โรงเรียนสารสาสน์พิทยา
129	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศธนบุรี
130	โรงเรียนเซนต์โยเซฟบางนา

รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
131	โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
132	โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา
133	โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมชน
134	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
135	โรงเรียนนครพนมวิทยาคม
136	โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว
137	โรงเรียนอนุบาลนครศรีธรรมราช
138	โรงเรียนอนุบาลราชบุรี
139	โรงเรียนอนุบาลสระบุรี
140	โรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี
141	โรงเรียนอนุบาล
142	โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี
143	โรงเรียนอนุบาลยโสธร
144	โรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ
145	โรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม
146	โรงเรียนปิตุศึกษา
147	โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์
148	โรงเรียนลารดาลนวิเทศเชียงใหม่
149	โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง : รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามความคิดเห็นนี้ เป็นเครื่องมือในการวิจัยเรื่อง "รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบรูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา และนำเสนอรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทย
2. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกข้อมูลแบบสอบถามนี้ให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อมูล 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 : แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา
4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความกรุณาท่านได้นำเอกสารใส่ซองที่จัดให้ส่งคืนมายัง
อาจารย์วิทยา พัฒนวงศ์ : บ้านเลขที่ 2/1 ซอย 1 ถ.โพธิ์การ้อง ต.ท่าราบ อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิทยา พัฒนวงศ์)

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสถานภาพของท่านมากที่สุด

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. สถานภาพการปฏิบัติงาน () ผู้บริหารสถานศึกษา () หัวหน้าโครงการ () ครูผู้สอน
3. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา (เศษปีที่เกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)
 () น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี () 11 - 15 ปี
 () 16 - 20 ปี () 21 - 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป
4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงเรียนสองภาษา (เศษปีที่เกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)
 () น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 10 ปี () 11 - 15 ปี
 () 16 - 20 ปี () 21 - 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป
5. คุณวุฒิทางการศึกษา
 () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
 () อื่น ๆ โปรดระบุ
6. ประเภทของสถานศึกษา () โรงเรียนรัฐบาล () โรงเรียนเอกชน
7. ระดับของการจัดโครงการสองภาษา () ระดับอนุบาล () ระดับประถม () ระดับมัธยม

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการประกอบการของโรงเรียนสองภาษา

คำชี้แจง : ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5	หมายถึง เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมิน	ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมิน	ในระดับมาก
3	หมายถึง เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมิน	ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมิน	ในระดับน้อย
1	หมายถึง เห็นด้วยกับหัวข้อการประเมิน	ในระดับน้อยที่สุดหรือแทบไม่เห็น

ด้วยเลย

ตัวอย่าง

โปรดอ่านรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นตรงกับหัวข้อการประเมินต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
xx	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่องานในหน้าที่		✓			

จากตัวอย่าง ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับความคิดเห็น "4" หมายความว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่องานในหน้าที่ "ในระดับมาก"

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารนำความรู้ ความคิดและวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน					
2	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสองภาษาอย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารใช้สื่อต่างๆในการประชาสัมพันธ์โครงการสองภาษาได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน					
5	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนสองภาษาได้					
6	ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ					
7	ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรม สัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
8	ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศ ของโลกและสามารถวิเคราะห์ได้					
9	ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ					
10	ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก					
11	ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ					
12	ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูลประเภทใด สามารถหาได้จากที่ใด					
13	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองภาษาเข้าอบรมเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
14	ผู้บริหารกำหนดให้มีการนิเทศการใช้กระบวนการสอนของครู					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา					
16	ผู้บริหารนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในโรงเรียนสองภาษา					
17	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่กับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ					
18	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์					
19	ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของงานที่รับผิดชอบ					
20	ผู้บริหารมีความคิดเชิงบวกในการทำงาน					
21	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสแม้จะอยู่ในเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤต					
22	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสในการสร้างสรรคงานอยู่เสมอ					
23	ผู้บริหารสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลงานขององค์กร					
24	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการเรียนการสอนและบริหารโรงเรียนสองภาษา					
25	ผู้บริหาร ครู นักเรียนที่อยู่ในโครงการสองภาษา ติดต่อกันทาง e-mail					
26	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน					
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอน					
28	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อการพัฒนาโรงเรียนสองภาษา					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป					
30	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
31	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
32	ผู้บริหารชี้แจงให้สมาชิกในทีมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสองภาษาเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง					
33	ผู้บริหารจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละวัน และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม					
34	ผู้บริหารอดทนต่อปัญหาและความล่าช้าของผลที่จะเกิดขึ้น					
35	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานโรงเรียนสองภาษาอย่างเป็นระบบ					
36	ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับฟังและเข้าใจถึงความต้องการของทีมงาน					
37	ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆกับสมาชิก					
38	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรโดยไม่ทำให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ					
39	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ					
40	บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระบบสองภาษาได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม					
41	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจน					
42	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง					
43	ผู้บริหารมีการประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
44	ผู้บริหารมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนสองภาษา แหล่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า					
45	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียนสองภาษาได้เพียงพอกับความต้องการ					
46	ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจน					
47	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างเหมาะสม					
48	ผู้บริหารเข้าใจถึงความคาดหวังของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี					
49	ผู้บริหารเป็นศูนย์รวมใจของคนในโรงเรียน					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
50	ผู้บริหารเข้าใจถึงเหตุผลของการแสดงพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้อื่น					
51	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและหาทางเลือกในการยุติความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม					
52	ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาใช้ในการตัดสินใจ					
53	ผู้บริหารใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ					
54	ผู้บริหารระบุได้ถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจที่เกิดขึ้น					
55	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ					
56	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
57	ผู้บริหารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน					
58	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม					
59	ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละเป้าหมาย					
60	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโรงเรียนให้รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
61	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ดี					
62	ผู้บริหารเป็นที่พึ่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง					
63	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี					
64	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนในการพัฒนาการเรียนการสอน					
65	ผู้บริหารมีความห่วงใยในสวัสดิภาพของครู					
66	ผู้บริหารเป็นคนกล้าเปิดเผย และเผชิญหน้ากับความจริง					
67	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสที่จะทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ					
68	ผู้บริหารมีจิตวิญญาณของนักสู้ ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคอย่างง่าย ๆ					
69	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น					
70	ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน					
71	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี					
72	ผู้บริหารรับฟังการวิจารณ์รูปแบบการทำงานของตน					
73	ผู้บริหารทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง					
74	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากให้สำเร็จ					
75	ผู้บริหารมีความมั่นใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่มีความเสี่ยงสูง					
76	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
77	ผู้บริหารเป็นบุคคลตัวอย่างเรื่องความมั่นใจและเชื่อมั่นในการทำงาน					
78	ผู้บริหารกล้าพูดแสดงความคิดเห็นของตนกับกลุ่มบุคคลที่ต่อต้านและไม่เห็นด้วย					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
79	โรงเรียนสองภาษาจัดการเรียนการสอนในบริบทของความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติและวัฒนธรรมไทย					
80	โรงเรียนสองภาษาเปิดการเรียนการสอนในชั้นปีแรกของการศึกษาแต่ละระดับ					
81	จำนวนนักเรียนภายในห้องเรียนมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาให้มีประสิทธิภาพ					
82	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ในระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้นควบคู่เป็นภาษาอังกฤษ					
83	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ในระดับมัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทยและสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมาย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย					
84	มีการสอดแทรกวัฒนธรรมไทยในเนื้อหาสาระให้แก่นักเรียน					
85	วิธีการสอนภาษาที่สอง ในโรงเรียนสองภาษาเน้นทักษะด้าน การฟัง, การพูด , การอ่านและการเขียน ตามลำดับ					
86	ใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งเท่านั้นในระหว่างทำการสอน โดยครูผู้สอนที่เป็นเจ้าของภาษาโดยเฉพาะ					
87	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจ และกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร					
88	ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระบบสองภาษา คำนึงถึงความสามารถในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ					
89	ในการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษา ใช้กิจกรรมง่าย ๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้นและการกล้าแสดงออก					
90	มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระบบสองภาษาตลอดเวลา					
91	การจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาในระดับก่อนประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม					
92	โรงเรียนสองภาษา มีหนังสือเรียนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นภาษาไทย อย่างน้อย 10 ชุดไว้ในห้องสมุด					
93	ในกรณีที่โรงเรียนสองภาษาจัดทำหนังสือเรียนขึ้นเอง และมีการบังคับซื้อหนังสือนั้น ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
94	โรงเรียนสองภาษา จัดหาเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติม ที่เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร					
95	โรงเรียนสองภาษา มีการระบุนายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ					
96	โรงเรียนสองภาษาจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆที่ทันสมัยสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่เรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ					
97	นักเรียนทั่วไปสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้ และสื่อการเรียนการสอนร่วมกันกับนักเรียนในโครงการสองภาษาได้					
98	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญกับแหล่งการเรียนรู้นอกห้องเรียน การทัศนศึกษา และการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน					
99	การวัด และ ประเมินผลการเรียนในโรงเรียนสองภาษาให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร / ข้อกำหนด โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ					
100	ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนโรงเรียนสองภาษา ต้องใช้ผลการสอบ TOEFL หรือ IELTS หรือ TOEIC ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด					
101	โรงเรียนที่มีการเรียนการสอนระบบสองภาษา มีการกำกับติดตาม และประเมินผลโครงการ ฯ โดยหน่วยงานต้นสังกัด					
102	กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนสองภาษา ให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของโครงการ ฯ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น					
103	มีหน่วยงานจากภายนอก เช่น สถาบันภาษาทั้งรัฐ และเอกชน ประเมินผลทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนในโครงการ ฯ แต่ละช่วงชั้น					
104	โรงเรียนสองภาษา มีวิธีวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจผลงานของนักเรียน					
105	โรงเรียนสองภาษาสรรหาคูขรต่างชาติ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย					
106	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษามีวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด					
107	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีประสบการณ์ด้านการสอนระบบสองภาษา					
108	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษาระบบสองภาษา					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
109	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษ					
110	การทำสัญญาครูชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา มีการทำสัญญาว่าจ้าง อย่างน้อย 1 ปีการศึกษา โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงาน					
111	ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา ผ่านการอบรมด้านหลักสูตร , ภาษา และวัฒนธรรมของไทยตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด					
112	โรงเรียนสองภาษา จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนให้กับครูผู้สอนในระบบสองภาษาอย่างต่อเนื่อง					
113	โรงเรียนสองภาษา จัดกิจกรรมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติที่สอนในโครงการฯ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านเทคนิควิธีการสอนซึ่งกันและกัน					
114	โรงเรียนสองภาษา สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
115	มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนในโครงการสองภาษาให้แก่ครูผู้สอนชาวไทยและผู้ที่เกี่ยวข้อง					
116	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา ประเมินจากเอกสารการสอน , การใช้สื่อการสอนและวิธีการสอนในห้องเรียน					
117	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา โดยหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารโครงการฯ					
118	หลักการพิจารณาค่าตอบแทนสำหรับครูผู้สอนระบบสองภาษาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน					
119	ครูผู้สอนในโครงการสองภาษา มีโอกาสศึกษาสูงงานด้านการเรียนการสอนระบบสองภาษาทั้งในและต่างประเทศ					
120	โรงเรียนมีการบริการติดต่อกับหน่วยราชการอื่นๆ เรื่องการขอใบอนุญาตทำงาน การต่ออายุวีซ่าและการอบรมเพื่อขอใบประกอบวิชาชีพครู					
121	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษาที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษ ทั้ง การฟัง การพูด การอ่านและการเขียนในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา โดยมีคะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือ TOEIC ไม่น้อยกว่า 600 หรือผ่านการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าว จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง					
122	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษามีความรู้ในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ					
123	ครูผู้สอนชาวต่างชาติในโรงเรียนสองภาษา มีการเตรียมการสอนเช่นเดียวกับครูผู้สอนชาวไทย					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
124	ครูผู้สอนในโรงเรียนสองภาษา มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ					
125	ครูผู้สอนชาวต่างชาติ มีความเข้าใจในวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของไทย					
126	การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนสองภาษาเน้นที่ด้านวิชาการ, ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ตามลำดับ					
127	โรงเรียนสองภาษา มีกองทุนเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนที่มีความสามารถด้านภาษา เข้าเรียนในโครงการ ฯ					
128	งบประมาณรายจ่ายของโรงเรียนสองภาษา สอดคล้องกับงบประมาณรายรับของโรงเรียน					
129	โรงเรียนสองภาษามีการติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยหน่วยงานต้นสังกัด					
130	โรงเรียนสองภาษามีผู้ตรวจสอบบัญชี จากหน่วยงานภายนอก					
131	โรงเรียนสองภาษามีการจัดทำงบประมาณประจำปี เสนอหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพิจารณาเห็นชอบ					
132	โรงเรียนสองภาษามีคณะกรรมการพิจารณาการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน					
133	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระบบสองภาษาของโรงเรียน					
134	โรงเรียนสองภาษามีการประชุมผู้ปกครอง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง					
135	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนที่บ้าน					
136	ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการสองภาษา มีส่วนสนับสนุนและจัดหาแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาให้กับโรงเรียน					
137	โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองของนักเรียนในโครงการ ฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร					
138	โรงเรียนสองภาษาเป็นสมาชิกของสมาคมโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย					
139	โรงเรียนสองภาษา มีคณะกรรมการจากภายนอกเป็นที่ปรึกษาโครงการ ประกอบด้วย นักวิชาการ, ผู้ปกครอง, ศิษย์เก่าและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา					
140	โรงเรียนสองภาษาจัดทำรายงานการดำเนินงานของโครงการเป็นประจำทุกปี					
141	โรงเรียนสองภาษามีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาคมศิษย์เก่า และสมาคมผู้ปกครอง และครูของโรงเรียน					
142	โรงเรียนสองภาษามีเครือข่ายทางการศึกษากับโรงเรียนสองภาษาอื่นๆในประเทศไทยและสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ					
143	โรงเรียนสองภาษามีการรับครูเพื่อฝึกประสบการณ์ จากสถาบันการศึกษาอื่นๆ					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
144	โรงเรียนสองภาษาเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก หรือหน่วยงานที่สนใจในการจัด การศึกษาระบบสองภาษาเข้ามาศึกษาดูงาน					
145	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสของโรงเรียนสองภาษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลใน การวางแผนการตลาด และประชาสัมพันธ์					
146	โรงเรียนสองภาษาวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อใช้วางแผนการตลาด					
147	โรงเรียนสองภาษามีการวางแผนการตลาดอย่างเหมาะสม					
148	โรงเรียนสองภาษามีการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อการตลาดและประชาสัมพันธ์ อย่างเพียงพอ					
149	โรงเรียนสองภาษากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน อย่างชัดเจน					
150	โรงเรียนสองภาษาวางแผนการประชาสัมพันธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่าง ต่อเนื่อง					
151	โรงเรียนสองภาษา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ด้าน การตลาดและประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ					
152	โรงเรียนสองภาษามีหน่วยงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ โดยตรง					
153	โรงเรียนสองภาษาศึกษาถึงสภาพการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง					
154	บุคลากรของโรงเรียนสองภาษามีส่วนร่วมในการดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียน					
155	โรงเรียนสองภาษาใช้การประชาสัมพันธ์เป็นมาตรการในการสร้างความเข้าใจแก่ ผู้เกี่ยวข้อง					
156	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษาสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอก ด้วยการให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน					
157	โรงเรียนสองภาษามีการเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรม					
158	โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุก ด้านของโรงเรียน					
159	โรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข้อความเคลื่อนไหวของโรงเรียนเผยแพร่ผ่าน สื่อมวลชน					
160	โรงเรียนสองภาษาศึกษาทัศนคติของนักเรียน ชุมชน สังคมที่มีต่อโรงเรียน					
161	โรงเรียนสองภาษาศึกษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนตามการรับรู้ของบุคลากรใน โรงเรียน					

ข้อ ที่	หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
162	โรงเรียนสองภาษา ดำรง และ สัมภาษณ์ความคิดเห็นที่มีต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนจากบุคคลภายนอก					
163	โรงเรียนสองภาษานำความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน					
164	อาคารสถานที่ของโรงเรียนมีผลต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนสองภาษา					
165	ผลงานที่ประสบความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียนสองภาษามีผลต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน					
166	โรงเรียนสองภาษามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่น					
167	โรงเรียนสองภาษาจัดอบรมการสอนภาษาอังกฤษให้กับโรงเรียนทั่วไปอย่างต่อเนื่อง					
168	โรงเรียนสองภาษาสร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญของภาพลักษณ์ของโรงเรียน					
169	ภาพลักษณ์ของบุคลากรในโรงเรียนสองภาษาคือภาพลักษณ์ของโรงเรียน					
170	นักเรียนที่จบจากโรงเรียนสองภาษา มีความภาคภูมิใจ และประสบความสำเร็จในการทำงานและการศึกษาต่อ					
171	ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความประทับใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนสองภาษา					
172	โรงเรียนสองภาษา แก้ไขทัศนคติที่ไม่ดีของผู้ปกครองและนักเรียนโดยทันที เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเชิงลบในระยะยาว					
173	คุณภาพในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสองภาษามีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง					
174	ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้ปกครองมีผลต่อความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียนสองภาษา					
175	โรงเรียนสองภาษามีกิจกรรมที่สานความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า					
176	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญต่อข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง					
177	โรงเรียนสองภาษาให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน					

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย

และเอกสารตรวจสอบรูปแบบงานวิจัย



4 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อเสนอแบบงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนครุณาราชบุรี แผนกสองภาษา

ด้วย นายวิทยา พัฒนวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อเสนอแบบงานวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อเสนอแบบงานวิจัยให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย

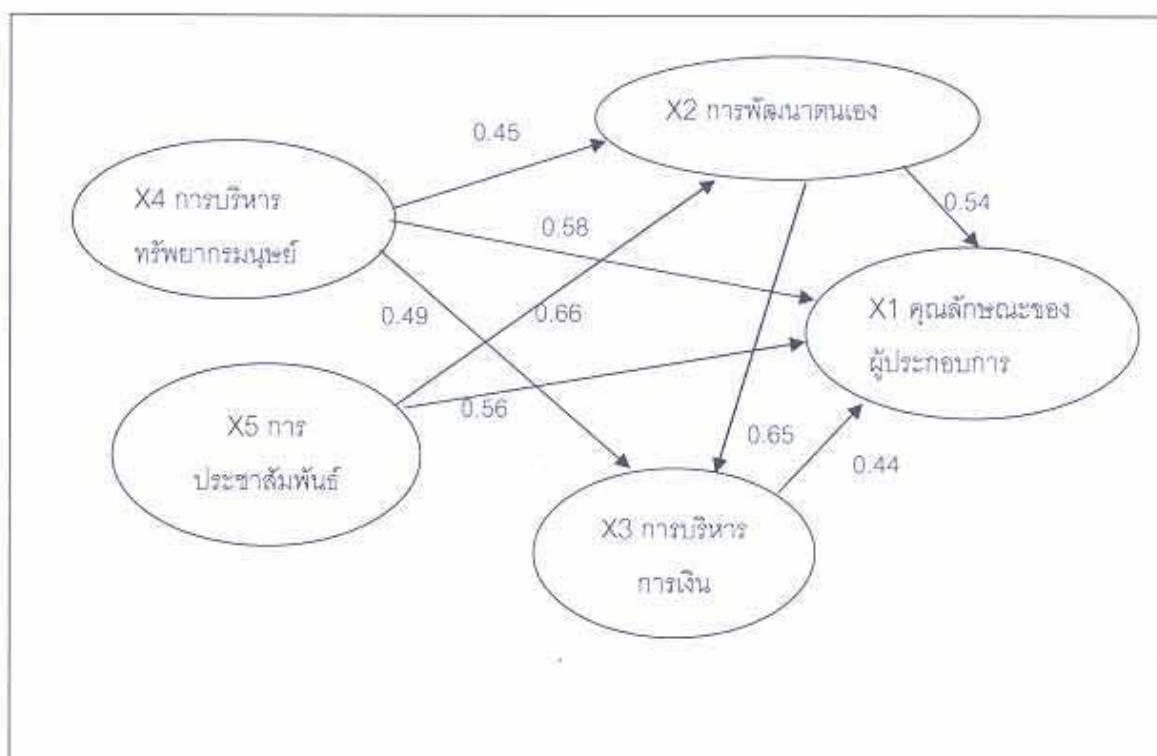
ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นายกู้ศักดิ์ สารกิตติพันธ์	ผู้จัดการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน
2	นางวิภาวดี ชีวะผลาบูรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
3	บาทหลวงสุรินทร์ จารย์อุปการะ	อธิการโรงเรียนดรุณาราชบุรีแผนกสองภาษา
4	นายรัช หมื่นศรีชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร
5	นางเบญญาภา คงรอด	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง

ตรวจสอบรูปแบบการวิจัย

ประเด็นการตรวจสอบรูปแบบ

1. ความเหมาะสม
2. ความเป็นไปได้
3. การใช้ประโยชน์
4. ความถูกต้อง

รูปแบบการประกอบการของโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมของประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi – square = 168.41 , df = 92 , P-value = 0.83200, RMSEA = 0.025

แผนภูมิแสดงรูปแบบการประกอบการโรงเรียนสองภาษาที่สอดคล้องเชิงประจักษ์

ตรวจสอบรูปแบบการวิจัย

ประเด็นการตรวจสอบรูปแบบ

1. ความเหมาะสม 2. ความเป็นไปได้ 3. การใช้ประโยชน์ 4. ความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาตนเอง

ตัวแปร (7 ตัวแปร)	ความคิดเห็น () เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย
1. ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
2. ผู้บริหารเข้าร่วมการอบรม สัมมนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง	
3. ผู้บริหารติดตามข่าวสารของประเทศ ของโลก และสามารถวิเคราะห์ได้	
4. ผู้บริหารมีความสนใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	
5. ผู้บริหารรู้จักแยกแยะได้ว่าข้อมูลประเภทใดสามารถหาได้จากที่ใด	
6. ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ	
7. ผู้บริหารมีนิสัยรักการอ่าน และจดบันทึก	

ตรวจสอบรูปแบบการวิจัย

ประเด็นการตรวจสอบรูปแบบ

1. ความเหมาะสม 2. ความเป็นไปได้ 3. การใช้ประโยชน์ 4. ความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 5 การประชาสัมพันธ์

ตัวแปร (4 ตัวแปร)	ความคิดเห็น () เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย
1. โรงเรียนสองภาษามีการเลือกใช้สื่อได้ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรม	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
2. โรงเรียนสองภาษากำหนดกิจกรรมการ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ครอบคลุมงานทุก ด้านของโรงเรียน	
3. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนสองภาษา สร้างความเข้าใจให้กับบุคคลภายนอก ด้วย การให้ข้อมูล และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรม ต่างๆของโรงเรียน	
4. โรงเรียนสองภาษา ส่งภาพ หรือข่าวความ เคลื่อนไหวของโรงเรียนเผยแพร่ผ่าน สื่อมวลชน	

ตรวจสอบรูปแบบการวิจัย

ประเด็นการตรวจสอบรูปแบบ

1. ความเหมาะสม 2. ความเป็นไปได้ 3. การใช้ประโยชน์ 4. ความถูกต้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

การพัฒนาค้นเอง (X2)	ความคิดเห็น () เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย
มีอิทธิพลทางตรงต่อ 1. การบริหารการเงิน 2. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ 1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ โดยผ่านการ บริหารการเงิน	
การบริหารการเงิน (X3)	ความคิดเห็น () เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย
มีอิทธิพลทางตรงต่อ 1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ - ไม่มี	

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายวิทยา พัฒนวงศ์
ที่อยู่	2/1 ซ.1 ถ.โพธิ์กาห้อง ต.ท่าราบ อ.เมือง จ.เพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนอรุณประดิษฐ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2529	สำเร็จการศึกษาศิลปะศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ (ศศ.บ.) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (ปร.ด.) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2529	เจ้าหน้าที่สมาคม YMCA ของประเทศไทย
พ.ศ. 2530	หัวหน้าทัวร์ต่างประเทศ บริษัทเจเนซีแอนด์เวล จำกัด
พ.ศ. 2540 – 2548	ผู้จัดการทัวร์ต่างประเทศ
พ.ศ. 2549 – 2550	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอรุณประดิษฐ
พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ