

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพขององค์กรในปัจจุบันได้รับอิทธิพลมาจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการปรับขนาดองค์กร การปรับโครงสร้างขององค์กร การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ได้ในประชาคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่พึงปรารถนานั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร สามารถบรรลุประสิทธิผลขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยการจัดให้มีการอบรม และจัดสรรหน้าที่การทำงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่างๆ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำหรือต้องพัฒนามนุษย์ให้มีความสามารถ ถ้าทำในช่วงเวลาสั้นๆ นั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากต้องใช้เทคนิคต่างๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลายประการ เพราะองค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้เต็มที่ต้องอาศัยคนเป็นหลัก ซึ่งหมายถึง ความมีประสิทธิภาพและความพร้อมของคนในองค์กรด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตลอดเวลา เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์เต็มที่ มีการเตรียมพร้อมสำหรับ การเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมตามความก้าวหน้าในสายงานของบุคคลนั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 18) โครงสร้างองค์กรยุคใหม่จึงต้องทันสมัยและคล่องตัว รวมทั้งการเตรียมพร้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547: 2)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคลากรคือผู้ดำเนินการตามแผนงาน มาตรการและนโยบายขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะสามารถสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญและจิตสำนึกของบุคลากร ทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กรได้เป็นผลสำเร็จ รวมทั้งยังเป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงสามารถเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินงานต่างๆ เป้าหมายอย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จโดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกระบวนการในการพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549: 4) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การทางการจัดการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เจริญเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติสู่ความเจริญก้าวหน้า จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะที่ดี ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรมีคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพต่อไป

บริบทการบริหารงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะในอดีตหรือปัจจุบันส่วนใหญ่โดยมากมักมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน บริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ มักสร้างการบริหารในเชิงภาวะผู้นำ (leadership management) และหลายเครื่องมือที่ผู้นำขององค์กรต่าง ๆ มักนำมาใช้ ล้วนแล้วแต่มุ่งสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับพนักงานกลายเป็นผู้สร้างผลผลิตในรูปแบบหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของการสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อมองให้ภาพใหญ่ของการบริหารการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการแข่งขันกันอย่างมีประสิทธิภาพจะมีแนวโน้มที่ดีในแง่ของธุรกิจแต่กลับทำให้พนักงานในองค์กรขาดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีปฏิสัมพันธ์การเชื่อมโยงในชีวิตร่วมกัน สูญเสียความเป็นที่मानอาจทำให้แต่ละที่मानความไม่สามัคคีกัน เพราะมุ่งแต่จะก้าวไปข้างหน้าหรือเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าคนอื่นจึงเริ่มมีแนวความคิดการบริหารรูปแบบใหม่ที่สำคัญกับคุณค่าของบุคคลมากกว่าเห็นคุณค่าของประสิทธิภาพการทำงานเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดดังกล่าวเรียกว่า การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management) โดยเป็นแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีในการบริหารมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ ซึ่งมีทั้งเรื่องความละเอียดอ่อนทางความรู้สึก ความคาดหวัง การแสวงหาการเติบโตในวิชาชีพ รวมถึงการยอมรับจากบุคคลในองค์กร ยอมรับที่แตกต่าง ยอมรับคุณค่าระหว่างกัน คุณค่าที่เอื้อให้มนุษย์ทำงานร่วมกันทำงานแล้วเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันจะก่อให้เกิดศักยภาพทางสังคมได้ คุณค่าที่สามารถสร้างพลังให้สมาชิกมีสำนึกในทิศทางร่วม การใช้ศิลปะในการบริหารจูงใจ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2552) การที่จะใช้การบริหารเน้นความเป็นมนุษย์ในประสบความสำเร็จนั้นนั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำคัญมากที่สุด หากผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานอย่างแท้จริง มองเห็นความเป็นคนที่เท่าเทียมกัน เข้าใจความต้องการของพนักงาน และมีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม องค์กรนั้นอาจไม่จำเป็นต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ซับซ้อนอะไรเลย พนักงานก็พร้อมที่จะทำให้องค์การนั้นไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

แนวทางในการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management) จะส่งเสริมการพัฒนาจิตใจของบุคลากรบนพื้นฐานของความเคารพในความเป็นมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ตามความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเกิดปัญญาควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมอย่างสมดุลเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งในแนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือก ดังผลการศึกษาของ ชัชวาล ชำนาญ (2550) ซึ่งพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลในกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือก (โรงเรียนสัตยาไส) เป็นรูปแบบที่เน้นคุณค่าความเป็นมนุษย์ เพื่อสร้างคนให้มีคุณธรรม นำความรู้ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบคณะกรรมการสร้างแรงเสริมทางบวก และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม บริบทและปัจจัยของโรงเรียน สร้างแรงบันดาลใจจากความรัก ความเมตตาที่เปรียบเสมือนกับสัมผัสที่หกให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกมีวินัยในตนเอง และต่อหน้าที่ เป็นพื้นฐานทางวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว โดย วรภัทร์ ภูเจริญ (2554: 124-125) กล่าวเสริมว่าผลของการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning organization) เพราะเป็นการทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) โดยพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมแห่งการเรียนรู้ คือ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจเมื่อมีข้อผิดพลาด

หรือชื่นชม (Appreciate) คนกล้าคิดกล้าทำ เรียนรู้ทั้งจากผลสำเร็จ และความล้มเหลว ส่งผลทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำงานแบบมีความสุข มีความสมดุลในชีวิตและงาน

โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนการสอนจะต้องจัดให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพบุคคลที่มีความสำคัญเป็นปัจจัยผลักดันที่จะส่งผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ ครูผู้ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย ต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนแต่ละคน ส่งเสริมให้นักเรียนนำศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่ เป็นสะพานเชื่อมต่อนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขด้วยบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเป็นกัลยาณมิตร ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพครูถือเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาคุณภาพครู ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพครูให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสามารถปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีใจรัก มีจิตวิญญาณ และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถเป็นแบบอย่างและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้จากภายในตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ มีจิตใจและวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างก้าวทันนวัตกรรมในโลกของการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 27)

หากย้อนกลับไปได้ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ผ่านมา ยังไม่อาจถือได้ว่าบรรลุผลสำเร็จ เนื่องด้วยปัญหาสำคัญอันเป็นเรื่องพื้นฐานยังคงดำรงอยู่ กล่าวโดยสรุป นอกจากไม่เกิดผลต่อตัวผู้เรียน ล้มเหลวในเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะไปมุ่งปฏิรูปโครงสร้างองค์กรมากกว่าที่จะมุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่เกิดผลต่อการพัฒนาครู ตลอดจนถึงยึดติดอยู่ในอำนาจในระบบวิธีการแบบเดิมจึงไม่สามารถทำให้สังคมโดยรวมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ จากผลดังกล่าวทำให้เกิดข้อสังเกตสำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สองต่อไป กล่าวคือ ลำพังเพียงการปฏิรูปจากในระบบหรือโดยกระทรวงศึกษาธิการ ย่อมไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องอาศัยพลังในการปฏิรูปจากภายนอกทุกๆ ภาคส่วนในสังคมด้วย รวมทั้งลำพังเพียงรูปแบบวิธีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรและมาตรฐานกลางไม่สามารถตอบสนองหลักการและจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา ไม่สามารถสร้างความเจริญอกงามทั้งในตัวปัจเจกชนและสังคมโดยรวมได้ บทเรียนจากนานาประเทศเห็นชัดเจนว่า หากขาดเสีย

เสรีภาพทางการศึกษาก็ไม่อาจคาดหวังได้ถึงเรื่องคุณภาพ จำเป็นจะต้องให้มีการศึกษาทางเลือกที่มีความแตกต่าง มีนวัตกรรมของการศึกษาเรียนรู้ตอบสนองต่อผู้เรียนทุกกลุ่ม และสามารถระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในสังคมให้เข้ามาร่วมรับผิดชอบการศึกษาของชาติได้อย่างแท้จริง เพื่อร่วมส่วนในการปฏิรูปการศึกษาปฏิรูปการเรียนรู้ของชาติอย่างแท้จริง (รัชนี ธงไชย, 2553 : บทสรุป)

ท่ามกลางสภาพปัญหามากมายของระบบการศึกษาไทย ทั้งในแง่โครงสร้างการบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอน คุณภาพของครูผู้สอน ผลการเรียนรู้ของนักเรียน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร และกลไกในการสร้างความรับผิดชอบ โรงเรียนทางเลือกเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ดีของการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพและหลากหลายแก่สังคม จนหลายฝ่ายมองว่าเป็นความหวังหนึ่งบนเส้นทางของ 'การยกเครื่องการศึกษาไทยสู่การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง' ทั้งนี้เนื่องจาก ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกมิได้มองการศึกษาเป็นเพียง 'เครื่องมือ' หรือ 'บันได' ของผู้เรียนในการไต่เต้าทางเศรษฐกิจและสังคม แต่การศึกษานั้นมีคุณค่าความหมายในตัวของมันเอง การศึกษาควรเป็นไปเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงความดี ความงามความจริง และมีจิตสาธารณะ รวมถึงสร้างคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตัวเอง การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนควรยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดำเนินไปรอบๆ ความสนใจของผู้เรียน และมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุศักยภาพตามทางแห่งตน กล่าวสำหรับบทบาทของผู้สอน ครูควรเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้และร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกับนักเรียน มิใช่ผู้ส่งมอบความรู้แต่ฝ่ายเดียว (รัชนี ธงไชย, 2553 : บทสรุป) โรงเรียนทางเลือกมีการบริหารจัดการและจัดการศึกษาตามแนวคิดหรือปรัชญาทางการศึกษาที่มีความหลากหลาย แต่ละแห่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าโรงเรียนทางเลือกแต่ละแห่งจะเน้นพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาทางด้านใด ซึ่งโรงเรียนทางเลือกมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา อาชีพแบบองค์รวมที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกับการบริหารโรงเรียนทั่วไปแตกต่างกันในวิธีการบริหารที่มีความเฉพาะตัวตามรูปแบบปรัชญาแนวคิดของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนำปรัชญาแนวคิดที่โรงเรียนทางเลือกยึดถือมาเป็นแนวทางในการดำเนินการซึ่งมีความน่าสนใจและมีความสอดคล้องกับทิศทางการเรียนรู้ของโลกยุคใหม่

จากการศึกษาสถานะของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยในด้านต่างๆ พบว่าในด้านผล การสอบและการเข้ามหาวิทยาลัยของนักเรียนโรงเรียนทางเลือกจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ทางเลือกพบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว คะแนนการสอบ O-NET ของนักเรียนในโรงเรียนทางเลือกสูงกว่า โรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชน นอกจากนี้ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนทางเลือก สามารถแข่งขันและสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้อย่างดี โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สอบเข้า มหาวิทยาลัยของรัฐได้สองทางคือ ผ่านระบบรับตรงและผ่านระบบ O-NET โดยเลือกศึกษาต่อ ในคณะต่างๆ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกที่ศึกษาจำนวน 5 โรงเรียนจาก 7 โรงเรียนที่สอน ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่ได้จัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนเป็นพิเศษเพื่อสอบเข้า มหาวิทยาลัยแต่อย่างใด มีเพียงโรงเรียนเดียวที่จัดสอนพิเศษให้แก่ นักเรียน (ปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง, 2554: 32-35) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ยืนยันว่าโรงเรียนทางเลือก สามารถเป็นทางเลือกที่ตอบโจทย์ความต้องการให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองในยุคโลกาภิวัตน์ และสามารถเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตรงตาม ความมุ่งหวังที่คาดหมายไว้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงเรียนทางเลือกจะมีศักยภาพในการร่วมยก เครื่องคุณภาพการศึกษาไทย แต่ความเคลื่อนไหวของกลุ่มโรงเรียนทางเลือกยังคงเป็นส่วนเล็กๆ ของระบบการศึกษาไทยในปัจจุบันการรับรู้และการมีส่วนร่วมต่อปฏิบัติการและผลงานของ โรงเรียนทางเลือกในสังคมไทยยังคงจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้ปกครองบางกลุ่ม นักการศึกษาและองค์กร การศึกษาที่เกี่ยวข้องเท่านั้น จนอาจกล่าวได้ว่าที่ผ่านมาสังคมไทยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการ มีอยู่ของโรงเรียนทางเลือกอย่างเต็มที่ และโรงเรียนทางเลือกเองก็ยังมีโอกาสสร้างคุณประโยชน์ ให้แก่สังคมไทยในวงกว้างได้อย่างเต็มที่สมศักยภาพด้วยข้อจำกัดด้านต่างๆ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และปรัชญา ของโรงเรียนแต่ละแห่งได้นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จดังกล่าวอย่างขาดไม่ได้ คือผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าและเป็นผู้ นำให้เป้าหมายการจัดการศึกษาที่วางไว้บรรลุผล ทั้งนี้รวมถึงการบริหารโรงเรียนทางเลือกเช่นกัน ย่อมไม่อาจปฏิเสธได้ว่าตัวแปรสำคัญที่สุดของความสำเร็จในสถานศึกษาอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน นั้นเอง (สมชัย วุฑฒิปริษา, 2538: 15) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะมุ่งส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา การแสดงบทบาทที่ถูกต้อง ทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการพัฒนาครูเพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เรียน ทุกคนเกิดการเรียนรู้สูงสุดเต็มมาศักยภาพ โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกเพื่อค้นพบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนอันเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนทางเลือกซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีปรัชญาทางการศึกษาและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเป็นของตนเองแตกต่างจากโรงเรียนในระบบทั่วไปอย่างชัดเจน โดยโรงเรียนทางเลือกมีเป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมถึงวิถีในการบริหารจัดการตามแนวทางปรัชญาทางการศึกษาของแต่ละโรงเรียนที่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นมนุษย์ ผลการวิจัยจะให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารต่อไป

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนทางเลือก
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก

### 4. นิยามศัพท์

**สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดี พัฒนาประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถ สามารถปรับตัวได้ทันสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะมีทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพในการทำงานที่ดี เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและส่งผลถึงสังคมและประเทศชาติ ประกอบด้วยกรอบแนวคิดหลักหลัก 3 ประการ [(Noe, 2005), Werner และ (DeSimone, 2010)] ดังนี้

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลมุ่งเน้นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคคลหรือเพิ่มพูน ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด พฤติกรรม และเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training) และการฝึกอบรมนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Training) เป็นต้น

1.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการจัดให้มีห้องเรียน (Organized Class) การให้คำปรึกษา (Counselling) การทำหน้าที่คณะกรรมการ (Committee) การทัศนศึกษาในหน่วยงานอื่นๆ (Mutual Exchange Programs) เป็นต้น

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผนอาชีพ (Career Planning) โดยบุคลากรเป็นผู้ประเมินความสนใจ ความสามารถของตนเอง กำหนดเป้าหมายชีวิตการทำงาน วางแผนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ และการบริหารสายอาชีพ (Career Management) โดยองค์การเป็นผู้เตรียมโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากร โดยการกำหนดหน้าที่งาน การประเมินศักยภาพ การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง การให้ความปรึกษาแนะนำ เป็นต้น

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่นำแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสริมสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ความคิดริเริ่มการเรียนรู้ร่วมกัน ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบขององค์การ โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD Strategy and Implementation Plan) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (OD Intervention) และการประเมินผลการพัฒนาองค์การ (OD Evaluation)

การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นจิตใจจิตวิญญาณของบุคคลในองค์การ ให้เป็นผู้ที่มีความบริบูรณ์ทางใจและความคิด รวมไปถึงการพัฒนาคุณธรรม

จริยธรรมเพื่อเกิดปัญญาควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาดตนเองให้เต็มตามศักยภาพ และมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. **ความเคารพในความเป็นมนุษย์ของบุคลากร (Humanized)** การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร เชื่อมมั่นในคุณค่าหรือศักยภาพของบุคลากร (Self Efficacy) ยกย่อง เชื่อถือ (Self Respect) รวมทั้งการให้ความสำคัญ (Self Empowerment) ทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบความกระตือรือร้นและความซื่อสัตย์ เรียบง่าย พอเพียง มีจิตช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสุขและภาคภูมิใจในตนเองรวมถึงความสำเร็จของงาน โดยผู้บริหารใช้วิธีการแสดงออกทางการสื่อสารระหว่างกันโดยเฉพาะการสื่อสารในเชิงบวก มีความจริงใจและแสดงความปรารถนาดีในสนทนา สร้างสภาพแวดล้อมต่อการทำงานที่เหมาะสม สะอาด เป็นระเบียบ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ออบอุนและผ่อนคลาย เป็นต้น

2. **การส่งเสริมการพัฒนาดตนเองให้เต็มศักยภาพ (Self-actualization)** การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้แบบทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือให้การสนับสนุนต่อการพัฒนา และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติในทางที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรเห็นตามเป้าหมาย ภารกิจและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน คำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication)** การถ่ายทอดข้อมูลภายในองค์กร ด้วยปิยวาจา กัลยาณมิตร สุภาพ อ่อนโยน มีความจริงใจและแสดงความรักความปรารถนาดี เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น ปัญหาต่างๆ ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือ เคารพซึ่งกันและกัน สร้างความอบอุ่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายของโรงเรียน

5. **วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)** หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์การส่งผลทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ความสุขและความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

**โรงเรียนทางเลือก** หมายถึง โรงเรียนในระบบที่ดำเนินงานโดยเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาและก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพโดยมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเน้นความรู้เชิงประสบการณ์ และการปฏิบัตินอกตำราเรียน หรือแนวคิดเชิงนวัตกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน มีปรัชญาและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเป็นของตนเองแตกต่างจากโรงเรียนในระบบทั่วไปอย่างชัดเจน มีการทดลองปฏิบัติ และการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดขึ้นบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างหลากหลายมีหลายรูปแบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะด้านสติปัญญาและจิตใจ

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่จัดการศึกษา ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาและก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมศึกษาเอกชน

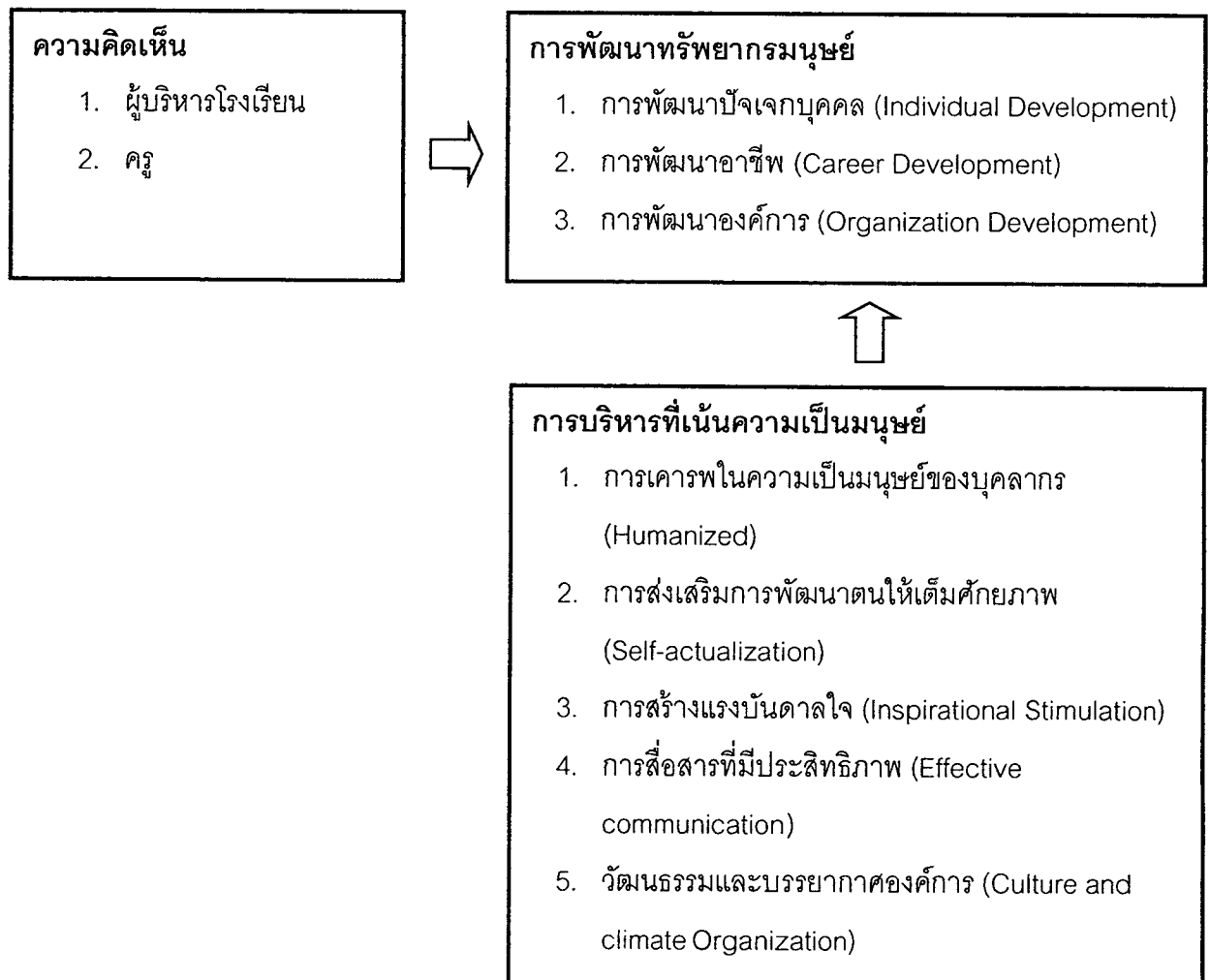
**ครู** หมายถึง บุคลากรผู้ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนทางเลือกที่จัดการศึกษา ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาและก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมศึกษาเอกชน

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษา "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก" ใช้กรอบแนวคิดที่ผ่านการสังเคราะห์จากนักวิชาการ คือ กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Noe (2005) และกรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Werner และ DeSimone (2010) และการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ คือ Wheatley (1999) และ วรภัทร ภูเจริญ (2553) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)
3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



## 6. ขอบเขตการวิจัย

### 6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ การศึกษาทางเลือก การบริหารการศึกษาทางเลือก มาเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในเรื่องของการนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นมนุษย์มาใช้ในการดำเนินการด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษาในสภาพสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย

### 6.2 ขอบเขตในการศึกษา

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาทางเลือกจำนวน 27 โรงเรียนที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 315 คน และครู จำนวน 1,064 คน (สมศ., 2552 อ้างถึงใน สสส., 2553: 79 - 80 )

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

- 1) ผู้บริหารใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน
- 2) ครูใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน

#### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอ แก้ไข ปรับปรุงและรายงานผล ในระยะเวลา 1 ปี

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยไปปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริหารและครูมากขึ้น
2. เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนทางเลือกในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งผลต่อไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน