

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม

ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณาคุษฎีนิพนธ์
ของ ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สม โภชน์ อเนกสุข)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์


..... ประธาน
(ดร.พongchai สุวรรณวงศ์)


..... กรรมการ
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สม โภชน์ อเนกสุข)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เวชฤทธิ์ อังณะภัทรขจร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 9 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีอย่างสมบูรณ์ด้วยได้รับความเมตตาดูแลให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่า เป็นประโยชน์ยิ่งจากคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.สมุทร ชำนาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สม โภชน์ อเนกสุข ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาในการพิจารณา ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้แก่ผู้วิจัยอย่างรวดเร็ว ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการ สถานศึกษา คณะครู กรรมการสถานศึกษาทั้งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยและกลุ่มสถานศึกษาทั่วไป ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผลการวิจัย มีความรวดเร็วและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณแห่งบิดามารดา ซึ่งเป็นผู้มอบชีวิต และครูผู้ประเสริฐของผู้วิจัย ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยจนถึงปัจจุบัน

ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล

54820018: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา: ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร/ องค์การสันติวัฒนธรรม/ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล: การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม (DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR TRANSFORMING SCHOOLS AT BASIC EDUCATION LEVEL TO THE ORGANIZATIONS OF PEACE CULTURE) คณะกรรมการควบคุมคุรุวิชาชีพ: สมุทรา ชำนาญ, กศ.ด., สมโภชน์ อเนกสุข, กศ.ด. 224 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) รอบที่ 1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมจำนวน 44 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแห่งละ 5 คน รวมจำนวน 220 คน รอบที่ 2 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู จากโรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมจำนวน 44 แห่ง และจากสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วม โครงการจำนวน 44 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแห่งละ 2 คน รวมจำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ของกลุ่มสถานศึกษาตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่ม โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่า Effect size

ผลการวิจัยพบว่า

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม และสนับสนุน การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติ การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเพื่อน

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ของกลุ่มสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 6 ข้อมีความเป็นไปได้ด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบผลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้กับสถานศึกษากลุ่มที่ไม่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมมีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ามี กลยุทธ์ที่ไม่ต่างกันคือ กลยุทธ์ที่ 1 ถึงกลยุทธ์ที่ 4 มีเพียงกลยุทธ์ที่ 5 และ 6 ที่สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าต่างกัน

5104001: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ed.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: DEVELOPMENT OF STRATEGIES/ THE PEACE OF CULTURE, BASIC EDUCATION LEVEL)

SIRICHOKE PHIPHATSATHIANKUN: DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR TRANSFORMING SCHOOLS AT BASIC EDUCATION LEVEL TO THE ORGANIZATIONS OF PEACE CULTURE. ADVISORY COMMITTEE: SAMUTH CHUMNANA. Ed.D., SOMPOCH ANEGASUKHA, Ed.D. 224 P. 2015.

The purposes of this research were to development of strategies for transforming schools at basic education level in to the organizations of peace culture organization. The sample of this study were divided two round, the first round were 220 administrators, teachers and school committee from 44 schools those participated in the peace culture organization project. The second were 176 administrators and teachers from the first 44 schools and 44 non-participating schools. The tools were questionnaires. The data were analyzed by descriptive statistics by computer program.

The findings were as follows:

The strategies for transforming schools at basic education level to the organizations peace culture organization were (1). Instil a positive thinking to increase efficiency of working in the organization (2) develop efficiency of school administration by good governance (3) support using positive discipline for developing students all skills. (4) instil attitude to respect individual difference. (5) develop efficiency of mediation system in school and (6) support negotiation system by friends in school.

The results of using all 6 strategies in the schools participated in the project were possibility in the schools group which it the sample of this study but different when were compared with the general schools group. However, when consider each individual strategy it was found that there were four strategies what were not different, they were strategy 1, strategy 2, strategy 3 and strategy 4.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร	14
การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	98
3 วิธีดำเนินการวิจัย	111
ขั้นตอนการวิจัย	111
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	116
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	117
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	118
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	120
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	141
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทย ปัจจุบัน	149

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปลผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	152
สรุปลผลการวิจัย	153
อภิปรายผล	161
ข้อเสนอแนะ	171
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	172
บรรณานุกรม	173
ภาคผนวก	180
ภาคผนวก ก	181
ภาคผนวก ข	184
ภาคผนวก ค	204
ภาคผนวก ง	210
ภาคผนวก จ	213
ภาคผนวก ฉ	221
ประวัติย่อของผู้วิจัย	224

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร 39
2	การสรุปหลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม 97
3	เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ระหว่างกลยุทธ์ที่โรงเรียนได้ดำเนินการอยู่กับกลยุทธ์ที่กำลังพัฒนา 108
4	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 115
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย 116
6	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการวางแผน..... 120
7	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการนำหลักธรรมาภิบาล บริหารสถานศึกษา 121
8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการใช้แนวคิดเชิงบวก ในองค์กร 122
9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนา นักเรียน 123
10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเคารพในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล 124
11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ย ในสถานศึกษา 125
12	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเพื่อน 126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการนิเทศ ติดตาม 127
14	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปรับปรุงและพัฒนา 128
15	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา 129
16	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร 130
17	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน 131
18	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล 132
19	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา 133
20	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน 134
21	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา 135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
22	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการใช้แนวความคิดเชิงบวกในองค์กร	136
23	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน	237
24	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	138
25	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา	139
26	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน	140
27	สรุปค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับความสำเร็จและระดับความต้องการกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ	141
28	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติ โดยใช้สูตร Modified priority needs index (PNI Modified)	143
29	วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยและอุปสรรค ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา	145
30	สรุปการพิจารณาร่างกลยุทธ์โดยผู้คุณวุฒิ	148
31	ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์ปานกลางขึ้นไป ที่ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป	149

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Effect size เปรียบเทียบ กลุ่มสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่ม เรื่องความเป็นไปได้ในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ในสังคมไทยปัจจุบัน	150
33 การวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามรายข้อ	205

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขั้นตอนและปัจจัยดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์	10
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
3	การวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในขององค์กร	17
4	ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	67
5	ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่กำลัง พัฒนาขึ้น	107
6	ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	157
7	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	159

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การสื่อสาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ มากมาย ในกระบวนการพัฒนาดังกล่าว ประชาชนในประเทศจะได้รับวัฒนธรรมที่หลากหลายจากต่างแดนต่างถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งที่คนในสังคมหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเกิดปรากฏการณ์ชนิดหนึ่งคือการที่คนในสังคมมีพฤติกรรมการเล่นแบบตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่ตนชื่นชอบในโลกยุคที่ข้อมูลข่าวสารเชื่อมต่อถึงกันได้รวดเร็วในระบบอินเทอร์เน็ตนั้นได้แพร่ระบาดมากยิ่งขึ้น ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้มีทั้งพฤติกรรมที่ค่านิยมสนับสนุนส่งเสริมและมีพฤติกรรมที่ส่อเสียดต่อศีลธรรมอันดีงามของสังคม โดยประเด็นปัญหามักเกิดจากพฤติกรรมในกรณีที่สองนี้ หน่วยงานทางการศึกษาถือว่าเป็นหน่วยงานในสังคมหนึ่งที่ถูกจับตาและตั้งคำถามพร้อมกับการฝากความหวังไว้ว่า จะสามารถจัดการศึกษาสร้างภูมิคุ้มกันต่อเรื่องดังกล่าวนี้ให้กับเด็ก และเยาวชนไทยได้มากน้อยเพียงใด เด็ก และเยาวชนที่กำลังเรียนรู้และเติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเจริญทางวัตถุเหล่านี้ จะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุขหรือไม่ แม้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษาในมาตรา 22 กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สำหรับมาตรา 23 ได้กำหนดสาระการเรียนรู้ที่ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ตลอดจนความรู้ในสาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมสติปัญญา คุณธรรม และจริยธรรม ทั้งนี้เพื่อปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีของชาติ และให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตลอดถึงเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ที่ได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญาพื้นฐานในการกำหนดแผน โดยมีศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และธรรมชาติ บูรณาการเชื่อมโยงเป็นกระบวนการ โดยรวมที่ “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน มีคุณภาพทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม และมุ่งไปสู่การอยู่ดีมีสุขของคนไทยทั้งปวง โดยเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาตินี้มุ่งพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ

สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คนมีความสุขนั้นเป็นคนที่มีความสุขทั้งกายและจิต เป็นคนร่าเริงแจ่มใส ร่างกายแข็งแรงจิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรักต่อทุกสรรพสิ่ง มีอิสรภาพปลอดพ้นจากการตกเป็นทาสของอบายมุข ได้ทำในสิ่งที่ตนสนใจตามความต้องการ สามารถเรียนให้รู้ความจริง บรรลุความดี ความงาม มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และสามารถดำรงชีวิตพอเพียงร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 2-6) ซึ่งจากที่กล่าวมาในเชิงนโยบายนั้น ถือได้ว่า ระบบการจัดการศึกษาของไทยจะมีความสอดคล้องกับความเป็นไปของโลกยุคปัจจุบันได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ ส่วนในระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติย่อมเป็นเรื่องที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นเรื่องของการพัฒนาคน ที่จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่หลากหลายและใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าจะเห็นผล ซึ่งในระดับปฏิบัติการนั้นถือได้ว่า สถานศึกษาในแต่ละสังกัดไม่ว่าจะสังกัดในกระทรวงศึกษาธิการหรือกระทรวงอื่น ๆ ถือว่าเป็นหน่วยงานทางการศึกษาหน่วยย่อยที่สำคัญที่สุดในการทำให้ นโยบายด้านการศึกษาชาติให้ประสบผลสำเร็จ

ตามที่กล่าวมาข้างต้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาคือ สถานที่สำหรับฝึกสอนนักเรียนภายใต้การดูแลของครู การที่เด็กในวัยเรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมในทุกองค์ประกอบที่จำเป็นของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์จากกระบวนการบริหารของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่แล้วย่อมเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่ดี มีความรู้ความสามารถและเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ และพลโลกที่ดีอันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของความเป็นมนุษยชาติต่อไป แต่ในปัจจุบันในระหว่างขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาเด็ก และเยาวชนดังกล่าวนี้ ได้มีปัจจัยแทรกที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ปัจจัยแทรกดังกล่าวนี้คือความรุนแรงในโรงเรียนที่เด็กและเยาวชนได้รับในระหว่างกระบวนการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้เกิดขึ้นกับพวกเขาเหล่านั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงภัยที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้กันสักเท่าไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการกระบวนการพัฒนาความเป็นมนุษย์ของเด็กและเยาวชนดังกล่าวซึ่งสถานศึกษาเหล่านี้ก็ยังคงขาดแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารและจัดการความรุนแรงดังกล่าวนี้

ปัญหาความรุนแรงต่อเด็กนับเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งในสังคม ที่ทั่วโลกให้ความสนใจเนื่องจากสิ่งที่เกิดขึ้นในวัยเด็กนั้นได้สะท้อนความเป็นตัวตนของเขา เมื่อเติบโตเป็นวัยรุ่นและผู้ใหญ่ บางประเทศได้มีการเก็บข้อมูลของเด็กและเยาวชนที่อยู่ในสถานพินิจหรืออาชญากรที่ถูกจับและกักขังไว้ในคุกพบว่าผู้กระทำผิดจำนวนมากทำความผิดเนื่องจากปมปัญหาที่เกิดขึ้นในวัยเรียน สถานที่ของปมในใจหรือที่สร้างความแหว่งวุ่นในใจของพวกเขา คือ โรงเรียน บางคนถูกรังแก ถูกดูถูกหรือทำให้เกิดปมค้อยคิดต่อกันทำให้เกิดความโกรธแค้น ชิงชัง และก่อความรุนแรงบางคนอยากให้

เป็นที่ยอมรับของเพื่อน ๆ หรือมีพฤติกรรมติดเพื่อน และต้องการทำให้เพื่อนยอมรับด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่เพื่อนขยง เช่น เสพยาเสพติด กลั่นแกล้งเพื่อนที่อ่อนแอ ผกชิงวิ่งราว กรร โชกทรัพย์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้เกิดขึ้นใน โรงเรียนที่ผนวกเข้ากับปมในใจที่เกิดจากครอบครัวทำให้พวกเขาบางคน ทำความผิดที่ร้ายแรงขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นอาชญากรที่ยากจะหันหลังกลับมาใช้ชีวิตอย่างปกติ อย่างคนทั่วไปและพวกเขาเหล่านี้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการก่อปัญหาในด้านต่างๆในสังคม

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ความรุนแรงต่อเด็กและสตรี ของสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้แบ่งประเภทของ ความรุนแรงเป็น 3 ลักษณะคือ (สำนักกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2554 หน้า 18) การกระทำ รุนแรงทางกาย (Psychical abuse) หมายถึงการใช้กำลัง และ/ หรือ อุปลักษณ์ใด ๆ เป็นอาวุธทำร้าย ร่างกายเกินกว่าเหตุ มีผลทำให้ร่างกายได้รับบาดเจ็บการเตะ ต่อย เขี่ยขยี้ การใช้วัตถุต่าง ๆ ทำร้าย ทำให้ได้รับบาดเจ็บ การกระทำรุนแรงทางจิตใจ (Verbal and emotional abuse) หมายถึงการกระทำ ทั้งทางวาจาและอารมณ์หรือกระทำใด ๆ ที่มีผลให้ผู้ถูกกระทำได้รับความกระทบกระเทือนด้านจิตใจ หรือเสียดสีทิ่มแทงภาพ ได้แก่การทอดทิ้ง การดูถูกเหยียดหยามหรือดูค่าการขู่ ตะคอกการกักขัง หน่วงเหนี่ยว การเพิกเฉยไม่สนใจ ซึ่งในบางกรณีทำให้ได้รับความเสียหายมากกว่าความรุนแรง ทางกายด้วยซ้ำ และสุดท้ายคือการกระทำรุนแรงทางเพศ (Sexual abuse and rape) หมายถึงการกระทำที่มี ผลให้ผู้ถูกกระทำได้รับความกระทบกระเทือนหรือเสียหายเกี่ยวข้องกับเรื่องเพศได้แก่ การถูกข่มขืน การถูกลวนลาม อนาจารความรุนแรงหรือการกระทำรุนแรงต่อเด็กในลักษณะต่างๆ เหล่านี้ส่วนใหญ่ เกิดจากคน ใกล้ชิดหรือคนรู้จัก เช่น พ่อ แม่ผู้ปกครอง ครูเพื่อนและชุมชน ดังนั้นสามารถแบ่งประเภท ของความรุนแรงออกเป็นประเด็นสำคัญ ๆ คือ ความรุนแรงในครอบครัว ความรุนแรงในโรงเรียน และความรุนแรงในสังคม

สำหรับประเด็น “ความรุนแรงในโรงเรียน” นั้น แม้ในประเทศไทยจะไม่ได้มีการสำรวจ กันอย่างจริงจัง และต่อเนืองนักหากไม่เกิดข่าวครึกโครมในหน้าหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับ ความรุนแรงต่อเด็ก ไม่ว่าจะเป็นการล่วงละเมิดทางเพศของครูที่กระทำต่อเด็ก หรือเด็กทำกับเด็ก หรือเรื่องของความปลอดภัยของเด็กในโรงเรียน เช่น ได้รับอันตรายจากเครื่องเล่น คนแปลกหน้า เข้าไปทำร้ายเด็กใน โรงเรียนแต่ถึงกระนั้นก็ได้มีความพยายามในการสำรวจวิจัย และหาแนวทาง วิธีการในการแก้ปัญหาจากหลาย ๆ ฝ่ายล่าสุด โครงการส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองสุขภาพและ มนุษยชนด้านเด็ก เยาวชน และครอบครัวได้สำรวจข้อมูลด้านความรุนแรงในโรงเรียนโดยสมบัติ คาปัญญา (2550, หน้า 8-12) จากคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยสำรวจปัญหา การรังแกกันในโรงเรียนกับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3,047 คน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม พ.ศ. 2549 ใน 8 จังหวัด ทุกภาคอาทิ กรุงเทพฯ ชลบุรี ขอนแก่นและ

สงขลา พบว่านักเรียน 40% เคยถูกรังแกเดือนละ 2-3 ครั้งการรังแกเกิดมากที่สุดในช่วงชั้น ป. 4 และลดลงตามระดับชั้นที่สูงขึ้นพฤติกรรมคล้ายกันทุกภาค ที่พบมากที่สุดคือทำร้ายจิตใจด้วยวาจา ส่อเสียด 47.9% เหยียดหยามเรื่อง เชื้อชาติ ผิวพรรณ 27.9% และพบการคุกคามทางเพศ 10.7% ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีการแย่งเงินและของใช้ด้วยสอคล้องกันกับต่างประเทศเช่นที่สหรัฐอเมริกา เด็ก 1 ใน 3 กล่าวต่อการถูกรังแกที่โรงเรียนยอมทำให้เด็กเรียนได้ไม่เต็มที่ โดยช่วง ป.6 นำห่างที่สุด เพราะเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่จะศึกษาต่อ ม.1 ทั้งนี้ เด็ก 41.2% ระบุว่า ครูหรือผู้ใหญ่ช่วยเหลือน้อยหรือแทบไม่ทำอะไรเมื่อถามว่า 2 เดือนที่ผ่านมาผู้ใหญ่ที่บ้านติดต่อกับ โรงเรียน เพื่อหยุดการรังแกหรือไม่ 75.2% ตอบว่าไม่มีเลยแต่ครู 89% เคยเห็นเด็กถูกรังแก ซึ่ง 25% บอกว่าเห็นมากกว่า 10 ครั้ง

นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจทัศนคติของครูต่อการสร้างวินัยในนักเรียนกับครูใน 4 ภาค 1,300 คน (สุริรัตน์ สุขสถิตย์, 2555) พบว่า ครู 75.5% เชื่อว่าครูและพ่อแม่ควรยึดถือคำพังเพย “รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี” 69.9% เห็นว่าหากไม่ตีเลยจะควบคุมพฤติกรรมเด็กไม่ได้ สรุปได้ว่าครูมากกว่า 60% มีทัศนคติว่าการตีเด็กยังเป็นสิ่งที่ควรทำ วิธีการลงโทษที่พบบ่อยคือ ใช้ไม้เรียวตีกันตีมือและมีครูจำนวนไม่น้อย ยอมรับว่ายังลงโทษนักเรียนด้วยวิธีที่อาจเป็นอันตราย หรือทำลายศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์สำหรับวิธีการลงโทษที่สร้างความรุนแรงต่อเด็กนั้นพบว่า มีการใช้มือผ้าสิ่งของ อุดปาก/ จมูก นักเรียน ใช้ของร้อนจี้ ลวกใช้เท้า เตะ ถีบ ใช้ของไม่มีคมหรือกำปั้นทุบตีซ้ำหลาย ๆ ครั้งขู่ให้กลัวด้วยมีดหรือปืน ขังนักเรียนไว้ในห้องมืด ๆ ให้กินยาบางอย่างหรือเครื่องดื่มผสมแอลกอฮอล์ เอาพริกหรือสิ่งที่มีรสเผ็ด ขมมาก ๆ ใส่ปากเด็กบังคับให้อยู่ในท่าที่ไม่สบายหรือเสียดศักดิ์ศรีตบหน้าใช้เท้าเตะถีบ หยิก ดึงผม หรือให้ออกกำลังการมากเกินควร เช่น วิดพื้นวิ่งรอบสนามหรือใช้สิ่งของที่ร้อนนาบตามตัว เป็นต้น บางครั้งยังมีการลงโทษที่ถือว่าเป็นความรุนแรงต่อจิตใจหรือทำร้ายจิตใจ เช่น ดุด่าเยาะเย้ย ถากถาง ประจาน แยกให้โดดเดี่ยว หรือแกล้งทำเมินเฉยไม่สนใจเด็ก ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ครูบางคนยอมรับว่าเคยทำซ้ำๆ กันหลายครั้งส่วนการลงโทษทางวาจาหรือทำร้ายจิตใจ พบบ่อย 2 วิธี คือตะโกนดุด่าหรือ เพิกเฉยไม่พูดด้วยและจากการสำรวจสถานที่ที่เกิดความรุนแรง 5 อันดับ คือ 1) ห้องเรียนเวลาครูไม่อยู่ 2) ทางเดินหน้าห้องเรียนหรือบันได 3) สนามโรงเรียน 4) โรงอาหารโรงเรียน และ 5) ในห้องเรียนต่อหน้าครู

ถึงแม้ผลการสำรวจเหล่านี้จะยังไม่สามารถครอบคลุมเด็กทุกคนและทุกสถานศึกษาในประเทศไทยแต่ก็ต้องถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็น ความรุนแรงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอันเป็นแหล่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานที่สำคัญและปลอดภัยต่อชีวิต ร่างกายและจิตใจของเด็กและเยาวชนที่นอกจากจะสอนวิชาความรู้แล้ว กลับกลายเป็นแหล่งที่ได้ฝึกประสบการณ์ชีวิตอันแสนเจ็บปวดขมขื่น และเป็นบาดแผลในชีวิตให้กับคนอื่นอีกหลายคนและแนวทางการแก้ปัญหาคงไม่ใช่เรื่องของการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นกับคนใกล้ชิดหรือลูกหลานของเราเองเท่านั้น หากแต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

กับการจัดการศึกษายังต้องมีรูปแบบหรือวิธีการระดับโรงเรียน หรือระดับชาติที่มาดำเนินการใน ปัญหาดังกล่าวนี้อย่างเป็นทางการเป็นระบบ ต่อเนื่องและให้ได้ผลที่ยั่งยืน

จากปัญหาความรุนแรงในสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันสร้าง มาตรการ วิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้กันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา ซึ่งเป็นสถานที่สำคัญอันดับหนึ่งและเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาผู้เรียน สมควรต้องมี แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาที่ชัดเจนและเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการทำให้ความ รุนแรงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเหล่านั้นหมดไปพร้อมกันนั้นยังจำเป็นต้องมีที่สถานศึกษาจะต้อง เป็นเป้าหมายแห่งความสันติสุข หล่อหลอมวิถีชีวิตแห่งความดีงามเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมแห่ง สันติให้เกิดเด็กและเยาวชนทุกคนได้ซึมซับและยึดถือเป็นหลักการดำเนินชีวิตต่อไป ด้วยการให้ โอกาสเขาได้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์พร้อม มีความสุข และมีจิตใจที่ดีงามอันจะนำไปสู่การมี สังคมที่สงบสันติสุข โดยปัจจุบันสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความพยายามที่จะ ดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงด้วยสันติวิธีและต้องการเสริมสร้างสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษา แต่เพราะว่ายังไม่รู้วิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือในการจัดการปัญหาที่ เหมาะสมซึ่งสถาบันพระปกเกล้าได้ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ ได้พัฒนาแนวทางที่ยั่งยืนใน เรื่องการจัดการและแก้ไขความขัดแย้ง คือการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ด้วยการให้ความรู้และทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเช่น ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียนและ ผู้ปกครอง ในเรื่องของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีเพราะในระหว่างการให้ ความรู้ความเข้าใจจะมีการนำเสนอวิธีการ กลไกและเครื่องมือในการจัดการปัญหาความขัดแย้งของ นักเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมอันได้แก่ การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาหรือ การไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน ด้วยเหตุดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงร่วมกับสถาบันพระปกเกล้าจึงจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรของ สถานศึกษาและเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างสันติวัฒนธรรมให้ขยายแนวคิดออกไปในระบบ การศึกษาของไทยโดยจัด โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาอันประกอบด้วย สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษาเอกชน และ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องใน โอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์, 2556) จากโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาดังกล่าวนี้ ถือได้ว่าเป็นการริเริ่มหาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และความรุนแรงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นการแสดงให้เห็นถึง ความตระหนักต่อความสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเรื่องความรุนแรงนี้ขึ้นในสังคมไทย อย่างเป็นทางการเป็นระบบ และรูปธรรมที่ชัดเจน

จากงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาความรุนแรงในสถานศึกษาดังกล่าว และการริเริ่มแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาความรุนแรงระหว่างนักเรียนด้วยการเข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ชัดเจน ส่วนมากการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นหลัก จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นระบบที่ชัดเจนทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยศึกษาต่อยอดจากการแก้ปัญหาเฉพาะความขัดแย้งระหว่างนักเรียน ขยายไปถึงระบบการบริหารสถานศึกษา ศึกษาจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมของสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 44 แห่ง เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั่วไปให้เป็นสังคมสันติวัฒนธรรมที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยปราศจากความรุนแรงอันจะเป็นประโยชน์ต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้เรียนได้ปฏิบัติงานและศึกษาเรียนรู้อยู่ในสังคมที่มีวัฒนธรรมการไม่ใช้ความรุนแรงในการตัดสินปัญหา นักเรียนได้ใช้ชีวิตแห่งการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในสถานศึกษาเหล่านี้ อย่างมีความสุข มีวิชาความรู้ มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง และมีสุขภาพจิตใจที่สมบูรณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา อันจะเป็นพื้นฐานของการเป็นพลเมืองที่สมบูรณ์ให้กับประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
3. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาการบริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยศึกษาตามกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

- 1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

- 1.1.1 การบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล
- 1.1.2 การใช้แนวคิดเชิงบวก
- 1.1.3 การใช้วินัยเชิงบวก
- 1.1.4 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา
- 1.1.5 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน
- 1.1.6 การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยศึกษาระดับความสำเร็จของการนำวิธีการในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ทั้ง 6 ด้านไปสู่การปฏิบัติ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 44 แห่ง ที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ตามประกาศของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ส่วนกลุ่มตัวอย่างการวิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) รายละเอียด ดังนี้

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยแบ่งเป็น 2 รอบดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่าง คือตัวแทนของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ โรงเรียน ครูแนะแนวโรงเรียน ครูสายการสอนและกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมจำนวน 44 แห่งๆ ละ 5 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 220 คน

รอบที่ 2 เป็นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแทนของครูวิชาการ โรงเรียน/ ครูแนะแนวโรงเรียน/ครูสายการสอนจากสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม จำนวน 44 แห่ง และจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 44 แห่ง รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 88 แห่งๆ ละ 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัย คือ วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมดังนี้

- 3.1 การบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล
- 3.2 การใช้แนวคิดเชิงบวก
- 3.3 การใช้วินัยเชิงบวก
- 3.4 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา
- 3.5 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน
- 3.6 การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

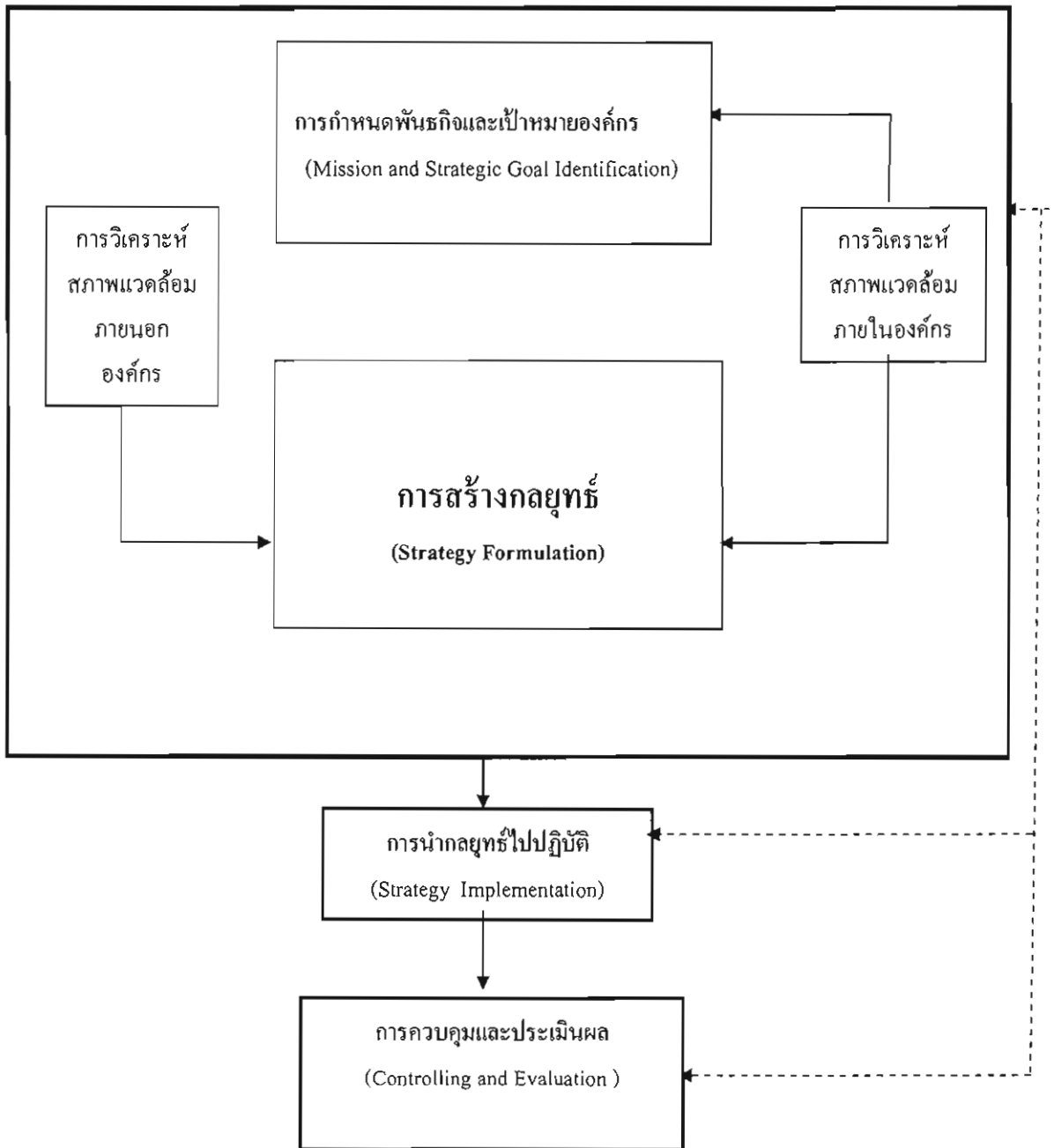
ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นในการพัฒนาองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลของ Bartol and Martin (1998, pp. 220-221) อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555, หน้า 57) โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีขั้นตอนและปัจจัยการดำเนินงาน 5 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and external environmental analysis) เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะจะได้จุดดี จุดเด่น จุดอ่อนจุดด้อยต่าง ๆ ขององค์กรตลอดถึงสถานการณ์ทั่วไปที่แวดล้อมองค์กร ไปกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายองค์กร (Mission and strategic goal identification) เป็นการกำหนดกรอบแนวการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรบนพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร
3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นวิธีที่จะนำพาองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับระดับการทำงานต่าง ๆ ในองค์กร หากผู้บริหารองค์กรใดละเลยในประเด็นสำคัญนี้ อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เมื่อองค์กรกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ได้เหมาะสมแล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการที่จะส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ

5. การควบคุมและประเมินผล (Controlling and evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ยิ่งขึ้น

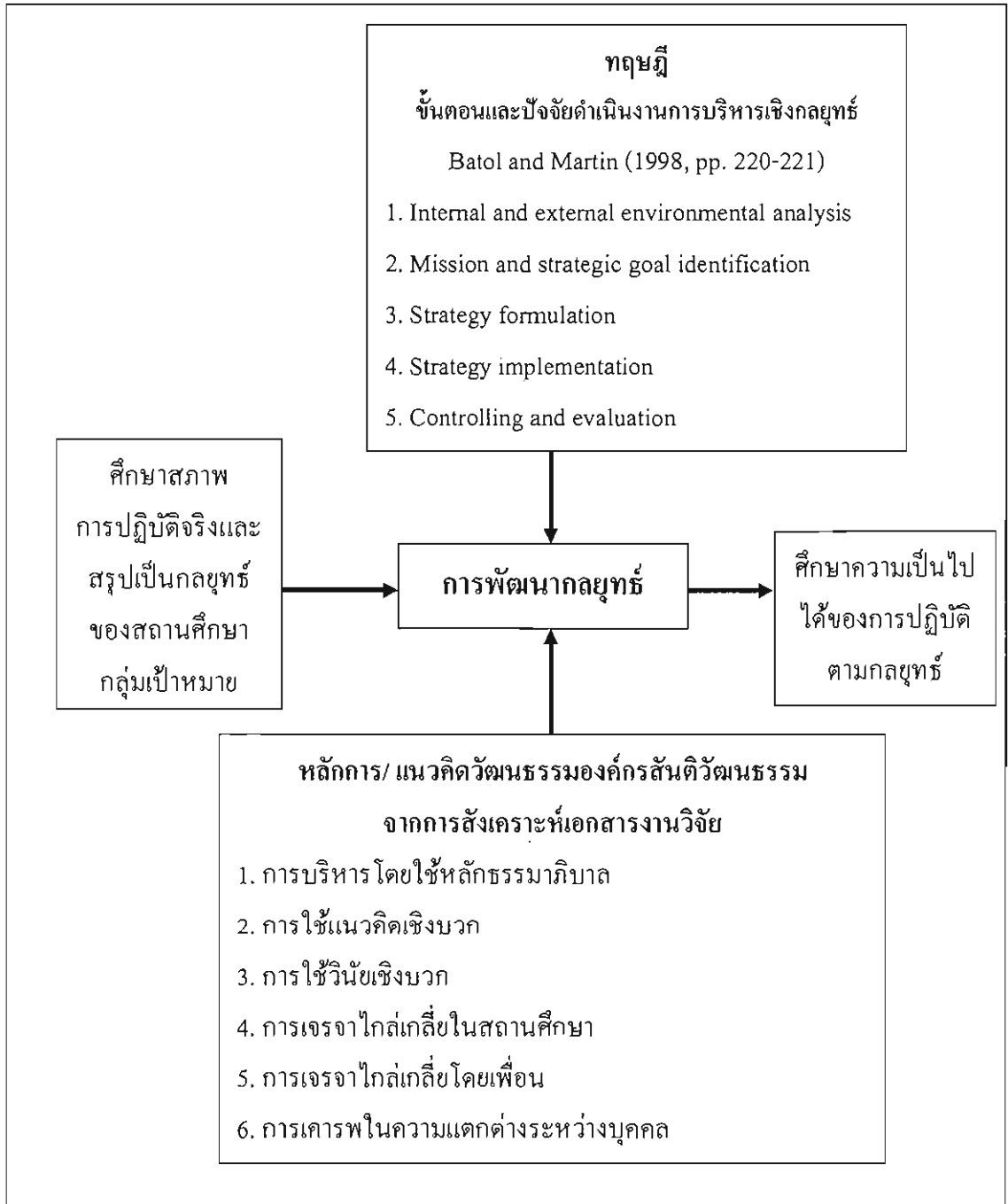
สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณากำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบันที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้นอกจากผู้บริหารองค์กรจะคำนึงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว ปัจจัยสำคัญยิ่งในองค์กรก็คือบุคลากรในองค์กร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัวขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดและเลือกใช้นั้นประสบผลสำเร็จ สามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี สำหรับการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ดังได้สรุปตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนและปัจจัยดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Batol & Martin, 1998, pp. 220-221

อ้างอิงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2555)

จากกรอบแนวคิดขั้นตอนและปัจจัยดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ และหลักการบริหารองค์กรสู่คุณภาพ ทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สันติวัฒนธรรม** หมายถึง วิถีปฏิบัติของคนในสังคมที่อยู่ร่วมกันด้วยความมีเมตตา กรุณา เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข โดยปราศจากความรุนแรงในการตัดสินหรือแก้ไขปัญหา นำไปสู่ชีวิตที่สงบสุข มีความเจริญของงามทั้งภายนอกและภายในของความเป็นมนุษย์

2. **สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษา เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาส มหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ตามประกาศของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 44 แห่ง

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

4. **สถานศึกษาที่มีความเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม** หมายถึง โรงเรียนที่มีการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล มีแบบแผนการทำงาน โดยไม่ใช้ความรุนแรง การให้เกียรติ ซึ่งกันและกันเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล บนหลักพื้นฐานการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างมีเหตุผลเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ใช้หลักวินัย เชิงบวก แนวคิดเชิงบวก ในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเจริญของงามทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ นำไปสู่การมีชีวิตที่สงบสุข

5. **การบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การดำเนินงาน ด้านการศึกษาของสถานศึกษา ด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 หลักการ ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า

6. **การใช้แนวคิดเชิงบวก** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ทางการศึกษา มีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้เรียน หรือต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในด้านดี ในแง่ที่ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการดำเนินชีวิต การแก้ไขปัญหา และในแง่ของการส่งเสริม ความรู้สึกที่ดีต่อกัน

7. **การใช้วินัยเชิงบวก** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ปฏิบัติต่อผู้เรียนทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การอบรม และพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ด้วยวิธีการที่มีผลทางบวกต่อผู้เรียน ทั้งด้วยการพูดหรือการกระทำ ทั้งนี้โดยมุ่งผล ที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งทางกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์เป็นสำคัญ

8. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจ ชี้แจงเหตุและผล เพื่อบรรเทา ระวัง แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของผู้เรียนในสถานศึกษา โดยบุคคล หรือคณะบุคคลที่สถานศึกษาแต่งตั้ง

9. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจ ชี้แจงเหตุและผล เพื่อบรรเทา ระวัง แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของผู้เรียนในสถานศึกษา โดยเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนของคู่กรณี โดยความเห็นชอบของสถานศึกษา

10. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาแสดงการเคารพและเข้าใจต่อแนวคิดหรือพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน หรือของผู้เรียนที่มีต่อสิ่งใด ๆ หรือต่อสถานการณ์ใด ๆ โดยมีความเชื่อว่าคนทุกคนมีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชื่อ และการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ย่อมแสดงออกมาแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรมที่บุคลากรในสถานศึกษามีวิถีปฏิบัติอันเป็นปกติวิสัยใช้ความสันติและหลักความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้เกิดยึดซึ่งกันและกัน เป็นหลักพื้นฐานในการทำงานและพัฒนาคุณภาพนักเรียน อันจะนำไปสู่การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สู่สังคมต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอองค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ
ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 การวางแผนกลยุทธ์
 - 1.3 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.5 ระดับกลยุทธ์การบริหาร
 - 1.6 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์
 - 1.7 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
2. การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหาร
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 การบริหารสถานศึกษาสู่คุณภาพ
 - 2.5 องค์กรและการพัฒนาองค์กร
 - 2.6 องค์กรสันติวัฒนธรรม
 - 2.7 การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหารและต้องยอมรับว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร ซึ่งเป็นตำราทางกลยุทธ์เล่มแรก ๆ คือตำราพิชัยสงครามของซุนหวู่ มีนักวิชาการ นักบริหารด้านกลยุทธ์ใน

ปัจจุบันที่มีแนวคิด ที่หลากหลายและแตกต่างกันได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Miller (1998) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้อย่างง่าย ๆ ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือ การคิดเชิงกลยุทธ์หรือ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะตัดสินใจ เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ สี่ข้อ ได้แก่ 1) สินค้าหรือบริการที่องค์กรจะนำเสนอ 2) กลุ่มของลูกค้าที่จะ นำเสนอสินค้าและบริการให้ 3) Market segments ที่จะเข้าไปแข่งขัน และ 4) ภูมิภาค (Geographic area) ที่จะเข้าไปดำเนินงาน

Henderson (1989) ได้ให้ความหมายในทางกลยุทธ์ไว้เป็นสี่ลักษณะได้แก่ 1) เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กร ดำเนินการเป็นประจำ 3) กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม 4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 140) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ “เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึง ทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสาน แผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ และมีความเข้าใจ ตรงกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์กรนั้น ๆ”

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540, หน้า 79) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ “เป็นวิธีหรือ แผนปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจะเกิดผลในด้านการได้เปรียบและ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 5) ได้ให้ความหมาย คำว่า “กลยุทธ์ หมายถึงรูปแบบของ การกระทำ ซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ เพื่อใช้ การโต้ตอบ ต่อการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์”

จากความหมายกล่าวโดยสรุปของนักวิชาการ และนักบริหาร “กลยุทธ์” (Strategy) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารองค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานและแสดงถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่า ควรจะทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์แต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 52)

1. การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร ประเด็นที่ต้องรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ ควรพิจารณาถึงประวัติความเป็นมาขององค์กร ปีที่จัดตั้ง เหตุผลในการจัดตั้ง ความรับผิดชอบและหน้าที่งาน/ โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการ แหล่งที่มาของรายรับ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว แผนปฏิบัติงานประจำปี กระบวนการวางแผน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานโครงการ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายและการแปลงนโยบายสู่แผนงานและ โครงการ ตลอดจนกรณีมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ อิทธิพลของ นักการเมือง สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ และจะนำผล การวิเคราะห์มาสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ เพื่อประเมินสภาพขององค์กรปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

กลยุทธ์ (Strategy) จะต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย (Goal) ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจขององค์กร ภายใต้วัตถุประสงค์ในเชิงปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายไม่สามารถกำหนดขึ้นมาอย่างโดด ๆ ได้ ต้องมีการสำรวจข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะหลักภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ คนส่วนใหญ่เข้าใจว่าทุกอย่างถูกกำหนดขึ้นมาจากเป้าหมาย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 3 การวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในขององค์กร (Luecke & Collis, 2006, p. 56)

จากภาพที่ 3 การวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในขององค์กร ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์หลาย ๆ อย่างให้แก่องค์กร นักวางแผนกลยุทธ์เรียกกระบวนการดังกล่าวว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมาจากการผสมอักษรตัวแรกของแต่ละคำดังนี้ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats)

จุดแข็ง เป็นสมรรถนะที่ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์สูงสุดจากสมรรถนะเหล่านั้น

จุดอ่อน เป็นลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กร จำเป็นต้องค้นหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนให้พบ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงแก้ไข

โอกาส เป็นทั้งแนวโน้มและพลังขับเคลื่อนเหตุการณ์และแนวคิดต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปแล้วการพิจารณาปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมเหล่านั้นอธิบายถึงบริบทที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นประกอบการอยู่ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 53) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์กร รวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคน ในองค์กรจึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผน กลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวัง ผลสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของสังคม การขยายตัว อย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีวิชาการต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และต้องจัดสรรทรัพยากรที่มี อยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์” เป็นสิ่งจำเป็นในยุคของความผันผวนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพราะสาเหตุดังนี้

1. การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่จะใช้วิธีคาดคะเนจากข้อมูลที่ยึดถือจากผลงานในอดีต แต่ไม่สามารถบอกทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต
2. การวางแผนแบบเดิมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และไม่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือลดการดำเนินการในสิ่งที่กำลัง ทำอยู่
3. การวางแผนแบบเดิมจะให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังนั้นข้อมูลสำหรับการวางแผนส่วนใหญ่จะจำกัดอยู่กับการคิดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจมากกว่า สภาพทางสังคม การเมือง และปัญหาอื่น ๆ
4. การตัดสินใจต่าง ๆ พิจารณาในขอบเขตที่จำกัด จึงไม่ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
5. แผนที่จัดทำให้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแผนประจำปีเท่านั้น
6. การวางแผนแบบเดิมมีแต่รายละเอียดทางงบประมาณ แต่ขาดความชัดเจนในกรอบ แนวทางเพื่อให้องค์กรพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ
7. การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่ขึ้นนำองค์กรให้ขยายตัวในเชิงปริมาณ โดยมองข้ามงาน สำคัญคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการภายใน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรที่ดีต้องมีแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 53) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ขององค์กรแต่ละแห่งควรที่จะมีความแตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการเพิ่มรายได้ต่อลูกค้า อะไรคือความแตกต่างระหว่างตนเองกับคู่แข่ง องค์กรจะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจไหน อะไรคือวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันในธุรกิจนั้น ๆ ความสำคัญกับการนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าไว้เสมอด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานย่อมง่ายที่จะถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง โดยละเอียดถึงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าเป็นหลัก ควรจะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายสูงสุดที่ชัดเจน โดยควรจะเป็นเป้าหมายในด้านของกำไรหรือการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเสนอให้กับลูกค้า ต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างในที่นี้องค์กรนำเสนอในสิ่งที่แตกต่างแล้ว กิจกรรมหรือกระบวนการภายในย่อมมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างดังกล่าวสามารถที่จะเป็นไปในสองลักษณะได้แก่ 1) การดำเนินกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง และ 2) การทำกิจกรรมเหมือนกัน จะต้องเป็นเฉพาะในสิ่งที่ตัวเองมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเป็นหลัก โดยเสนอทุกอย่างให้กับลูกค้าย่อมจะทำให้องค์กรขาดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งสำคัญที่จะทำให้คู่แข่ง ลอกเลียนแบบได้ยากก็คือความเหมาะสม และกลมกลืนระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ความต่อเนื่อง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันที่จะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน

ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามสำคัญภายหลังกำหนดกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 52-55)

1. ผู้บริหารสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร
2. ผู้บริหารทราบได้อย่างไรว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
3. ผู้บริหารสร้างความสมดุลระหว่างกลยุทธ์ระยะยาวและระยะสั้นได้อย่างไร
4. ผู้บริหารออกแบบกระบวนการภายในให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ได้อย่างไร
5. ผู้บริหารทราบได้อย่างไรว่าบุคลากรมีทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การตอบคำถามต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรมีแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการที่จะทำให้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการปรับแนวคิดเสียใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรธุรกิจไม่ได้อยู่ในโลกสูญญากาศ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมหรือบริบทที่องค์กรธุรกิจดำเนินการอยู่เป็นสำคัญ

ระดับกลยุทธ์การบริหาร

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) นอกจากจะเป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานทางการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการทบทวน โอกาสและอุปสรรคการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกแล้วการวางแผนกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงการแข่งขันอื่น ๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจของทุกระดับชั้นภายในองค์กร หากพิจารณาบุคคลในหน่วยงานเป็น 3 ระดับ บุคคลทั้ง 3 ระดับย่อมมีส่วนในการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น โดยระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผน กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับกลางจะทำหน้าที่ว่าแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระดับสูง และเรียกการวางแผนกลยุทธ์ระดับนี้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ส่วนระดับคั่น ก็จะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยงานและเรียกการวางแผนกลยุทธ์ระดับนี้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ระดับชั้นการวางแผนกลยุทธ์ โดยสัมพันธ์กับระดับของบุคคล และระดับ โครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์กรมีลักษณะดังภาพที่ 2 ต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามภารกิจขององค์กร และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็น หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วย (Unit level) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายใดในองค์กรนั้น กล่าวคือหากเป็นแผนงานของหน่วยงานบุคคลการดำเนินงานก็ต้องเป็นไปตามนโยบายการบริหารบุคคลของระดับสูงเป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานเป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ

3. การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level) หมายถึงกระบวนการกำหนดมาตรการปฏิบัติ กล่าวคือเป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั่นเอง เช่น

รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร รายละเอียดการจัดทำงบประมาณ และอื่น ๆ เป็นต้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับ คำนในองค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดและการวางแผนกลยุทธ์มีวิวัฒนาการและประวัติการเปลี่ยนแปลง ระบบ การจัดการขององค์กรภาคธุรกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีผลกระทบซึ่งกันและกันค่อนข้างมาก การวางแผนกลยุทธ์จึงได้ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยนำพลังทุกส่วนขององค์กรมาใช้ประโยชน์มากที่สุด แผนกลยุทธ์จึงมี ลักษณะที่เกี่ยวข้องกันทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหาร ระดับปฏิบัติ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์

ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ขั้นที่หนึ่งไปจนถึงขั้นที่สี่ และสามารถ “ทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่สามจนถึงขั้นตอนที่หนึ่ง โดยพิจารณาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง (Chief executive officer = CEO) ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็ก ก็จะอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนาจการ และหัวหน้างานบริหารของหน่วยงานย่อยอื่น ดังมี 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกันแต่ละองค์กรจะมีวิธีที่ทำให้ได้กลยุทธ์แตกต่างกัน สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นทางการจะเป็นการทำอย่างเปิดเผยมีขั้นตอนแจ้งให้คนรับรู้ มีกระบวนการและรูปแบบและระยะเวลาในการกำหนดกลยุทธ์และนำเอากลยุทธ์ไปใช้ มีการศึกษาและรวบรวม ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา การอภิปรายและปรึกษาหารือร่วมกัน สำหรับองค์กรขนาดเล็ก จะพัฒนากลยุทธ์ และนำไปใช้อย่างไม่เป็นทางการ กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นจากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน และแจ้งให้บุคคลสำคัญบางคนรับรู้ โดยสื่อสารด้วยวาจามากกว่า การเขียน โดยวิธีการที่ทำให้ได้กลยุทธ์และนำไปใช้ มี 4 วิธี คือ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 56-63)

1. วิธีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พัฒนาและใช้กลยุทธ์ (The master strategist approach) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและใช้กลยุทธ์ วิธีการนี้จะทำให้กลยุทธ์เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา ความเชื่อของผู้บริหารระดับสูง และเมื่อผู้บริหารมีอำนาจ อย่างแท้จริง จะทำให้กลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมาย แต่ผลเสียก็คือ กลยุทธ์จะสำเร็จหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับทักษะและความฉลาดเฉลียวแหลมของผู้บริหารระดับสูง และผลเสียอีกอย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์จะสำเร็จต้องอาศัยความคิดริเริ่มของร่วมงานคนอื่น ซึ่งเกินกว่าผู้บริหารระดับสูงคนเดียวจะดำเนินการได้
2. วิธีมอบหมายให้คนอื่นเป็นผู้กำหนดและใช้กลยุทธ์ (The delegate-it-to-other approach) วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายงานแต่ละงานให้แต่ละคนดำเนินการ โดยให้กลุ่มงาน หรือทีมงานข้ามหน้าที่หรือหน่วยต่าง ๆ ร่วมกันทำงาน แต่ผู้บริหารระดับสูงยังคงติดตาม ความก้าวหน้าของกลยุทธ์ที่ใช้เสนอแนะแนวทางการอนุมัติ ผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนบทบาทจาก ผู้สั่งการมาเป็น ผู้ประสานงาน เพื่อมอบหมายงานให้แต่ละกลุ่มและทีมงานทำ มีการประสาน สัมพันธ์กันตลอดจนงานเสร็จ
3. วิธีร่วมมือกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The collaborative approach) วิธีนี้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลสำคัญ ทั้งเพื่อนร่วมงานและพนักงาน กลยุทธ์ที่ได้จากการทำงานร่วมกัน เป็นการร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์ที่กำหนด และใช้กลยุทธ์ต้องอาศัยคนร่วมทำงานที่มาจาก หน้าที่ต่างกัน หรือข้ามหน้าที่งานกัน (Cross-functional-team) ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานความคิด ความเชี่ยวชาญ และเป้าหมายในงานแตกต่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอย่างดีเพราะกลยุทธ์ต้องอาศัยการทำงานข้ามหน้าที่งาน โดยเฉพาะการกำหนดหน้าที่ขององค์กรธุรกิจทุกประเภท การแก้ไขปัญหาอยู่ที่การตลาดลูกค้าเป็นสำคัญจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้เชี่ยวชาญทุกหน่วยงาน กลยุทธ์จึงจะเป็นไปได้จริง วิธีร่วมมือกันมีผลดีคือทุกคนในกลุ่ม มีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้กลยุทธ์ร่วมกัน ช่วยกันผลักดัน ร่วมมือกัน ไม่ใช่เพียงแต่กำหนดวิธีการมีเป้าหมาย เดียวกันในการทำให้กลยุทธ์เกิดและนำไปใช้ได้จริง แต่ก็มีผลเสียสองประการ คือ กลยุทธ์ที่ได้มาเกิดจากการประนีประนอมกัน แต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งเสียครึ่งหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ตรงประเด็น แก้ปัญหาไม่ได้ เพราะแต่ละคนที่มีส่วนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ไม่ต้องการการขัดแย้ง ผลเสียประการที่สอง กลยุทธ์ที่ได้ อาจเกิดจากการครอบงำจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่งที่มีอำนาจมากกว่า ทำให้ไม่เป็นที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร ปรัชญาการณีนี เรียกว่าการเมืองในองค์กร ผู้บริหารแต่ละคนมีความสำคัญไม่เท่ากัน มีอำนาจแตกต่างกัน มีผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากกว่าก็จะกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว กลยุทธ์ที่ระบุว่าจะมาจากความคิดของคน

หลายฝ่าย ก็เป็นกลยุทธ์ที่มาจากคนคนเดียว หรือ หน่วยงานเดียว เพราะผู้มีอำนาจสามารถคลบวันคาลให้เกิดกลยุทธ์ที่เป็นเอกฉันท์ของกลุ่ม (Group consensus) ได้ด้วยการใช้อำนาจทางการเมือง

4. วิธีสนับสนุนให้คนอื่นจัดทำและใช้กลยุทธ์ (The champion approach) วิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถเข้าไปดูและรายละเอียดของกลยุทธ์และไม่มีเวลาที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การทำกลยุทธ์ แต่ส่งเสริมให้ผู้อื่นร่วมกันคิดและระดมสมอง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่พิจารณา ประเมิน และเห็นชอบกับทีมงานที่พัฒนาขึ้นเท่านั้น วิธีสนับสนุนนี้เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานมาก ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถเข้าร่วมในการทำกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานได้ ผู้บริหารระดับสูงเพียงแค่ส่งคนเข้ามาดูเพราะตัวเองไม่มีเวลา ดังนั้นกลยุทธ์จึงทำขึ้นมาในระดับ หน่วยงาน เท่านั้น ผลดีของวิธีสนับสนุนก็คือ ส่งเสริมพนักงานระดับล่างขององค์กรให้มีการตื่นตัว ในการแสวงหาโอกาสของตลาดใหม่ ๆ ที่สร้างกำไรให้บริษัท เสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ กลยุทธ์ที่กำหนด ใน ระดับหน่วยงาน จะทำให้พนักงานมีอิสระในการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถ สำหรับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แต่ก็มีผลเสียสองประการคือ ประการแรก กลยุทธ์ที่ผู้บริหาร ระดับสูงสนับสนุนให้ระดับหน่วยงานจัดทำขึ้นมาอาจไม่สอดคล้องกัน เพราะเกิดขึ้นมาจากหลาย หน่วยงาน อาจจะมีเป้าหมายและทิศทางคนละอย่าง ไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายหลักขององค์กร ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรอบคอบและระมัดระวังกลยุทธ์ที่ทำโดยพนักงาน ระดับหน่วยงานไม่ใช่เพียงสนับสนุนอย่างเดียว ดังนั้นความคิดใหม่ ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์อาจไป ขัดแย้งกับปรัชญาการบริหารงานขององค์กร และต้องรู้ว่ากลยุทธ์ใดเสริมให้บริษัทเข้มแข็ง บางครั้ง แนวคิดของพนักงานระดับหน่วยงานอาจขัดกับผู้บริหารได้

สรุปได้ว่า การกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับองค์กรทำได้ 4 วิธี วิธีแรก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พัฒนาและปฏิบัติกลยุทธ์นั่นเอง วิธีที่สอง มอบหมายให้คนอื่นเป็นผู้ใช้กลยุทธ์ วิธีที่สาม ร่วมมือกัน และวิธีที่สี่ สนับสนุนให้บุคคลอื่นจัดทำ และใช้กลยุทธ์ ทั้งสี่วิธีมี ทั้งข้อดีและ ข้อเสียที่ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำทางด้าน กลยุทธ์ด้วยลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่น และ อธิบายให้คนอื่นเข้าใจ วิสัยทัศน์ การแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ การมีข้อมูลครบถ้วน การมอบหมาย และให้อำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความฉลาดในการใช้อำนาจ และความฉลาดทางอารมณ์

วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์ (2548, หน้า 148-187) ได้กล่าวถึงการดำเนินการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไว้ หรือกำลังดำเนินการอยู่เดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ย่อมขึ้นอยู่กับ ทิศทาง ที่องค์กรวางไว้ และกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก ซึ่งการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อ การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างขององค์กร
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร
3. การปรับเปลี่ยนการดำเนินการ กิจกรรมที่บุคลากรรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้น หากทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรมาก ในกรณีภาครัฐ อาจส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมาหรือจัดทอน โดยยกเลิกแผนงานหรือจัดงาน โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป ในกรณีภาครัฐ อาจลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังต้องทำอยู่หรือโอนงานให้เอกชนไปทำในลักษณะ Privatization ถ้ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นยังไม่มีรายละเอียดมากพอที่ผู้รับ มอบหมายหรือผู้รับผิดชอบสามารถลงมือปฏิบัติได้ จำเป็นต้องกระจายงานออกในรูปของ แผนปฏิบัติงานซึ่งอาจแตกต่างกันไป แต่ควรจะระบุข้อมูลที่เป็นในการ ไปปฏิบัติงานได้แก่

1. รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการควรมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมมีลำดับก่อนหลัง
2. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม โดยขอบเขตของกิจกรรมที่รับผิดชอบ ไม่ซ้ำซ้อนกัน และไม่มีกิจกรรมใดที่ขาดผู้รับผิดชอบ
3. ช่วงเวลาที่ดำเนินการเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้งานมักจะจัดทำในรูปแบบของ Gantt chart เพื่อให้เห็นช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมการเหลื่อมซ้อนของช่วงเวลาบางกิจกรรม อาจดำเนินการในช่วงเวลาเดียวกันแต่ขาดผู้รับผิดชอบหรือบางกิจกรรมต้องรอให้อีกกิจกรรมเสร็จสิ้นลงก่อนจึงดำเนินการได้
4. ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นเช่น งบประมาณรวม งบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัดสำหรับแผน ตัวชี้วัดของกิจกรรม เป้าหมายของแผน และของแต่ละกิจกรรม อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกิจกรรม และการติดตามผลการดำเนินการ

หลังจากกำหนดแผนปฏิบัติการจากผู้รับผิดชอบแล้ว มีการเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น และเกิดการสอดประสานกันระหว่างแผนปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเกิดการมุ่งเน้นในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแต่ละแผนอย่างเหมาะสมทั้งกำลังคน เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความสอดคล้องกับ

โครงสร้าง และกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นไปในทางเดียวกัน และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การปรับความสอดคล้องและเหมาะสมเป็นสภาพที่โครงสร้างองค์กระบบสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายในทักษะของบุคลากร ทรัพยากรองค์กร และสิ่งเสริมแรงต่าง ๆ ช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ เจตคติ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งจำเป็น กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในลักษณะที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน

การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

หลังจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการศึกษาของประเทศไทยซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จ หรือล้มเหลว ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทักษะทางการบริหารและแสดงบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับการเป็นผู้บริหารกับระดับการเป็นผู้บริหารของตนเอง ซึ่งมี 3 ระดับคือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กันกับทักษะทางการบริหาร ผู้บริหาร จะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และการมีจริยธรรมทางการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมี 2 ความหมาย คือ ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาดังแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไปและสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร การศึกษานอกสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

ความหมายของการบริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายท่าน ดังต่อไปนี้ การบริหารคือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ และเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การกระตุ้นและการควบคุม ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาและจัดการกับบุคคลและทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นกระบวนการบูรณาการขั้นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมขององค์กรที่ปฏิบัติเป็นประจำ และจะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ โดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น รวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการ และการควบคุม และยังหมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการเป็นตัวแทน (Flippo, 1971, p. 4)

ความสำคัญของการบริหาร

Schien & Gulick (2004 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเป็นวิชาชีพ และศาสตร์แขนงหนึ่ง ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นผู้ทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการทั่วไปและวิชาการบริหาร ซึ่งให้เห็นว่าต้องมีหลักการบริหารที่ไว้วางใจได้ โดยแสดงให้เห็นผลของความสำเร็จในมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งและผู้บริหารต้องรู้ว่าจะทำอะไรภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และสามารถคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำนั้นได้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของการบริหารนี้มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ
2. เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มิใช่ผู้บริหารทำแค่เพียงลำพัง
3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นวิชาชีพในการรวมกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยกำหนดแนวทางในการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้าและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และประชากรของประเทศนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ การจัดองค์กร การนำ การควบคุม กระบวนการดังกล่าว มีผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล โดยมีผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งในแต่ละระดับจะมีความเกี่ยวพันกันทางการบริหาร ทั้งบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องใช้ทักษะทางการบริหารและแสดงบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับการเป็นผู้บริหารในระดับที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ และผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในและมีจริยธรรมในการบริหาร ความสำเร็จในการบริหาร และการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้การบริหารบรรลุผลตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ ควรครอบคลุมองค์ประกอบคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เข้าใจงานและกระบวนการ

บริหารโรงเรียน และแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหาร การใช้การบริหารโดยเน้นคุณภาพ ผู้เรียนใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารโดยใช้ การบริหารฐาน โรงเรียนเป็นที่ตั้ง (SBM) มีสมรรถภาพที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนในยุค โลกาภิวัตน์

แนวความคิดการบริหารและการจัดการศึกษา ชีระ รุญเจริญ (2549, หน้า 42) ได้แสดง กรอบความคิดในการบริหาร โรงเรียน จากการพิจารณาภารกิจหลักของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีภารกิจหลัก คือ การจัดการศึกษาและการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัย จึงจะบรรลุผล สำหรับ กระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยที่ผู้บริหาร ต้องมีศักยภาพหลายด้าน จึงจะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มี 2 ด้านหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) คือ

1. การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน
2. การบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้น การบริหาร แบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายรวมทั้ง บิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรมสมาคมในสังคม

ชีระ รุญเจริญ (2549, หน้า 45) กล่าวว่า ในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องปรับวิถีคิดใน การศึกษา ปรับ โครงสร้างการจัดการศึกษา และปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทางการศึกษา รวมทั้งจัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการจัดการศึกษาที่ เหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญในการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การปฏิรูประบบ การศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย 2) ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่ หลักสูตร (หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น) เนื้อหาสาระ มีการเรียน การสอน แหล่งเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน 3) ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ 4) ปฏิรูปครู ศึกษานิเทศก์ และ บุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและ จรรยาบรรณของ วิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษาเพื่อระดม ทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึง ผู้เรียนอย่างเสมอภาค และ เป็นธรรม มีระบบการบริหารทรัพยากรที่คล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

ตรวจสอบได้ และผลการ ปฏิรูปทั้ง 5 เรื่องดังกล่าว จะประสบผลต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 4 ปัจจัย คือ 1) การมีส่วนร่วมของ บุคคล กลุ่มบุคคล และสถาบันต่าง ๆ ในสังคม 2) มาตรฐานและระบบ ประกันคุณภาพ 3) การระดม การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรทุกด้าน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และได้สรุปสาระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ 1) การปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา 2) ปฏิรูประบบบริหารบุคลากร 3) ปฏิรูปการเรียนการสอน 4) การปฏิรูประบบการศึกษา 5) การออกกฎหมายและการปรับปรุง แก้ไขกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษาด้านแบบ

ผลจากการศึกษาการสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านแบบในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนดังกล่าว คือผู้บริหารต้นแบบของสภาการศึกษา รุ่นที่ 1 ปีพ.ศ. 2544 ซึ่งลักษณะสำคัญของรูปแบบเป็นการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้จากการ สังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าว จากผลการทดลองรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบ พบว่า ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ผู้เรียน ครูผู้สอน การจัดการเรียนการสอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน และสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ มีแผนดำเนินงานระยะยาวและระยะสั้น มีการประเมินตนเอง SAR (Self assessment report) มีการดำเนินการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือ ครูในลักษณะของกัลยาณมิตร มีความรู้ความเข้าใจและเกิดความตระหนักชัดเจน ในเรื่องการปฏิรูป การศึกษาการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างสูงตามหลักการบริหารและหลักการบริหาร อื่น ๆ รวมทั้งประสบการณ์ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเกิดความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ตระหนักในบทบาทหน้าที่และการใช้อำนาจให้สอดคล้องกับบริบท เกิดเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระบบบริหาร ที่เอื้อต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน จัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมให้นักเรียน ได้เรียนตามความต้องการของตนเอง เปิด โอกาสให้ชุมชน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมี การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำและมีความเป็นประชาธิปไตย มากขึ้น มีความรัก ความภาคภูมิใจในสถานศึกษาและเป็นที่ยอมรับของชุมชน ให้ทุกฝ่ายเข้ามามี ส่วนร่วม มีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเปิด โอกาสให้ทุกฝ่าย ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันวางแผน การนำ แนวคิดสู่การปฏิบัติ การรับแจ้งความคิดเห็นจาก เพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจ การร่วมมือกันทำงาน การตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงาน ของโรงเรียนเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2. ผู้เรียน นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุขจากการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนอยู่ในระดับดี ถึง ดีมาก นักเรียนมีวินัย ประหยัด มีความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวมมากขึ้น รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนเอง รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูล ใช้เวลาว่างเป็นประโยชน์ ยอมรับฟังความคิดเห็น ของกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู มีความคล่องแคล่ว เรียนรู้รู้อย่างมีความสุข และชอบไปโรงเรียน ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้ สร้างความคิด แสวงหาความรู้ ด้วยตนเองตลอดเวลา มีอิสระในการเลือกกิจกรรมเสริม ตามความถนัดอย่างหลากหลายและทำงาน เป็นทีม ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคลทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างเป็น ระบบ มีวิจารณ์ญาณ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร ผู้เรียนค้นพบวิธีการ เรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง ได้ประสบการณ์ ตรงในการเรียนรู้ สามารถบูรณาการเชื่อมโยงความรู้ กับชีวิตจริงได้ มีจินตนาการ มีความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน พัฒนารูปแบบการนำเสนอผลงาน ที่หลากหลาย รู้จักการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ และมีเหตุผล รู้จักแสวงหาความรู้ และใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความรับผิดชอบ ต่อการทำงาน และมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น รู้จักประเมิน ตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความภาคภูมิใจ รักและชื่นชมสถานศึกษายิ่งขึ้นมีส่วนร่วมใน การดำเนินงานของโรงเรียน ทุกขั้นตอน มีความรู้ความสามารถตามที่ หลักสูตรสถานศึกษากำหนด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนและบุคคลทั่วไป ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม ระบอบประชาธิปไตย พุทธธรรมที่พึงประสงค์เปลี่ยนไปในทางที่ดีมีระเบียบวินัย เคารพในกติกา ของการอยู่ร่วมกันมากขึ้น

3. ครูผู้สอน มีจิตวิญญาณความเป็นครูตระหนักในบทบาทหน้าที่และ เห็นความสำคัญใน วิชาชีพมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและการจัดการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมศักยภาพ ของผู้เรียน การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน มีการประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ครูมีการพัฒนาพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น จัดทำการวิเคราะห์ หลักสูตร กำหนดการสอน จัดสร้างสื่อและแหล่งเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่าง หลากหลายและจัดทำแผนการสอนแบบบูรณาการ มีการวัดประเมินผล ตามสภาพจริง การทำวิจัย ในชั้นเรียน มีการทำงานเป็นทีม ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน มีทักษะทางจิตวิทยาและเทคนิคการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างต่อเนื่อง ได้รับการสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนเกิด สังคมแห่งการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

สร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มศักยภาพ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนมีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหามากขึ้น มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียนทุกชั้นตอน มีขวัญกำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มใจ มีความผูกพัน สามัคคีร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ

4. คณะกรรมการสถานศึกษา มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นທີ່ปรึกษาทางวิชาการ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ และมีส่วนร่วมในการนิเทศ การอบรม และให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ กับผู้บริหารและครูตลอดเวลา มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบาย ร่วมตัดสินใจและให้การสนับสนุนจัดการศึกษา ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและกิจการของสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษามากขึ้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และเป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาโดยทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษาปีมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และพัฒนาการศึกษา กับทางโรงเรียนมากขึ้น

5. ชุมชนและผู้ปกครอง คือผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ โรงเรียนทั้งร่างกายแรงใจ กำลังทรัพย์ ความคิดและการดูแลเอาใจใส่บุตรหลาน ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน เป็นวิทยากรช่วยสอนให้ความรู้แก่นักเรียนและมีครูภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความรู้ในสาขาต่าง ๆ มาเป็นวิทยากรช่วยสอน มีความรู้ความเข้าใจการจัดระบบการศึกษายุคใหม่ และเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนในการจัดการศึกษา มีผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาในชุมชน มาช่วยเป็นที่ปรึกษาและทำงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบของการเป็นเครือข่ายและในการวัดผลประเมินผลผู้เรียน เกิดการเรียนรู้โดย เครือข่ายผู้ปกครอง มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ครู และบุคลากรมากขึ้น มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และพัฒนาการศึกษา กับทาง โรงเรียนมากขึ้น รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ โรงเรียน

6. การเรียนการสอน สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลายโดยความร่วมมือของชุมชนและท้องถิ่น ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคลส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ ฝึกปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ห้องเรียนมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน นักเรียนกล้าแสดงออก อย่างสร้างสรรค์มีการและเปลี่ยนเรียนรู้กระตุ้นการคิด การฝึกทำ การใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

7. การประกันคุณภาพการศึกษา ผลการประเมินมาตรฐาน โรงเรียนที่เป็นเป้าหมายของรูปแบบด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย มีผลประเมินอยู่ในระดับดีมาก และสามารถรวมพลังจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาบริหารจัดการรูปแบบบูรณาการ จนสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีการประกันคุณภาพภายในมีบุคคลหลากหลาย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและรายงานประจำปี มีการร่วมมือกันในการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงาน (SAR) เพื่อรับการประเมินภายนอก

8. สถานศึกษา มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกขั้นตอน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านแนวคิด วิธีการปฏิบัติ เงินทุน บุคคล มีสภาพแวดล้อมที่สะอาดสวยงาม และร่มรื่น มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนตลอดเวลาอย่างเต็มศักยภาพและมีสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นที่ชื่นชมและยอมรับกับชุมชน เป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและสถานศึกษาอื่น ๆ มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในท้องถิ่น มีกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบคือ ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้มีความรู้เรื่องปฏิรูปการศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำทางวิชาการในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นประชาธิปไตยมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคน เป็นนักประสานงานที่ดี บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการครองตนที่ดี มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส

การบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ

ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนคุณภาพ “โรงเรียนคุณภาพ” เป็นเป้าหมายการพัฒนา โรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพเป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นที่เป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ความสำเร็จของการมี “โรงเรียนคุณภาพ” จะส่งผลให้บรรลุตามมาตรา 43 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่บัญญัติไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ” นอกจากนี้ยังจะช่วยขจัดปัญหา

วิกฤตทางการศึกษาต่าง ๆ ได้ อาทิเช่น คุณภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน คุณภาพผู้เรียนที่มีมาตรฐานไม่เท่าเทียมกัน ผู้เรียนขาดกระบวนการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและความเหลื่อมล้ำในการเข้ารับบริการทางการศึกษา

อาร์จัน จันทวานิช (2547, หน้า 2-12) ได้กล่าวในงานการศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ จากกรอบแนวคิดโรงเรียนคุณภาพ สถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์กรยูเนสโก ได้กำหนดแนวการพัฒนาคุณภาพ และคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา คุณภาพของกระบวนการเรียน การสอน และคุณภาพของผลผลิตในทำนองเดียวกัน Coombs ได้อธิบายความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า “หมายรวมถึงเนื้อหาวิธีการสอน การจัดการกระบวนการทางการศึกษา ความพยายามต่าง ๆ ที่จะปรับการศึกษา ให้เหมาะสมกับความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต” และ Mialaret ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาว่า “ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของชุมชน ที่แสดง ให้เห็นได้จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาและกระบวนการที่แท้จริงทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สังเกตได้จากผู้เรียน” ได้กล่าวถึงเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและชุมชนที่เป็นความต้องการของในปัจจุบันและอนาคต การวางรากฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ประสบความสำเร็จเชิงลึกสำหรับพัฒนาสติปัญญา หลักการเพื่อบรรลุเป้าหมายของคุณภาพการศึกษาได้แก่ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งในแง่กายภาพและการพัฒนาเชิงศีลธรรม การเรียนการสอนที่เชื่อมโยงประสบการณ์ส่วนบุคคลและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การวิเคราะห์ความเป็นโรงเรียนคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่เป็นบริบท ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งเป็นแนวคิดการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (System approach) เข้ามาเป็นกรอบการพิจารณาการประยุกต์รูปแบบในเชิงระบบ (CIPP model) เป็นกรอบพิจารณากำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพ มีผลการศึกษาวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ ที่ชี้ถึงองค์ประกอบหลัก และตัวชี้วัดในองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งในส่วนของบริบทปัจจัย กระบวนการและผลผลิต ดังต่อไปนี้คือ

1. บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียน (School context) ความสัมพันธ์ของชุมชนกับโรงเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน (กองวิจัยทางการศึกษา, 2539, หน้า 11-12) ความสัมพันธ์นี้ได้แก่ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การให้ความรู้และบริการแก่ชุมชนการได้รับความรู้จากชุมชนและชุมชนที่มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน (ชื่นชม) ดังนั้นความสัมพันธ์ ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนจึงเป็นบริบทที่สำคัญจะทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา นอกจากนี้บริบทนอกโรงเรียนแล้วในโรงเรียนควรจัดบรรยากาศที่ดีด้วย เช่น ร่มรื่น สะอาด สวยงาม มีเรือนเพาะชำ มีสวนป่า ฯลฯ ตัวแปรของบริบท ที่สถาบัน นานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาของ

ยูเนสโก ได้กล่าวไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขบวนการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนคือตัวนักเรียนซึ่งคุณสมบัติ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ฯลฯ และตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อสภาพห้องเรียน ซึ่งได้แก่ ขนาดของ ห้องเรียน หนังสือเรียน โทรทัศน์ศึกษา ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพของโรงเรียนและชุมชน และขนาดโรงเรียน คุณภาพโรงเรียนส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการเรียน การสอนที่ดี และกำหนดตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียน ไว้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนเป้าหมาย ความเป็นมืออาชีพของชุมชน และสภาพแวดล้อม ทางวิชาการ

2. ปัจจัยโรงเรียนจากกรอบแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถาบันนานาชาติ เพื่อการวางแผนการศึกษาได้กำหนดปัจจัยหลัก เป็นทรัพยากรบุคคลได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคลากร/ ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน ทรัพยากรวัสดุ ได้แก่ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้ ในชุมชน สถานภาพและความพร้อมของสถานศึกษางบประมาณเพื่อการจัดสถานศึกษา

2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับตัวครู ที่ยูเนสโกได้เสนอไว้ได้แก่ 1) ประสบการณ์การฝึกอบรม เช่น การรับการฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมตามโครงการ/เรื่อง ฯลฯ 2) การฝึกปฏิบัติ เช่น การสอน และ 3) คุณสมบัติความเป็นครู เช่น ทักษะการสอน สติปัญญา แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของการกำกับติดตามด้านครูซึ่งฝ่าย การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ โรงเรียนและตัวบ่งชี้, 2000, หน้า 2) และ 5) กำหนดไว้ 4 ตัวบ่งชี้คือ

2.1.1 ทักษะทางวิชาการของครู ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากพบว่า นักเรียนเรียนรู้ ได้มากจากครูที่มีทักษะด้านความรู้ทางวิชาการที่ดี และเช่นเดียวกัน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่มีข้อ ค้นพบตรงกันว่า ทักษะด้านความรู้ทางวิชาการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ไม่ได้ หมายความว่าถึงทักษะด้านความรู้จะเป็นตัว ทำนายว่าครูผู้นั้นสอนดี

2.1.2 หน้าที่ของครูที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นจริง ครูจำนวนมากไม่ได้รับ การฝึกอบรมให้สอนในวิชาที่รับผิดชอบ นักวิจัยหลายคนพบว่า การเตรียม เนื้อหาที่จะสอน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์กล่าวคือ ครูที่มีวุฒิปริญญาตรี และปริญญาโท ทางคณิตศาสตร์ มีผลทำให้คะแนนของวิชานี้ของนักเรียนสูง ข้อค้นพบนี้พบเช่นเดียวกันในวิชา วิทยาศาสตร์

2.1.3 ประสบการณ์ของครู การศึกษาหลายเรื่องได้แนะนำ นักเรียนเรียนรู้ได้มาก จากครูที่มีประสบการณ์ แต่ก็เป็นไปได้ยากที่จะให้ครูที่มีประสบการณ์มาทำหน้าที่สอน ครูที่เพิ่งเข้า มาใหม่ควรกระจายไปตาม โรงเรียนต่าง ๆ และจำเป็นต้องมีการช่วยเหลือครูใหม่ ๆ เหล่านี้

2.1.4 การพัฒนาวิชาชีพของครู คุณภาพของการสอนอาจขึ้นกับโอกาสที่ครูได้รับการ พัฒนา แม้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาวิชาชีพของครูอาจจะทำให้การเรียน ของนักเรียนดีได้ แต่ยังไม่มีความชัดเจนทางสถิติที่สนับสนุนความคิดเห็นดังกล่าว

2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียนในเอกสาร “โรงเรียนในฝัน” (คณะกรรมการหารูปแบบโรงเรียนที่ดี 2537, หน้า 10-20) ได้เสนอปัจจัยของโรงเรียนในฝันว่า โรงเรียนควรมีความพร้อมที่สมบูรณ์ แบบและกำหนดตัวแปรที่เป็นปัจจัยของโรงเรียนในฝันไว้ คือ ขนาดโรงเรียนตามขนาดของพื้นที่มี 3 ขนาด สภาพแวดล้อม ที่ตั้ง ความสะอาดสวยงามและสิ่งจำเป็นในโรงเรียน อาคารและอุปกรณ์ ห้องสมุด บรรยากาศดี มีบริการดี มีหนังสือเพียงพอจำนวนนักเรียนตามขนาดของโรงเรียน เช่น 500-2,000 คน จำนวนนักเรียน 20-30 คน ต่อ 1 ห้องเรียน ครู 1 คน ต่อนักเรียน 15-30 คน จำนวนครู ควรมีครบตามรายวิชาที่สอน ควรมีครูสนับสนุนการสอนควรมีปริมาณที่เหมาะสม ผู้บริหารเป็น นักพัฒนาที่มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ในการบริหารหลักสูตรควรมีหลักสูตรเฉพาะของโรงเรียน เน้นความเป็นชาติ ชีดยุ่่นตามสภาพสังคมและความสนใจของนักเรียน

2.3 กระบวนการศึกษา ที่สถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผน การศึกษาของ UNESCO ได้เสนอตัวแปรด้านกระบวนการเน้นพฤติกรรมของครูและ นักเรียนในห้องเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา โรงเรียนแกนนำ ปฏิรูปกระบวนการเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติประมาณ 2,000 คน ได้มีความเป็นสอดคล้องกันในเรื่องของการบริหารจัดการว่า คุณภาพของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการด้านกายภาพ การพัฒนาครูในเรื่องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งขึ้นกับการจัดการเรียนที่สอดคล้องกับรูปแบบของโรงเรียนในฝัน (คณะกรรมการหารูปแบบ โรงเรียนที่ดี, 2537 หน้า 19) ที่เสนอไว้ เช่น นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมทั้งปวง การจัดเวลาเรียนทฤษฎีและปฏิบัติ 50% ทำประโยชน์ต่อสังคมและออกกำลังกาย หรือใช้เวลาว่างให้ เป็นประโยชน์ 50% และนอกจากนี้มีการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารในประเด็นที่ผู้บริหาร ต้องจัดสภาพความพร้อมของโรงเรียนเพื่อลงมือพัฒนา ต้องมียุทธศาสตร์ การบริหารโรงเรียน ต้องสร้างสิ่งจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหาร และนักวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ

2.4 ผลผลิต/ ผลลัพธ์ ผลผลิต ในประเด็นคุณภาพของการพัฒนาการศึกษา เสนอโดยสถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาของ UNESCO เป็นผลผลิตในระยะสั้นได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งวิชาการและไม่ใช่วิชาการ ทักษะ เจตคติ และเป็นผลผลิตในระยะยาวได้แก่ บุคลิกภาพ การเรียนต่อ การมีงานทำ/ การประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นตัวแปรเดียวกับที่ยูเนสโกกำหนดไว้

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติประมาณ 2,000 คน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) ในเรื่องโรงเรียนคุณภาพได้ผลว่าคุณภาพนักเรียนได้แก่ 1) มีสุขภาพดี 2) แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถคิดและใช้เหตุผลแก้ปัญหา 3) มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน 4) มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และกองวิจัย

ทางการศึกษา กรมวิชาการได้ ศึกษาแนว การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะดี เก่ง มีความสุข โดยมีนิยามคำว่าเป็นคนดี หมายถึง คุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรมของความมีวินัย ค่านิยม ประชาธิปไตย เป็นคนเก่ง หมายถึง เก่งในเรื่องการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกับผู้อื่นซึ่งประกอบด้วย ทักษะการจัดการและการเข้าใจผู้อื่น สุขกาย หมายถึง ภาวะที่ปราศจาก โรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกาย และจิตใจ และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สุขใจ หมายถึง สุขภาพจิตดี คุณลักษณะดี เก่ง มีสุขที่กรมวิชาการวิเคราะห์

จากการศึกษาลักษณะ โรงเรียนที่ดี 44 แห่ง จากโรงเรียนในประเทศนิวซีแลนด์ จำนวน 2,000 โรงเรียน เพื่อพิจารณาลักษณะรวมอธิบายความเป็น โรงเรียนที่ดี พบว่า มติการมองโรงเรียนที่ดี จะครอบคลุมประเด็นวิธีการจัดการศึกษาของ โรงเรียนและผลการจัดการศึกษาของ โรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีหน้าที่จัดการศึกษาสนองความต้องการของชุมชนเป็นที่ตั้งของ โรงเรียน ดังนั้น ความแตกต่างของความเป็น โรงเรียนที่ดีจะขึ้นกับความสามารถจัด การศึกษา ตอบสนองความต้องการของชุมชน ได้ดีแตกต่างกันเพียงใดและด้านใด

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาสู่คุณภาพ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ อาทิ ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา ความพร้อมในทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านกระบวนการทางสังคม สิ่งแวดล้อมสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จัก เลือกใช้หลักการบริหาร แนวคิด ทฤษฎีที่เหมาะสมมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ที่ยั่งยืนต่อไป

องค์กรและการพัฒนาองค์กร

ในเรื่ององค์กรมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย

Robbins and Coulter (1999, p. 4) ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึง การจัดบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

Moorhead and Griffin (1995, p. 380) กล่าวว่า องค์กร หมายถึงกลุ่มของบุคคล ที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Gibson (1994, p. 5) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดย ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 30) กล่าวว่า องค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้ โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมุทร ชำนาญ (2553, หน้า 17-18) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมตัวกันภายใต้โครงสร้างและการประสานงานที่กำหนด เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน องค์กรจะอาจอยู่ในลักษณะของโรงเรียน โรงพยาบาล วัด หน่วยงานราชการ บริษัท ห้างร้านเอกชน องค์กรการกุศลหรือองค์กรรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้

ในทางเศรษฐศาสตร์องค์กร (Organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน อย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัทห้างหุ้นส่วนห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่าง ๆ และ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคมสถาบันมูลนิธิ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ดำเนินกิจกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน มีรูปแบบโครงสร้างภายในกลุ่มที่ชัดเจน สมาชิกภายในองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรร่วมกัน

การพัฒนาองค์กร

องค์กรทุกองค์กรเมื่อมีการตั้งอยู่ย่อมมีกิจกรรมขององค์กร และมีการประเมินความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ และเมื่อมีการทราบผลการประเมินสมาชิกขององค์กรย่อมต้องการเห็นความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่สูงมากขึ้นนั่นเป็นที่มาของการพัฒนาองค์กร มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร อาทิ

จอร์จคเคย์ ฮาญณรงค์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน องค์กรและการปรับปรุงการสื่อความหมาย และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และปรับตัวเข้าได้กับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย ขั้นตอนในการดำเนินการส่วนหนึ่ง และประกอบด้วยเครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรที่เรียกว่า สิ่งสอดแทรกอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสมในแต่ละองค์กร ฉะนั้นความเข้าใจ การพัฒนาองค์กร คือ ความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานและสิ่งสอดแทรกซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ ในลักษณะและข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กรในที่สุด

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอทั้งในยุคดั้งเดิมจนถึงยุคปัจจุบันเพื่อให้เห็นแนวคิดเชิงพัฒนาการ ดังกล่าวข้างต้น พบว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์กรเกิด การปรับปรุงและการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิด การพัฒนาองค์กร จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ หลายครั้งที่ การพัฒนาองค์กร ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหาร ไม่คิดว่า การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์กรเป็นเรื่อง

สำคัญทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งบุคคลที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของเครื่องมือ การพัฒนาองค์กร ก็คือ นักพัฒนานุเคราะห์ ที่จะต้องค้นหาปัญหา ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กร

จากความหมายของ การพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง ความพยายามอย่างมีแผน และต่อเนื่องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับองค์กรทั้งในระดับผู้บริหารองค์กรและระดับบุคลากรในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

กระบวนการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นควรมุ่งเพื่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อย และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์กร โดยส่วนรวม ดังนั้นการพัฒนาองค์กร จึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้นให้องค์กรสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประการ คือ

วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

1. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กร เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ สร้าง ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยเน้น 3 ด้านคือ เพิ่มความสามารถในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก และให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยองค์กร คือ การศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายถึงสภาพหรือสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เห็นสิ่งที่เป็นจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ หรือกำลังเห็น โอกาสในการพัฒนาขององค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางในการแก้ไข หรือพัฒนาให้ตรงเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

2. กำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร เป็นการนำข้อมูลจากการวินิจฉัยขององค์กร มากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับการพัฒนา ร่างแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบและสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การดำเนินการพัฒนาองค์กร เป็นการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติ โดยกำหนดกิจกรรม ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้

4. การประเมินการพัฒนาองค์กร คือการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนา องค์กรว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ

ทั้งสี่ขั้นตอนนี้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์กร สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจในสภาพปัจจุบันและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์กร และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเจริญก้าวหน้า การคงอยู่ขององค์กร หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อความก้าวหน้า ต่อการเป็นที่ยอมรับของสังคมแล้ว องค์กรนั้นจะสามารถดำเนินกิจการและคงอยู่กับสังคมได้ อย่างสง่างาม

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545, หน้า 69-72) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรตาม นิยามวัฒนธรรมองค์กรจากนักการศึกษาหลายคน ดังสรุปในตารางข้างล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
- เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน	- J.C. Spender
- คือค่านิยมหลัก (Core value) ที่คนยึดถือร่วมกัน อย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป	- C.O. Reilly
- คือแนวทางการประพจน์และวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ	- T.E. Deal & A.A. Kennedy
- หมายถึงความเข้าใจร่วมของกลุ่ม	- J. Van Maanen & S.R. Barley
- หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมาย ในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คน ในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	- J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner
- หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วย ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน	- W.G. Ouchi
- หมายถึงค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น	- T.J. Peters & R.H. Waterman, Jr.

จากตารางดังกล่าวจะเห็นว่า แม้นิยามของวัฒนธรรมองค์กรจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่า มีลักษณะร่วมกันบางประการ ได้แก่

1. ทุกนิยามจะบ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (Set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้

2. ค่านิยมองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

ลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์ กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์กรกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การให้การรักษายาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อไอบะมะกอก (ใบโอสถิฟ) ภายใต้แผนที่โลก

เป็นเครื่องหมายขององค์กรสหประชาชาติ แสดงถึง ค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์กรของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงอาจให้คำนิยามใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์กร”

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรม หรือการกระทำ/ การแสดงออกที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เกิดขึ้นในขณะที่บุคคลในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปของ พิธีการ กิจกรรม และงานใน โอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน เครื่องแบบการแต่งกาย ภาษาในการสื่อสาร ธรรมเนียมปฏิบัติ/ แนวปฏิบัติ เป็นต้น (Moore & Synder, 1988; Trice & Beyer, 1984 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2548, หน้า 5)

จากความหมายข้างต้น อาจแยกความหมายของวัฒนธรรมองค์กรออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ระบบความรู้และความคิดซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ในจิตใจหรือหัวใจของคน เป็นส่วนที่ไม่สามารถจับต้อง/ สัมผัส หรือวัดค่าได้ กล่าวอีกนัยคือ ส่วนที่เป็นนามธรรม
2. พฤติกรรม จะตรงข้ามกับด้านแรก คือ เป็นส่วนที่สามารถจับต้อง/ สัมผัสได้ วัดค่าได้ สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมและ
3. เป็นเครื่องมือ/ กลไกในการควบคุมและขัดเกลาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้และอยู่ในกรอบวิธีปฏิบัติเดียวกัน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน ก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ย่อมต้องการความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมี วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม กลยุทธ์ขององค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไข ภาวะแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคง เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไข ด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายในหรือ เน้นภายนอก เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรม องค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรม แบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการ โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมี วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูง พบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้าง ค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อม ภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กร จึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึด ค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้น หลักการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบาย ใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของ เป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมี กำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้า พิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้อง เปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผล ตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงาน ที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าก็อาจถูกไล่ออกจากงาน

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จะมีวิธีปฏิบัติที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กร จึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและ การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขี้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในเรื่องของการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ค้องมิให้องค์กรหยุดชะงักงันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความคิดเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน งานในทุกฝ่ายมีความสำคัญต่อองค์กร การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดถึงการรู้จักให้อภัย ยามเกิดข้อผิดพลาด ย่อมจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างสันติสุข องค์กรทุกองค์กรจะมี

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะตระหนักรู้และเห็นคุณค่า หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความโดดเด่น มีลักษณะเฉพาะองค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่สำคัญให้กับสมาชิกในองค์กร ได้เห็นและเมื่อผู้นำมีความเสมอต้นเสมอปลายต่อการแสดงออกในวัฒนธรรมนั้น พวกเขาขอมือยึดถือและปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน

สันติวัฒนธรรม

ความสันติสุขและสันติวัฒนธรรม

ความสุข หรือ สุขพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามว่า “ความสบายกายสบายใจ...” คือความรู้สึกหรืออารมณ์ประเภทหนึ่ง มีหลายระดับตั้งแต่ความสบายใจเล็กน้อยหรือความพอใจจนถึงความเพลิดเพลินหรือเต็มไปด้วยความสนุก มีการใช้แนวความคิดทางปรัชญา ศาสนา จิตวิทยา ชีววิทยาอธิบายความหมายของความสุข รวมถึงสิ่งทำให้เกิดความสุขแนวความคิดทางปรัชญาและศาสนามักจะกำหนดนิยามของความสุขในความหมายของการดำรงชีวิตที่ดี หรือชีวิตที่มีความเจริญ โดยไม่จำกัดความหมายว่าเป็นเพียงอารมณ์ประเภทหนึ่ง

สำนักกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2552, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของความสุขไว้ว่า ความสุขของคนเราคือการที่เราสามารถจัดสมดุลของชีวิตผ่านความสุขในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่คือ โลกส่วนตัว โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์

จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2554, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสุข ผ่านหนังสือเรื่อง ความสุข หลากมุมมองด้วย Home โมเดลไว้ดังนี้ ความสุข หมายถึงการที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสมก็จะเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) หากองค์กรใดสามารถตอบสนองและดูแลบุคลากรอย่างดี ก็จะทำให้พนักงานมีความสุข เกิดแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ส่วนสันติสุข ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสุขที่เกิดจากความสงบ

สำหรับ สันติวัฒนธรรม เพิ่มศักดิ์ มกราภิรมย์ สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ได้บรรยายในหัวข้อเรื่อง สันติวัฒนธรรม เมื่อพฤษภาคม พ.ศ. 2555 มีรายละเอียดดังนี้สันติวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความเมตตากรุณา ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยมีขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามที่ช่วยให้สังคมมนุษย์ประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ต่อกันและกันโดยปราศจากความรุนแรง แล้วนำไปสู่ชีวิตที่สงบสุข มีความเจริญงอกงามทั้งภายนอก และภายในของความเป็นมนุษย์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สันติวัฒนธรรม หมายถึง วิธีของการดำเนินชีวิตหรือรูปแบบของการดำรงชีวิตของคนในสังคมหนึ่ง ๆ ที่คนในสังคมนั้นมีหลักการประพฤติปฏิบัติต่อกัน ด้วยการไม่เบียดเบียนกัน รู้จักการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิความเป็นมนุษย์ของกันและกัน ประพฤติปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ เรียบร้อย ไม่นิยมใช้ความรุนแรงในการตัดสินปัญหาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สมาชิกในสังคมมีความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างสงบสุข

การบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนผู้การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

โรงเรียนหรือสถานศึกษา คือ สถานที่สำหรับฝึกสอนนักเรียนภายใต้การดูแลของครูหรืออาจารย์ หลายประเทศมีระบบการศึกษาอย่างเป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาภาคบังคับ ในระบบการเรียนนี้ นักเรียนจะผ่านโรงเรียนตามลำดับ ชื่อของโรงเรียนเหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามภาษาและประเทศ แต่โดยหลักจะมีโรงเรียนประถมสำหรับเด็กเล็ก และโรงเรียนมัธยมสำหรับเด็กโต ที่ได้สำเร็จการศึกษาระดับประถมมาแล้วนอกเหนือจากโรงเรียนหลักแล้ว นักเรียนในบางประเทศยังสามารถเข้าเรียนในโรงเรียนทั้งก่อน และหลังโรงเรียนประถม และมัธยม โรงเรียนอนุบาลเสริมการเรียนการสอนให้กับเด็กเล็กมาก มหาวิทยาลัย, โรงเรียนฝึกงาน, อุดมศึกษา อาจมีอยู่หลังจากจบมัธยมศึกษา โดยโรงเรียนอาจจะอุทิศเพื่อสอนแค่วิชาสาขาเดียว เช่น โรงเรียนวิชาเศรษฐศาสตร์ โรงเรียนสอนเต้น โรงเรียนสอนดนตรี เป็นต้น การที่เด็กและเยาวชนในวัยเรียนทุกคนได้รับการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมในทุกองค์ประกอบที่จำเป็นของ การเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์จากกระบวนการบริหารของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่แล้วย่อมเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่ดี มีความรู้ความสามารถและเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ และพลโลกที่ดีอันจะนำมาซึ่ง ความเจริญก้าวหน้าของความเป็นมนุษยชาติต่อไป แต่ในปัจจุบันในระหว่างขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาเด็กและเยาวชนดังกล่าวนี้ได้มีปัจจัยแทรกที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ปัจจัยแทรกดังกล่าว นั่นคือความรุนแรงใน โรงเรียน ที่เด็กและเยาวชนได้รับในระหว่างกระบวนการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบของชีวิตได้เกิดขึ้นกับพวกเขาเหล่านั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงพิษภัยที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้กันสักเท่าไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดกระบวนการพัฒนาความเป็นมนุษย์ของเด็กและเยาวชนดังกล่าวเหล่านี้ก็ยังคงขาดแนวทาง ที่ชัดเจนในการบริหาร และจัดการความรุนแรงดังกล่าวนี้

โรงเรียนเป็นสถาบันที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หล่อหลอมพฤติกรรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้กับเด็กและเยาวชน ในแต่ละวันเด็กนักเรียนใช้เวลาเกือบ 10 ชั่วโมง อยู่ในโรงเรียน เพื่อศึกษาวิชาความรู้ฝึกฝนทักษะชีวิตและพัฒนานุคลิกภาพ สังคม โรงเรียน เป็นสังคมขยายกว้างกว่าสังคมครอบครัว มีลักษณะคล้าย ๆ กับสังคมใหญ่นักเรียน

มาจากครอบครัวที่มีความแตกต่างหลากหลาย เมื่อมาอยู่ร่วมกันจึงมักเกิดปัญหาความขัดแย้ง ได้มากมาย เด็ก ๆ จึงต้องเรียนรู้กฎ กติกาและฝึกการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ ดังนั้น นอกจากการเรียนรู้วิชาการแล้ว โรงเรียนยังเป็นพื้นที่หลักที่เด็กได้เรียนรู้ทักษะชีวิต ฝึกฝนการอยู่ร่วมกัน กับผู้อื่นและการเข้าสังคมอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการก้าวสู่สังคมใหญ่ในโลกกว้างต่อไป ดังนั้น โรงเรียนจึงเปรียบเสมือนแหล่งเพาะต้นกล้าที่สำคัญยิ่ง เมื่อโรงเรียนเป็นสังคมแห่งสันติสุข คนในองค์กร โรงเรียนทุกคนมีวัฒนธรรมแห่งความสันติ มิไม่ตรีจิตที่คิดต่อกันมีการเคารพให้เกียรติ ซึ่งกันและกันแล้ว ย่อมสามารถเพาะต้นกล้าชีวิตของประชากรที่ดีให้กับประเทศชาติได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการสร้างสังคมแห่งสันติสุขในโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องใช้หลักการบริหาร โรงเรียนที่ส่งเสริม ความสุขของบุคลากรของนักเรียนและของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้บุคคลเหล่านั้น ทำงานอย่างมีความสุข เรียนรู้อย่างมีความสุขและสามารถสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับชีวิตจนสามารถ ดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างปกติสุข หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการบริหารและจัดการศึกษาที่ดี ที่ผู้บริหารและคณะครู บุคลากรทางการศึกษาทุกคนจะได้นำไปพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อไป ดังที่นักการศึกษาอาวุโสที่เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่นในความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

ธรรมาภิบาล โรงเรียนขจัดความรุนแรงในเยาวชน โรงเรียนปลอดความรุนแรงในทัศนะ ศ.นพ.ประเวศวະสี และ ศ.นพ.เกษมวณิชย เรียบเรียงจากเวทีนโยบายสาธารณะความรุนแรงใน โรงเรียน: กระบวนการนโยบายสาธารณะว่าด้วยการป้องกันความรุนแรงในโรงเรียนจัดโดยมูลนิธิ สาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.) สนับสนุน โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ประเวศ วะสี ประธานกรรมการมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.) กล่าวปาฐกถาเปิดเวที เรื่อง “ความรุนแรงในสังคมไทยและทางออก” โดยชี้ให้เห็นว่าความรุนแรงภายใน โรงเรียนแท้จริง แล้วสะท้อน โลกวิสัยคิดและความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นสถานที่ในอุดมคติที่เยาวชนควรจะได้งอกงาม ทางความคิดแต่แล้วความรุนแรงที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนกลับนำความพิการทางจิตใจมาสู่พวกเขา อันเป็นไปในทางเดียวกับแนวโน้มของกระแสโลกในศตวรรษนี้ที่กลายเป็นศตวรรษแห่งความรุนแรง ไปแล้วความรุนแรงอย่างน้อยมีด้วยกัน 8 ประเภทคือ 1) สงคราม โดยในศตวรรษที่แล้วสงคราม คร่าชีวิตผู้คนประมาณ 200 ล้านคนและปัจจุบันสงครามก็ยังคงคุกรุ่นในประเทศอิรักอัฟกานิสถาน 2) การก่อการร้ายที่นับวันจะ โหดร้ายมากขึ้นจากการฆ่าคนบริสุทธิ์อันเนื่องมาจากความขัดแย้งทาง วัฒนธรรมระหว่างโลกตะวันตกกับชาวมุสลิมจำนวนมาก 3) ความขัดแย้งทางด้านเชื้อชาติศาสนา ซึ่งมีมาตั้งแต่สมัยโบราณและยังปรากฏอยู่แม้แต่ในภาคใต้ของประเทศไทย 4) อาชญากรรมที่ประเทศไทย เคยพบสถิติการฆ่ากันตายสูงถึง 20 คนต่อประชากร 100,000 คน 5) การฆ่าตัวตายประเทศไทยพบ การฆ่าตัวตายในภาคเหนือมากที่สุด 6) ความรุนแรงในโรงเรียนครอบครัวโรงงานและสถานประกอบการ

ต่าง ๆ 7) การแข่งขันทรัพยากรซึ่งเป็นเรื่องใหญ่มากเพราะเป็นการแข่งขันทรัพยากรกันระหว่างรัฐกับประชาชนประชาชนกับประชาชน และประชาชนกับภาคธุรกิจ และ 8) ความรุนแรงอย่างเฉียบซึ่งครอบคลุมความยากจน ความยุติธรรมในสังคมเพราะปัจจุบันช่องว่างระหว่างคนจนกับคนรวยกว้างมากขึ้นรวมถึงในอดีต ความยุติธรรมความยากจนได้คร่าชีวิตมนุษย์มากกว่าสงครามแล้วหลายเท่า ขณะที่ยังไร้ความยุติธรรมในสังคมการเพิ่มการกระตุ้นเศรษฐกิจก็เท่ากับไปเพิ่มความไม่เป็นธรรมให้รุนแรงขึ้น รัฐบาลชุดที่แล้วได้ไปส่งเสริมวิถีชีวิตของประชาชนให้มีความรุนแรงมากขึ้นผ่านการกระตุ้นทางเศรษฐกิจอันเป็นมรดกของความรุนแรงที่ทิ้งไว้ให้ในปัจจุบันเพราะประชาชนมัวแต่มุ่งความร่ำรวยจนอาจเกิดภาวะ 'มิลล์นิวยอร์ก' ขึ้นมาได้กระทั่งท้ายสุดการล่มสลายทางอารยธรรมอาจเกิดขึ้นในประเทศไทย การป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงในสังคมไทยนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชนที่ตื่นตัวจะมัวรอรัฐบาลหรือรอกลไกที่เป็นทางการไม่ได้เพราะพิสูจน์แล้วว่าติดขัดไม่สามารถแก้ปัญหาความรุนแรงได้รวมทั้งสังคมยังต้องหันมาให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจแบบไม่เป็นทางการของคนเล็กคนน้อยซึ่งเป็นของจริงและใหญ่กว่าเศรษฐกิจแบบเป็นทางการมากขึ้นด้วยรวมทั้งการที่คนไทยยึดติดรูปแบบมากกว่าแก่นสารสาระการวิ่งเต้นเส้นสายการเข้าเรียนเพื่อให้ได้ปริญญามากกว่าความรู้ที่ยังพบเห็นได้ทั่วไปทำให้เกิดภาวะ 'เส้นผมบังภูเขา' ในการแก้ปัญหาเพราะการเอาความรู้เป็นตัวตั้งไม่อาจรวมใจคนเป็นหนึ่งได้จำต้องกลับมาเอาหัวใจเป็นตัวตั้งมีหัวใจที่เห็นคุณค่าในเพื่อนมนุษย์ไม่เช่นนั้นคนในสังคมก็จะแยกกันด้วยระดับการศึกษาตรี-โท-เอกจนละเลยศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ที่ตัวเองคิดว่าอยู่ต่ำกว่ายิ่งกว่านั้นปัจจุบันประเทศไทยขาดศีลธรรมพื้นฐานขาดการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพราะการศึกษาที่ผ่านมาเน้นแต่ระดับประถมจนถึงมหาวิทยาลัยต่างเป็นแหล่งทำลายศีลธรรมพื้นฐานเพราะทำให้พวกเขามองว่าชาวบ้าน ไม่มีเกียรติแต่โรงเรียนสถาบันการศึกษามีเกียรติทั้ง ๆ ที่ความรู้มี 2 ประเภทคือความรู้ในตัวคนและความรู้ในตำรา แม้จะสำคัญทั้งคู่แต่สังคมไทยกลับไม่ให้ความสำคัญกับความรู้ในตัวคนหรือทางวัฒนธรรมมากเท่ากับในตำรา ท้ายสุดจึงทำให้พวกเขามองคนอื่น ไม่มีเกียรติต่างจากการนำความรู้ในตัวคนเป็นตัวตั้งที่จะทำให้พวกเขาเห็นทุกคนมีเกียรติเคารพคนอื่นการนำความรู้ในตัวคนเป็นฐานวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือผสมผสานกับจิตปัญญาที่นำมาใช้ในการตรวจสอบก็จะทำให้สามารถลดความรุนแรงในสังคมลงไปได้มาก

ในส่วนของการศึกษานอกจากจะต้องมีวัฒนธรรมเป็นฐานแล้วการนำศีลธรรมจริยธรรมที่เป็นวิถีชีวิตของคนที่มีอยู่แล้วในคนในครอบครัวมาใช้ไม่ใช่สอนยังทำให้โรงเรียนปลอดจากความรุนแรงได้ด้วยเนื่องจากฐานของการศึกษาอยู่บนครอบครัวแล้วทั้งนี้ถ้าจะแก้ไขความรุนแรงในโรงเรียนอย่างเป็นระบบจะต้องดำเนินการ 1) เน้นงานทางวิชาการมากขึ้น สถาบันการศึกษาควรมีสุนัขสันติศึกษา 2) ปฏิรูปสื่อเพื่อยกระดับสังคมให้ดีขึ้น 3) สร้างเครือข่าย

เผ่าระวัง โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย 4) ส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี 5) นำแนวคิด เศรษฐกิจมาเป็นทิศทางหลักในการพัฒนา 6) กระจายอำนาจสู่ชุมชนท้องถิ่นเพราะประชาธิปไตย จะไม่เกิดขึ้นจริงถ้าชุมชนท้องถิ่นไม่เข้มแข็งมีชนชั้นประเทศชาติจะต้องซ้าซากกับการเมืองเศรษฐกิจ ศีลธรรมแนวตั้งที่ไม่ดี 7) สร้างจิตสำนึกใหม่ให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวของมนุษย์ที่ต้องใหญ่กว่าเดิม ที่คับแคบอยู่ในพวกพ้องหากมนุษย์ต้องการสันติภาพและประสบความสำเร็จความงามลึกถ้าเข้าถึงความจริงเป็น หนึ่งเดียวจำเป็นต้องทำการปฏิวัติจิตสำนึกซึ่งมนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความพร้อมอยู่แล้วท้ายสุด วันดีก็จะเกิดในแผ่นดินผืนนี้

เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 24) องคมนตรีกล่าวปาฐกถาเปิดเวทีเรื่อง “ความรุนแรงใน โรงเรียนที่สังคมต้องมีส่วนร่วม” โดยระบุว่าถ้าจะวิเคราะห์ปัญหาความรุนแรงในโรงเรียนได้นั้น จำต้องวิเคราะห์ความเป็นไปของสังคมใหญ่ควบคู่ไปด้วยเนื่องจากขณะที่สังคมใหญ่สะท้อนภาพ สังคมในโรงเรียนได้ชัดเจนนั้นสิ่งที่ปรากฏในโรงเรียนเอง เช่นความรุนแรงก็นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ในการสร้างสังคมคุณธรรมให้เป็นจริงหรือไม่เป็นจริงดังนั้นหากจะสร้างสังคมคุณธรรมจึงเป็นต้อง ดึงภาคการศึกษา และ โรงเรียนให้ปลอดจากความรุนแรง และมีศีลธรรมด้วยอย่างไรก็ตามปัจจุบัน สังคมไทยกำลังเผชิญวิกฤตแยกขั้วอย่างหนัก และผลพวงจากการเร่งโหมกระแสวัตถุนิยมบริโภคนิยม ของรัฐบาลชุดที่แล้วผ่านนโยบายประชานิยมการฉ้อราษฎร์บังหลวงที่กว้างขวางมากในรอบ 4-5 ปี ที่ผ่านมามาตลอดจนการเล่นการพนันอบายมุขเต็มเมือง มั่วเมาในไสยศาสตร์เกะกะพีศาศนาของ ประชาชนยิ่งทำให้สังคมไทยห่างจากคุณธรรมขึ้นเรื่อย ๆ การที่สังคมเรียกร้องให้คนมีคุณธรรม หรือคนที่มีสิ่งกำกับจิตใจในเรื่องความดีความจริง และความงามมากขึ้นนั้นจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ในภาคการศึกษาเสียก่อนแต่วันนี้ ด้วยวิธีการจัดการศึกษาที่เอาโรงเรียนเป็นฐานในการกำหนด นโยบายและวิธีบริหารจัดการ เพราะนับแต่มีการปฏิรูปการศึกษาเป็นต้นมา นอกจากโรงเรียนไทย จะแตกต่างกันมากในเรื่องของคุณภาพแล้วยังไม่มีนโยบายการศึกษาใดเลยที่ลงมาถึงห้องเรียน การจะลดความรุนแรงในโรงเรียนให้เห็นผลประจักษ์ชัดนั้นต้องมี ‘ธรรมาภิบาลโรงเรียน’ ที่ผสม การทำงานอย่างเข้มข้นใน 4 ระดับทั้งเจ้าของที่เป็นได้ทั้งภาครัฐ ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน คณะกรรมการสถานศึกษา ในฐานะผู้กำกับนโยบายผู้บริหารหรือครูใหญ่ และครูหรือ ผู้สนับสนุนการจัดการศึกษาที่จะต้องมีความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบไม่ว่าจะเกิดผลดี ผลเสียอะไรตามมาที่สำคัญสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยนโยบายทางโลกและ ทางธรรมควบคู่กันด้วยการใส่ทั้งสองนโยบายเข้าไปในโครงสร้างทางธรรมาภิบาลของโรงเรียน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์นโยบายองค์กรนโยบาย และแผนมาตรการคุณภาพและจรรยาบรรณของ ทุกฝ่ายนอกจากนั้นโรงเรียนต้องตระหนักถึงความสำคัญของ “คุณธรรมนำความรู้” พร้อมกับ ปรับเปลี่ยนระบบความปลอดภัยระบบ โภชนาการความเครียด และการจัดการความเครียดใน

โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะจะทำให้ความรุนแรงในโรงเรียนทั้งการทำร้ายจิตใจร่างกาย และเพศลดลงได้ในที่สุดยิ่งถ้าจำกัดความเลวร้ายของครูบางคนความละเลยในระดับนโยบายและระดับบริหารของผู้มีอำนาจรวมถึงการไม่ได้รับการสั่งสอนของนักเรียนหลายคนได้สำเร็จ

“โรงเรียนปลอดความรุนแรง” คงเกิดขึ้นได้จริงในสังคมคุณธรรม

สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 13) ได้เสนอแนวทางการศึกษาเรื่องสันติวิธีในสถานศึกษา ประชาธิปไตย เป็นการปกครองที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่ที่ทั้งคนส่วนใหญ่ และส่วนน้อยได้รับการปกครองอย่างเท่าเทียมกัน ที่ผ่านมามองเห็นว่าประเทศที่มีระดับการเป็น ประชาธิปไตยน้อย จะมีความรุนแรงมากกว่าประเทศที่มีระดับการเป็นประชาธิปไตยสูงกว่า เหตุการณ์รุนแรงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกได้ก่อเกิดปัญหามากมายและนำไปสู่ความสนใจของชาวโลกและ เรียกร้องให้มีการปกครองที่ดี เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนต่างๆ โดยเฉพาะความขัดแย้งสำหรับประเทศไทยเอง ก็มีปัญหาเรื่องความขัดแย้งบ้างเหมือนกัน และบางครั้งเกิดความรุนแรงทั้งจากการแย่งชิงทรัพยากร ความขัดแย้งทางความคิด และความขัดแย้งทางการเมือง หรืออื่น ๆ บ่อยครั้งที่เยาวชนถูกดึงเข้าไป ร่วมด้วย หรือใช้เป็นเครื่องมือ สิ่งเหล่านี้จึงนำมาสู่การพยายามหาทางแก้ไขโดยสันติวิธี หลายคน คิดว่า การแก้ไขปัญหาคควรมุ่งที่เยาวชนเป็นหลัก เนื่องจากพวกเขาจะเติบโตไปเป็นพลเมืองของ ประเทศ และหากเขามีแนวคิดที่เป็นประชาธิปไตยแบบสันติวิธี จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งใน ประเทศ และในโลกลดลง

เนื่องจากการศึกษาเรื่องสันติวิธี หรือสันติศึกษา เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่เปลี่ยน วิธีคิดของคนเรา และเป็นการส่งเสริมการศึกษาเพื่อสันติและความเป็นธรรม (Burke, 2000, p. 16) ซึ่งปกติจะประกอบไปด้วย การสอนเรื่องการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การร่วมมือกัน การฟังพากัน การสร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบด้านสังคมและนิเวศวิทยา ในต่างประเทศ ได้มีการศึกษา เรื่องสันติวิธี มานานแล้ว ในสหรัฐอเมริกาเริ่มมีมาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งการศึกษาเรื่องนี้อยู่ใน กลุ่มเล็ก ๆ ในกลุ่มผู้สอน นักเขียน นักคิด ในนิวยอร์กแลนด์ ที่มีความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับโลกที่ ปราศจากสงครามหรือความรุนแรง หลังจากนั้นในศตวรรษที่ 20 ที่สหรัฐอเมริกาเข้ามาเกี่ยวข้องกับ สงคราม โลกทั้ง 2 ครั้ง การศึกษาเรื่องสันติวิธี โดยมุ่งที่การสร้างสังคมทั้งภายในและภายนอก ประเทศ ที่ปราศจากความรุนแรง ไม่ว่าจะจุดมุ่งหมายจะเป็นอะไรก็ตาม แต่การศึกษาเรื่องสันติวิธี ก็ยังคงสะท้อนความต้องการปรับปรุงสภาพของสังคมมนุษย์อยู่ดี

ในประเทศไทยมีการศึกษาเรื่องสันติวิธีอยู่บ้างแต่ไม่มากนักและการที่กระทรวงศึกษาธิการ เห็นความสำคัญของการศึกษาเรื่องนี้จึงจัดเป็นนิมิตหมายที่ดีที่จะทำให้เยาวชนของชาติได้รับความรู้ ที่จะไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นต่อไปในที่นี้จึงขอเสนอแนวคิดในสำหรับ การส่งเสริมสันติวิธีในสถานศึกษาในรูปแบบของหลักการง่าย ๆ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับเรื่องทัศนคติของแต่ละคน
 - 1.1 ทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องสันติวิธี
 - 1.2 สนับสนุนการสร้างตัวแบบของผู้สอนที่เหมาะสม
 - 1.3 เอาใจใส่ต่อทัศนคติของผู้เรียน
2. ทำความเข้าใจและยอมรับเหตุผลที่แตกต่างกัน
 - 2.1 สำรวจแนวคิดอื่น ๆ ที่แตกต่างออกไป หรือแนวคิดที่ขัดแย้งกับการศึกษาเรื่องสันติวิธีที่เป็นอยู่
 - 2.2 ยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง ใช้สื่อการสอนที่เป็นลักษณะสองทาง มีการพุดจากัน ทำให้ผู้เรียนเสมือนเป็นผู้ร่วมทำกิจกรรม ร่วมคิด ร่วมทำ
3. สร้างความน่าสนใจให้กับการศึกษาเรื่องสันติวิธีในกลุ่มผู้ที่มีความคิดที่แตกต่าง
 - 3.1 หาหัวข้อเรื่องที่น่าสนใจ คำว่าสันติวิธี คุณก็แต่อาจสร้างความสับสน เข้าใจยาก ฟังดูอาจน่าเบื่อ อ่อนแอ ทำให้อาจแปลความหมายผิดได้ ดังนั้นอาจหาคำอื่น เช่น การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง ไม่ควรใช้ คำว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งเพราะอาจดูเหมือนต้องมีความขัดแย้งเสียก่อนแล้วจึงแก้ไข การศึกษาเรื่องสันติวิธีควรเป็นการทำให้ผู้เรียน ได้ฝึกการใช้สิทธิที่มีภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นตน เป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญของความรักที่มีต่อผู้อื่นซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความขัดแย้ง การต่อสู้กัน การตั้งชื่อหนังสือที่ใช้เรียนก็มีความสำคัญ เช่น ต่อสู้เพื่อความยุติธรรมทุกคนชนะ ได้ความขัดแย้ง บางสิ่งที่ต้องพุดถึง การศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันซึ่งจะทำให้กระดู้นการระดมสมองและการแสวงหาคำตอบในหลาย ๆ ประเด็น อาทิ ความยุติธรรม เสรีภาพ การเปลี่ยนแปลง ความเป็นธรรม การมอบอำนาจ การได้ชัยชนะ
 - 3.2 นำผลของความขัดแย้งมาศึกษา มีการศึกษาเป้าหมายของความขัดแย้ง ผลลัพธ์ การหาความจริงที่เกิดขึ้น เช่นการเริ่มต้นของความขัดแย้ง การทลายใจของผู้ที่มีความขัดแย้งว่ามีอะไรอยู่ในใจ หรือคิดอะไรอยู่ หาสาเหตุของความขัดแย้ง ประเมินวัตถุประสงค์ของการทำให้เกิดความขัดแย้ง ทำความเข้าใจความขัดแย้งบนพื้นฐานของสังคมวัฒนธรรม และศาสนา
 - 3.3 ใช้แนวทางการส่งเสริมเรื่องความยุติธรรม การแก้ปัญหา การศึกษาจากชีวิตจริง เป็นการแก้ปัญหาที่ผู้เรียนอาจเกิดความกลัวว่าจะมีอะไรแอบแฝงในการเรียน เพราะการเข้าไปแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้งที่จะสำเร็จได้ต้องใช้กันคิดสใจร่วมกัน ใช้วิธีชนะ-ชนะ (Win-Win) การแก้ปัญหาที่มักใช้ได้ผลยาวนานก็คือการคำนึงถึงคุณค่า และการใช้อำนาจร่วมกัน ความเป็นธรรมทางสังคม และการคิดถึงเสรีภาพของบุคคลให้มากที่สุด นอกจากนี้หนังสือคู่มือควรเลียนแบบชีวิตจริงมากกว่าการใช้แต่ทฤษฎี

3.4 การใช้วิธีที่เชิญผู้เรียนให้มีส่วนร่วม แทนการที่ผู้สอนบรรยายอย่างเดียว ผู้สอนต้องใจกว้าง เปิดรับความคิดที่แตกต่างและให้ความสนใจ

4. การขยายการศึกษาเรื่องสันติวิธีในกลุ่มผู้มีความคิดที่แตกต่าง

4.1 การสื่อสารในบรรยากาศที่สร้างสรรค์

4.2 ใช้การอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา เปรียบเทียบทัศนคติต่าง ๆ และพยายามเปลี่ยนทัศนคติ โดยใช้บรรยากาศของความเป็นเพื่อน มิใช่ศัตรู

สำนักสันติและธรรมาภิบาลร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้ความสำคัญเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสามานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัวชุมชน สถาบันทางศาสนาและสถาบันการศึกษา เป้าประสงค์เพื่อให้การศึกษาช่วยสร้างความสามานฉันท์ความสามัคคีและใช้สันติวิธีในการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งและความรุนแรงในสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความพยายามที่จะดำเนินการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและความรุนแรงด้วยสันติวิธี และต้องการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาแต่เพราะว่ายังไม่รู้วิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือในการจัดการปัญหาอย่างเหมาะสมซึ่งสถาบันพระปกเกล้าได้พัฒนาแนวทางที่ยั่งยืนในการจัดการและแก้ไขความขัดแย้งคือ การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมด้วยการให้ความรู้และทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเช่น ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองในเรื่องของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีเพราะในระหว่างการให้ความรู้ความเข้าใจจะมีการนำเสนอวิธีการกลไก และเครื่องมือในการจัดการปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมอันได้แก่ การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา (School mediation) และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน (Peer mediation) เป็นต้น

ด้วยเหตุดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้าจึงจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างสันติวัฒนธรรมให้ขยายแนวคิดออกไปในระบบการศึกษาของไทย โดยจัดโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมใน 80 สถานศึกษาขึ้น เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550

สถาบันพระปกเกล้าโดยสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาลได้พยายามรวบรวมองค์ความรู้ด้านความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและแนวทางของ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจากการที่ได้ไปดูงานในสหรัฐอเมริกา รัฐฮาวาย รัฐ โอไฮโอ และในประเทศนิวซีแลนด์ โดยเฉพาะได้

เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับครูต่างประเทศที่มานำร่องในโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษาและจากการจัดทำโครงการนำร่องในสถานศึกษาดั้งเดิมพบว่า มีความจำเป็นที่ครูอาจารย์และผู้ปกครองต้องเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งและหาแนวทางการแก้ไขการแก้ปัญหาโดยใช้แนวคิดเชิงบวกและการให้นักเรียนมีส่วนร่วมตลอดจนการแก้ปัญหาโดยไม่ใช้ความรุนแรง เช่นการไม่ลงโทษ โดยการตีนั้น น่าจะเป็นวิถีทางที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกให้เด็กด้วยกันรู้จักที่จะเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองพบว่าในหลาย ๆ โรงเรียนในสหรัฐอเมริกาที่ใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย ทำให้โรงเรียนนั้น ๆ เกิดวัฒนธรรมการแก้ปัญหากันเองจนกลายเป็นสันติวัฒนธรรมขึ้น

วัฒนธรรมแห่งการเจรจากันค่อนหน้าอาจจะไม่ใช่วัฒนธรรมไทย ไม่ใช่วัฒนธรรมตะวันออกหรือไม่ใช่วัฒนธรรมเอเชีย โดยเรายังจะพูดกันต่อหน้าว่าไม่มีปัญหาอะไรแต่ลับหลังจะใช้วิธีนินทาอย่างไรก็ตามวัฒนธรรมไทยก็ยังเป็นวัฒนธรรมที่มีความเห็นอกเห็นใจเมตตาให้อภัยได้ง่าย สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาลจึงเห็นว่าถ้าจะนำวิธีการของการหันหน้ามาพูดคุยกันผสมผสานกับส่วนดีที่ไทยมีอยู่แล้วนั้น การหาทางออกสู่การแก้ปัญหายังเป็นระบบน่าจะช่วยให้สังคมไทยมีเครื่องมือในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้ดีกว่าเดิม

สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาลได้ค้นคว้าวิธีการ กลไก และเครื่องมือในการจัดการปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นและพัฒนาแนวทางการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรหลักในสถานศึกษาและเตรียมการเป็นวิทยากรขยายผลต่อไป เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาด้วยสันติวิธีเพราะเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการป้องกันและจัดการความขัดแย้งในเบื้องต้น โดยเห็นสมควรให้มีหลักสูตรอบรมให้แก่บุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยในขั้นต้นของการเตรียมบุคลากร (ครู ก.) มีจำนวน 3 หลักสูตร

หลักสูตรที่ 1 เรื่องแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีในสถานศึกษา จำนวน 3 วันหลักสูตรที่ 2 เรื่องนักเจรจาไกล่เกลี่ย จำนวน 4 วันและหลักสูตรที่ 3 เรื่องวิทยากรจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีสันติวิธีในสถานศึกษาจำนวน 4 วัน

ในประเด็นเดียวกันนี้ เพิ่มศักดิ์ มกรากิรมย์ สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ได้บรรยายในหัวข้อเรื่อง สันติวัฒนธรรม เมื่อพฤษภาคม พ.ศ. 2555 มีรายละเอียดดังนี้ สันติวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความเมตตากรุณา ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยมีขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามที่ช่วยให้สังคมมนุษย์ประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ต่อกันและกัน โดยปราศจากความรุนแรงแล้วนำไปสู่ชีวิตที่สงบสุข มีความเจริญอกงามทั้งภายนอกและภายในของความเป็นมนุษย์ ซึ่งลักษณะบางประการที่สะท้อนความเป็น สันติวัฒนธรรมคือ 1) เป็นสภาวะการณ์ของคุณค่า

ทัศนคติ พฤติกรรม และวิถีชีวิต ที่ไม่ใช้ความรุนแรง 2) ความใกล้ชิดกลมกลืนกันของอัตลักษณ์ ทัศนคติ คุณค่า ความเชื่อ และแบบแผนการปฏิบัติในการใช้ชีวิต และความต้องการพื้นที่อิสระ เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลในสังคมนั้น ๆ 3) การป้องกันจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการคลี่คลายเหตุ บังคับของปัญหาโดยไม่เผชิญหน้า 4) เป็นภูมิคุ้มกัน ไม่ให้ใช้ความรุนแรง สำหรับตัวบ่งชี้ความมี สันติวัฒนธรรมของสังคมได้แก่ 1) สิทธิมนุษยชนเท่าเทียม 2) การศึกษาที่เท่าทัน 3) การพัฒนา ที่มีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมกับกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตย/ ธรรมาภิบาล 5) ความเท่าเทียมทางเพศสภาพ ชนชั้น เชื้อชาติ ศาสนา 6) การมีอิสระ/ เสรีภาพในการแสดง ความคิดเห็นต่อสาธารณะ 7) ความทนกันได้/ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 8) ระบบความมั่นคง ปลอดภัยของสังคม และ 9) ความสมบูรณ์ของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ปลูกฝังคุณธรรมคุณงามความดี ความรู้ ความเก่งของเยาวชนของชาติ เป็นเสมือนสถานที่บ่มเพาะต้นกล้าเยาวชนให้กับประเทศชาติ ที่กำลัง ประสบปัญหาเรื่องความรุนแรงเกิดขึ้น ซึ่งความรุนแรงลักษณะต่าง ๆ กำลังเป็นภัยเงียบที่คุกคาม กัดกินความเจริญงอกงาม คุณงามความดีของชีวิตอันบริสุทธิ์ของเด็กนักเรียนอันเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ดี งามของประเทศชาติ ซึ่งนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน โรงเรียนจะต้องมีระบบการบริหาร และจัดการศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพในการจัดการความรุนแรงในทุกรูปแบบไม่ให้บังเกิดขึ้นกับ เด็กนักเรียน หลักธรรมาภิบาลคือหลักการบริหารและจัดการที่ดีที่เป็นสากล โดยทั่วไปนำไป ประยุกต์ใช้แล้วเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพจริง เพราะหลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ ที่ครอบคลุมทั้งหลักด้านคุณธรรม จริยธรรม นิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งถือว่าทุกองค์กรมีความจำเป็นและต้องการหลักการ ดังกล่าวไว้ใน การบริหารจัดการองค์กรให้มีความสุข มีคุณภาพรวมถึงการใช้วิถีเจรจาไกล่เกลี่ย ในสถานศึกษา และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนที่ได้รับการพัฒนาโดยสถาบันพระปกเกล้าขึ้นนั้น จะส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีแต่ความสุขในการทำงานสร้างสังคมโรงเรียนให้เป็นสังคม ที่ปลอดความรุนแรง ให้มีแต่บรรยากาศการเรียนรู้อย่างมีความสุข ตั้งแต่ผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครองต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างสังคมโรงเรียนให้ เป็นสังคมแห่ง สันติสุข หรือที่เรียกโรงเรียนในลักษณะนี้ว่าเป็นองค์กรแห่งสังคมสันติวัฒนธรรม นั่นเอง

องค์กรหรือหน่วยงานทุกระดับย่อมมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ของแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารทุกระดับล้วนมุ่งในประเด็นเป้าหมายดังกล่าว เช่นเดียวกัน ผู้บริหารประเทศย่อมมุ่งหวังให้ประชาชนอยู่ดี กินดี มีความสุข และดัชนีวัดการประสบ ความสำเร็จของแต่ละประเทศก็แตกต่างกัน บางประเทศพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

GNP: Gross National Product บางประเทศพิจารณาจาก GNH: Gross National Happiness จากการจัดอันดับประเทศที่มีความสุขของสถาบันต่าง ๆ รวมทั้ง New Economic Foundation ซึ่งเป็นหน่วยงานวิชาการในการประเมินดัชนีความสุขของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกและมีการรายงานในเดือนกรกฎาคม ปีพ.ศ. 2549 ว่า จากประเทศที่ร่วมประเมิน 178 ประเทศทั่วโลก อันดับที่หนึ่งคือประเทศหมู่เกาะเล็ก ๆ ทางตอนเหนือของออสเตรเลียอย่างวานูอาตู ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 32 ส่วนประเทศในอาเซียนที่มีอันดับสูงสุดคือเวียดนามที่ 12 ฟิลิปปินส์ที่ 17 อินโดนีเซียที่ 44 ปรูใน ที่ 100 และสิงคโปร์ ที่ 130 ส่วนประเทศภูฏานได้รับการจัดอันดับอยู่ที่ 13 ด้านประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจขนาดใหญ่ของโลกนั้นเช่น เยอรมันนีอยู่อันดับที่ 81 ญี่ปุ่นที่ 95 สหรัฐฯที่ 150 แสดงให้เห็นว่าประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจมีค่า GDP สูง ไม่จำเป็นต้องเป็นประเทศที่มีความสุขเสมอไปและเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปถึงปัจจัยที่คนในประเทศวานูอาตูมีความสุขที่สุดพบว่า เขาให้ความสำคัญด้านจิตใจมากกว่าการบริโภควัตถุนิยม มีการปลูกฝังให้คนในสังคมมีความรัก ครอบคลุม ชุมชนและปรารถนาดีต่อกัน ส่วนภูฏาน พบว่าองค์ประกอบของ GNP (Gross National Product) ของภูฏานมี 4 ประการ คือ การพึ่งตัวเองทางเศรษฐกิจ การคงสภาพแวดล้อม การเน้น วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและการใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักในการบริหารจัดการประเทศ (สายสมร ศักดิ์คำดวง, 2551, หน้า 29) นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า ประเทศที่ใช้หลักการ บริหารและจัดการโดย ธรรมาภิบาลที่เราได้รู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดีนั้น ส่งผลให้สังคมเกิดความสงบสุขประชาชนมีความสุขในการดำรงชีวิตประจำวัน

ในประเทศไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลมานานหลายปี คำว่า ธรรมาภิบาล หรือที่เป็นภาษาอังกฤษว่า Good Governance มีการนำมาใช้กันอย่างหลากหลายโดยอาจจะเรียกชื่อ ที่แตกต่างกันแต่ความหมายคืออันเดียวกันเช่น ธรรมรัฐ ประชาธิปไตย การกำกับดูแลที่ดี การปกครองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น ซึ่งความหมายโดยแท้จริงนั้นมีผู้อธิบายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ธนาคารโลก ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่าเป็นลักษณะและวิถีทางที่การใช้ อำนาจรัฐได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา สอดคล้องกับความเห็นของ Kofi Annan เลขาธิการองค์การสหประชาชาติในบทความ Governance, good Governance and global governance: conceptual and actual challenges เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ว่าเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม เสริมสร้างประชาธิปไตย มีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ คำรงค์ชัย, 2543)

กระแสเรื่องธรรมรัฐแห่งชาติที่อดีตนายกรัฐมนตรีของไทย นายอานันท์ ปันยารชุน ได้ให้ความเห็นในบทความเรื่อง “ธรรมรัฐกับสังคมไทย” ว่าหลังจากที่เรามีรัฐธรรมนูญที่ประชาชน

มีส่วนร่วมมากที่สุดแล้ว เราจะต้องมีกระบวนการอื่นเพื่อสร้างธรรมรัฐ ในประเทศไทยให้ได้ โดยเสนอองค์ประกอบของ ธรรมรัฐ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบและมีเหตุผลที่จะอธิบายได้ 2) การมีส่วนร่วมของประชาชน 3) จะต้องมีการคาดการณ์ได้ 4) จะต้องมีความโปร่งใส 5) จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ 6) มีระบบกฎหมายที่มีความยุติธรรมต่อสังคมและปัจเจกชน 7) มีผู้ใช้กฎหมายที่เป็นผู้มีคุณธรรมและเที่ยงธรรมอย่างแท้จริง และ 8) ถือเป็นอิสระและรับผิดชอบต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ถูกกล่าวขานกันมากในประเทศไทยในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา หลังจากเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในเวลาต่อมาที่ประชุมของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 จากนั้นวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2542 ซึ่งต่อมาได้ยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และให้ใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แทน แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีตามพระราชกฤษฎีกานี้ ได้ขยายกรอบความคิดจากเดิมที่ให้ความสำคัญ 6 หลักการ (สายสมร ศักดิ์คำดวง, 2551, หน้า 30-31) คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และ 6) หลักความคุ้มค่า

ในส่วนที่เกี่ยวกับความเป็นประชาธิปไตยและการมีธรรมาภิบาลในประเทศไทยนั้น มีนักการศึกษาหลายคนที่ได้แสดงความคิดเห็นเอาไว้ อาทิ ถวิลวดี บุรีกุล (2547) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จับชีพจรประเทศไทย: คำชี้วัดประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล โดยมุ่งหวังเพื่อวัดระดับความเป็นธรรมาภิบาลของประเทศไทยในภาพกว้าง โดยมองมิติของระบบการบริหารงานของรัฐบาล และผลที่ได้รับต่อสังคมจากการนำนโยบายด้านการบริหารไปปฏิบัติ ผ่านดัชนีชี้วัด 12 ตัว พบว่า 1) กระบวนการประชาธิปไตย คนไทยยังเชื่อมั่นในระบบประชาธิปไตย องค์กรต่าง ๆ ให้ความไว้วางใจต่อการตรวจสอบรัฐบาลมากขึ้น 2) ความเชื่อมั่นต่อการเมืองการปกครอง คนไทยไว้วางใจต่อระบบการเมืองการปกครองมากขึ้น แม้ว่ารัฐบาลจะไม่ให้ความสนใจสิ่งที่ประชาชนคิดเท่าที่ควร 3) หลักนิติธรรม ประชาชนให้ความเชื่อถือในระบบศาลยุติธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความเป็นไปได้อันการพัฒนาหลักนิติธรรม 4) การกระจายอำนาจ ในภาพรวมเป็นไปในแนวทางที่ดีแต่ล่าช้า เนื่องจากความไม่ชัดเจนของกฎ ระเบียบต่าง ๆ 5) ความโปร่งใสและสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม พิจารณาสองประเด็นคือ ข้อร้องเรียนการทุจริตพบว่าส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานรัฐบาล และมุมมองของสังคมโลก

ซึ่งไทยอยู่อันดับที่ต่ำมาก ข้าราชการยังให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสน้อย 6) การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือการรวมตัวของประชาชนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม พบว่าคนไทยมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก 7) การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ มีแนวโน้มไปในทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยม แต่เนื่องจากระบบอุปถัมภ์ของคนไทยทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว 8) ความเป็นธรรมและความเสมอภาค การกระจายรายได้ของประชาชนยังขาดความเท่าเทียมกันเช่นเดียวกับหลายประเทศในแถบเอเชีย ค่าแรงธุรกิจอุตสาหกรรมสูงกว่าภาคเกษตรกรรมและผู้หญิงได้รับโอกาสในการทำงานในระดับสูงน้อยกว่าชาย 9) ความปลอดภัยของประชาชน พบว่ามีอาชญากรรมในระดับต้น ๆ ของโลก และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี 10) การสนับสนุนทางสังคม การบริการสาธารณสุขที่ดีขึ้นทำให้อายุเฉลี่ยของประชากรสูงขึ้น ด้านการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณสูงมากทำให้เยาวชนได้รับโอกาสทางการศึกษาโดยทั่วกัน 11) สังคมแห่งการเรียนรู้ พบว่าในระยะ 40 ปีที่ผ่านมา ระดับการรู้หนังสือเพิ่มขึ้นเป็นที่น่าพอใจ แต่ผลสัมฤทธิ์ยังต่ำ และ 12) สิ่งแวดล้อม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากรและกระแสนิโกลคินิยม ทำให้เกิดปัญหามลภาวะด้านต่าง ๆ มากมาย หากไม่มีความร่วมมือทั้งภาครัฐและประชาชนอย่างจริงจัง จะทำให้ปัญหาทวีความรุนแรงมากขึ้น

สำหรับด้านการศึกษา มีการวิจัยที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีในการจัดการศึกษา อาทิ สุวกิจ ศรีปัดดา (2546) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม พบว่า สถาบันราชภัฏมหาสารคามมีค่าระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าระดับของการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 66.182 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มาจากหน่วยงานแตกต่างกันมีค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการการวิจัยครั้งนี้คือ ควรมีการทำงานโดยการมีส่วนร่วม มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ กระจายอำนาจอย่างเสมอภาค พัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพและมี การประเมิผลผลงานที่เป็นระบบ ในการพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของธรรมาภิบาล ในสถาบันอุดมศึกษา ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ตามลำดับความจำเป็นมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้ 1) ความเป็นธรรม 2) ความโปร่งใส 3) ความมีอิสระ 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ความมีประสิทธิผล

ตามที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักการทำงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคคลในการทำงานการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารองค์กร ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัว สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความโปร่งใส เปิดเผยได้ สมาชิกในองค์กรรู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ธรรมาภิบาล

หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า มาใช้ในการบริหารงาน 4 งานหลักตามกรอบการบริหาร โรงเรียนนิติบุคคล ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อพัฒนาผู้ความเป็นองค์กรแห่งสังคม สันติวัฒนธรรมที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน มีความสุขในการทำงานและการเรียนรู้ตลอดเวลาที่อยู่ใน โรงเรียนอันเป็นการสร้างพลเมืองที่ดีมีคุณภาพของประเทศชาติต่อไป

หลักการของธรรมาภิบาล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักการของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ซึ่งรายละเอียดของแต่ละหลักการมีดังนี้ (เกษม วัฒนชัย, 2546, หน้า 24)

หลักนิติธรรม

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ใช้กฎหมายในการปกครองประเทศหรือที่เรียกว่า นิติรัฐ โดยมีระบอบการปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ระบบรัฐสภา ซึ่งมีฝ่ายนิติบัญญัติคือรัฐสภา ทำหน้าที่ในการออกกฎหมาย ฝ่ายบริหารคือคณะรัฐมนตรีหรือรัฐบาลทำหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายและฝ่ายตุลาการคือศาลทำหน้าที่ในการวินิจฉัยชี้ขาด กรณีพิพาทและตีความข้อกฎหมายต่าง ๆ ดังนั้นกฎหมายจึงเกิดขึ้นเพื่อใช้ให้เกิดความเสมอภาคของประชาชน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า ได้แก่การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

ถวิลวดี บุรีกุล (2547, หน้า 35) ได้กล่าวถึงหลักนิติธรรมไว้ว่า เป็นหนึ่งในหกหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น และจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของหลักนิติธรรม 2 ประการ ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ กติกาต่าง ๆ และการบังคับใช้กฎหมาย กฎ หรือกติกาต่าง ๆ การที่จะวัดระดับความเป็นหลักนิติธรรมจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสองประการควบคู่กัน

สถาบันพระปกเกล้า (2545, หน้า 21) ได้ทำการวิจัยด้วยวิธีการบริหารจัดการที่ดีด้านนิติธรรม โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าผลการพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นผลงานที่ได้รับรางวัลดีเยี่ยมด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปีพ.ศ. 2546 ผลงานวิจัยนี้ ได้ระบุถึงดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ดี ด้านหลักนิติธรรม ว่ามีองค์ประกอบด้วยดัชนีดังนี้

R1 คือ หน่วยงานมีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจอย่างชัดเจน

R2 คือ หน่วยงานมีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน

R3 คือ หน่วยงานมีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ

R4 คือ กฎ ระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย

R5 คือ ผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยภายในฝ่ายปกครอง มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติ

หน้าที่

R6 คือ กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะที่สูงกว่า

การคำนวณของหลักนิติธรรม คิดจากสูตรต่อไปนี้

หลักนิติธรรม เท่ากับ $(R1+R2+(4(R3))+R4+R5+R6)/10$ จะเห็นว่า ให้ค่าน้ำหนัก R3

มากกว่าข้ออื่นถึง 4 เท่า เนื่องจากเห็นว่าหลักนิติธรรมนั้นเน้นหลักในด้านความผูกพันต่อกฎหมาย เป็นสำคัญ

หลักการของนิติธรรม มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ 2 แนวคิด/ ทฤษฎี คือ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management: TQM) และการประกันคุณภาพ (Quality assurance: QA) กล่าวคือ การบริหารคุณภาพโดยรวม มีหลักการสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพไปพร้อมกันทั้งหมด เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังที่ฟิลิปปินส์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาช่วย ในการปฏิรูปภาครัฐ โดยการพัฒนา TQM ไปสู่เป้าหมายคือ Total quality governance (TQG) ส่วนแนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษานั้น การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งทางตรงคือผู้เรียนและผู้ปกครองนักเรียนและผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชนและสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดทั้งสองดังกล่าวนี้ เน้นให้ผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับผลประโยชน์อย่างเสมอภาคภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนด

สรุปหลักการของหลักนิติธรรมได้ว่ามี 3 หลักการคือ 1) การออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นไปโดยถูกต้อง 2) การบังคับใช้กฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นไปโดยยุติธรรม และ 3) บุคลากร ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของตน ซึ่งแต่ละหลักการมีความหมายในงานวิจัยครั้งนี้

หลักคุณธรรม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารและกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่า การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาดนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ส่วนสถาบันราชประชาสมาสัยได้ให้ความหมายของ หลักคุณธรรมไว้ในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรม ปราบณาทำให้ผู้อื่นเป็นสุข จริยธรรม การทำอะไร ให้ครบถ้วน ถูกต้องทุกขั้นตอน กตัญญูคุณและคิดตอบแทนการรู้จักละอายและ เกรงกลัวต่อบาปกรรม โดยที่การมีคุณธรรมจะช่วยให้คุณค่าความเป็นมนุษย์นั้นสูงขึ้น เป็นที่ยกย่อง ของคนทั่วไป ดังนั้นทางสถาบันราชประชาสมาสัยจึงกำหนดหลักการปฏิบัติไว้ 5 ประการ คือ

- 1) กำหนดจรรยาบรรณของหน่วยงานและของข้าราชการ
- 2) จัดให้มีระบบการร้องเรียนในการให้บริการ ของหน่วยงาน
- 3) ธรรมาภิบาลให้มีการใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางและจริงจังในทุกระดับ
- 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรมของ หน่วยงาน ตลอดจนประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องนี้ และ
- 5) สร้างระบบเครือข่ายการส่งเสริมหลักคุณธรรมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม

ในส่วนที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ พบว่ามีทฤษฎีเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า, 2545) ดังนี้

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นอรรถประโยชน์หรือผลลัพธ์ (Result/ utility theories) มีจรรยาบรรณคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานจนเกิดผลดีจะมีอรรถประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นวิธีการและขั้นตอน (Means theories) มีจรรยาบรรณคือ ผู้ที่ได้ประพฤติ ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือวิธีที่ทางศาสนากำหนดไว้

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity theory) ของ James Stacy Adams ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มาจากทฤษฎีความคาดหวังมีหลักการสำคัญคือ บุคคลจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นว่า อัตราส่วนผลตอบแทนที่ตนได้รับกับความพยายามหรือสิ่งที่ตนใส่เข้าไปมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ในองค์กรหรือไม่ อันจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ต่อไป (วันชัย มีชาติ, 2548)

ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติที่เน้นโดยตรงเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐ โดยในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 77 บัญญัติว่า รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนานักการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น ผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกหน่วยงานต้องจัดทำมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อใช้ยึดเป็นข้อพึงปฏิบัติในองค์กรของตนและในประเด็นเดียวกันเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2549 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช มีพระราชดำรัสเนื่องในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี เกี่ยวกับคุณธรรม ตอนหนึ่งว่า นึกถึงคุณธรรมเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือ ร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันมา ได้ตลอดรอดฝั่ง คุณธรรมสี่ประการได้แก่ ประการแรก คือการที่ทุกคนคิด พูด ทำด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน ประการที่สอง การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลประสานงานประสานประโยชน์กัน ให้งานที่ทำสำเร็จผลทั้งแก่ตนเองแก่ผู้อื่นและแก่ประเทศชาติ ประการที่สามคือการที่ทุกคนประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎ กติกา และในระเบียบแบบแผน โดย เท่าเทียมเสมอกันและ ประการที่สี่คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดีความเห็นของตนให้ถูกต้อง เทียงตรงและมั่นคง อยู่ในเหตุในผล หากความคิดในใจและการประพฤติปฏิบัติลงรอยเดียวกันในทางที่ดี ที่เจริญนี้ ยังมีพร้อมมูลในการในใจของคนไทยก็มั่นใจว่าประเทศชาติจะดำรงมั่นคงอยู่ได้ตลอดไป

ในส่วนของข้าราชการครูซึ่งเป็นอาชีพที่สังคมให้การยกย่องเพราะถือว่าเป็นต้นแบบของเยาวชนของชาติจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมอย่างสูง คณะกรรมการคุรุสภาจึงได้ออกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76ง วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2548 หน้า 39-46 (คณะกรรมการคุรุสภา, 2549) ในส่วนมาตรฐานวิชาชีพ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 12 มาตรฐานไว้เป็นแนวทางปฏิบัติตนของครูและบุคลากรทางการศึกษาควบคู่ไปกับจรรยาบรรณวิชาชีพ

ในส่วนจรรยาบรรณวิชาชีพ หมวด 3 ส่วนที่ 1 จรรยาบรรณต่อตนเองระบุไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ ส่วนที่ 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ต่อผู้รับบริการ ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ โดยเสมอหน้า ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องแก่ศิษย์และผู้รับบริการตาม

บทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญของงานทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกร้อยหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ ส่วนที่ 4 จรรยาบรรณ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและส่วนที่ 5 จรรยาบรรณต่อสังคม ได้กำหนดให้ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำ ในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข

นอกจากนี้สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 45) ได้สร้างดัชนีชี้วัดด้านคุณธรรม โดยกำหนดกรอบแนวคิดหลักด้านคุณธรรมว่ามี 3 องค์ประกอบตัวบ่งชี้ดังนี้

E1 คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดกฎหมาย

E2 คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดวินัย

E3 คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

การคำนวณค่าของหลักคุณธรรม คิดจากสูตร หลักคุณธรรมเท่ากับ $(E1+E2+E3)/3$

ดังนั้น สรุปหลักการของหลักคุณธรรม ได้ว่ามี 4 หลักการ คือ 1) บุคลากรปลอดการทำผิดกฎหมาย 2) บุคลากรปลอดการทำผิดวินัย 3) บุคลากรปลอดการทำผิดกฎ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ และ 4) บุคลากรประพฤติปฏิบัติ ตามหลักคุณธรรม

หลักความโปร่งใส

ความโปร่งใสเป็นหลักการงานหนึ่งที่หากองค์กรใดมีแล้วย่อมส่งผลให้องค์กรนั้น ได้รับความเชื่อมั่นไว้วางใจจากสังคมเป็นอย่างดีในการทำงานที่ตรงไปตรงมาตามพันธกิจขององค์กร ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักความโปร่งใสว่า การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้โปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก

ถวิลวดี บุรีกุล (2547, หน้า 40) ให้ความหมายของความโปร่งใสว่า ความโปร่งใสมุ่งถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายนั้นพร้อมทั้งสามารถแสดงความคิดเห็นในทางเลือกต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตของตน โดยทั้งนี้รัฐจะต้องสนับสนุนข้อมูลเพื่อให้ประชาชนใช้ในการพิจารณา

และตัดสินใจ ส่วนสำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า (2545, หน้า 39) กล่าวเกี่ยวกับความโปร่งใสว่า มีความหมายตรงกันข้ามหรือเกือบตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่การทุจริตคอร์รัปชันมีความหมายในเชิงลบและมีความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข และยังสามารถกำหนดตัวบ่งชี้ความโปร่งใสใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

T1 คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง

T2 คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล

T3 คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ

T4 คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

การคำนวณค่าความโปร่งใสคิดจากสูตร หลักความโปร่งใสเท่ากับ $(T1+T2+T3+T4)/4$

นอกจากนี้การวิจัยเกี่ยวกับความโปร่งใส ที่สถาบันธรรมาภิบาลท้องถิ่นในประเทศอดีตกลุ่มสหภาพโซเวียต มีการเปิดรับการตรวจสอบจากประชาชนในช่วงศตวรรษที่ 1990 แต่กลับพบว่ามีการทุจริตมากขึ้นทุกระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างความโปร่งใสต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ และจะต้องใช้เวลานานในการพัฒนา (ถวิลวดี บุรีกุล, 2547, หน้า 44) สถาบันพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้วิจัยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการระดับ 3-10 ใน 4 กระทรวง คือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชาติ ในปีพ.ศ. 2548 พบว่าข้าราชการเกินครึ่งของกลุ่มตัวอย่างได้คะแนนเรื่องความโปร่งใสต่ำ นอกจากนี้ข้าราชการจำนวนมากได้คะแนนน้อยในเรื่องความกล้าขึ้นหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง ค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ รับผิดชอบไม่เลือกปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าข้าราชการยังต้องได้รับการพัฒนาค่านิยมที่ถูกต้องในการทำงานอีกมาก (สายสมร ศักดิ์คำดวง, 2551, หน้า 43)

สรุปหลักการของหลักความโปร่งใสได้ว่ามี 4 หลักการคือ 1) ความโปร่งใสในระดับนโยบายหรือการวางแผน 2) ความโปร่งใสในระดับการปฏิบัติ 3) ความโปร่งใสในการประเมิน และ 4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

หลักการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานใด ๆ มีความสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการบริหารงานของหน่วยงาน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมว่า ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจต่อปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความ การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

ส่วนสถาบันพระปกเกล้า (2544, หน้า 56) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมโดยตรงจากประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเจตนารมณ์ที่สำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และถือเป็นสิทธิของประชาชนที่จะมีส่วนร่วมในหลาย ๆ มาตรการของรัฐธรรมนูญ

เกี่ยวกับตัวชี้วัดการมีส่วนร่วม สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 76) กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัดหลักการมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ มีดังนี้

P1 คือ หน่วยงานมีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน

P2 คือ หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

P3 คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

P4 คือ หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

สูตรการคำนวณของหลักการมีส่วนร่วมคือ หลักการมีส่วนร่วม เท่ากับ $(3P1)+(3P2)+(3P3+P4)/10$ จะเห็นว่าหลักการมีส่วนร่วมจะเน้นทุกองค์ประกอบ ส่วนการพัฒนาการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นน้อยในสังคมไทย จึงได้กำหนดน้ำหนักน้อยที่สุด

ในด้านการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แสดงเจตนารมณ์และแนวทางในการที่จะให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุ การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน และติดตามประเมินผล รูปแบบของการมีส่วนร่วมมีหลากหลายรูปแบบอาจเป็นการประชุมเป็น คณะกรรมการ การบริจาค การร่วมพัฒนา การสละทรัพยากร แรงงาน สื่อ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งกฎหมายได้บัญญัติเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาอันจะเห็นได้จากรูปแบบการบริหารงานที่เป็นไปในลักษณะองค์คณะบุคคลนั่นเอง

สรุปหลักการมีส่วนร่วมได้ว่ามี 4 หลักการคือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และ 4) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักความรับผิดชอบไว้ว่า ความรับผิดชอบได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่

ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 73) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบไว้ดังนี้ว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น ภาระรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ การทำงานอย่างมีหลักการและรับผิดชอบ การทำงานอย่างมีเหตุผล ความสามารถในการตรวจสอบและความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ นอกจากนี้ยังบอกถึงลักษณะองค์กรที่มีการทำงานในระบบความรับผิดชอบต่อควรมีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีการทำข้อตกลงสองฝ่ายทั้งหน่วยงานและพนักงาน 2) มีการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรอย่างทั่วถึง 3) มีการแก้ไขความขัดแย้ง 4) ให้การสนับสนุนและแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 5) เน้นเป้าหมายมากกว่าตำแหน่ง 6) สร้างระบบงานและฝึกรวม 7) มีดัชนีวัดผลงานชัดเจน 8) จัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 9) ปฏิบัติตามพันธกิจที่ตกลงและ 10) ยอมรับและยกย่องสมาชิกและได้กำหนดองค์ประกอบของหลักความรับผิดชอบต่อองค์ประกอบตัวชี้วัดดังนี้

A1 คือ หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

A2 คือ หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน

A3 คือ หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

A4 คือ หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล

A5 คือ หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน

A6 คือ หน่วยงานมีแผนสำรอง

การคำนวณค่าของหลักความรับผิดชอบต่อ คัดจากสูตรดังนี้

ความรับผิดชอบต่อเท่ากับ $(A1+A2+A3+A4+A5+A6)/6$

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักความรับผิดชอบคือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(RBM: Results based management) ซึ่งลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจน มีเป้าหมายเป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 2) ผู้บริหารทุกระดับมีเป้าหมายที่ชัดเจน 3) เป้าหมายวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ 4) การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้จักรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้ตามกำลังความสามารถ 6) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหาร การบริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลอย่างเหมาะสม และ 7) มีระบบสนับสนุนการทำงาน เรื่องระเบียบการปฏิบัติงานสถานที่ อุปกรณ์ทำงาน

สรุปหลักความรับผิดชอบได้ 4 หลักการ คือ 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การส่งเสริมผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน 3) การมีมาตรการสำหรับผู้ด้อยประสิทธิภาพและ 4) การมีแผนสำรอง

หลักความคุ้มค่า

ความคุ้มค่าเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักความคุ้มค่าไว้ว่า ความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้สิ่งของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษา พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ดังที่สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 85) สรุปเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการที่ดีว่าครอบคลุม 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม 2) การประหยัด และ 3) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

แนวคิดเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เกิดความคุ้มค่า มีการวัดผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญคือ แนวคิดของ Kaplan and Norton เรื่อง Balanced scorecard หรือ BSC ที่กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของธุรกิจซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ 4 ด้าน แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 48) นอกจากนี้ยังมีรูปแบบ การบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับหลักความคุ้มค่า คือ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กรเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรหรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบ ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร ที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณ กับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ นั้น ก่อนใช้ต้องมีความเชื่อพื้นฐานก่อนว่า ถ้าใช้งบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้ มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำทีมงานปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของหน่วยงาน การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหาร ของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้น

จะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และจุดหมายของรัฐ กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนี้ หน่วยงานจะต้องมีความพร้อมตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนและกิจกรรมของผลผลิต 3) การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงิน/ การควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน

สถาบันพระปกเกล้า (2547, หน้า 89) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักความคุ้มค่า องค์ประกอบตัวชี้วัดมีดังนี้

M1 คือ หน่วยงานมีการประหยัด

M2 คือ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

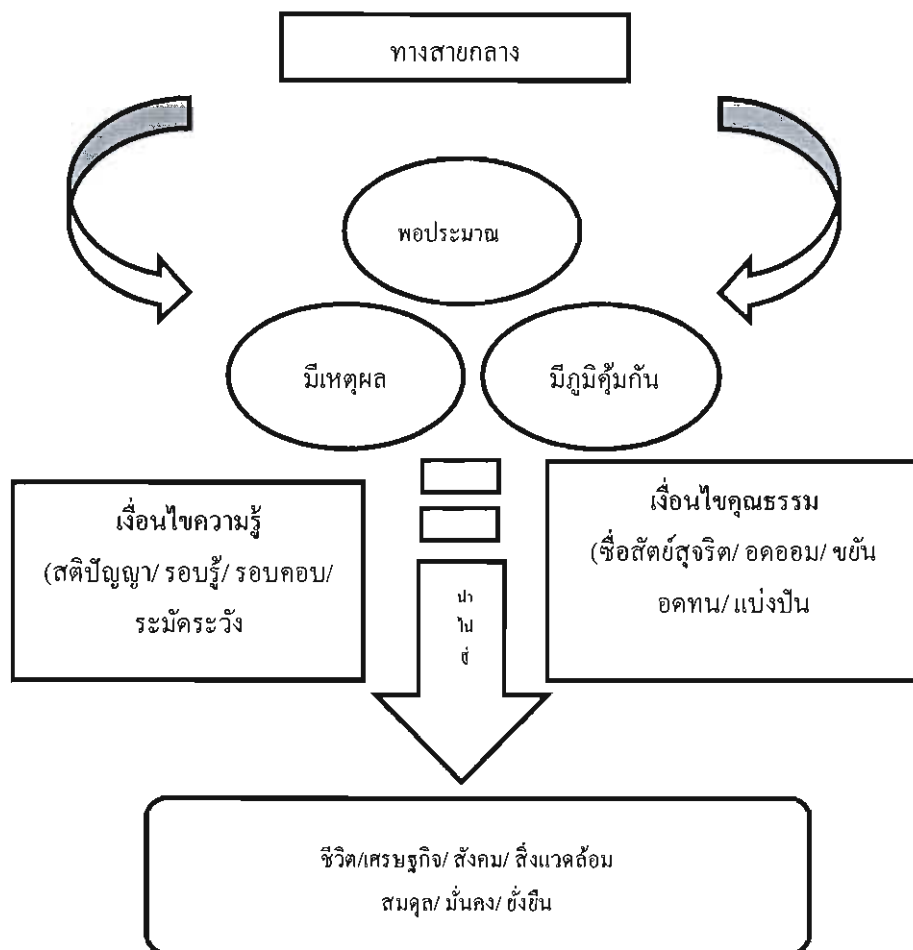
M3 คือ หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน

การคำนวณค่าของหลักความคุ้มค่าคิดจากสูตรนี้ ความคุ้มค่า เท่ากับ $(M1+M2+M3)/3$

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดหรือปรัชญาที่สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่าและเป็นแนวทางที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับคนไทยในการดำเนินชีวิตให้พบกับความสันติสุขและยั่งยืน คือแนวคิดหรือปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชมี พระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาตลอดเกือบ 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในทางเศรษฐกิจและสาขาอื่น ๆ มาร่วมกันประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัส เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและนำบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดถึงประชาชนทั่วไป (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2548, หน้า 30) พอสรุปได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งได้ระบุความหมายของความพอเพียงไว้ว่า ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้อง เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี นักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุล และพร้อมต่อการรองรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประชาชนของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน คือ

- 1) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญา ที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา
- 2) คุณลักษณะของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลางและการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน
- 3) คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อม ๆ กัน คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว
- 4) เงื่อนไขในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับ ความพอเพียงนั้น ต้องอาศัยความรู้และคุณธรรม เป็นพื้นฐาน และ
- 5) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ดังที่วีเชิร ศรีลูกหว่า (2549, หน้า 51) ได้เสนอเป็นแผนภูมิไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (วิเชียร ศรีลูกหว่า, 2549, หน้า 51)

จะเห็นได้ว่า แนวทางและเป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือสิ่งเดียวกัน คือมุ่งให้บุคคลมีคุณธรรม จริยธรรม ร่วมมือในการใช้และพัฒนาความรู้ ความสามารถในทางที่ถูกต้อง ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขบนทางสายกลางอย่างมีเหตุผล พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกเพื่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องกับหลักความคุ้มค่าในการบริหารเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับด้านการศึกษา หลักความคุ้มค่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้จ่ายงบประมาณดังที่ เกษม วัฒนชัย (2546) กล่าวไว้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ “คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: พลังภาคประชาชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา” ว่า ประเทศไทยใช้งบประมาณเพื่อการศึกษามากกว่าทุกกระทรวง ถ้ารวมงบประมาณที่ทุกกระทรวงจัดการศึกษาแล้วจะเป็นเงินมหาศาล นอกจากนี้ ถ้าพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นมาของกระทรวงศึกษาธิการ จะพบว่าเป็นอันดับหนึ่งมาตลอด แต่ถึงแม้จะใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาจำนวนมาก แต่ผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของเด็กนักเรียนก็ยังไม่ได้คุณภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า วิธีการแก้ปัญหาทางหนึ่งก็คือการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

สรุปแล้วหลักการความคุ้มค่าจากการวิเคราะห์เอกสารได้แก่ 2 หลักการคือ 1) หลักการประหยัด และ 2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ธรรมาภิบาลกับการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศนั้น มีหลายประเทศที่ได้ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลหรือ Good governance ไปใช้จัดการศึกษา ดังนุบบง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ธี (2546, หน้า 37-45) ได้ศึกษาการดำเนินการจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกาได้พยายามเริ่มปฏิรูปการบริหารกิจการภาครัฐครั้งแรกในช่วง พ.ศ. 2475-2480 โดยรัฐบาลได้ออกกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักงานประธานาธิบดี ต่อมาในสมัยประธานาธิบดี Clinton (พ.ศ. 2535-2543) ได้ก่อตั้ง National Performance Review: NPR เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ การดำเนินงานภาครัฐและได้ผ่านกฎหมายที่เรียกว่า Government Performance and Results Act: GPRA เมื่อต้นปี พ.ศ. 2536 ทุกหน่วยงานภาครัฐต้องส่งแผน 5 ปีของการพัฒนาองค์กร เป็นผลให้มีการลดขนาดของหน่วยงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การที่สหรัฐอเมริกาประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วในการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ เนื่องจากการนำหลักการ Good governance มาใช้ประกอบกับสหรัฐอเมริกามีระบบการเมืองและเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง แสดงให้เห็นว่าการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในโรงเรียนซึ่งมีการดำเนินการมาพร้อมกับการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ ก็สามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศอังกฤษ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 เป็นต้นมา Office for Standard in Education (OFSTED) ของประเทศอังกฤษ มีการตรวจและบ่งชี้ปัญหาของโรงเรียน ต่อมา Brian Wilcox (2000) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ธรรมชาติของการตรวจเพื่อให้ผู้ตรวจได้พิจารณาทบทวนวิธีการตรวจเยี่ยมโรงเรียนนอกจากนี้ได้นำเสนอหลักการเบื้องต้นของการตรวจประเมินโรงเรียนว่ามีหลักการ 3 ประการคือ 1) การตรวจโรงเรียนมีลักษณะการครอบคลุมทุกกิจกรรมของโรงเรียนและมีความโปร่งใสในการตรวจสอบ 2) การตรวจโรงเรียนก่อให้เกิดการวิจัยเกี่ยวกับการตรวจโรงเรียนและผลกระทบต่อโรงเรียนมากขึ้น และ 3) วิธีการที่ใช้ในอังกฤษเป็นการให้โอกาสในการชี้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งผู้ตรวจการทั่วโลก

จำเป็นต้องเผชิญ สำหรับการดำเนินการของผู้ตรวจการศึกษาเมื่อจะออกตรวจ โรงเรียนมี 3 ประการ คือ 1) ผู้ตรวจต้องตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ให้แจ่มชัด จุดเน้นและขอบเขตของกิจกรรม ซึ่งต้องสื่อสารให้ผู้ถูกตรวจได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน 2) การตรวจ โรงเรียนจะครอบคลุมโรงเรียน หลากหลายลักษณะในแต่ละลักษณะใช้หลายเกณฑ์ มาตรฐานและเกณฑ์เหล่านี้ จำเป็นต้องโปร่งใส ไม่คลุมเครือและ โรงเรียนจะต้องรู้ และ 3) ผู้ตรวจต้องสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้วยวิธีหลากหลาย เช่น จากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ตรวจสอบเอกสาร เพื่อช่วยในการพิจารณา สิ่งสำคัญผู้ตรวจต้องปฏิบัติตนให้อยู่ภายในกรอบของจรรยาบรรณ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและแสดงให้เห็นว่าผู้ตรวจได้ให้ความเคารพนับถือและให้ความสำคัญของตัวเองของครู จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในประเทศไทย อังกฤษ ได้ให้ความสำคัญในเรื่อง ความโปร่งใส คุณธรรมมาเป็นเวลานานแล้ว นั่นคือเป็นการนำหลักการของธรรมาภิบาลไปเป็น แนวทางการในพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศบอสวานา

บอสวานา เริ่มมีการบริหารจัดการที่เป็นประชาธิปไตยตั้งแต่ได้รับเอกราชจาก ประเทศอังกฤษเมื่อปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา ปัจจุบันชาวบอสวานามีรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ ไม่มีการปฏิวัติรัฐประหารเหมือนประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ ทั้งนี้บอสวานาได้รักษาลักษณะนิธิธรรมและ หลักประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของประชาชนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องการเมือง ความเชื่อ ทางศาสนาอีกทั้งมีการเลือกตั้งที่ บริสุทธิ์ยุติธรรมทุก 5 ปี การที่บอสวานาได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในแถบแอฟริกา เนื่องจากมี ปัจจัยหลายประการที่เอื้อประโยชน์คือ องค์กรประชาชน การบริการสาธารณะสามารถดำเนินการ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจัดการศึกษาที่เป็นองค์กรที่บริการสาธารณะด้วยที่ได้ใช้หลักการ กระบวนการ ยุติธรรมและสถาบันประชาธิปไตย อาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีส่วนส่งเสริมให้บอสวานา ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการประเทศก็คือ ผู้นำประชาคมต่าง ๆ ได้รับประโยชน์เอื้อต่อกัน และกันจากการมีธรรมาภิบาล นอกจากนี้ประชาธิปไตยยังมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศอินโดนีเซีย

อินโดนีเซียเป็นประเทศหนึ่งที่มีปัญหาคอร์รัปชันอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีผลกระทบอย่างมาก ต่อการสร้างและพัฒนาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ จากผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 อินโดนีเซียได้รับความช่วยเหลือและทุนสนับสนุนจากนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชันของ Asian Development Bank (ADB) ในปี พ.ศ. 2541 จึงเป็นแรงผลักดันให้อินโดนีเซียต้องปราบปราม คอร์รัปชันทุกระดับ ปฏิรูปภาครัฐไปสู่การมีธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง โดยมีกรอบการดำเนินการ 3 ประการ (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2546, หน้า 37) คือ 1) การกระตุ้นให้มีการแข่งขัน

ทางการค้าโดยชอบธรรม 2) ส่งเสริมให้การบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 3) การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การดำเนินการดำเนินการไม่บรรลุผลเท่าที่ควรเนื่องจากความไม่มั่นคงทางการเมือง จึงส่งผลให้ การสร้างธรรมาภิบาลในโรงเรียนไม่มีความก้าวหน้าด้วยเช่นกัน แต่ก็ถือได้ว่าภาครัฐได้เล็งเห็นความสำคัญและจำเป็นของหลักธรรมาภิบาลที่จะมาแก้ปัญหาและสร้างสังคมแห่งความสุขในประเทศชาติ เพียงแต่ปัจจัยหลายประการที่ไม่เอื้ออำนวยให้การดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จ

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศฟิลิปปินส์

หลังเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย ฟิลิปปินส์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาช่วยในการปฏิรูปภาครัฐ โดยจัดตั้งโครงการ Philippine Quality Award (PQA) เพื่อสร้างคุณภาพของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการใช้คุณลักษณะของ Total Quality Management (TQM) มาเป็นเครื่องมือนำไปสู่หลักธรรมาภิบาลของประเทศ ซึ่ง PQA นี้ต่อมามีผู้พยายามนำหลักการดังกล่าวมาปรับเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับประชาชนเช่นเดียวกับลูกค้าของบริษัทเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงเรียกว่าเป็น Total Quality Governance หรือ TQG (Bolongaita, 1997) จะเห็นได้จากการดำเนินงานของฟิลิปปินส์ที่ผ่านมา มีปัญหาที่เกิดบ่อยครั้งคือหลังจากรัฐบาลได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่งแล้ว การพัฒนาการของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในฟิลิปปินส์จึงมีน้อย ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาลมาใช้ตามนโยบายของรัฐที่ต้องการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นบริการสาธารณะซึ่งแต่ละประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกัน บางประเทศประสบผลสำเร็จเนื่องจากปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมเอื้ออำนวย ผู้นำมีคุณลักษณะของการยอมรับฟังความคิดเห็น เช่น สหรัฐฯ อังกฤษ และบอสซาวานา ส่วนบางประเทศไม่ประสบผลสำเร็จแต่ก็มีความพยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารจัดการประเทศแต่เนื่องจากความไม่มั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ จึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ธรรมาภิบาลกับการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป นอกจากจะมีการบริหารจัดการตามกรอบงานหลัก 4 งานตามกฎหมายโรงเรียนนิติบุคคลแล้ว บางโรงเรียนยังมีโครงการพิเศษอื่น ๆ ที่เป็นการส่งเสริมการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และด้านอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นหลายโครงการ ซึ่งแต่ละโครงการนั้นมีการนำเอาหลักการธรรมาภิบาลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการ โรงเรียน ดังต่อไปนี้

โรงเรียนรางวัลพระราชทานกับธรรมาภิบาล

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นรางวัลที่ทรงเกียรติสำหรับโรงเรียน ผู้บริหาร คณะครู นักเรียนและชุมชนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการแสดงถึงความมีคุณภาพของ โรงเรียนที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพรอบด้านทุกองค์ประกอบให้ดีเด่น มีประสิทธิภาพในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินมีอยู่ด้วยกัน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน

เกณฑ์การประเมินคือ 1) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการและ 3) นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพ

ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เกณฑ์การประเมินคือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียน เป็นสำคัญ 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน 4) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 5) การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน และ 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ เกณฑ์การประเมิน คือ 1) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ 2) การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 3) การบริหารงบประมาณและการบริการ และ 4) การบริหารอาคารสถานที่ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เกณฑ์การประเมินคือ 1) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา และ 2) การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาคือการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน ด้านที่ 5 บุคลากร และการบริหารงานบุคคล เกณฑ์การประเมินคือ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร 2) คุณลักษณะของครู 3) คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน และ 4) การบริหารงานบุคคลและ ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา เกณฑ์การประเมินคือ 1) โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา และ 2) ผลงานจากการดำเนินโครงการดีเด่น/กิจกรรมดีเด่น

ในด้านที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ มีการกำหนดตัวบ่งชี้การประเมินไว้ชัดเจน 4 ประการ คือ 1) การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน 2) การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ทันสมัยและพัฒนาต่อเนื่อง 3) การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน และ 4) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกิจกรรมในสถานศึกษา และผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ประการที่สอง การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายในการจัดการศึกษาตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา 2) การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม และ 4) รูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

ประการที่สาม การบริหารงบประมาณและการบริการ มี 4 ตัวบ่งชี้คือ 1) การบริหารงบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ 2) แผนการติดตามควบคุมการใช้งบประมาณชัดเจน 3) การรายงานผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใสและ

ตรวจสอบได้ และ 4) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมและทั่วถึงและ
 ประการที่สี่ การบริหารอาคารสถานที่ มี 4 ตัวบ่งชี้คือ 1) อาคารสถานที่ทุกแห่งมีความสะอาด
 ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มั่นคงแข็งแรง เหมาะสมแก่การทำกิจกรรม 2) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
 ความสะดวกประจำอาคารมีปริมาณเพียงพอ รอบบริเวณอยู่ในสภาพดี สะอาด และปลอดภัย
 3) การจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ และ 4) ระบบสาธารณูปโภคอยู่ใน
 สภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบป้องกันอันตราย

โรงเรียนในโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพกับชนรามาภิบาล

โรงเรียนใน โครงการ ระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ (Health system health school)
 เป็นอีกโครงการหนึ่งที่ได้นำหลักชนรามาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการซึ่งมีองค์ประกอบ
 ในการประเมินด้านกระบวนการ 7 องค์ประกอบ โดยเฉพาะที่สำคัญอย่างยิ่งคือองค์ประกอบด้านที่ 3
 การบริหารงาน สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีข้อกำหนด 6 ข้อ (สถาบันวิจัย
 และพัฒนาการเรีนรู้, 2549, หน้า 17) คือ 1) การจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานเป็นระบบ
 2) มีการจัดวางตัวบุคคลให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิหรือประสบการณ์ตรงกับ
 ภาระงานที่รับผิดชอบ 3) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
 ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 4) มีการควบคุมภายใน ตรวจสอบและถ่วงดุล 5) มีระบบ
 การจัดการอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ให้เอื้อต่อ
 การเรียนรู้ เสริมสร้างสุขภาพอนามัย มีความปลอดภัยและใช้อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
 และ 6) มีระบบการจัดการคุณภาพในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า
 เกณฑ์ดังกล่าวเป็นการนำหลักชนรามาภิบาลทั้ง 6 หลักการมาใช้บริหารจัดการศึกษาทั้งสิ้น

โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันกับชนรามาภิบาล

โรงเรียนใน โครงการ หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab school) เกิดขึ้นจากมติของ
 คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2546 ที่เห็นชอบในหลักการและมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการ
 ดำเนินโครงการพัฒนาแนวคิดและหลักการ โดยมีความเชื่อว่าการศึกษาสามารถพัฒนาบุคคล
 ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนชาวไทย
 สามารถหลุดพ้นจากวงจรความยากจน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล โดยมีแนวคิดพื้นฐาน
 ของโครงการเป็นการหลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
 ขทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่นที่ต้องการมีส่วนร่วมใน
 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ทั้งแนวคิดในการกระจาย
 โอกาสทางการศึกษา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย
 และมีจำนวนเพียงพอ การพัฒนาเด็กและเยาวชนไทย ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ การเสริม

ความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทั้งระบบ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2549, หน้า 38)

สำหรับเกณฑ์ในการดำเนินงานและเป็นเกณฑ์ในการประเมินโรงเรียนในฝันมี 4 องค์ประกอบ คือ เกณฑ์ด้านคุณภาพนักเรียน เกณฑ์ด้านกระบวนการจัดการศึกษา เกณฑ์ด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา และเกณฑ์ด้านงบประมาณและทรัพยากร สำหรับเกณฑ์ด้านกระบวนการจัดการศึกษานั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นคือ โรงเรียนธรรมาภิบาล สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียนบูรณาการเรียนรู้ และประกันคุณภาพ โดยเฉพาะประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลนั้น ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินไว้ 6 รายการคือ 1) มีการกระจายอำนาจในการบริหารและ การจัดการ 2) บุคลากรได้รับความไว้วางใจ ให้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม 3) ทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ 4) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถอธิบายหรือตอบข้อซักถามในสภาพงานที่ปรากฏ ได้อย่างสอดคล้องกัน 5) มีผลงานโดดเด่นได้รับการยอมรับจากชุมชน และ 6) นำเสนอจุดเด่น ได้อย่างชัดเจน

สำหรับเกณฑ์การประเมินด้านงบประมาณและทรัพยากร ยังกำหนดประเด็นการประเมิน 2 รายการ คือ ภาวดีเครือข่ายและความคุ้มค่า ซึ่งเป็นหลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า ในธรรมาภิบาล นั่นเอง

นอกจาก โครงการพิเศษต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาแล้ว บทบาทหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาอีกประการหนึ่งก็คือ การที่ต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) หรือ สมศ. ซึ่งเกณฑ์การประเมินของ สมศ.ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลชัดเจนก็คือ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยกำหนดตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548, หน้า 53) คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้นได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา 4 ประเด็นคือ 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวมานี้ใช้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสองแม้ปัจจุบันจะอยู่ในช่วงการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามตัวบ่งชี้ต่าง ๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงแต่หลักใหญ่ใจความสำคัญยังเป็นเรื่องดังกล่าวเหล่านี้

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีโครงการพิเศษ หรือการดำเนินการเพื่อรองรับการประเมินทุกโครงการไม่ว่าในกระทั้งการประเมินคุณภาพภายนอก จะเห็นว่าทุกประเด็นจะมีการประเมินหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาลทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ครูในโรงเรียนจึงต้องมีความตระหนักรู้และนำหลักการของธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานทุกอย่างนั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าเมื่อต้องการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม การนำหลักการบริหารและการจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลมาใช้อย่างส่งผลตามที่มุ่งหวังทุกประการ

ธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

โรงเรียนเป็นสถาบันที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หล่อหลอมพฤติกรรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้กับเด็กและเยาวชน ในแต่ละวันเด็กนักเรียนใช้เวลาเกือบ 10 ชั่วโมง อยู่ในโรงเรียน เพื่อศึกษาวิชาความรู้ฝึกฝนทักษะชีวิตและพัฒนาบุคลิกภาพ สังคมโรงเรียนเป็นสังคมขยายกว้างกว่าสังคมครอบครัว มีลักษณะคล้าย ๆ กับสังคมใหญ่เด็กนักเรียนมาจากครอบครัวที่มีความแตกต่างหลากหลาย เมื่อมาอยู่ร่วมกันจึงมักเกิดปัญหาความขัดแย้งได้มากมาย เด็ก ๆ จึงต้องเรียนรู้กฎ กติกาและฝึกการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ ดังนั้น นอกจากการเรียนรู้วิชาการแล้วโรงเรียนยังเป็นพื้นที่หลักที่เด็กได้เรียนรู้ทักษะชีวิต ฝึกฝนการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นและการเข้าสังคม อันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการก้าวสู่สังคมใหญ่ในโลกกว้างต่อไปดังนั้นโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนแหล่งเพาะต้นกล้าที่สำคัญยิ่งเมื่อโรงเรียนเป็นสังคมแห่งสันติสุข คนในองค์กรโรงเรียนทุกคนมีวัฒนธรรมแห่งความสันติ มีไมตรีจิตที่ดีต่อกันมีการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันแล้ว ย่อมสามารถเพาะต้นกล้าชีวิตของประชากรที่ดีให้กับประเทศชาติได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการสร้างสังคมแห่งสันติสุขในโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องใช้หลักการบริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมความสุขของบุคลากรของนักเรียนและของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างมีความสุข เรียนรู้อย่างมีความสุขและสามารถสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับชีวิตจนสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างปกติสุขหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการบริหารและจัดการศึกษาที่ดีที่ผู้บริหารและคณะครูทุกคนจะได้นำไปพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อไป โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญในแต่ละงานตามกรอบของการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลดังต่อไปนี้

ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกกิจกรรมในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญอันดับหนึ่งของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นอย่างดี

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาดังกล่าวนั้น เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่บัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับ ที่มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยให้สามารถดำเนินการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัด ประเมินผลรวมทั้งจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบริหารวิชาการมีดังนี้ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น 2) เพื่อให้การบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง รองรับการประเมินคุณภาพภายนอก 3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ และ 4) เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

เห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา การบริหารงานวิชาการเป็น กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้ นักเรียน ได้เรียนรู้ตามที่กำหนด ไว้ในจุดมุ่งหมายการพัฒนาผู้เรียน เนื่องจากระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติ ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ดังนั้น โรงเรียนจึงมีโอกาสดัดสินใจมากขึ้นตามหลักการ กระจายอำนาจ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการทั้งด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน กล่าวคือ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวคิดของหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นไปตามกรอบ หลักสูตรแกนกลาง และในขณะเดียวกันก็สนองตอบความต้องการความสนใจและศักยภาพของ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพออีกด้วย

ธีระ รุณเจริญ (2548, หน้า 46) กล่าวว่าสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้พัฒนา เกณฑ์มาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้านการกระจายอำนาจ มาตรฐานที่ 1 สถานศึกษามีอิสระและ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านความต้องการ เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยกำหนด 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม 2) สถานศึกษามีการบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน 3) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ชัดเจน เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของผู้เรียน 4) สถานศึกษามีระบบอำนวยความสะดวก กำกับ ติดตามและนิเทศงานวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง 5) สถานศึกษามีการจัดหาและใช้สื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 6) สถานศึกษามีฐานข้อมูลและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อการเรียนการสอน และ 7) สถานศึกษามีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

ในเรื่องเดียวกันนี้ ปรีดาพรรณ อินทรวิมลศรี (2550, หน้า 210) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้ปรับมาจากรูปแบบการบริหารรัฐกิจและส่วนราชการ จากผลการวิเคราะห์วิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 8 ประการดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหาร/ ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำองค์กรเพื่อสร้างระบบบริหารที่ดีแก่นักเรียน/ ชุมชนเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ 2) การบริหารคน เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน/ สถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย 3) นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินการขององค์กร และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผล 4) การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากร โดยเปล่าประโยชน์มีระบบวิธีจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพโดยเกิดประโยชน์สูงสุด 5) กระบวนการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างสะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการหลากหลาย 6) ความพึงพอใจของครู เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นก่อให้เกิดเป็นผลงาน เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย 7) ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการของโรงเรียน 8) ผลกระทบทั้งต่อสังคม ท้องถิ่น เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 ที่กล่าวมาและเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยการตรวจสอบ

ตามแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวถึงกิจกรรมดำเนินงานวิชาการ และกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในโรงเรียนคุณภาพว่า การบริหารจัดการศึกษาโดยยึด

การเรียนการสอนเป็นสำคัญ การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำ ครูเอื้ออำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการแก่เด็ก

แนวคิดของอามุง จันทวานิช (2555) เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน คุณภาพว่า กิจกรรมการเรียนการสอนต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ บริหารจัดการดีใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขสามารถ เรียนต่อหรือประกอบอาชีพได้

นางเยาว์ แข่งเพ็ญแข (2552, หน้า 8) ได้นำเสนองานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้างสันติ วัฒนธรรมในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไว้ว่า ในโรงเรียนท่วงทำนองและ การปฏิบัติของครูคือต้นแบบของนักเรียน เมื่อครูยอมรับฟังสิ่งที่นักเรียนคิดและสื่อสารกับนักเรียน ด้วยถ้อยคำพูด และกิริยาที่สุภาพ นักเรียนจะเรียนรู้และนำท่วงทำนองนี้ไปปฏิบัติ มีความรู้สึกรัก และเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งสอนของครู รวมทั้งจดจำเรียนรู้สิ่งที่ครูสอนได้ดี นอกจากนี้ครูควรจัด กิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น คือทำสิ่งที่ดีงามถูกต้องให้ ตนเองและพัฒนาพฤติกรรมลักษณะนิสัยทางสังคมที่ดี การเรียนรู้ของเด็กจะเกิดขึ้นอย่างง่ายตาย และมีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่ครูรับฟังและยอมรับฟัง ใช้การสื่อสารทางบวก การใช้วินัย เชิงบวก คือการชมเชย มุ่งส่งเสริมด้านที่ถูกมากกว่า การห้ามปรามไม่ให้กระทำผิด ใช้เหตุผล และให้โอกาสเด็ก ใช้หลักวินัยเชิงบวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ เมื่อเด็กรู้สึกปลอดภัย มีความสุข ก็จะช่วยให้สมองเปิดรับข้อมูล และการเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพทั้งวิชาการและจริยธรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จและนักเรียนมีความสุข ในการเรียนรู้ จึงควรมีหลักสำคัญดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหาร ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะใน การบริหารและใช้หลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ 3) มีการพัฒนาบุคลากร สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้อง กับจิตวิทยาการเรียนรู้ของนักเรียน และ 4) มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ธรรมเนียมปฏิบัติกับการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถาน โรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ชัดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น ต่อนักเรียน

การบริหารงบประมาณมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ 1) เพื่อให้โรงเรียนบริหาร ด้านงบประมาณมีความอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ผลผลิต ที่เป็นไปตามข้อตกลงของการให้บริการ และ 3) เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทรัพยากร ที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ตามประกาศกฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจในการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดขอบข่ายงานด้านงบประมาณไว้ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
- 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวง ศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุม ดูแล บำรุงและ จำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและ การจ่ายเงิน 18) การนำเงินส่งคลัง 19) การจัดทำบัญชีการเงิน 20) การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน และ 21) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

จึงจะเห็นได้ว่า การบริหารงบประมาณในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไป ในลักษณะของการให้ความเป็นอิสระ คล่องตัว ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร จัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควบคู่กับระบบการตรวจสอบเพื่อความ โปร่งใสและความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกำหนด แนวทางหลายแนวทางตามที่ ปัญญา แก้วกีบุตร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2550, หน้า 45) เสนอไว้ คือ การจัดสรรงบประมาณรวมเป็นก้อน มุ่งที่แผนงานและผลงาน กำหนดมาตรฐานการจัด การทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ ให้มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การจัดทำระบบบัญชีด ามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย และจัดให้มีระบบการตรวจสอบให้เกิดความรวดเร็ว มีขั้นตอนที่ไม่ต้อง ผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอนเกิดความจำเป็น ทั้งนี้การตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณ จะอยู่ในระดับสถานศึกษามากขึ้น โรงเรียนจึงมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและ

ทรัพยากรเพื่อให้สนองความต้องการของผู้เรียน ตามแนวทางการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ดังนั้นการบริหารงบประมาณในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

หลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งผลผลิต (Output) เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเสร็จกิจกรรมนั้น ส่วนผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ ไม่เกิดขึ้นทันทีทันใด

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) มีหลักการที่เป็นจัดเน้นคือ 1) ค่าใช้จ่าย 2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ตรวจสอบได้ 4) มีมาตรฐานชี้วัดผลการดำเนินการ ทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ โดยหลักการสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีดังนี้ คือ 1) ลดการควบคุมจากส่วนกลาง ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่คล่องตัว คอบสนองต่อความต้องการของแผนงาน 2) ลดขั้นตอนในการอนุมัติเบิกจ่าย 3) ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพของแผนงานว่าบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ จะปรับปรุงผลลัพธ์อย่างไร 5) กระตุ้นเรื่องประสิทธิภาพของแผนงาน ว่าบรรลุผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดได้หรือไม่ ปรับปรุงผลลัพธ์โดยเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิมหรือไม่ 6) การผลักดันงบประมาณจากแผนงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ 7) เน้นผลผลิตมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป 8) ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นดัชนีนำเป้าหมายของนโยบายของหน่วยงาน 9) กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ปีงบประมาณ 10) เลือกระบุผลผลิตที่ทำให้ชุมชนสังคมประชาชนพอใจ 11) เน้นผลผลิตผลลัพธ์ ของการดำเนินงานความพอใจของชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน การเสร็จทันเวลา ต้นทุนต่อหน่วยและประสิทธิผล 12) จำกัดรายจ่ายในวงเงินที่จำกัด 13) เปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า 14) เปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำงานตามข้อบังคับเป็นการทำงานตามพันธกิจ 15) ลดกระบวนการทำงานเพื่อให้คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่เพิ่มความรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์

ปัญญา แก้วกียร และสุภัทร พันธพัฒนกุล (2550, หน้า 50) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงบประมาณไว้ดังนี้ คือ 1) การจัดทำงบประมาณ โดยโรงเรียนเสนอเป้าหมายและความต้องการงบประมาณ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (3 ปี) ประกอบด้วย ประการแรกคือการประมาณการเป้าหมายจำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี พิจารณาข้อมูลจำนวนเด็กที่เกิดและจะเข้าเรียนในแต่ละปีจากทะเบียนสำมะโนครัวในเขตท้องที่บริการของโรงเรียน ประการที่สองคือ การประมาณการงบประมาณ พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

และแผนดำเนินการของโรงเรียน ตามกรอบนโยบายของรัฐและความต้องการของท้องถิ่น ประการที่สามคือ การกำหนดวงเงินงบประมาณขั้นต่ำ (Based line budget) ที่ต้องการขอใช้ในแต่ละปี 2) การจัดสรรงบประมาณ ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระยะเวลาจัดสรรจำนวนร้อยละ 80 ระยะเวลาหลังจัดสรรร้อยละ 20 ของจำนวนรายหัวนักเรียนทั้งหมดทั้งปี 3) การบริหารและควบคุมงบประมาณอย่างโปร่งใส และ 5) มีการติดตาม ตรวจสอบรายรายงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยึดหลักการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้งการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ที่สำคัญยึดหลักคุณธรรม นิติธรรม เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด จึงจะส่งผลดีต่อสถานศึกษา เพราะงานงบประมาณ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ มากมาย จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญในแนวทางปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง

ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวปัจจัยที่สำคัญอันดับแรกคือสมาชิกในองค์กร ยิ่งเป็นโรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของพลเมืองของประเทศชาติด้วยแล้ว ยิ่งต้องมีการคัดสรรบุคคล มีการพัฒนาสมาชิกเก่า ให้สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ให้ดีที่สุด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบ วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และ 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตามประกาศกฎกระทรวง เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดขอบข่ายงานด้านบุคลากร ไว้ดังต่อไปนี้ คือ 1) วางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้าย 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและการยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

เห็นได้ว่า เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังสถานศึกษาบทบาทของผู้บริหารจึงมีการเปลี่ยนไปจากเดิม โดยจะเป็นการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ความรับผิดชอบของผู้บริหารจะมีมากขึ้น ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารจึงต้องสอดคล้องกับบทบาทและพันธกิจดังกล่าว เช่น นักบริหารมืออาชีพ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธพัฒน์กุล (2550, หน้า 90) เสนอปัจจัยความสำคัญของการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาไว้ว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) การยึดหลักความสำคัญของระบบคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความสามัคคี หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมือง 2) การวางแผนกำลังคน โดยมีข้อมูลบุคคลที่ทันสมัย เพื่อให้สถานศึกษาใช้ในการบริหารจัดการบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย 3) การพัฒนาบุคคล โดยกำหนดนโยบายเพื่อเน้นการสร้างคน เป็นการลงทุนระยะยาว มีการพัฒนาบุคคลอย่างทั่วถึง ตรงความต้องการเป็นรายบุคคล ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การดูงาน การเปลี่ยนงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนา 4) การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ และให้ขวัญกำลังใจและ 5) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและปลูกฝังอุดมการณ์ความเป็นเจ้าของ

เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญของโรงเรียนที่จะต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา นักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 ครูจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ มีอุดมการณ์ที่จะรับใช้สังคม มีประสบการณ์พิเศษ ในลักษณะที่เรียกว่า “ครูมืออาชีพ” การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูจะต้องเป็นไปใน ลักษณะที่ประกอบด้วยความรักและเมตตาต่อศิษย์ มุ่งหวังให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ไม่ใช่ ความรุนแรงในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ความรุนแรงด้วยวาจา กิริยาท่าทาง คำพูด และการกระทำอันถือได้ว่าเป็นปฏิบัติย่ต่อความเจริญเติบโตความคิงาม อารมณ์ สติปัญญา และ จิตใจของเด็ก ดังที่นางเยาว์ แจ่งเพ็ญแข (2552, หน้า 9) ได้นำเสนองานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้าง สันติวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไว้ว่า ครูคือต้นแบบทาง ความดีและความเก่งของนักเรียน ท่วงทำนองที่ครูแสดงออกอยู่ตลอดเวลาที่อยู่กับเด็กจะเป็นภาพ ที่ติดตราตรึงใจของเด็กตลอดไป วิธีการพูด การปฏิบัติต่าง ๆ เด็กจะยึดถือเป็นแบบอย่างหากครู ใช้ความรุนแรงต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งกิจกรรมภายในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมและซึมซับเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดในจิตใจ ของเด็ก จนพวกเขาเหล่านั้นจะซาชินกับความรุนแรงและนิยมใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหาค ่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง หากจะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสังคมที่ปลอดความรุนแรงแล้ว ผู้บริหารจะต้องสร้างความตระหนัก และความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทุกคน ได้ยึดถือปฏิบัติในแนวทางอย่างเดียวกัน โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียนที่ชัดเจนว่า ในระดับห้องเรียน ระดับ โรงเรียนจะต้องไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงทุกชนิดในการแก้ไขปัญหาค ่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีแห่งเหตุผล วิธีแห่งสันติ ไม่มีการลงโทษนักเรียนด้วยวิธีการที่รุนแรง ยึดระเบียบการลงโทษนักเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารใช้หลักการ บริหารที่ดี มีการปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหาร 4 คือประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและ อุเบกขา เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาของ โรงเรียนได้ถือเป็นแนวทางเดียวกัน

ธีระ รุญเจริญ (2548, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้พัฒนา เกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ด้านการกระจายอำนาจ มาตรฐานที่ 2 สถานศึกษามีอิสระและ ความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล เพื่อประ โยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนด 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ คือ 1) สถานศึกษาสามารถเสนอขออัตรากำลังและมาตรฐานตำแหน่งของครูและบุคลากร ที่ตรงกับความต้องการได้ 2) สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรตาม ความต้องการ 3) สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) สถานศึกษามีการพิจารณาให้ประโยชน์ตอบแทน และดำเนินการทางวินัยแก่ครู และบุคลากรอย่างเป็นธรรม และ 5) สถานศึกษามีการระดมและสร้างเครือข่ายทรัพยากรบุคคล และองค์กรในชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ

ดังนั้น โดยสรุปในการบริหารงานบุคคล มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ยึดหลักของระบบคุณธรรม 2) มีการวางแผนกำลังคน 3) มีการพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญ กำลังใจ และ 4) มีการส่งเสริมความหน้าหน้าในวิชาชีพและที่สำคัญการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษ ที่มีทั้งความรัก และความรู้อย่างสูง ที่จะพัฒนานักเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ธรรมชาติกับการบริหารทั่วไป

การบริหารจัดการทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและ องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารงานทั่วไปมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อให้บริการสนับสนุนส่งเสริมประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใสศรัทธาและให้ การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ตามประกาศกฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดขอบข่ายงานด้านบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้คือ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีทางการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนนักเรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์การศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 20) การรายงานผล 21) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากที่กล่าวข้างต้น งานบริหารทั่วไปเป็นงานที่สนับสนุนงานหลักอื่น ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนิน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารงานทั่วไปนั้น ปัญญา แก้วกีร และสุภัทร พันธพัฒน์กุล (2550, หน้า 97) ได้เสนอไว้ว่ามีดังนี้ คือ 1) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำสูง มีความรู้งาน ทักษะ และความสามารถในเรื่องงานเป็นอย่างดี เป็นผู้วิสัยทัศน์ รู้พันธกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน เป็นผู้มีความสามารถรองตน ครอบคนและครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาตนเองให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์และทันต่อความเปลี่ยนแปลง สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงได้ เข้าใจเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และสามารถนำเสนอผลงานรวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยวาจาและเอกสารได้เป็นอย่างดี 2) การจัดบุคลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีของงาน 3) การจัดระบบสำนักงานที่ดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และลดเวลาการปฏิบัติงานให้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีระบบ LAN มี Internet และ Extranet ในระบบสำนักงาน 4) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรซึ่งรวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ กระดาษ เป็นปัจจัยหลักในการบริหารงานที่มักถูกละเลย 5) การประเมิน ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง การประเมินและตรวจสอบกับเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนจำเป็นต้องประเมิน และตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการทางวิชาการ ว่าส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มากน้อยเพียงใด แล้วปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้มากขึ้น และ 6) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการบริหารทั่วไป มุ่งให้เกิดความคล่องตัว สะดวกและรวดเร็ว ดังจะเห็นจากการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ ก็มุ่งเน้น ในการปรับบทบาท อำนาจ หน้าที่ และขนาดขององค์กรให้เล็ก กะทัดรัด และคล่องตัว การแก้ไข และพัฒนาโดยนำผลการประเมินมาใช้ จะนำไปสู่ความสำเร็จของทั้งโรงเรียน

นอกจากนี้ ชีระ รุณเจริญ (2548, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ว่า สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ด้านการกระจายอำนาจ มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษา มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารทั่วไป เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนด 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ คือ 1) สถานศึกษามีระบบการบริหารงานธุรการ งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ท้องถิ่น และสนับสนุนการเรียนรู้ 2) สถานศึกษามีมาตรการตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใสในการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน บัญชี การพัสดุ งานอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ 3) สถานศึกษามีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สมบูรณ์และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างครบวงจร ภายในเวลาที่กำหนด

สรุปงานบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนให้งานหลักของโรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง 2) จัดบุคลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัด 3) มีการจัดระบบสำนักงานที่ดี 4) มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ดีและใช้วินัยเชิงบวกกับกิจกรรมนักเรียน และ 5) ระบบข้อมูลสารสนเทศทันสมัย

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ประกอบด้วย หลักสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย

1. การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
2. การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
3. การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
4. การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
5. การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
6. การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษา

การบริหารและจัดการสถานศึกษาทุกแห่ง ความขัดแย้งย่อมต้องมีเป็นเรื่องปกติธรรมดา เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นวัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ จิตใจ และอารมณ์ โดยที่บุคคลทั้งหลายเหล่านี้ ได้เป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกัน ร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทภารกิจขององค์กร ได้มีการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ย่อมมีความคิดเห็น ความต้องการที่ต่างกัน ยิ่งในสถานศึกษาที่มีเด็กนักเรียนจำนวนมากมาอยู่รวมกัน ความขัดแย้งย่อมต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี แต่แนวทางแห่งสันติวัฒนธรรมที่มุ่งผลที่ความสันติสุขเป็นหลักจะใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation) เป็นกระบวนการที่คู่เจรจาดกลงสมัครใจที่จะมาเจรจากัน โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายหรือทุก ๆ ฝ่าย การเจรจาไม่ได้มุ่งหวังที่จะมาเอาชนะกันหรือให้ได้มากที่สุดเหมือนในกรณีการเจรจาต่อรองธุรกิจ และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ก็ไม่ควรอยู่ในภาวะวิกฤติหรือแรงกดดัน ไม่ควรจะมีการกดดันโดยฝูงชนที่มาชุมนุมส่งเสียงสนับสนุนหรือคัดค้าน ถ้ามีก็ต้องให้ยุติการกดดันใด ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคของการเจรจากัน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550 หน้า 187) ผลสำเร็จของการเจรจาไกล่เกลี่ย คือ ความพึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย ไม่มีใครได้มากกว่าใคร ไม่ใช้วิธีการเดิม ๆ คือ เทคนิคการหลอกล่อ เกี้ยยกล่อมให้หลงเชื่อ กระบวนการสื่อสารที่ใช้จะต้องโปร่งใส มีความเท่าเทียมกัน

ของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจะไม่ตั้งเป้าหมายไว้ก่อนว่าเจรจาเพื่อที่จะทำโครงการให้ได้หรือไม่ได้ เช่น ไม่ใช่เจรจาเพื่อให้ยอมเชื่อว่าการเปิดประตูเชื่อมหรือปิดประตูเชื่อมเป็นการเหมาะสม ไม่ใช่เจรจาเพื่อให้ยอมรับว่าการทำแท้งมีประโยชน์ ความเข้าใจถึงการเจรจาลักษณะดังกล่าวเป็นการเจรจาโดยการยึดจุดยืน (Position-based negotiation) มีการตั้งเป้าหมายแห่งการเจรจาไว้ก่อน จึงทำให้มองการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ควรจะเป็นคลาดเคลื่อนไป การเจรจาที่อาศัยคนกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติจะใช้กระบวนการที่เรียกว่า การเจรจาโดยยึดจุดสนใจ หรือ การเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม (Interest-based negotiation) หรือพยายามมองเลยจุดยืนเพื่อหาจุดสนใจ ความต้องการ ความหวาดวิตก ความกลัวที่อยู่หลังจุดยืนแล้ว เราจะหาข้อยุติที่เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ โดยทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่ายเป็นผู้สร้างทางเลือกและเลือกทางเลือกจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ฉะนั้น เป้าหมายของการเจรจา คือ ข้อยุติที่ทุกฝ่ายร่วมกันเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่ร่วมกัน และแสวงหา

ความเป็นมาของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง มีมาตั้งแต่เมื่อใด ไม่มีผู้ใดที่จะระบุได้ แต่เรารู้จักการไกล่เกลี่ยตั้งแต่จำความได้ เมื่อพี่น้องทะเลาะกัน ไม่ว่าจะแย่งของเล่นหรือแย่งขนมเราก็จะมีพ่อหรือแม่ หรือผู้ปกครอง หรือครู เข้ามาทำหน้าที่แก้ปัญหา อาจจะโดยการพิพากษาคัดสินไปเลย หรือโดยมาดูเหตุผลว่าใครถูกใครผิด ฉะนั้นเราจึงรู้จักบทบาท ของคนกลางมาโดยตลอด แต่มักจะเป็นคนกลางที่มีอำนาจในการตัดสิน เราไม่ค่อยรู้จักคนกลางที่มีอำนาจในการกำกับกระบวนการ คนกลางที่ช่วยให้คู่เจรจาสามารถหาข้อยุติกันเอง กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยในลักษณะของการกำกับกระบวนการดังกล่าวได้มีการพัฒนากันมากขึ้นในประเทศแถบตะวันตก โดยเฉพาะในแถบอเมริกาเหนือในระยะยี่สิบปีที่ผ่านมา เกิดเป็นรูปแบบของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างเป็นทางการ มีการนำไปใช้มากในเรื่องของความขัดแย้งในครอบครัว การหย่าร้าง ความขัดแย้งในโรงเรียน ในชุมชน ความขัดแย้งในเรื่องของทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงความขัดแย้งระหว่างองค์กรและถึงระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ในประเทศสิงคโปร์ มีการพัฒนาในระบบยุติธรรมเป็น “Mediation center” หรือ “ศูนย์กลางการไกล่เกลี่ยคนกลาง” โดยได้มีการริเริ่มจากประธานศาลสูงสุด (Chief judge) และได้ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยไปอย่างมีประสิทธิภาพจำนวนมากทำให้คดีความต่าง ๆ ไม่ต้องไปสู่การพิจารณาของศาล ในประเทศฟิลิปปินส์ก็ได้มีการใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยในระดับชุมชน ในหมู่บ้าน ซึ่งเรียกว่าระบบยุติธรรมของ (Barangay justice system) โดยมีกฎหมายขององค์กรปกครองท้องถิ่นกำหนด

ในประเทศไทย กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยนอกศาลได้มีการนำเข้ามาตั้งแต่ พ.ศ. 2537 มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยอธิการบดีสมัยนั้น ได้รับแนวคิดเรื่องของความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาใหญ่ จาก ศ.นพ.ประเวศ วะสี กรรมการสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า “ปัญหาความขัดแย้ง

เป็นเรื่องใหญ่และสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ และศึกษาแนวทางแก้ปัญหา ถ้าสถาบันการศึกษา ไม่สนใจที่จะจับเรื่องนี้มาศึกษาวิจัยหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแล้วนำไปเผยแพร่ปฏิบัติ ก็จะไม่มีการอื่นใดสนใจ และคนไทยครั้งก่อนประเทศก็จะหันหน้ามาหากัน” (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550, หน้า 191) จากการจุดประกายแนวคิดดังกล่าว อธิการบดีจึงได้ติดต่อทางองค์กรให้ความช่วยเหลือด้านพัฒนาแห่งประเทศไทยแคนาดา (CIDA) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 ได้มีการส่งคณาจารย์หลายท่านไปเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้นที่มหาวิทยาลัยวิกตอเรีย รัฐบริติช โคลัมเบีย ประเทศแคนาดา และได้มีการจัดสัมมนาครั้งแรกในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2538 เรื่อง ความขัดแย้งในสังคมไทย: แนวทางแก้ไขอย่างสันติ ซึ่งได้มี ศ.นพ.ประเวศ วะสี รศ.ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ มาเป็นผู้นำอภิปรายร่วมกับวิทยากรต่างประเทศ เช่น Rt. Honorable Stevens Owen ปัจจุบันเป็นรัฐมนตรีของแคนาดา พ.ศ. 2547 อดีตผู้ตรวจการ ของบริติช โคลัมเบีย อดีตผู้อำนวยการสถาบัน IDR (Institute for dispute resolution) ของมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย Catherine Morris และ Alex Grzybowski นักเจรจาไกล่เกลี่ยและนักฝึกอบรมที่มีความสามารถของบริษัทชโคลัมเบีย เป็นต้น และต่อมาได้จัดการสัมมนาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การประสานของการจัดการความขัดแย้ง” ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2539 และได้มีการจัดตั้งสถาบันสันติศึกษา โดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2538 โดยมี ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการคนแรกของสถาบัน และรองศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ เลิศวิวงศ์ เป็นรองผู้อำนวยการ และได้ทำการจัดอบรมและเผยแพร่แนวทางการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation) กระบวนการมีส่วนร่วม การเอื้อให้เกิดการดำเนินการกระบวนการ ให้องค์กรหน่วยงานของรัฐ ทั้งได้มีประสบการณ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในกรณีความขัดแย้งระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งประเทศไทย (ปตท.) และผู้มีส่วนได้เสียในปี พ.ศ. 2540 โดยการประสานงาน และเชิญโดยสมาชิกวุฒิสภานายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ซึ่งอยู่ในกรมการตำรวจของวุฒิสภาที่มีนายพารณ อิศรเสนา เป็นประธาน

การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation) เป็นการที่คู่กรณีพยายามที่จะแก้ปัญหาคความแตกต่างระหว่างกันโดยความช่วยเหลือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งคนกลางจะมีบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญคือ ช่วยให้คู่กรณีหรือคู่เจรจาหาทางออกร่วมกันซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย อันจะนำไปสู่ทางออกของความขัดแย้งระหว่างกันโดยพยายามไม่ให้กระบวนการเปลี่ยนไปในทางที่จะเอาชนะกันจนเกิดว่าฝ่ายหนึ่งแพ้ฝ่ายหนึ่งชนะ โดยสรุปคนกลางจะมีบทบาทดังนี้

1. ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการให้ดำเนินไปโดยส่งเสริมการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ของคู่เจรจา
2. มีความรู้สึกร่วมกับคู่เจรจาทั้งหลาย

3. ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง
4. แสดงให้เห็นแง่มุมทั้งบวกและลบของแต่ละฝ่าย
5. ช่วยให้คู่เจรจาเข้าใจธรรมชาติของข้อพิพาทและเหตุผลที่ซ่อนอยู่
6. ส่งเสริมให้คู่เจรจาพิจารณาทางเลือก
7. ถามวิถีทางเลือกอื่นที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำ หากไม่มาเจรจาหรือหาข้อตกลง
8. ช่วยให้คู่เจรจาทหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย
9. ช่วยคู่เจรจาร่างข้อตกลงที่เป็นไปได้จากทางออกต่าง ๆ
10. ปกป้องความน่าเชื่อถือของกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย

คนกลาง จะเป็นคนคนเดียว สองคน หรือมากกว่าก็ได้ แล้วแต่กรณี แต่คนกลางจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม หรือคู่เจรจา รู้จักและเข้าใจกระบวนการ การดำเนินไปของความขัดแย้ง และสามารถกำกับกระบวนการให้ดำเนินไปกับทั้งต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในเรื่องที่ขัดแย้งกันอยู่โดยทั่วไปแล้วคุณสมบัติของคนกลางจะประกอบด้วย

1. ชำนาญการสื่อสาร ทั้งการพูดและการฟัง การถามเป็นอย่างดี
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกลาง มีความเชื่อมั่น
3. มีความยุติธรรม สามารถที่จะเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้โดยง่าย
4. มีจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมและจิตสำนึกในกระบวนการไกล่เกลี่ย

ดังนั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ควรมีการใช้ระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ชัดเจน มีการมอบหมายให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นกลางและคู่กรณีให้การยอมรับเป็นผู้ประสานความเข้าใจ โดยใช้วิธีเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางจึงควรมีบทบาทเข้ามาเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อให้คู่ขัดแย้งหรือคู่เจรจาลดความพึงพอใจร่วมกัน ช่วยให้มีความเห็นที่หลากหลาย และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จากงานวิจัยของการศึกษาและการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำนวนมากระบุถึงประโยชน์ของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในโรงเรียนมีอยู่หลายประการ อาทิ นักเรียนจะแก้ปัญหของเขาได้เอง โดยเกือบไม่ต้องพึ่งครูอาจารย์หรือผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียนจะได้พัฒนาทักษะชีวิต การสื่อสาร การแก้ปัญหาซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น มีภาวะผู้นำและเชื่อมั่นในตัวเองมากยิ่งขึ้น มีผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น (วันชัย วัฒนศัพท์, 2552, หน้า 3)

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดเรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา กรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้น ทั้งในส่วนที่เกิดกับบุคลากรและนักเรียนมาใช้เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม ควรดำเนินการดังนี้

1. มีการแต่งตั้งบุคคล หรือกรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยขึ้นในสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้บุคคลหรือกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส ยุติธรรม

3. ส่งเสริมให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันยอมรับบุคคลหรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง
4. จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส
5. ส่งเสริมให้คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

วินัยเชิงบวก

การสร้างวินัยเชิงบวก (Positive discipline) หมายถึง การอบรมสั่งสอน และการปลูกฝังวินัย เพื่อให้เด็กมีพฤติกรรมที่เหมาะสม และเคารพกฎระเบียบในสังคม โดยการเน้นที่พฤติกรรมที่เด็กจำเป็นต้องเรียนรู้ และพัฒนาการทางด้านอารมณ์ และสังคมของเด็ก เป็นสำคัญ (นงเยาว์ แข่งเพ็ญแข, 2552, หน้า 5)

การสร้างวินัยเชิงบวกมีวัตถุประสงค์ เพื่อการสอน และกล่อมเกลา ให้เด็กเป็นคนมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ รู้จักหน้าที่ของตัวเอง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเห็นใจผู้อื่น และเคารพสิทธิของของตัวเองและผู้อื่น

การสร้างวินัย หมายถึง การสอนหรือการฝึกคนให้เชื่อฟังกฎระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติคนทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว การสร้างวินัยเชิงบวกในห้องเรียน เด็กจำเป็นต้องได้รับอบรมสั่งสอนเพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบของสังคม หลักฐานจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เด็กทั้งหญิงชายจะตอบสนองต่อวิธีการเชิงบวกได้ดีกว่าซึ่งหมายรวมถึงการตอรอง และการสร้างระบบการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษด้วยการทำร้ายหรือใช้วาจาทำร้ายจิตใจหลัก 7 ประการของการสร้างวินัยเชิงบวก (นงเยาว์ แข่งเพ็ญแข, 2552, หน้า 13)

1. เคารพศักดิ์ศรีของเด็ก
2. พยายามพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การมีวินัยในตนเองและบุคลิกลักษณะที่ดี
3. พยายามให้เด็กมีส่วนร่วมมากที่สุด
4. คำนึงถึงความต้องการทางพัฒนาการและคุณภาพชีวิตของเด็ก
5. คำนึงถึงแรงจูงใจและโลกทัศน์ของเด็ก
6. พยายามให้เกิดความยุติธรรม เท่าเทียมกัน และไม่เลือกการปฏิบัติ
7. เสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม

ในการสร้างวินัยเชิงบวกควรพยายามนึกถึงอัตรา 4: 1 คือพยายาม “จับถูก” ให้ได้สี่ครั้ง สำหรับการ “จับผิด” หนึ่งครั้ง โดยพยายามทำเสมอต้นเสมอปลายเด็กและเยาวชนเป็นทรัพยากรที่มีค่าของชาติ ถือว่าเป็นผู้ที่รับช่วงทุกสิ่งทุกอย่าง จากผู้ใหญ่และเป็นกำลังของชาติอย่างแท้จริง ถ้าเด็กและเยาวชนของชาติในวันนี้ขาดระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว ไม่เคยคำนึงถึงผู้อื่น ไม่เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เคยเกื้อกูลหรือ มีน้ำใจต่อกัน หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ขาดการอบรมกล่อมเกลาในด้านคุณธรรมในการดำเนินชีวิตเพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมแล้ว เราจะหวังให้อนาคตของชาติ

ก้าวหน้าไกลไปได้อย่างไร ถ้าสังคมหรือชาติของเรามีคนชั่วเพียงคนเดียวก็ย่อมทำให้กระทบกระเทือนไปถึงทุกคน ทุกจุดในสังคมได้ ฉะนั้น โรงเรียนจึงมีความสำคัญในการเตรียมตัวเด็กให้เติบโตขึ้น เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมให้ตระหนักในปัญหาของสังคม รู้จักอยู่ร่วมกันในสังคม รู้จักเคารพ เชื้อพังกฎหมาย มีระเบียบวินัย ยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น รู้จักสร้างสวัสดิภาพให้แก่สังคม ส่งเสริมให้รู้จักหาความสุขให้แก่ ส่วนรวม ขจัดความเห็นแก่ตัว มักได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษา ในสถานศึกษาในปัจจุบันมิได้มุ่งเน้นเพื่อเตรียมคนหรือส่งเสริมคนเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่จัดเป็นไปเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนทั้งทางด้านกำลังกายและกำลังใจ มีศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม มีระเบียบวินัย เคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย มีความขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการประกอบอาชีพต่าง ๆ สร้างงานให้กับตนเองได้ รู้จักประหยัด มีความนิยมไทย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรักชาติ ตระหนักในความมั่นคงปลอดภัยของชาติและการมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามวิถีทางประชาธิปไตย ซึ่งถือว่ามีมีความจำเป็นและสำคัญมากสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป การนำวินัยเชิงบวกมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม ควรดำเนินการดังนี้

1. ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนได้เลือกตัดสินใจในการเรียน หรือการแสดงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ
2. ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
3. ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคง และเสมอต้นเสมอปลาย
4. ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ
5. ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำต่อนักเรียน
6. ครูมีการให้ผลกระทบทที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน
7. ครูมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและปรับปรุงพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำผิดของตน

หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล

มนุษย์เรามีความคล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ เช่น ต่างก็มีความต้องการ มีความรู้สึก มีอารมณ์แต่ในขณะเดียวกันบุคคลแต่ละคนก็มีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ได้หลายประการ เช่น มีรูปร่างต่างกัน มีสีของตา สีของผมต่างกัน บางคนมีความฉลาดบางคน โง่เขลาแม้แต่คู่แฝดยังมีความแตกต่างกัน เช่น แตกต่างกันในความคิดและอารมณ์ ฉะนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีผู้ใดจะมีความเหมือนกัน ไปเสียทุกสิ่งทุกอย่าง มนุษย์ทุกคนในโลกนี้จึงมีความแตกต่างกันทั้งทางร่างกาย

และสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันและความแตกต่างของมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่บุคคลควรเข้าใจและศึกษา เพื่อให้เข้าใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน (จิราภา เต็งไตรรัตน์, 2547, หน้า 10)

ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล

ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้เราเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้นและเข้าใจธรรมชาติของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ดังนั้นจะให้บุคคลอื่นคิดอย่างที่เราคิดหรือทำอย่างที่เราทำไม่ได้ ทุกคนมีพันธุกรรมที่ต่างกันมีสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เหมือน ๆ กัน แต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลต้องตัดสินใจในเรื่องเดียวกันเหมือนกันทั้งนี้มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลยอมรับความต่างของกันและกันเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ดี ๆ ให้กันและกัน

ปัจจัยที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาเชื่อว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมและไม่อาจจะสรุปว่าสิ่งใดมีอิทธิพลมากกว่ากันจะเป็นพันธุกรรมก็บอกได้ไม่ชัดเจนจะเป็นสิ่งแวดล้อมก็ยังไม่ขาดเสียทีเดียว ถ้าความดีหรือความเลวเกิดจากพันธุกรรม สิ่งที่ดีควรทำคือ ควรปรับปรุงชาติพันธุ์ของเราให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น แต่ถ้ามุขยเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมสิ่งที่ควรปรับปรุงก็ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบตัวเราทำให้ดีขึ้นเหมือนกับชาวานถ้าต้องการให้ผลิตผลบังเกิดขึ้นอย่างองามก็ต้องอาศัยการดูแลรักษาที่ดินให้สมบูรณ์ และรู้จักเลือกใช้เมล็ดพันธุ์ที่ดี พืชแม่จะมีสายพันธุ์ที่ดี ถ้าปลูกในดินไม่ดีดินไม่มีปุ๋ยพืชย่อมจะไม่ได้ผลผลิตดี ทำนองเดียวกันพื้นดินแม้จะดีเพียงใด ถ้าพืชพันธุ์ไม่ดี พืชพันธุ์อ่อนแอ พันธุ์พืชไม่สามารถทนต่อโรคและแมลงก็ย่อมจะไม่ได้รับผลผลิตที่ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามก็ตีความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจสรุปได้ว่าเป็นผลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเท่า ๆ กันนักศึกษาควรศึกษาทั้งสองหัวข้ออย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี (เกษตรศาสตร์) แต่สำหรับเนื้อหาทางจิตวิทยาพอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้ (จิราภา เต็งไตรรัตน์, 2547, หน้า 10-50)

สาเหตุทางพันธุกรรม (Heredity)

พันธุกรรม หมายถึง การถ่ายทอดลักษณะต่าง ๆ จากบิดามารดา พ่อแม่มีลักษณะเด่นอย่างไรก็ถ่ายทอดให้แก่บุตรหลานจะเห็นว่าตัวของเราที่เป็นอยู่ขณะนี้ ก็คือมรดกที่ได้รับจากพ่อแม่ ปู่ ย่า ตา ยาย และต่อ ๆ ขึ้นไป เพราะฉะนั้นเมื่อบรรพบุรุษมีระดับปัญญาสูง ตัวเราก็จะมีระดับปัญญาสูงด้วย โดยที่โครโมโซมของมนุษย์ที่เป็นตัวถ่ายทอดทางพันธุกรรม

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าพันธุกรรมเป็นกระบวนการการถ่ายทอดลักษณะต่าง ๆ จากบิดามารดา พ่อแม่มีลักษณะเด่นอย่างไร ก็ถ่ายทอดให้แก่บุตรหลาน ทำให้คนเราแตกต่างกัน ลักษณะต่าง ๆ ที่ได้รับถ่ายทอดจากบรรพบุรุษโดยทางพันธุกรรมจะทำให้คนเราแตกต่างกันดังนี้

1. **เชื้อชาติ (Race)** เผ่าพันธุ์ ได้แก่ชนชาติ แจก ฝรั่งเศส จีน ไทย ย่อมมีลักษณะเฉพาะชาติของตน ๆ มีความแตกต่างกับชนชาติอื่น ๆ ลักษณะรูปร่าง โครงกระดูก ขนาดของร่างกาย หน้าตา ผิวพรรณ สีผม สีตา สำเนียง เสียงภาษา จะเป็นลักษณะบ่งบอกให้รู้ว่า คนใดเป็นคนเชื้อชาติใดซึ่งอาจสังเกตได้ชัดเจน เช่น พวกคอเคซอยด์ จะมีรูปร่างสูงโปร่ง จมูกโด่ง ผิวขาว รูปร่างสูงใหญ่ สำหรับพวกนิโกร มีผิวดำเนียน ผมหยิก ริมนิปากหนา อดทนต่อสภาพทุรกันดาร ได้ค่อนข้างดี พวกมองโกลอยด์ ลักษณะใบหน้าแบน นัยน์ตาชั้นเดียว ผมเหยียดตรง ผิวเหลือง เราอาจเคยเห็นคนที่ทำอากาศยานจะมีลักษณะทางกายที่ต่าง ๆ กัน และเราก็พอจะทราบได้ว่าคน ๆ นั้นเป็นคนจีนเพราะมีตาชั้นเดียว คน ๆ นั้นเป็นคนญี่ปุ่น คนนั้น ๆ เป็นคนอินเดีย เราสามารถบอกความแตกต่างกันได้

2. **เพศ (Sex)** โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมี 2 เพศคือ เพศหญิงกับเพศชายซึ่งต่างก็มีลักษณะประจำเพศของตน มีลักษณะบ่งบอกให้รู้ว่าคนทั้งสองเพศนี้แตกต่างกันทันทีที่เห็น ก็รู้ว่าเป็นชายหรือเป็นหญิง เพศชายรูปร่างดูเป็นเหลี่ยม ไหล่ผาย ตะโพกแคบ ออกกว้าง บางคนมีหนวดเครา ส่วนเพศหญิง มีรูปร่างกลมกลึง ไหล่แคบ ตะโพกผาย มีส่วนเว้าส่วนโค้ง เพศเป็นสิ่งที่ได้รับมาแต่กำเนิดโดยธรรมชาติและตามปกติจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง นอกเสียจากบางคนทำการผ่าตัดเปลี่ยนเพศ แต่ถึงกระนั้นเพศที่เปลี่ยนแปลงด้วยการผ่าตัดเหล่านี้ไม่สามารถทำหน้าที่เพศอย่างสมบูรณ์ได้ความแตกต่างระหว่างเพศหญิงกับชายโดยธรรมชาติแล้วมีลักษณะแตกต่างกัน ไม่เพียงแต่รูปร่างเท่านั้นนิสัยใจคอความคิดเห็นการควบคุมอารมณ์เป็นต้น

3. **ชนิดของโลหิต** ทารกเกิดใหม่จะมีกลุ่มโลหิต อยู่ในกลุ่มใดก็ตาม จะต้องสัมพันธ์กับกลุ่มโลหิตของบิดามารดา

4. **ความบกพร่องบางอย่างทางร่างกาย และโรคภัยไข้เจ็บบางอย่าง** ที่ปรากฏผลทางการวิจัยแล้วถือว่าเป็นลักษณะที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรมจะถ่ายทอดจากบิดามารดา ฟูย่า ตายาย ได้แก่ ตาบอดสี ศีรษะล้าน จมูกโหว่ ปากแหว่ง นิ้วติดกัน โรคหืด เบาหวาน โรคลมชัก โรคลมบ้าหมู ผิวเผือก ผิวดำ นิ้วดิ่ง เป็นต้น

5. **ลักษณะของความเจริญเติบโต** หมายถึง อัตราของความเจริญเติบโตตามพัฒนาการของร่างกาย นักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ เกสเซลล์ (Gesell) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบว่า ไม่ว่าชนเชื้อชาติใด ทุกคนจะมีพัฒนาการทั่ว ๆ ไป เป็นลำดับอย่างเดียวกัน เช่น เด็กนั่งได้ก่อนแล้ว ยืน เดิน วิ่งเป็นต้นและในแต่ละคนจะมีแบบแผนแห่งการเจริญเติบโตและอัตราแห่งพัฒนาการเป็นของตนเองไม่เหมือนกับคนอื่น ๆ แม้พี่น้องพ่อแม่เดียวกันก็ยังมีกระสวนและอัตราความเจริญเติบโต ที่ไม่เหมือนกัน เจริญเติบโตจะช้าหรือเร็วจะมีความแตกต่างกัน เด็กแต่ละคนจึงมีอัตราการเจริญเติบโตไม่เท่ากัน เด็กบางคนโตเร็วกว่าเด็กบางคนโตช้า บางคนอ้วนง่ายหรือเด็กบางคนผอมง่าย

6. **วัยหรืออายุ** ความแตกต่างของเด็กคนเดียวกันในวัยที่ต่างกัน ความนึกคิด ความในใจ อารมณ์ออกกัน แม้แต่ลักษณะบางส่วนของร่างกายย่อมแตกต่างกันไปตามวัยและเวลา

7. **บุคลิกภาพ** เป็นคุณลักษณะรวมของบุคคล นักจิตวิทยาบางกลุ่มเชื่อว่าบุคลิกภาพ เป็นผลจากแบบของร่างกาย (Type theories) และกลุ่มนี้ได้อธิบายทฤษฎีที่น่าสนใจ เช่น

8. **สติปัญญา** ความสามารถที่ได้รับมาแต่กำเนิด นอกจากความแข็งแรงอันเป็นความสามารถ ทางกายโดยธรรมชาติแล้ว ยังมีคุณลักษณะทางจิตใจ เช่น ความคิด ความจำ เชาว์ เป็นต้น ความสามารถที่ได้รับมาแต่กำเนิด ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม ถ้าเด็กได้รับการถ่ายทอดจากพันธุกรรมต่างกันย่อมมีความสามารถ ในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต่างกันเป็นที่ยอมรับและกล่าวขวัญกันอยู่เสมอว่าถ้าพ่อแม่เป็นคนฉลาด ลูก ก็ฉลาดด้วย ถ้าพ่อแม่เป็นคนโง่ สติปัญญาค่า ลูกก็มักจะโง่สติปัญญาค่าทุกคนจึงมีระดับสติปัญญา เป็นของตัวเองมากน้อยผิดแผกแตกต่างกันออกไป

9. **ความสามารถที่มีมาแต่กำเนิด ความถนัด (Aptitude)** เฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ แต่ละคนรับถ่ายทอดมาจากผู้ให้กำเนิด เด็กที่เป็นลูกนักดนตรีและประกอบกับมีโอกาสคลุกคลี อยู่กับเครื่องดนตรี เช่น ไวโอลิน เขาฝึกหัดสีไวโอลินก็สามารถเล่นได้ดีและเก่งภายในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากเขามีพรสวรรค์

สาเหตุทางสิ่งแวดล้อม

สิ่งแวดล้อมทำให้คนเราแตกต่างกัน นอกจากลักษณะต่าง ๆ ที่คนได้รับการถ่ายทอดมา ทางพันธุกรรม ทำให้คนแตกต่างกันแล้ว ยังมีอิทธิพลอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากพันธุกรรม สิ่งนั้น ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สภาพการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เราสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส เป็นสิ่งที่มีอิทธิพล ต่อพัฒนาการของสิ่งมีชีวิต นอกเหนือจากพันธุกรรม ซึ่งได้แก่ การอบรมเลี้ยงดู การคบเพื่อน การศึกษา การสมาคม ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา ดินฟ้าอากาศ ที่อยู่อาศัย อาหารน้ำ ลำดับ ที่ในการเกิด สื่อมวลชน อุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ นักจิตวิทยา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแล้ว และ จากการสังเกตของเราทั้งหลาย เป็นที่ประจักษ์ว่า สิ่งแวดล้อมทำให้พฤติกรรมของคนเป็นไป ทั้งในทางที่ดีหรือร้ายได้ต่าง ๆ กันพอจะแยกพิจารณาเป็นอย่าง ๆ ดังนี้

สิ่งแวดล้อมภายในครรภ์

ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในครรภ์และสิ่งแวดล้อมภายหลังเกิด มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไป กว่ากันดังจะอธิบายเป็นข้อ ๆ อย่างละเอียดดังนี้คือ

1. **สิ่งแวดล้อมภายในครรภ์** มีผลต่อบุคลิกภาพ เช่น ถ้ามารดาบริโภคอาหารดีมีคุณค่า ถูมดลูกดี อยู่ในสภาพสมบูรณ์ มีน้ำหล่อเลี้ยงดี เด็กจะเจริญเติบโต แข็งแรงดี ถ้ามารดาสุขภาพ

ไม่ดี มีโรคแทรก เด็กจะมีร่างกายและพลาสมาไม่สมบูรณ์ โรคบางชนิด เช่น หัดเยอรมันอาจทำให้เด็กพิการได้ แม้แต่บางชนิดที่มารดาได้รับประทานขณะตั้งครรภ์ก็มีผลต่อเด็ก เช่น ยาแก้แพ้บางชนิด ควินิน ฯลฯ อาจทำให้เด็กพิการได้ แม่ดื่มสุรา สูบบุหรี่จัด ก็มีผลต่อสุขภาพเด็ก ถ้าแม่มีอาการไม่ดี หงุดหงิด โกรธ กลุ้มใจ วิตกกังวล หวาดกลัว เด็กก็จะได้รับความกระทบกระเทือนด้วย เจตคติที่พ่อแม่มีต่อเด็กก็เป็นสิ่งสำคัญ พ่อแม่ที่อย่างมีลูกก็จะชื่นชมตั้งใจเลี้ยงดูเอาใจใส่ทะนุถนอมอย่างดี ให้ความรัก

2. สิ่งแวดล้อมภายหลังเกิด ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลได้แก่

2.1 สภาวะทางภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศของแต่ละท้องถิ่น ทำให้คนเติบโตและมีอุปนิสัยใจคอการดำเนินชีวิตต่างกัน เช่น คนที่อยู่ในเขตร้อนเหนือง่ายคนในเขตหนาวต้องขยัน มั่นเพียร อดทน คนที่อยู่ในท้องถิ่นกันดาร สภาพภูมิศาสตร์เลวร้ายจนเกินความสามารถจะเอาชนะได้ก็มักจะทำให้คนหมดอาลัย เกิดความหดหู่ เบื่อหน่าย เกิดความท้อถอย ไม่สู้ ถ้าสภาพทางภูมิศาสตร์ เอื้ออำนวยความสมบูรณ์ให้อย่างเต็มที่ก็มักจะทำให้คนสบายเกินไป ไม่กระตือรือร้นคิดอ่านสร้างสรรค์สิ่งบำบัดความต้องการนอกเหนือไปจากที่ธรรมชาติจัดสรรไว้ให้แล้ว อิทธิพลที่ทำให้คนในท้องถิ่นมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ ทำทาบให้ใช้สติปัญญา คือสภาพภูมิศาสตร์ที่ไม่สมบูรณ์หรือแห้งแล้งจนเกินไป

2.2 อาหารการกิน ถ้าขาดอาหารร่างกายก็ไม่เจริญเติบโตเท่าที่ควร บางทีอาจทำให้ต่อมภายในไม่ทำหน้าที่ เป็นผลให้ร่างกายเจริญเติบโตได้ช้า บางคนเป็นโรคขาดอาหาร เป็นเด็กปัญญาอ่อน บางรายร่างกายอ่อนแอและทำให้จิตใจอ่อนแอไปด้วย คนที่รู้จักกินอาหารดีมีประโยชน์ต่อร่างกายตามลักษณะที่สืบไปโภชนาการย่อมมีความสมบูรณ์ แข็งแรง

2.3 การศึกษาอบรม มีอิทธิพลทำให้คนเราแตกต่างกัน หรือ มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้คนที่ได้รับการศึกษาดี จะเป็นคนมีคุณภาพ คนที่ขาดโอกาสศึกษา ความสามารถทางสติปัญญา ก็ไม่เจริญถึงขีดสุด ทางโรงเรียนทำหน้าที่ส่งเสริมความรู้ มารยาทสังคม ฯลฯ ทางบ้านมีปัจจัยพร้อมที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็กก็ย่อมจะดีกว่าครอบครัวที่ขาดการเอาใจใส่

2.4 ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ประสบการณ์ กับการเรียนรู้ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีความรู้ทักษะเจตคติ แต่ต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน

2.5 ระบบของสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละชาติ ประเพณีของแต่ละท้องถิ่น นาฏศิลป์ประจำชาติ มารยาทในสังคม อาหารการกิน ที่อยู่อาศัยการใช้ภาษาเป็นต้น มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิต แนวความคิด และอุดมคติ ทำให้พฤติกรรมของคนแต่ละสังคมแตกต่างกัน

2.6 การเลี้ยงดูของบิดามารดา อาหารดี มีคุณภาพ อนามัยดี บำรุงรักษาให้สุขภาพแข็งแรงไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ร่างกายได้สัดส่วนไม่เป็นโรคขาดอาหาร ถ้าเด็กได้รับความรัก ความเข้าใจ ความอบอุ่น จะทำให้เด็กเจริญเติบโตทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา แต่ถ้าเลี้ยงดูแบบปกป้องมากเกินไป ก็จะทำให้เด็กช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมของครอบครัว มีผลต่อคนในครอบครัวมาก คนชั้นสูงผู้ดีมีฐานะให้ความอบอุ่น และการอบรมศึกษา แก่ลูกได้ ต่างกับคนจน

2.7 อุบัติเหตุ ทำให้สมองหรือร่างกายได้รับความกระทบกระเทือนกลายเป็นคนปัญญาอ่อน พิการ

2.8 ลำดับที่ในการเกิด ทำให้คนเราแตกต่างกันได้หลายอย่าง ลูกคนกลาง ๆ คือคนที่สองคนที่สามคนที่สี่ช่วยเหลือตัวเองได้ดีเจริญเติบโตเร็วกว่าลูกคนหัวปีแต่ลูกคนหัวปีมีความรับผิดชอบสูงกว่าส่วนลูกคนสุดท้าย มีความรับผิดชอบไม่ดึก ช่วยเหลือตัวเองไม่ใคร่ได้ เพราะมีคนอื่นคอยเอาอกเอาใจทำทุกสิ่งทุกอย่างให้

2.9 สื่อมวลชนและเพื่อน วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ แม้กระทั่งเพื่อน มีอิทธิพลต่อเจตคติ ความสนใจ ความคิด ศิลธรรม ค่านิยม ประสบการณ์ นิสัยใจคอ กิริยามารยาท ศิลธรรม ฯลฯ

กล่าวโดยสรุปความแตกต่างระหว่างบุคคลในปัจจุบันนี้เชื่อว่า ทั้งพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมต่างก็เป็นส่วนช่วยกล่อมเกลาลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลทั้งทางร่างกาย ทางอารมณ์ทางสังคมและทางสติปัญญา ให้แตกต่างกันออกไป ทั้งสองอย่างทำงานประสานกัน ไม่มีอย่างหนึ่งเหนือกว่าอีกอย่างหนึ่ง ทุกครั้งที่มีการอภิปรายถึงปัญหาทางพันธุกรรม ก็จะต้องมีการกล่าวถึงส่วนสำคัญของสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย เพราะฉะนั้น ที่เราเป็นเรา และแตกต่างกับเขาคนอื่น ๆ อยู่ในขณะนี้ ก็เป็นเพราะเราเป็นบุตรหลานเหลนของบรรพบุรุษเรา ซึ่งคนอื่น ๆ เกือบทั้งหมดไม่ใช่ และเรามีสิ่งแวดล้อมที่ขัดเกลาพฤติกรรมเป็นของเรา ซึ่งคนอื่น ๆ มีไม่เหมือนเรา ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นยังมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องด้านความถนัดตามธรรมชาติซึ่งเป็นเรื่องของคนที่พิสดารในเรื่องของศิลปะ บางคนก็มีความถนัดทางด้านดนตรี บางคนก็ถนัดทางด้านเครื่องดนตรีต่าง ๆ การวาดรูป เหล่านี้เป็นความถนัดตามธรรมชาติ แต่ก็มีนักจิตวิทยาอีกหลายกลุ่มที่เชื่อว่าความถนัดตามธรรมชาติอาจมีผลจากพันธุกรรมหรืออาจเป็นปัจจัยของสิ่งแวดล้อมที่เรียกว่า พรแสวงคือทำเองไม่ใช่พรสวรรค์ คือการฝึกหัดบ่อย ๆ นั่นเอง

อย่างไรก็ดี ความถนัดทางธรรมชาติก็อาจจะทำให้คนแตกต่างกันได้ ดังนั้นในการบริหารองค์กรหนึ่ง ๆ สมาชิกในองค์กรสมควรอย่างยิ่งที่จะเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีความเชื่อว่า

1. คนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
2. คนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
3. คนแต่ละคนมีความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
4. คนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
5. คนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
6. คนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม หรือการบริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมแห่งสันติสุขในองค์กร เช่น การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การใช้แนวคิดเชิงบวกต่อกัน การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณลักษณะอันถึงประสงค์ของผู้เรียน การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่จะนำมาซึ่งความสงบสุขในสถานศึกษา หากนำหลักการดังกล่าวมาจัดการศึกษาในสถานศึกษา จะสามารถบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารและการจัดการศึกษาแบบสันติวิธี ไม่นิยมใช้ความรุนแรงในการบริหารและจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังตารางที่ 2 การสรุปวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ดังนี้

ตารางที่ 2 การสรุปหลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม

วิธีการ	นักวิชาการ						
	สถาบันพระปกเกล้า	ศูนย์ เทพ พงศ์ศรีวัฒน์	ประเวศ วาศู	ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย	ดร.ภวิศดี บุรีกุล	นงเยาว์ แจ่มเพ็ญแจ	ธีระ บุญเจริญ
1. ธรรมเนียมปฏิบัติ	/	/	/	/	/		/
2. คิดเชิงบวกในองค์กร	/	/	/	/		/	
3. กระจายอำนาจการบริหาร	/	/					/
4. เจรจาใกล้เกลี่ยในสถานศึกษา	/			/		/	
5. การเจรจาใกล้เกลี่ย โดยเพื่อน	/		/			/	
6. เคารพในความแตกต่าง				/	/	/	
7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
8. ให้คำปรึกษา	/						
9. วินัยเชิงบวก			/		/	/	
10. การเคารพเชื่อฟัง	/						
11. หลักประชาธิปไตย					/		

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้แก่ การใช้หลักธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารจัดการ การคิดเชิงบวก การใช้วินัยเชิงบวก การเจรจาใกล้เกลี่ยในสถานศึกษาและโดยเพื่อน และการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่นักวิชาการต่าง ๆ มีความเห็นตรงกันว่าจะส่งผลต่อความสงบสุขในสถานศึกษา ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรงในการตัดสินใจ จะเป็นสถานศึกษาแห่งความมีเหตุมีผล ทำงานด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตรภาพ สมาชิกในองค์กรรวมถึงผู้รับบริการจากองค์กร ซึ่งหมายถึง ครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน มีความประทับใจ ฟังพอใจในการทำงานและรับบริการ อันเป็นเหตุและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณ ทองคำ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี จากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสังกัด พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณารายหลัก ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด

2. วิจัย คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บังคับตำแหน่งอยู่กับสภาพสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และที่ระดับ .01

สถาบันพระปกเกล้า (2546) ได้รายงานการวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี เสนอสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยศึกษาในหน่วยงาน 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ได้แก่เกษตรอำเภอ 2 แห่ง ธนาคารออมสิน 2 แห่ง กลุ่มงานด้านบริการ ได้แก่โรงเรียน 2 แห่ง โรงพยาบาล 2 แห่ง กลุ่มงานด้านความมั่นคง ได้แก่สถานีตำรวจ 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 10 หน่วยงาน ผลปรากฏว่า ในภาพรวมหน่วยงานทั้ง 10 แห่ง มีคะแนนในหลักนิติธรรม และคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ส่วนหลักความโปร่งใสมีระดับคะแนนปานกลาง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานทั้ง 3 กลุ่มงาน โดยภาพรวมพบว่า กลุ่มงานต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยของการบริหารจัดการที่ดีใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณารายกลุ่มงานพบว่ากลุ่มงานเศรษฐกิจและบริการมีคะแนนความโปร่งใสอยู่ในระดับต่ำกว่ากลุ่มงานความมั่นคง ขณะที่กลุ่มงานเศรษฐกิจมีคะแนนในเรื่องของหลักความคุ้มค่า มีส่วนร่วมและนิติธรรมต่ำกว่าอีก 2 กลุ่มงาน ขณะที่คะแนนด้านคุณธรรมสูงที่สุดทั้ง 3 กลุ่มงาน

ศรินารถ นันทวัฒน์ภิมย์ (2547) ได้ศึกษาการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล บริหารอำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานงบประมาณมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพมีความตระหนักถึงความสำคัญ ระดับคุณภาพมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงาน ในแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและ

ระดับการมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพตามเกณฑ์นั้นด้านบริหารงานวิชาการได้แก่การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง ด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ ควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถและความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนประชากรในวัยเรียน

อรวรรณ ขานูทัย (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานพบว่า ตัวแปรระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจในแผน ความพึงพอใจของข้าราชการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับการพัฒนา และความพร้อมของหน่วยงานในเรื่องงบประมาณ บุคลากร การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ธารพรหม สัตยารักษ์ (2548) ได้ศึกษาและเรียบเรียงประสบการณ์จากนักบริหาร นักวิชาการด้านทรัพยากรบุคคลจากองค์กรชั้นนำของประเทศ สรุปเป็นปัจจัยหลัก 4 ประการ ที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารสูงสุด 2) ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เข้าใจว่าคนเป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เป็นผู้นำในการสื่อสารในคนในองค์กรทราบและตระหนักถึงค่านิยมร่วม นโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร 3) ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและงาน 4) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และ 5) ผู้บริหารทุกระดับต้องบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม

2. ปัจจัยด้านบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นคู่คิดกับผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเป็นทีมงานมืออาชีพดังนี้ 1) คิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 2) ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรตามนโยบายขององค์กร 3) หมั่นศึกษาหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเสนอแนะแนวทางหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร 4) ให้ความสำคัญกับการบริการที่เป็นเลิศแก่บุคลากรทุกระดับ 5) วางตัวเป็นกลาง

ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้องและยุติธรรมเป็นสำคัญ 6) มีจรรยาบรรณรักษาข้อมูลสำคัญที่เป็นความลับของบุคคลในองค์กร 7) ระวังการให้มากที่สุด

3. ปัจจัยด้านระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการมีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน ปัจจัยที่สามารถจัดการให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น ได้แก่ 1) มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) ทุกกระบวนการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับคนต้องมีประสิทธิภาพ 4) ให้คนในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและผู้นับถือ 5) ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่ได้รับ 6) มีนโยบายและคู่มือสำหรับพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน 7) พัฒนาขีดความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องทั้งทักษะ ความรู้ ทักษะ ให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของบุคลากร 8) กำหนดบทบาทให้ชัดเจนในการบริหารคนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการ หัวหน้างานต่าง ๆ รวมทั้งให้ความรู้และพัฒนาหัวหน้างาน 9) จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งงานที่มุ่งใจบุคลากรได้มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ชัดเจน 10) จัดระบบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการและรางวัลทุกรูปแบบที่มุ่งใจและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ ค่าตอบแทนโดยยึดหลักการของความยุติธรรม 11) มีระบบการบริหารผลงานที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน กำหนดเป้าหมายของงาน การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคนและองค์กร การวัดผลการทำงาน และการให้รางวัล 12) นำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ลดเวลางานธุรการของฝ่ายบุคคล เพื่อไปใช้ในงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 13) จัดให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของคน คนจะมีความสุขก็ต่อเมื่อประสบความสำเร็จทั้งเรื่องงาน ส่วนตัว ครอบครัวและมีสุขภาพที่ดี

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในระยะยาวและควรดำเนินการไปพร้อม ๆ กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้อำนาจในขอบข่ายที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล การให้โบนัส 2) เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด และมีระบบการสื่อสารที่มั่นใจว่าสารจากผู้บริหารสูงสุดไปถึงบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ 3) หมั่นสำรวจความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น ระบบการทำงาน ภาระงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ

สัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร และตอบสนองกับความคิดเห็นดังกล่าวตามความเหมาะสม 4) สร้างความไว้วางใจเชื่อใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 5) มุ่งที่เป้าหมายในงานของคน หลีกเลี่ยงการควบคุมวิธีการทำงานของคน แต่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถและเรียนรู้ จากข้อผิดพลาด 6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากกว่าต่างคนต่างทำ

รณนชัย รัตนไทรแก้ว (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการบริหารและจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในจังหวัด นครสวรรค์ มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณา การบริหารงาน โรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ซึ่งอยู่ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมและในแต่ละหลัก ของธรรมาภิบาล ไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในหลักความคุ้มค่าในเรื่องของการได้รับ รางวัลด้านวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมงานวิชาการระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับ ขนาดกลาง และขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาค่ากว่า 10 ปีและสูงกว่า 20 ปี แตกต่างกัน

ทรวงชนก คมวัชรพงศ์ (2549) ศึกษาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณและ ทรัพยากรบุคคล พบว่า ระบบสามารถช่วยจัดการข้อมูลในส่วนของงบประมาณและข้อมูลบุคลากร กระได้ตามความต้องการ ผู้ใช้มีความพึงพอใจในระดับดี และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้ดี ได้รูปแบบการรายงานผลที่ดีและทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

เมธินี คุปพิทยานันท์ (2550) ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนปลอดความรุนแรง จังหวัดสงขลาและจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเด็ก เยาวชนและ ครอบครัว ภายใต้โครงการส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองสุขภาพและสิทธิมนุษยชนด้านเด็ก เยาวชนและครอบครัว มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนปลอด ความรุนแรง โดยเน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาความรุนแรงที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ การรังแกทำร้าย กันในหมู่เด็ก เยาวชน และการใช้ความรุนแรงในการปกครองชั้นเรียนของครู ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 การประเมินผลผลิต ซึ่งพบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการกำหนดไว้ สามารถดำเนินการ ได้อย่างครบถ้วน ระยะเวลาที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นคือ คณะครูเปิดใจกว้าง ตั้งใจที่จะเรียนรู้และได้นำเครื่องมือใหม่คือการสร้างวินัยเชิงบวก ไปทดลองใช้ แต่ยังคงพัฒนา

ทักษะการใช้เครื่องมือชนิดนี้อีกมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีจนครุเกิดความมั่นใจจนสามารถเปลี่ยนทัศนคติของตนเองที่จากเดิมที่เชื่อว่า ไม่เร็วสร้างคน มาเป็นความเชื่อมั่นต่อการใช้นโยบายเชิงบวก ประการที่ 3 การประเมินผลกระทบ คือประเมินว่าสถานการณ์ความรุนแรงต่าง ๆ ในภาพรวมของโรงเรียนลดลงหรือไม่ พบว่าสถานการณ์ปัญหายังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางบวก จนเห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินโครงการฯเท่าที่ได้จัดทำขึ้นในระยะเวลาเพียง 1 ปี ยังไม่เพียงพอ และยังไม่สามารถคาดหวังความยั่งยืนของโครงการได้ อย่างไรก็ตามได้พบแนวโน้มที่ดีในเชิงกระบวนการคือ มีความตื่นตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ทุกระดับ ในการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

อดิศักดิ์ ผลิตผลการพิมพ์ (2550) ได้วิจัยเกี่ยวกับการจัดการความปลอดภัยสำหรับเด็กอายุ 9-14 ปี ซึ่งเป็นการศึกษามาตรฐานขั้นต่ำในการดูแลเด็กด้านความปลอดภัยในโครงการเด็กไทยปลอดภัย (Safe kids Thailand) สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยและสำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ สอดคล้องตามนโยบายที่เหมาะสมสำหรับเด็ก (World fit for children) ได้ผลการวิจัยพบว่า ความปลอดภัยเริ่มต้นได้ที่โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเป็นเสมือนบ้านแหล่งที่สองของเด็ก นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นสถาบัน ทางสังคมหนึ่งที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับเด็กดังนี้ 1) มาตรการความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน รวมถึงสภาพอาคารสถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนต้องอยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัยได้มาตรฐาน 2) มาตรการคุ้มครองเด็กจากความรุนแรง การทำร้ายตนเอง การถูกผู้อื่นทำร้าย การถูกทอดทิ้ง การป้องกันคนแปลกหน้า ระบบการลงโทษเด็ก การป้องกันการทำร้ายทางอารมณ์และจิตใจต่อเด็กโดยครู จะต้องมีชัดเจนและใช้แนวทางที่ถูกต้อง 3) มาตรการความปลอดภัยในการเดินทางไปกลับ โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) มาตรการความปลอดภัยในการจัดกิจกรรมการพัฒนารับรู้ เช่น กิจกรรมกีฬา ทัศนศึกษา กิจกรรมค่ายวิชาการหรือค่ายต่าง ๆ จะต้องถูกวางแผนอย่างดี มีความรอบคอบ เน้นความปลอดภัย 5) การสุตรหลักสูตรความปลอดภัยเพื่อสร้างทักษะและจิตสำนึกความปลอดภัยแก่เด็กและ 6) แผนฉุกเฉิน แผนสาธารณสุข และระบบส่งต่อฉุกเฉินในโรงเรียนจะต้องมีประสิทธิภาพ

สมบัติ ตาปัญญา (2550) ได้วิจัยในโครงการ การศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบป้องกันความรุนแรงต่อเด็กแบบยั่งยืนปีที่สอง สำนักกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการป้องกันความรุนแรงต่อเด็กแบบยั่งยืนในระยะที่สอง โดยมุ่งประเด็นด้านการป้องกันปัญหาการรังแกกันในเด็กนักเรียนเป็นหลัก ผลของการศึกษาพบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งสองกลุ่ม

ทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน โครงการไปแล้วประมาณหนึ่งปีการศึกษา มีผลการรังแกกันในหมู่ นักเรียนลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน และหากโรงเรียนมีการให้ความสนใจกับปัญหาและดำเนินการ แก้ไขปัญหาตามหลักสูตรที่ได้ทำไปแล้วการรังแกกันจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในขณะเดียวกัน หากโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญหรือดำเนินการอย่างจริงจังระดับความรุนแรงของพฤติกรรมนักเรียน ในรูปแบบการรังแกกันก็จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งมีผลเสียด้านนักเรียน การเรียนการสอน บรรยากาศของ โรงเรียนและผลการเรียนของนักเรียนเองในที่สุด

ชาคริต ภูวงค์นนท์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยนำร่อง โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนในการป้องกันและแก้ไขการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลไก กระบวนการ วิธีการขั้นพื้นฐานในการพัฒนา ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการป้องกันและแก้ไขการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจเชิงนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในทุกกระดับ ให้สามารถช่วยเหลือเด็กให้มีชีวิตอยู่ใน โรงเรียนได้อย่างมีความสุข ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความ ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีความเข้าใจและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ลดช่องว่างการสื่อสารในองค์กรเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้เป็นอย่างดี 2) คณะครูใน โรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำ องค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานในสภาวะปกติได้ในด้านต่อไปนี้ เทคนิคกระบวนการรู้จักนักเรียนเป็น รายบุคคล การคัดกรองนักเรียน กระบวนการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงตัวตนของ นักเรียนได้มากยิ่งขึ้น 3) คณะครูในโรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษาต้องการ ทำงานเป็นเครือข่าย มีผู้เคียงข้างในการทำงานพร้อมทั้งการให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) พลังความรู้ความสามารถของนักเรียนมีมากมายไว้ขีดจำกัดหากสถานศึกษาได้จัด โอกาสและ สถานการณ์ที่ถักนักเรียนและสนับสนุนให้กำลังใจ 5) นักเรียนที่กำลังเผชิญสถานการณ์เสี่ยง ได้สร้างกระบวนการร่วมกันระหว่างคณะครู นักเรียนและเครือข่ายภาคีร่วมกัน ในเรื่องยุติการใช้ ความรุนแรง การมีกติกาเงื่อนไขในการจัดการยุติความรุนแรง ทำให้มีแนวทางอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข 6) ผู้ปกครองนักเรียน ได้รับความรู้และมุมมองลูกในแง่บวก จากการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนและ 7) โรงเรียนมีความสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นกับผู้ปกครองและชุมชนในการร่วมกันหาแนวทางยุติปัญหา ความรุนแรงของนักเรียน

งานวิจัยในต่างประเทศ

KinKade (1996) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการในเขตพื้นที่การศึกษา Lamingham ปัจจัยที่ศึกษาคือ 1) หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง 4) นโยบายของเขตพื้นที่และการปฏิบัติตามนโยบาย 5) กฎระเบียบด้านการศึกษาของรัฐ และ 6) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจกำหนดนโยบายเอง 2) ภาวะผู้นำเชิงบวก ของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) บทบาทของผู้ตรวจการศึกษายังมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) ผู้บริหารหน่วยงานกลางที่เป็นกรรมการต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ 6) นโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนในประเด็นที่นักเรียนอาจได้รับประโยชน์สูงสุด

Hibbs (1998) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานะผู้นำของครูใหญ่โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional leadership) ของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ผลการศึกษาพบว่าในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศและประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน กำกับเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ สนับสนุนความก้าวหน้าของครู และยิ่งไปกว่านี้ ครูใหญ่ยังต้องต้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนและสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

Hanson (1996) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จของอาจารย์ใหญ่ในด้านโครงสร้างการตัดสินใจร่วมกัน มีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จของอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ระบบการตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้คำถามวิจัย 2 ข้อ คือ 1) ลักษณะภาวะผู้นำส่วนตัวอะไรบ้างเกิดขึ้นในระบบการตัดสินใจร่วมกัน และ 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในระบบการตัดสินใจร่วมกัน รับรู้อะไรบ้างที่เห็นว่าเป็นองค์กัรสำคัญของกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า เกิดลักษณะภาวะผู้นำ 4 ลักษณะที่เกิดขึ้นในระบบการตัดสินใจร่วมกันคือ 1) ข้อผูกพันส่วนตัวกับปรัชญาการตัดสินใจร่วมกัน 2) ความเคารพในวิชาชีพของตน 3) การรักษา

ตำแหน่งความเป็นกลาง และ 4) ผู้รักษาวัตถุประสงค์ สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม ในระบบการตัดสินใจร่วมกันคือต้องรับรู้อะไรบ้าง พบว่า 1) วิธีการแก้ปัญหา และ 2) ความรับผิดชอบ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะต้องร่วมรับผิดชอบ

Clark (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารกิจการที่ดีในประเทศกานา โดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเชื่อว่า การกระจายอำนาจแบบประชาธิปไตย จะนำมาซึ่งการเกิดการบริหารจัดการที่ดี โดยรัฐบาลกานาได้จัดตั้ง Provisional National Defense Council เป็นหน่วยงานดูแล เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความมีเสถียรภาพ และการพัฒนา

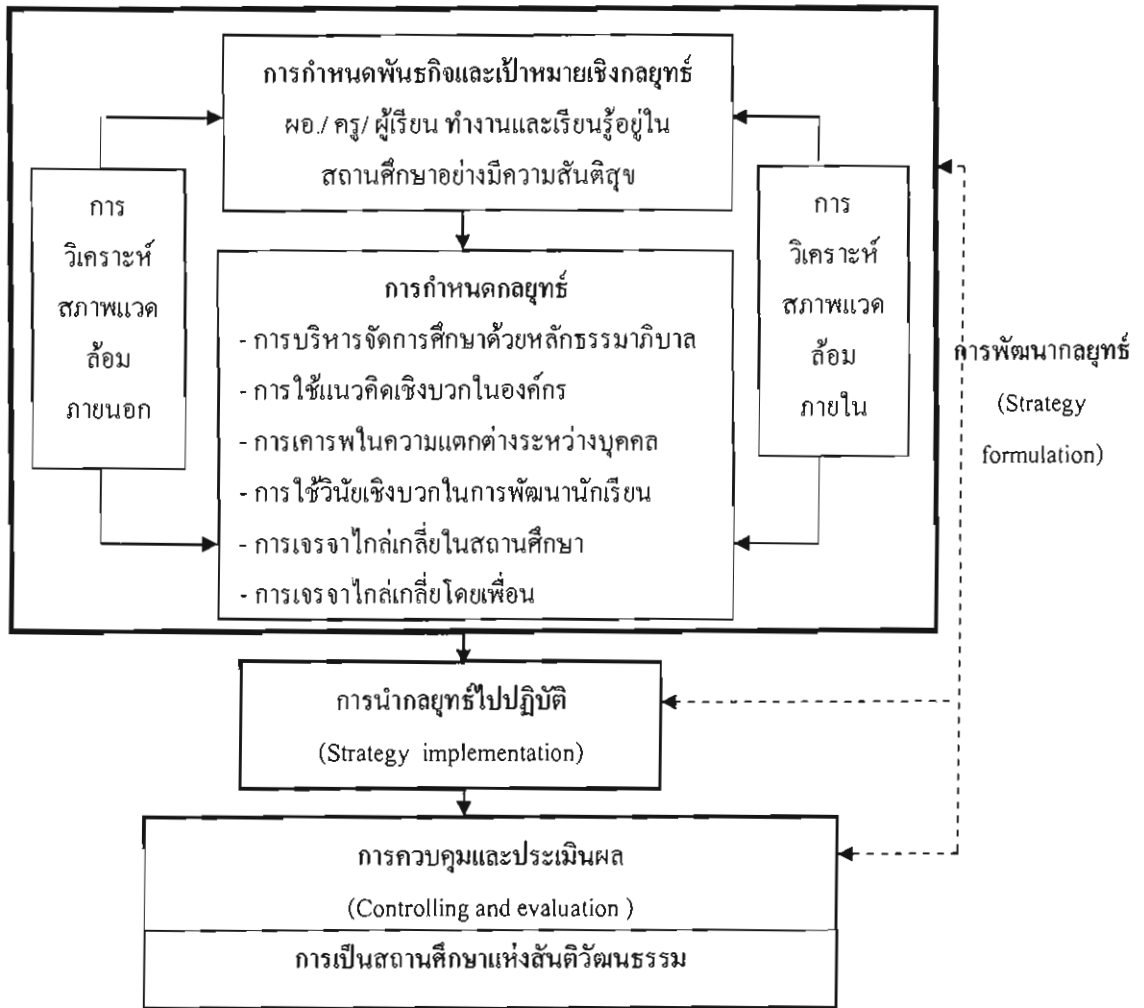
Baldwin (2002) ได้วิจัยเรื่อง การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สํารวจข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความช่วยเหลือและการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวัดคุณภาพ การมอบอำนาจ การเรียนรู้ กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดีและระยะเวลาในการให้ความร่วมมือของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ศิษยานิเทศก์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและเข้าใจวิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ การจัดการที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการดำเนินงานของโรงเรียนทั้ง 44 โรง ที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 พบว่า แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาได้เน้น ไปในเรื่องการแก้ไขข้อขัดแย้งและมาตรการป้องกัน ความรุนแรงที่เกิดขึ้นระหว่างนักเรียนด้วยกันเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการเริ่มตั้งแต่ในชั้นเรียน โรงเรียน และชุมชน ซึ่ง โรงเรียนทั้งหมดที่เข้าร่วม โครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตร ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ซึ่งกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ที่ทางโรงเรียนดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มเข้าโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา โดยการใช้กลยุทธ์หลักที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน 2. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และ 3. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน สำหรับการศึกษาศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดีหรือการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม แห่งสันติสุขในองค์กร พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม จะประกอบไปด้วย หลักการทั้ง 6 ประการเหล่านี้ ได้แก่ 1. การใช้หลัก ธรรมาภิบาลเป็นแนวทาง

ในการบริหารสถานศึกษา 2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร 3. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนา นักเรียน 4. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา 5. การเจรจาโดยเพื่อน และ 6. การเคารพในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล อันจะนำไปให้เกิดการให้เกียรติซึ่งกันและกัน หลักการต่าง ๆ เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นหลักการและแนวทางที่จะนำมาซึ่งความสงบสุขในสถานศึกษา หากนำหลักการดังกล่าวมาจัดการศึกษาในสถานศึกษา จะสามารถบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารและการจัดการศึกษาแบบสันติวิธี ไม่นิยมใช้ความรุนแรง ในการบริหาร และจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง ในการตัดสินใจปัญหา สมาชิกในองค์กรรวมถึงผู้รับบริการจากองค์กร ซึ่งหมายถึง ครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน มีความประทับใจ พึงพอใจในการทำงานและรับบริการ อันเป็นเหตุและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อไป

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ และหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นในการพัฒนาองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรการกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล ของ Bartol and Martin (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 57) โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีขั้นตอนและปัจจัยการดำเนินงาน 5 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and external environmental analysis)
2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายองค์กร (Mission and strategic goal identification)
3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)
5. การควบคุมและประเมินผล (Controlling and evaluation)



ภาพที่ 5 ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่กำลัง
พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรม
ระหว่างกลยุทธ์ที่โรงเรียนได้ดำเนินการอยู่กับกลยุทธ์ที่กำลังพัฒนา

กลยุทธ์ที่โรงเรียนได้ดำเนินการ ขณะเข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นดิวัฒนธรรม ในสถานศึกษา	ร่างกลยุทธ์ที่กำลังพัฒนา
1. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน	กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการศึกษาด้วยหลัก ธรรมาภิบาล
2. การเจรจาไกล่เกลี่ย	กลยุทธ์ที่ 2 การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร
3. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน	กลยุทธ์ที่ 3 การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนา นักเรียน
	กลยุทธ์ที่ 4 การเคารพในความแตกต่างระหว่าง บุคคล
	กลยุทธ์ที่ 5 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา
	กลยุทธ์ที่ 6 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

โดยรายละเอียดร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรม จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล

- 1.1 การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.4 การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.5 การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.6 การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร

- 2.1 การพัฒนาผู้เรียนเป็นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา
- 2.2 การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ ยึดหลักการทำงานย่อมมีการผิดพลาด

- 2.3 บุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน
- 2.4 การให้เกิดยึดต่อวิชาซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อบรรยากาศการทำงาน
ในองค์กร
- 2.5 การให้ความสำคัญต่องานของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 3 การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนา นักเรียน**
- 3.1 ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนได้เลือกตัดสินใจในการเรียน หรือการแสดง
พฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2 ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล/ ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ
นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 3.3 ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย
- 3.4 ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ
- 3.5 ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำต่อนักเรียน
- 3.6 ครูมีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน
- 3.7 ครูมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและปรับปรุงพฤติกรรมกรณีที่เกิด
จากการกระทำผิดของตน
- กลยุทธ์ที่ 4 การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล**
- 4.1 บุคคลมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.2 บุคคลได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.3 บุคคลมีความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.4 บุคคลมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.5 บุคคลมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.6 บุคคลมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- กลยุทธ์ที่ 5 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา**
- 5.1 มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นใน
สถานศึกษา
- 5.2 ส่งเสริมให้บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและ
ยุติธรรม
- 5.3 ส่งเสริมให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 5.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
- 5.5 ส่งเสริมให้คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

กลยุทธ์ที่ 6 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

6.1 มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้น
ในสถานศึกษา

6.2 ส่งเสริมให้เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส
และยุติธรรม

6.3 ส่งเสริมให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง

6.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม

6.5 ส่งเสริมให้คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

โดยข้อมูลที่ได้สรุปเหล่านี้ ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัย
เพื่อการศึกษาข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม และเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร/ วรรณกรรม/ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนที่ดี มีคุณภาพที่เข้าข่ายลักษณะของสังคมสันติวัฒนธรรม ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนและชุมชนให้การยอมรับ ชื่นชม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ทางทฤษฎีที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยนำองค์ความรู้ทางทฤษฎีมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ตอนที่ 3 สอบถามการบริหารสถานศึกษาดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

2. การพัฒนาแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม พิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบการใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละด้านเป็นรายข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้แก่

2.1 ดร.ปรมินทร์ อริเดช	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2.2 ดร.พูนชัย ยาวีราช	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2.3 ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2.4 ดร.ชยุต วิจิตรสุนทร	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2.5 ดร.สมเจตน์ แก้วกัณใจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยสัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4

โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

3. ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence: *IOC*) ระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (*IOC*) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .5 แสดงว่าใช้ได้ ไม่ต้องปรับปรุง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 124) ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. นำแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ ครูแนะแนว ครูสายการสอนและ

กรรมการสถานศึกษา ของสถานศึกษาที่เป็นประชากรในการวิจัย โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 โรงเรียน

5. นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามเป็นรายข้อ ใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยใช้เกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก .20 ขึ้นไป ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค (สม โภชน์ อเนกสุข, 2555, หน้า 114-115)

ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมทางไปรษณีย์ ให้กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในสถานศึกษาเป้าหมาย จำนวน 44 โรงเรียน ๆ ละ 5 คน รวม 220 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ ครูสายการสอน ครูแนะแนว และ กรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมโดยใช้ค่าสถิติทางการวิจัย วิเคราะห์ในแต่ละด้านว่ามีจุดดีเด่น และจุดด้อยอย่างไร มีด้านใดบ้างหรือเรื่องใดบ้างที่ดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ และมีด้านใดที่ล้มเหลว เพื่อนำสู่การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จหรือล้มเหลวว่าเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 6 สืบค้นข้อมูลสถานศึกษาเชิงลึก

1. ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลคะแนนจากการประเมินสภาพความสำเร็จ โดยสถานศึกษาจากข้อมูลในขั้นตอนที่ 5 แล้วเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย

2. ผู้วิจัยเลือกสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจำนวน 3 แห่ง และสถานศึกษาที่ได้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการดำเนินงานต่ำสุด จำนวน 3 แห่ง

3. ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ สังเกต สอบถามเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาที่เลือกศึกษาเชิงลึกตามข้อ 2

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกตามขั้นที่ที่ 6 เพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่สรุปได้และปรับให้เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน โดยการพิจารณาให้คำชี้แนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มี

ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านนโยบาย และการบริหารจัดการสถานศึกษา
ในระดับกระทรวงศึกษาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 5 คน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. คร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ | อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. คร.ดิเรก พรสีมา | ที่ปรึกษาครูสภา |
| 3. คร.พินิจ ตูลสุข | รองเลขาธิการ สภาการศึกษา |
| 4. รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะศึกษาศาสตร์ |

มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นตอนที่ 9 **ขั้นความเป็นไปได้ในการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กร**

สันติวัฒนธรรม

1. ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยประกอบด้วยสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา จำนวน 44 แห่งและสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมสนสถานศึกษา จำนวน 44 แห่ง เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมว่ามีความเป็นไปได้ และมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทยในปัจจุบันอย่างไร

2. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบการแสดงความความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่มต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรม

3. ผู้วิจัยสรุป กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมจากขั้นตอนการวิจัยทั้ง 9 ขั้น สามารถแสดงขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่	รายการ	วิธีการ	เครื่องมือ	ผลที่ได้
1	ศึกษาเอกสาร วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง	Content Analysis	แบบวิเคราะห์ เอกสาร	แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2	การกำหนดกรอบแนวคิด การวิจัย	การสังเคราะห์ เนื้อหา		กรอบแนวคิด การวิจัย
3	การพัฒนาเครื่องมือ การวิจัย	- วิเคราะห์เอกสาร - แบบสอบถาม - พิจารณา โดยผู้เชี่ยวชาญ - ทดลองใช้	แบบวิเคราะห์ เอกสาร	แบบสอบถาม การวิจัย
4	การเก็บข้อมูล	ส่งแบบสอบถาม ทางพัสดุไปรษณีย์	แบบสอบถาม	
5	การวิเคราะห์ข้อมูล	โปรแกรม สำเร็จรูป	โปรแกรม	ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยค่าสถิติ
6	การเก็บข้อมูลเชิงลึก	การสัมภาษณ์ การสังเกต	แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต	ข้อมูลเชิงลึกด้าน การบริหาร สถานศึกษา
7	การกำหนดกลยุทธ์ - สรุปกลยุทธ์เดิม - ร่างกลยุทธ์ที่จะพัฒนา	Content analysis		- กลยุทธ์ที่ สถานศึกษาใช้อยู่ - ร่างกลยุทธ์ที่จะ พัฒนา
8	การพัฒนากลยุทธ์	การพิจารณา ให้ข้อเสนอแนะ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	กลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษา
9	การวิเคราะห์ความเป็นไป ได้ใน การนำไปใช้	ส่งกลยุทธ์ ที่ได้สอบถามกลุ่ม ตัวอย่างการวิจัย	แบบสอบถาม	กลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษา

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

รอบที่ 1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม จำนวน 44 แห่ง รวมประชากรการวิจัยทั้งหมด 2,306 คน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา จำนวน 44 แห่ง ๆ ละ 5 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 220 คน

รอบที่ 2 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม จำนวน 1,646 คน และสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 จำนวน 1,635 คน รวมประชากรทั้งหมด 3,281 คน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม จำนวน 44 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวม 88 คน และสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 จำนวน 44 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวม 88 คน รวมกลุ่มตัวอย่างการวิจัยทั้งหมดจำนวน 176 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

สถานภาพ	รอบที่ 1		รอบที่ 2			
	สถานศึกษา		สถานศึกษา		สถานศึกษา	
	เข้าร่วมโครงการ		เข้าร่วมโครงการ		ที่ไม่เข้าร่วมโครงการ	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	96	44	96	44	144	44
2. ครูวิชาการ โรงเรียน	44	44				
3. ครูแนะแนวโรงเรียน	44	44	1,550	44	1,491	44
4. ครูสายการสอน	1,462	44				
5. กรรมการสถานศึกษา	660	44	-	-	-	-
รวม	2,306	220	1,646	88	1,635	88

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยแบ่งเป็น 2 รอบดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม จากกลุ่มตัวอย่างรอบที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 220 คน

รอบที่ 2 เป็นการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้น จากกลุ่มตัวอย่างรอบที่ 2
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 176 คน

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์
เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง วิเคราะห์สถิติพื้นฐานหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
สู่การเป็นองค์กรแห่งสันติวัฒนธรรมโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

3.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach
(1990, pp. 202-204) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .976

3.3 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
แบบสอบถาม

3.4 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติ ระดับความสำเร็จและ
ระดับความต้องการ โดยการใช้เกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2546, หน้า 10)
ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51-5.00	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51-4.50	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51-3.50	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51-2.50	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.50	น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.1 วิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.2 วิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Item-objective congruence)
- 4.3 สถิติวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยใช้เกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก .20 ขึ้นไป (สมโภชน์ อเนกสุข, 2555, หน้า 114-115)
- 4.4 สถิติวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของคะแนนแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204)
- 4.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษาด้วยหลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมและระดับความต้องการพัฒนา โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified) (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 149)
5. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Association) ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารของ Batol & Martin (1998, pp. 220-221) กับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่กำหนด
6. การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนในส่วนความคิดเห็นในการนำไปสู่การปฏิบัติ
 - 6.1 คะแนนเฉลี่ยเทียบทีละประเด็นกับเกณฑ์ปานกลางขึ้นไปคะแนนเฉลี่ย 3.50
 - 6.2 คะแนนเฉลี่ยแต่ละประเด็นเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการกับสถานศึกษากลุ่มทั่วไป โดยพิจารณาค่า Effect size (Howell, 1989, pp. 208-209)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม และเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อย่อย ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
2. ระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปสู่การปฏิบัติ
3. ระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 หัวข้อย่อยดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมและปัจจัย/อุปสรรคที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม โดยการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน ซึ่งรายละเอียด มีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการวางแผน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการวางแผน			
1. มีการกำหนดนโยบายเรื่องสันติวัฒนธรรม ในสถานศึกษาชัดเจน	4.08	.77	มาก
2. มีการจัดทำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม เกี่ยวกับสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาและ มีปฏิทินการปฏิบัติงาน	4.19	.79	มาก
3. มีการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมวางแผน เรื่องสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา	4.03	.78	มาก
4. มีแผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาให้ทราบทั่วไป	3.94	.85	มาก
เฉลี่ย	4.15	.74	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดทำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมเกี่ยวกับสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาและมีปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายเรื่องสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาชัดเจน มีการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมวางแผนเรื่องสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาและมีแผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาให้ทราบทั่วไป

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติการนำหลักธรรมาภิบาล
 บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา			
1. การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	4.37	.66	มาก
2. การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	4.41	.69	มาก
3. การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหาร	4.39	.66	มาก
4. การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหาร	4.43	.65	มาก
5. การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหาร	4.35	.67	มาก
6. การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหาร	4.27	.68	มาก
เฉลี่ย	4.37	2.74	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา
 อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพ การปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับปฏิบัติมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทาง
 การบริหารการใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทาง
 การบริหารการใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง
 การบริหาร และ การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหาร

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการใช้แนวคิดเชิงบวก
ในองค์กร

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร			
1. การถือว่าพัฒนานักเรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศล และพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา	4.47	.67	มาก
2. การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มีใคร ทำถูกทุกอย่างโดยไม่เคยทำผิดพลาดใด ๆ	4.51	.64	มากที่สุด
3. เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน	4.58	.59	มากที่สุด
4. การให้เกียรติต่อวิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดี ต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร	4.50	.59	มาก
5. เชื่อว่างานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมี ความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน	4.46	.65	มาก
เฉลี่ย	4.53	.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร
อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติ
อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุดคือ เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน รองลงมาคือ
การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มีใครทำถูกทุกอย่างโดยไม่เคยทำผิดพลาดใด ๆ
ส่วนประเด็นอื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้
เกียรติต่อวิชาชีพของกัน และกันเป็นสิ่งดีต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร การถือว่าพัฒนา
นักเรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศลและพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาและเชื่อว่า
งานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนา
นักเรียน ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน			
1. ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจ ในการเรียนหรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ	4.39	.66	มาก
2. ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ	4.35	.64	มาก
3. ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและ เสมอต้นเสมอปลาย	4.42	.63	มาก
4. ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียน แสดงออกในเชิงบวกเสมอ	4.42	.65	มาก
5. ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ	4.35	.63	มาก
6. มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน	4.35	.69	มาก
7. มีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและ ทำอะไรรอดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตน	4.30	.71	มาก
เฉลี่ย	4.39	.62	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน
อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติ
อยู่ในระดับปฏิบัติมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียน
ที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย และครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียน
แสดงออกในเชิงบวกเสมอ ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจในการเรียน
หรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์
ของนักเรียนเสมอ ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ และมีการให้ผลกระทบที่เป็น
เหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีการให้โอกาสนักเรียน
ได้แสดงความเสียใจและทำอะไรรอดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเคารพในความแตกต่าง
 ระหว่างบุคคล

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล			
1. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.41	.59	มาก
2. เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.41	.61	มาก
3. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.48	.60	มาก
4. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.49	.62	มาก
5. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.51	.60	มากที่สุด
6. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.52	.65	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.45	.61	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล
 อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับปฏิบัติมากที่สุดคือ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมี
 ความคิดเห็นต่างกัน รองลงมาคือ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกัน
 ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน ส่วนประเด็นอื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมาก
 ไปหาน้อย ดังนี้ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็น
 ต่างกัน เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
 ส่วนประเด็นที่เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็น
 ต่างกันและประเด็นที่เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ย
 ในสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา			
1. มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย กรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	4.23	.83	มาก
2. บุคคล/กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	4.35	.76	มาก
3. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง	4.28	.77	มาก
4. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	4.32	.75	มาก
5. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.12	.86	มาก
เฉลี่ย	4.28	.78	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา
 อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติ
 อยู่ในระดับปฏิบัติมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคคล/ กรรมการ ไกล่เกลี่ย
 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
 คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง มีการแต่งตั้งบุคคล/
 กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา และคู่กรณียอมรับผลการเจรจา
 ไกล่เกลี่ย

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ย
 โดยเพื่อน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปฏิบัติการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน			
1. มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย กรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	3.72	.91	มาก
2. เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	3.96	.87	มาก
3. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส	4.00	.92	มาก
4. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือ กลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง	3.95	.91	มาก
5. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	4.04	.89	มาก
6. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	3.96	.92	มาก
เฉลี่ย	4.06	2.14	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนอยู่ใน
 ขั้นมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับปฏิบัติมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่าง มีการเจรจา
 ไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย และเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ย
 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีการแต่งตั้งเพื่อนหรือ
 กลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการนิเทศ ติดตาม

สภาพการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการนิเทศ ติดตาม			
1. มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน	4.03	.74	มาก
2. มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาด้วยเครื่องมือที่ชัดเจน	3.99	.79	มาก
3. มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาวิธีการที่ชัดเจน	3.97	.79	มาก
4. มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วม ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย	3.92	.77	มาก
เฉลี่ย	3.98	.76	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการนิเทศติดตาม อยู่ในขั้นมีการปฏิบัติมาก
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติมาก โดยเรียงตาม
 ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา
 อย่างสม่ำเสมอตามปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติวัฒนธรรม
 ในสถานศึกษาด้วยเครื่องมือที่ชัดเจน มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติวัฒนธรรม
 ในสถานศึกษาวิธีการที่ชัดเจน และมีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติวัฒนธรรม
 ในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ด้านการปรับปรุงและพัฒนา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
ด้านการปรับปรุงและพัฒนา			
1. มีการนำผลการนิเทศการดำเนินงานมาวางแผนพัฒนา ต่อเนื่อง	4.00	.80	มาก
2. มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.05	.79	มาก
เฉลี่ย	4.13	.81	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องสภาพการบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการปรับปรุงและพัฒนา อยู่ในขั้น
มีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับ
ปฏิบัติมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อ
ผู้มีส่วนได้เสียต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการนำผลการนิเทศการดำเนินงานมาวางแผน
พัฒนาต่อเนื่อง

1. ระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็น
องค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวพัฒนาไปใช้ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นตัวพัฒนา	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา			
1. การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	3.95	.69	มาก
2. การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	4.01	.73	มาก
3. การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหาร	4.13	.75	มาก
4. การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหาร	4.17	.68	มาก
5. การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหาร	4.12	.69	มาก
6. การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหาร	4.00	.69	มาก
เฉลี่ย	4.06	.63	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวพัฒนาไปใช้ เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความสำเร็จที่ระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหาร รองลงมาคือ การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหารและการใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรมไปใช้ด้านการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร			
1. การถือว่าพัฒนานักเรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศล และพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา	4.10	.63	มาก
2. การให้ภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มีใครทำถูกทุกอย่างโดยไม่เคยทำผิดพลาดใด ๆ	4.03	.59	มาก
3. เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน	4.13	.65	มาก
4. การให้เกียรติต่อวิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดีต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร	4.19	.70	มาก
5. เชื่อว่างานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน	4.19	.69	มาก
เฉลี่ย	4.12	.56	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่องของระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรมไปใช้ เรื่อง การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความสำเร็จในระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เชื่อว่างานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันและการให้เกียรติต่อวิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดีต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน การถือว่าพัฒนานักเรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศลและพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา และการให้ภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มีใครทำถูกทุกอย่างโดยไม่เคยทำผิดพลาดใด ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมไปใช้ด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน			
1. ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจในการเรียนหรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ	4.20	.63	มาก
2. ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ	4.10	.63	มาก
3. ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย	4.06	.65	มาก
4. ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ	4.20	.66	มาก
5. ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ	3.95	.72	มาก
6. มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน	3.98	.66	มาก
7. มีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและทำอะไรรอดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตน	3.93	.69	มาก
เฉลี่ย	3.99	.62	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่องระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมไปใช้ เรื่องการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีความสำเร็จที่ระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจในการเรียนหรือการแสดงพฤติกรรมเสมอและครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ และมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและทำอะไรรอดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ด้านการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล			
1. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.05	.58	มาก
2. เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.16	.62	มาก
3. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.20	.63	มาก
4. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.16	.67	มาก
5. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.13	.68	มาก
6. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.08	.67	มาก
เฉลี่ย	4.24	.62	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ เรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีความสำเร็จที่ระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน รองลงมาคือ เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน และเชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐาน ความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกันและเชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา			
1. มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	3.97	.73	มาก
2. บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	4.02	.78	มาก
3. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง	3.94	.76	มาก
4. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	3.91	.83	มาก
5. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	3.80	.79	มาก
เฉลี่ย	3.90	.65	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีความสำเร็จที่ระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม รองลงมาคือ มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และคู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน			
1. มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	3.59	.82	มาก
2. เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	3.76	.82	มาก
3. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส	3.75	.86	มาก
4. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง	3.71	.85	มาก
5. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	3.65	.76	มาก
6. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	3.56	.86	มาก
เฉลี่ย	3.72	.79	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ไปใช้ เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีความสำเร็จที่ระดับมาก โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม คู่กรณีที่ขัดแย้งกันให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา และคู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย ตามลำดับ

2. ระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ
ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา			
1. การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	4.74	.46	มากที่สุด
2. การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหาร	4.73	.48	มากที่สุด
3. การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหาร	4.75	.43	มากที่สุด
4. การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหาร	4.79	.41	มากที่สุด
5. การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหาร	4.73	.47	มากที่สุด
6. การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหาร	4.70	.46	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.74	.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับความต้องการ
นำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการนำ
หลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา อยู่ในขั้นต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย
ดังนี้ การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหาร รองลงมาคือ การใช้หลักความโปร่งใส
เป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหาร การใช้หลักคุณธรรมเป็น
แนวทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับการใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารและการใช้
หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ
ด้านการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร			
1. การถือว่าพัฒนานักเรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศล และพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา	4.80	.45	มากที่สุด
2. การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ	4.71	.53	มากที่สุด
3. เชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน	4.71	.50	มากที่สุด
4. การให้เกียรติต่อวิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดี ต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร	4.81	.43	มากที่สุด
5. เชื่อว่างานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการ ต่างมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน	4.83	.38	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.77	.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องของระดับความต้องการ
นำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการใช้
แนวคิดเชิงบวกในองค์กร อยู่ในระดับต้องมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกประเด็นที่ศึกษา
มีระดับความต้องการมากที่สุด โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เชื่อว่างานแต่ละงาน
ที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน รองลงมาคือ การให้เกียรติต่อ
วิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดีต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร การถือว่าพัฒนานักเรียนเป็นงาน
สร้างคน สร้างกุศลและพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ส่วนการให้อภัยซึ่งกันและกัน
เป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มีใครทำถูกทุกอย่างโดยไม่เคยทำผิดพลาดใด ๆ และเชื่อว่าบุคคลย่อมมีความรู้
และความสามารถที่ต่างกันมีค่าเฉลี่ยเท่า

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรมไปปฏิบัติด้านการปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การปฏิบัติการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน			
1. ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจในการเรียนหรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ	4.74	.46	มากที่สุด
2. ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ	4.76	.43	มากที่สุด
3. ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย	4.74	.49	มากที่สุด
4. ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ	4.79	.44	มากที่สุด
5. ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ	4.78	.48	มากที่สุด
6. มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน	4.72	.54	มากที่สุด
7. มีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและทำอะไรทดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตน	4.71	.48	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.81	.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเรื่องระดับความต้องการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตัวฒนธรรม เรื่องการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความต้องการมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ รองลงมาคือ ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ ส่วนครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนในการเลือกตัดสินใจในการเรียนหรือการแสดงพฤติกรรมเสมอและครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน และมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและทำอะไรทดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติด้านการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล			
1. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.74	.49	มากที่สุด
2. เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมี ความคิดเห็นต่างกัน	4.72	.48	มากที่สุด
3. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.79	.44	มากที่สุด
4. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.79	.44	มากที่สุด
5. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.75	.52	มากที่สุด
6. เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน	4.79	.52	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.78	.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม เรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความต้องการมากที่สุด โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 3 ประเด็นได้แก่ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัดความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน, เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน และเชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน รองลงมาคือ เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน และเชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ไปปฏิบัติ
ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา			
1. มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย กรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	4.78	.45	มากที่สุด
2. บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	4.79	.44	มากที่สุด
3. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง	4.81	.42	มากที่สุด
4. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	4.77	.48	มากที่สุด
5. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.79	.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.81	.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับ
ความต้องการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา มีระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความต้องการมากที่สุด โดย เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง รองลงมาคือ บุคคล/
กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม และคู่กรณียอมรับ
ผลการเจรจาไกล่เกลี่ย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย
กรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา และมีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรมตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความต้องการนำกลยุทธ์
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ
ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	$n = 220$		ระดับปฏิบัติ
	\bar{X}	SD	
การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน			
1. มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย กรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	4.20	.87	มาก
2. เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม	4.75	.49	มากที่สุด
3. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส	4.67	.54	มากที่สุด
4. คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือ กลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง	4.61	.57	มากที่สุด
5. มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	4.66	.49	มากที่สุด
6. คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.66	.53	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.64	.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เรื่อง ของระดับ
ความต้องการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
เรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน มีระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ทุกประเด็นที่ศึกษามีระดับความต้องการมากที่สุด ยกเว้นประเด็นมีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อน
ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีนักเรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาที่มีระดับความต้องการอยู่ที่ระดับมาก
ส่วนประเด็นอื่น ๆ เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้ไกล่เกลี่ย
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่าง มีการเจรจาไกล่เกลี่ย
อย่างยุติธรรมและคู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน
ให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

3. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมและปัจจัย/อุปสรรคที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจาก
กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ตารางที่ 27 สรุปค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับความถี่และระดับความต้องการกลยุทธ์บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้การเป็น
องค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติ

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	n = 220			
	สภาพการบริหาร \bar{X}	ระดับการปฏิบัติ	ความถี่ \bar{X}	ความต้องการ \bar{X}
1. การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา	4.37	มาก	4.06	มากที่สุด
2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร	4.53	มากที่สุด	4.12	มากที่สุด
3. การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนามัคคุเรียม	4.39	มาก	3.99	มากที่สุด
4. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.45	มาก	4.24	มากที่สุด
5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา	4.28	มาก	3.90	มากที่สุด
6. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน	4.06	มาก	3.72	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.35	มาก	4.01	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นติวฒนธรรมไปปฏิบัติ ด้านสภาพการบริหารที่ระดับมาก ด้านระดับความสำเร็จที่ระดับมากและด้านระดับความต้องการที่ระดับมากที่สุด

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรมสู่การปฏิบัติ โดยใช้สูตร Modified priority needs index (PNI Modified)

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม	n = 220				PNI	ลำดับที่
	สภาพการบริหาร \bar{X} ระดับปฏิบัติ	ความต้องการ \bar{X} ระดับต้องการ				
1. การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา	4.37	4.74	มาก	มากที่สุด	0.078	4
2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร	4.53	4.77	มากที่สุด	มากที่สุด	0.050	6
3. การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน	4.39	4.81	มาก	มากที่สุด	0.087	3
4. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.45	4.78	มาก	มากที่สุด	0.069	5
5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา	4.28	4.81	มาก	มากที่สุด	0.110	2
6. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน	4.06	4.64	มาก	มากที่สุด	0.125	1
เฉลี่ย	4.35	4.76	มาก	มากที่สุด		

จากตารางที่ 28 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กร สันติวัฒนธรรมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเรียงลำดับจาก
ความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน
ลำดับที่สอง คือ การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา ลำดับที่สาม คือ การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนา
นักเรียน ลำดับที่สี่ คือ การใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ลำดับที่ห้า
คือ การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล และลำดับที่หก คือ การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร

ตารางที่ 29 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยและอุปสรรค ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นตำรับวัฒนธรรม
 ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	อุปสรรค
1. การนำหลักธรรมาภิบาลบริหารสถานศึกษา	1. การเป็นแบบอย่างที่ดีงามตามหลักธรรมาภิบาลของฝ่ายบริหารสถานศึกษา 2. ครูและบุคลากรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ความคงเส้นคงวา ความสม่ำเสมอ และการปฏิบัติตนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการใช้แนวคิดเชิงบวกมาบริหารงาน	1. การปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรบางคนที่ยึดหลักคุณธรรมและความไม่ต่อเนื่องมั่นคงของการปฏิบัติ 2. ความไม่ไว้วางใจ ไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน 1. ความไม่เข้าใจแนวคิดเชิงบวก และนิยมนิยามเฉพาะบุคคลของครูและบุคลากรบางคนในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารละเลย ไม่ใส่ใจปรับทัศนคติการทำงาน โดยการใช้แนวคิดเชิงบวกในสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากร
3. การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน	1. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและตระหนักเห็นความสำคัญการใช้วินัยเชิงบวกอย่างจริงจัง	1. ครูไม่เห็นคุณค่าและประโยชน์ของวินัยเชิงบวก โดยไม่ใช้ความเคยชินส่วนตัวในการจัดการเรียนการสอน/ แก้ปัญหา

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	อุปสรรค
3. การใช้นโยบายพัฒนานักเรียน	2. ครูมีความรู้ เข้าใจและตระหนักเห็นคุณค่า ความสำคัญของการนำวินัยเชิงบวกไปใช้พัฒนานักเรียนอย่างแท้จริง 3. ผู้ปกครอง ชุมชน ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง	2. ครูใช้นโยบายไม่ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 3. ครูมีปัญหาทางสุขภาพจิตและนิสัยเดิมที่เป็นอุปสรรค
4. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	1. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งด้านการพูด การกระทำและความคิด ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นเป็นประจักษ์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อาทิ ทั้งในการประชุม การสนทนาปกติ และการมอบหมายงาน	1. ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญ ละเลย ไม่ใส่ใจ หรือ มีบุคลิกภาพขาคมนุชยสัมพันธ์ที่ติดต่อครูบุคลากรในสถานศึกษา 2. ครูและบุคลากร ไม่ใส่ใจ ไม่สนใจ หรือไม่ตระหนักเห็น
2. ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญและนำไปปฏิบัติใช้จริง ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและกับนักเรียนอย่างเป็นปกติวิสัย		ความสำคัญของหลักการดังกล่าวสู่การปฏิบัติจริง ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและนักเรียน

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปัจจัยผู้ความสำเรจ	อุปสรรค
ผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม		
5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับกรรมการและผลการเจรจาไกล่เกลี่ย คณะกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับความสัมพันธ์และรู้จักบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารไม่ใช่นักกลาง มีพฤติกรรมส่งลูกการทำงานของคณะกรรมการไกล่เกลี่ย ครูไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย กรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่เก็บความลับของคู่กรณี ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่หรือทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินข้อพิพาทเสียเอง
6. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย นักเรียนคู่กรณีให้การยอมรับกรรมการและผลการเจรจาไกล่เกลี่ย คณะกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับความสัมพันธ์และรู้จักบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี 	<ol style="list-style-type: none"> ครูวางตัวเป็นผู้ตัดสินข้อพิพาทเสียเอง ไม่เปิดโอกาสให้เข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน นักเรียนคู่กรณีไม่ยอมรับและไว้วางใจกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย กรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่สามารถเก็บความลับของคู่กรณีได้ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนนักเรียน

จากตารางที่ 29 พบว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยและอุปสรรค ของการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในการบริหาร สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ในการเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติ วัฒนธรรมประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะเรื่องความมั่นคง ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา ทางารแสดงออก ทั้งทางกาย วาจา และความคิด ตามหลักธรรมมาภิบาล การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กรของผู้บริหาร และที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคือ ความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีความสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษา ความเข้าใจที่ตรงกัน ต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง อันจะส่งผลต่อความสำเร็จ

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติ วัฒนธรรมโดยการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 30 สรุปการพิจารณาร่างกลยุทธ์โดยผู้คุณวุฒิ

ร่างกลยุทธ์ที่เสนอ	กลยุทธ์ที่พิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ หลักธรรมมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร สถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมมาภิบาล
กลยุทธ์ที่ 2 การใช้แนวคิดเชิงบวก ในองค์กร	กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร
กลยุทธ์ที่ 3 การใช้วินัยเชิงบวก ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัย เชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน อย่างรอบด้าน
กลยุทธ์ที่ 4 การเคารพในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติการเคารพ ในความแตกต่างระหว่างบุคคล
กลยุทธ์ที่ 5 การเจรจาไกลเกลี่ย ในสถานศึกษา	กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจา ไกลเกลี่ยในสถานศึกษา
กลยุทธ์ที่ 6 การเจรจาไกลเกลี่ย โดยเพื่อน	กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกลเกลี่ย โดยเพื่อน

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นชอบในความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับข้อความในแต่ละกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ชัดเจน เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติที่ตรงกันต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบันจากสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา

1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์ปานกลางขึ้นไป ที่ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป

กลยุทธ์	n = 88		ระดับ ความเป็นไปได้	ลำดับ ความสำคัญ
	\bar{X}	SD		
1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	4.72	.45	มากที่สุด	2
2. ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	4.73	.45	มากที่สุด	1
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน	4.69	.46	มากที่สุด	3
4. ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.68	.47	มากที่สุด	4
5. พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาในสถานศึกษา	4.62	.49	มากที่สุด	5
6. ส่งเสริมการเจรจาโดยเพื่อน	4.47	.50	มากที่สุด	6
รวม	4.69	.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 31 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมโดยภาพรวม มีความเป็นไปได้มากที่สุด เมื่อพิจารณาตามลำดับ

ความสำคัญพบว่า กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีลำดับความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และลำดับสุดท้ายคือ กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาโดยเพื่อน

2. ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของสถานศึกษากลุ่มที่เข้าร่วมโครงการ และกลุ่มที่ไม่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า Effect size เปรียบเทียบกลุ่มสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่ม เรื่องความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน

กลยุทธ์	กลุ่ม ร่วมโครงการ		กลุ่ม ไม่ร่วมโครงการ		ค่า Effect size
	$n = 88$		$n = 88$		
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	4.72	.45	4.72	.45	0.00
2. ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	4.73	.45	4.59	.49	0.31
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน	4.69	.46	4.49	.50	0.43
4. ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.68	.47	4.68	.47	0.00
5. พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาในสถานศึกษา	4.62	.49	3.43	.49	2.43
6. ส่งเสริมการเจรจาโดยเพื่อน	4.47	.50	3.38	.48	2.18
รวม	4.69	.46	4.06	.23	1.37

จากตารางที่ 32 พบว่า ค่า Effect size โดยรวมเท่ากับ 1.37 ซึ่งเมื่อเทียบเกณฑ์แล้ว มีค่ามากกว่า .50 จึงแสดงได้ว่าความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรมไปใช้ของกลุ่มสถานศึกษาทั้งสองกลุ่ม มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์กลับพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 ถึงกลยุทธ์ที่ 4 มีค่า Effect size น้อยกว่า 0.50 แสดงว่า สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่แตกต่างกัน มีเพียงกลยุทธ์ที่ 5 และกลยุทธ์ที่ 6 เท่านั้น ที่มีค่า Effect size ที่มากกว่า 0.50 ซึ่งแสดงว่า ความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรม ที่สถานศึกษากลุ่มเข้าร่วม โครงการเสริมสร้างต้นดิวัฒนธรรมในสถานศึกษาเห็นว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ข้อดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

สำหรับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรม ที่สถานศึกษากลุ่มที่ไม่เข้าโครงการเสริมสร้างต้นดิวัฒนธรรมในสถานศึกษา เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

ดังนั้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดิวัฒนธรรม ที่สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มต่างเห็นตรงกันว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ข้อดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม และเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ จำนวน 2,306 คน จากโรงเรียน จำนวน 44 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นดีวัฒนธรรม เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ตามประกาศของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและจากสถานศึกษาที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นดีวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 4 จำนวน 1,635 คน จาก 144 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) แบ่งเป็น 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับความสำเร็จและระดับความต้องการในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมไปใช้จากผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 220 คน

รอบที่ 2 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาครูจำนวน 88 คน ในสถานศึกษากลุ่มที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นดีวัฒนธรรมในสถานศึกษาจำนวน 44 แห่ง และ 88 คนจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นดีวัฒนธรรมในสถานศึกษา จำนวน 44 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างรอบที่ 2 จำนวน 176 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ดำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมโดยรอบที่หนึ่งเป็นแบบสอบถาม สภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับความสำเร็จและระดับความต้องการในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมไปใช้ รอบที่สองเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยและอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดี

วัฒนธรรมไปใช้ และรอบที่สามเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติในสังคมปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับพิจารณาสภาพการบริหารสถานศึกษา ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน และระดับความต้องการในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ตลอดจนใช้พิจารณาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสภาพสังคมไทยปัจจุบันระหว่างสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบัท (Cronbach) สำหรับวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของคะแนนแบบสอบถาม

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่กลุ่มสถานศึกษาที่เข้าโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมใช้ดำเนินการอยู่ก่อนได้แก่ การใช้วินัยเชิงบวก การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นเฉพาะเรื่องการแก้ไขปัญหาการทะเลาะวิวาทของนักเรียนเป็นประเด็นสำคัญ มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผลสำเร็จอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ การปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กร พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน ปลูกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน เป็นกลยุทธ์สำหรับพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ เป็นการป้องกัน และแก้ไขปัญหาจากสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งได้เมื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างครบทุกข้อและมีความต่อเนื่อง จริงจัง ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน และระดับความต้องการของสถานศึกษาในการนำ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วแปลค่า ดังนี้

สภาพการบริหารสถานศึกษา

1. ด้านการวางแผน (Plan) มีค่าเฉลี่ย 4.15 ซึ่งหมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 2. ด้านการปฏิบัติ (Do) แยกตามแนวคิด/หลักการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม 6 ประการ ดังนี้
 - 2.1 การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.37 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 - 2.2 การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.53 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 - 2.3 การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.39 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 - 2.4 การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.45 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 - 2.5 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.28 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 - 2.6 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน มีค่าเฉลี่ย 4.06 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 3. ด้านการนิเทศ ติดตาม (Check) มีค่าเฉลี่ย 3.98 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 4. ด้านปรับปรุงและพัฒนา (Act) มีค่าเฉลี่ย 4.13 หมายถึงมีสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
- ระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้
1. การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.06 หมายถึงมีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.12 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
 3. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.99 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

4. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.24 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.90 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

6. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน มีค่าเฉลี่ย 3.72 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

ระดับความต้องการของสถานศึกษาในการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.74 หมายถึง มีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.77 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.81 หมายถึง มีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.78 หมายถึง มีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.81 หมายถึง มีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

6. การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน มีค่าเฉลี่ย 4.64 หมายถึง มีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) พบว่า ทุกขั้นตอนมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีระดับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้อยู่ในระดับมาก เช่นกัน และมีระดับความต้องการนำกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยกำลังพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ตามความต้องการจำเป็นตามสูตร PNI Modified พบว่ามีลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อันดับที่หนึ่งการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน รองลงมาคือ การเจรจาในสถานศึกษา การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนานักเรียน การใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางบริหาร การเคารพในความแตกต่าง และการใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

จากการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัยทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม ดังนี้

การสัมภาษณ์กลุ่มสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการดำเนินงานในชั้นตอนที่ 1 สูงที่สุด 3 อันดับ และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 อันดับ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ได้แก่

1. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล ความคิดเชิงบวก วินัยเชิงบวก และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรได้

2. ความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ตลอดถึง ความร่วมมือในการนำนโยบายต่อเรื่องนี้สู่การปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

3. การไม่ยอมรับและให้เกิดริชชิงกันและกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดถึง การไม่รักษาความลับของกลุ่ม จากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

จากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากสภาพการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัยซึ่งได้มีกลยุทธ์เน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของนักเรียน โดยใช้กลยุทธ์เรื่อง วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน การใช้ระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาเป็นกลยุทธ์หลัก และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ดังนี้

ร่างกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร

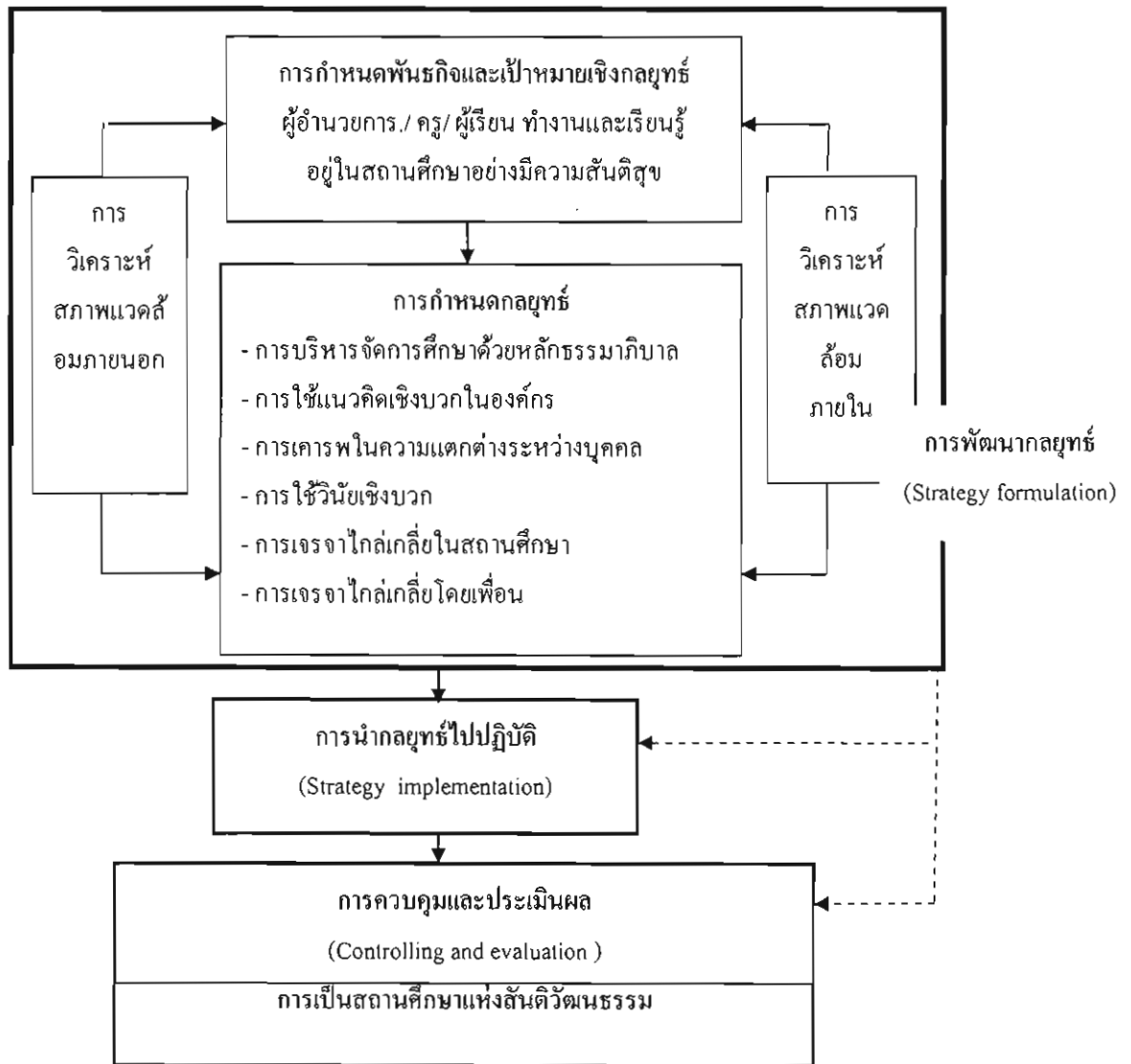
กลยุทธ์ที่ 3 การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

กลยุทธ์ที่ 5 การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

สรุปเป็นแผนภูมิ ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ดังนี้



ภาพที่ 6 ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

การนำร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมและค่าสถิติที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เสนอผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาและเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมต่อร่างกลยุทธ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องการใช้ภาษาที่เป็นทางการ ใช้ภาษาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยเนื้อหาหลักยังคงยึดตามร่างกลยุทธ์เดิมที่เสนอไป ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยยึดหลัก

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

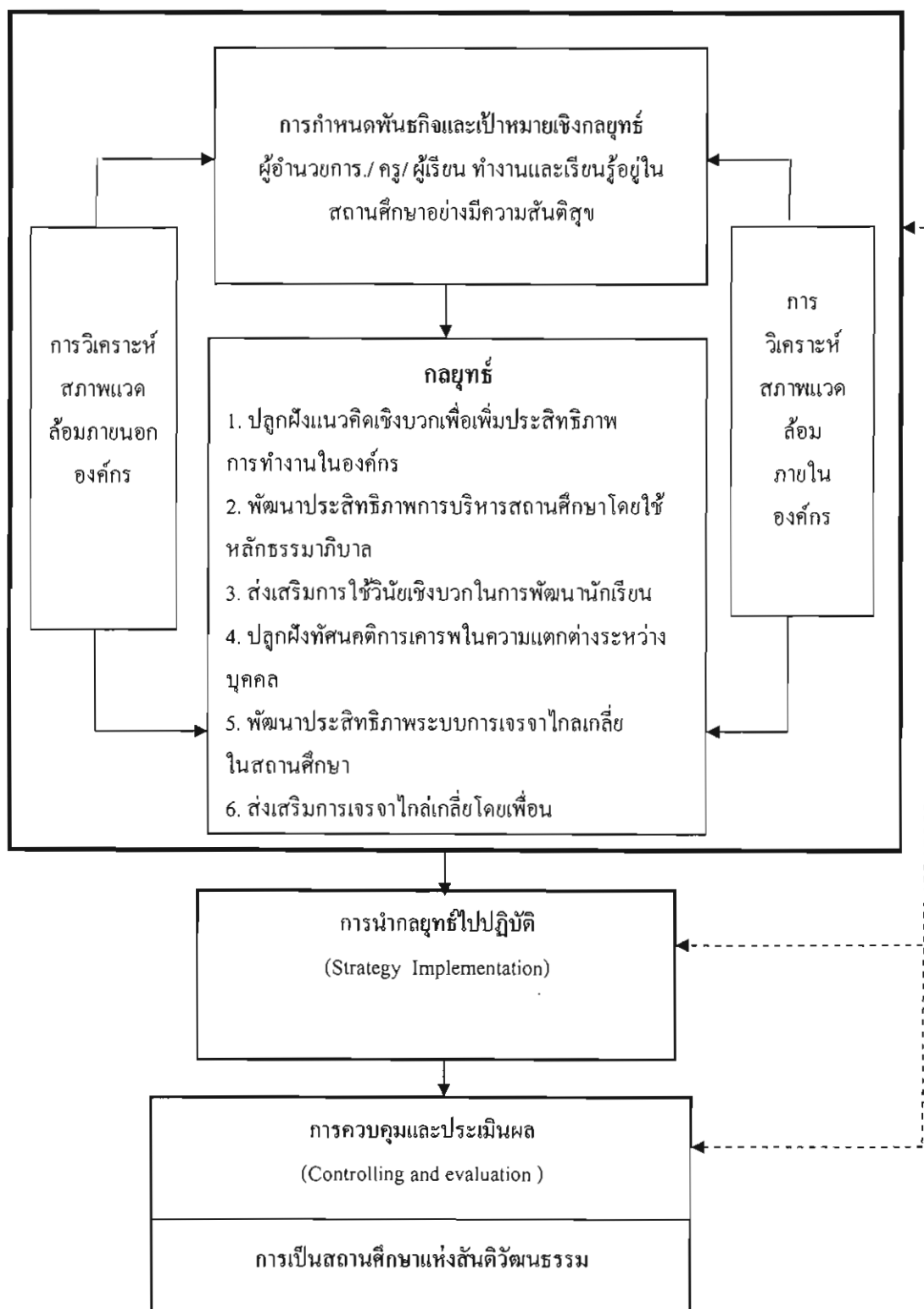
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่
การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน

1.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เทียบกับเกณฑ์ปานกลางขึ้นไป คือเทียบกับค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไปของ
กลุ่มสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างการวิจัย เรื่องความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีความเป็นไปได้
ได้ด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติ
วัฒนธรรม ที่สถานศึกษากลุ่มที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาซึ่งเป็น
กลุ่มตัวอย่างการวิจัย มีความเห็น ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงในสภาพสังคมปัจจุบัน สามารถเขียนได้
ผังแผนภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 7 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

1.2 เปรียบเทียบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบันระหว่างกลุ่มสถานศึกษาที่เข้าโครงการเสริมสร้างต้นต้วฒนธรรมในสถานศึกษาและกลุ่มสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วมโครงการ

ผลการวิเคราะห์จากค่า Effect size พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มโดยรวมมีความแตกต่างกัน แต่หากพิจารณารายกลยุทธ์กลับพบว่า กลยุทธ์ที่ 1 ถึงกลยุทธ์ที่ 4 ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ของสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน ส่วนกลยุทธ์ ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเพื่อน นั้นสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มเห็นว่าความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ทั้งสองข้อนี้ไปใช้ แตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้สรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรมที่ สถานศึกษากลุ่มเข้าร่วมโครงการเสริมสร้างต้นต้วฒนธรรมในสถานศึกษาเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ข้อดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเพื่อน

สำหรับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรมที่สถานศึกษากลุ่มที่ไม่เข้าโครงการเสริมสร้างต้นต้วฒนธรรมในสถานศึกษาเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรมที่สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มต่างเห็นตรงกันว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ข้อดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

อย่างรอบด้าน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสรุปแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน และระดับความต้องการของสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรมไปใช้ ดังนี้

ด้านสภาพการบริหารสถานศึกษา

ทั้งด้านการวางแผน (Plan) ด้านการปฏิบัติ (Do) แยกตามกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม 6 ประการ ดังนี้ การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน ด้านการนิเทศ ติดตาม (Check) และด้านปรับปรุงและพัฒนา (Act) ซึ่งสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีสภาพการปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ กลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม ตามหลักการ 6 ประการดังนี้ การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน โดยหลักทั้ง 6 ประการมีระดับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

ด้านระดับความต้องการของสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม ตามหลักการทั้ง 6 ประการ ดังนี้ การนำหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนานักเรียน การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาและ

การเจรจาใกล้เคียงโดยเพื่อน ซึ่งหลักการทั้ง 6 ประการ กลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีระดับความต้องการใช้หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งด้านสภาพการบริหารสถานศึกษา ด้านระดับความสำเร็จ และด้านระดับความต้องการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมสู่การปฏิบัติข้างต้น อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะระดับความต้องการทุกหลักการมีระดับความต้องการที่มากที่สุด ช่อชี้ให้เห็นชัดว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมชุดนี้ สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้อย่างแน่นอนทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ทั้ง 6 ประการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการบริหารและแนวคิดที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากผลงานการศึกษา และการวิจัยทางการศึกษามากมายที่มีผลไปในการทำงานเดียวกันเกี่ยวกับคุณภาพที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างยั่งยืนเมื่อนำแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้อย่างจริงจังในองค์กรต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ ทองคำ (2545) ที่ได้ศึกษาวิจัยสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี จากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสังกัด พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณารายหลัก ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด และทำงานเดียวกันกับสถาบันพระปกเกล้า (2546) ได้รายงานการวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี เสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยศึกษาในหน่วยงาน 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ได้แก่เกษตรอำเภอ 2 แห่ง ธนาคารออมสิน 2 แห่ง กลุ่มงานด้านบริการได้แก่โรงเรียน 2 แห่ง โรงพยาบาล 2 แห่ง กลุ่มงานด้านความมั่นคงได้แก่สถานีตำรวจ 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 10 หน่วยงาน ผลปรากฏว่า ในภาพรวมหน่วยงานทั้ง 10 แห่งมีคะแนนในหลักนิติธรรม และคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ส่วนหลักความโปร่งใสมีระดับคะแนนปานกลาง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานทั้ง 3 กลุ่มงาน โดยภาพรวมพบว่า กลุ่มงานต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยของการบริหารจัดการที่ดีใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณารายกลุ่มงานพบว่ากลุ่มงานเศรษฐกิจและบริการมีคะแนนความโปร่งใสอยู่ในระดับต่ำกว่ากลุ่มงานความมั่นคง ขณะที่กลุ่มงานเศรษฐกิจมีคะแนนในเรื่องของหลักความคุ้มค่ามีส่วนร่วมและนิติธรรมต่ำกว่าอีก 2 กลุ่มงาน ขณะที่คะแนนด้านคุณธรรมสูงที่สุดทั้ง 3 กลุ่มงาน ไม่เฉพาะแต่ในประเทศเท่านั้น ผลงานวิจัยต่างประเทศ อาทิ Clark (2001) ได้ศึกษาเรื่อง In Search of Good Governance Decentralization and Democracy in Ghana เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารกิจการที่ดีในประเทศกานา โดยมุ่ง

ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเชื่อว่า การกระจายอำนาจแบบประชาธิปไตย จะนำมาซึ่งการเกิดการบริหารจัดการที่ดี โดยรัฐบาลกานาได้จัดตั้ง Provisional National Defense Council ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ความมีเสถียรภาพ และการพัฒนา รวมถึงงานวิจัยของ Baldwin (2002) ได้วิจัยเรื่อง "Total quality in higher education: The implications of internal stakeholder perceptions." ศึกษาการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สํารวจข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความช่วยเหลือและการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวัดคุณภาพ การมอบอำนาจการเรียนรู้กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดี และระยะเวลาในการให้ความร่วมมือของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและเข้าใจวิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ การจัดการที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรง กับความพึงพอใจจากที่แสดงมา ทั้งนี้ทำนองเดียวกันในงานวิจัยของชนันชัย รัตน์ไทรแก้ว (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ซึ่งอยู่ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาด โรงเรียน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมและในแต่ละหลักของธรรมาภิบาลไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในหลักความคุ้มค่าในเรื่องของการได้รับรางวัลด้านวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมงานวิชาการระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง และขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาดำกว่า 10 ปีและสูงกว่า 20 ปี แตกต่างกัน จากที่กล่าวมาชี้ให้เห็นว่าการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลมาบริหารสถานศึกษาย่อมนำมาสู่ความสำเร็จของการบริหารงานและเป็นที่ต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ไม่เฉพาะแต่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว แต่สามารถใช้ได้กับทุก ๆ หน่วยงาน ทุก ๆ องค์กรที่มีคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

จุดประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กร
 สันติวัฒนธรรม

จากการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัยทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าว
 ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม การสัมภาษณ์กลุ่มสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยของ
 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานในชั้นตอนที่ 1 สูงที่สุด 3 อันดับ และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 อันดับ
 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการดำเนินงาน พบว่า ปัจจัยสำคัญ
 ที่ส่งผลให้การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ ได้แก่
 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล ความคิดเชิงบวก วินัยเชิงบวกและการยอมรับ
 ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิด
 ความสำเร็จต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรได้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 คณะกรรมการสถานศึกษา ต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม
 ตลอดถึง ความร่วมมือในการนำนโยบายต่อเรื่องนี้สู่การปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ
 ของการดำเนินงาน การไม่ยอมรับและให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดถึง
 การไม่รักษาความลับของกลุ่ม จากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง
 ต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด/ หลักการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ทั้งนี้
 เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลสำคัญอันดับแรกที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของ
 หน่วยงาน หากผู้บริหารเป็นที่เคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่บุคลากร ในหน่วยงานแล้ว
 ย่อมจะเป็นเรื่องง่ายต่อการพัฒนาคุณภาพองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ว่าจะ
 มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hibbs (1998) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและ
 ภาวะผู้นำของครูใหญ่โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหาร
 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน ผลการศึกษาพบว่า
 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจใน
 รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอนและ
 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอน
 ที่จะต้องนิเทศและประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของ
 โรงเรียน กำกับเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ สนับสนุน
 ความก้าวหน้าของครู และยิ่งไปกว่านี้ ครูใหญ่ยังต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความ
 ร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนและสร้างความเข้มแข็งให้
 โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ Hanson (1996) ที่ได้ศึกษาเฉพาะ
 กรณีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จของอาจารย์ใหญ่ในด้านโครงสร้างการตัดสินใจร่วมกัน

มีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จของอาจารย์ใหญ่ที่ใช้ระบบการตัดสินใจร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า เกิดลักษณะภาวะผู้นำ 4 ลักษณะที่เกิดขึ้นในระบบการตัดสินใจร่วมกัน คือ 1) ข้อผูกพันส่วนตัวกับปรัชญาการตัดสินใจร่วมกัน 2) ความเคารพในวิชาชีพของตน 3) การรักษาดำแหน่งความเป็นกลาง และ 4) ผู้รักษาวัตถุประสงค์ จากงานวิจัยดังกล่าวนี้จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติจริง

ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัตินั้นก็คือครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ก็ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน การที่บุคคลเหล่านี้มีความเข้าใจต่อหลักการร่วมกัน ตรงกัน และให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการทำงานย่อมจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ เพราะผลจากความเข้าใจที่ถูกต้องและมีความไว้วางใจต่อกันย่อมส่งผลให้การทำงานร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังผลการวิจัยของชาคริต ภูวงค์นันท์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยนำร่องโครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการป้องกันและแก้ไขการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี 1) กระบวนการสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับระบบดูแลเหลือนักเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีความเข้าใจและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ลดช่องว่างการสื่อสารในองค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เป็นอย่างดี 2) คณะครูในโรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานในสถานะปกติได้ในด้านต่อไปนี้ เทคนิคกระบวนการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน กระบวนการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงตัวตนของนักเรียนได้มากยิ่งขึ้น 3) คณะครูในโรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษาต้องการทำงานเป็นเครือข่าย มีผู้เคียงข้างในการทำงานพร้อมทั้งการให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) พลังความรู้ความสามารถของนักเรียนมีมากมายไว้ขีดจำกัดหากสถานศึกษาได้จัด โอกาสและสถานการณ์ที่กับนักเรียนและสนับสนุนให้กำลังใจ 5) นักเรียนที่กำลังเผชิญสถานการณ์เสี่ยง ได้สร้างกระบวนการร่วมกันระหว่างคณะครู นักเรียนและเครือข่ายภาคีร่วมกัน ในเรื่องยุติ การใช้ความรุนแรง การมีกติกาสื่อใจในการจัดการยุติความรุนแรง ทำให้มีแนวทางอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข 6) ผู้ปกครองนักเรียน ได้รับความรู้และมุมมองลูกในแง่บวก จากการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน 7) โรงเรียนมีความสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นกับผู้ปกครองและชุมชนในการร่วมกันหาแนวทางยุติปัญหาความรุนแรงของนักเรียน และงานวิจัยด้านมาตรการคุ้มครองเด็กจากความรุนแรงด้านต่าง ๆ ซึ่งความรู้ความเข้าใจจากตัวของครูเองก็เป็นปัจจัย

หนึ่งที่ตั้งผลต่อแนวทางสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ดังงานวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียนที่ อติศักดิ์ พลิตผลการพิมพ์ (2550) ได้วิจัยเกี่ยวกับการจัดการความปลอดภัยสำหรับเด็กอายุ 9-14 ปี ซึ่งเป็นการศึกษามาตรฐานขั้นต่ำในการดูแลเด็กด้านความปลอดภัยในโครงการเด็กไทยปลอดภัย (Safe kids thailand) สนับสนุน โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยและสำนักงานกองทุนส่งเสริมสุขภาพ สอดคล้องตามนโยบายที่เหมาะสมสำหรับเด็ก (World fit for children) ได้ผลการวิจัยพบว่า ความปลอดภัยเริ่มต้นได้ที่โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเป็นเสมือนบ้านแหล่งที่สองของเด็ก นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นสถาบันทางสังคมหนึ่งที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับเด็กโดยเฉพาะระบบการลงโทษเด็ก การป้องกันการทำร้ายทางอารมณ์และจิตใจต่อเด็กโดยครู จะต้องชัดเจนและใช้แนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งมีผลไม่ต่างจากงานวิจัยของเมธินี คุปพิทยานันท์ (2550) ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนปลอดภัยความรุนแรง จังหวัดสงขลาและจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นโครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเด็ก เยาวชนและครอบครัวภายใต้โครงการส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองสุขภาพและสิทธิมนุษยชนด้านเด็ก เยาวชนและครอบครัว มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติการใช้ความรุนแรงในการปกครองชั้นเรียนของครู พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นคือ คณะครูเปิดใจกว้าง ตั้งใจที่จะเรียนรู้และได้นำเครื่องมือใหม่คือการสร้างวินัยเชิงบวก ไปทดลองใช้ แต่ยังคงพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือชนิดนี้อีกมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีจนครูเกิดความมั่นใจจนสามารถเปลี่ยนทัศนคติของตนเองที่จากเดิมที่เชื่อว่าไม่ริยวสร้างคน มาเป็นความเชื่อมั่นต่อการใช้วินัยเชิงบวก จากงานวิจัยดังกล่าวนี้ทั้งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน นำไปสู่ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนนักเรียนและการยอมรับซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการให้เกียรติต่อกันนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำหลักการ/แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติจริง

จุดประสงค์ข้อที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน

3.1 การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เทียบกับเกณฑ์ปานกลางขึ้นไป (คะแนนเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป) เรื่องความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน จากกลุ่มสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวอย่างการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีความเป็นไปได้ด้วยค่าเฉลี่ย

ที่สูงกว่าระดับปานกลาง นั้นแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีความเชื่อมั่นต่อกลยุทธ์ดังกล่าว อันประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้ง 6 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกฝังทัศนคติการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกลเกลี่ยในสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกลเกลี่ยโดยเพื่อน ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้รับการพัฒนาในเรื่องสันติวัฒนธรรมตามโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม โดยสถาบันพระปกเกล้าร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ จนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนถึงผู้นำนักเรียน มีความเข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของการนำแนวคิดเรื่องสันติวัฒนธรรมมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เพราะหลักการสำคัญในกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำไปใช้เกิดคุณภาพได้จริง โดยเฉพาะเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน อาทิ ชนินชัย รัตนไธโรแก้ว (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสภาพรวมอยู่ในระดับมาก หรือผลงานวิจัยของศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ได้ศึกษาการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล บริหารอำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานงบประมาณมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพมีความตระหนักถึงความสำคัญ ระดับคุณภาพมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ แม้แต่หน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่หน่วยงานทางการศึกษาก็มีผลไม่แตกต่างกัน ดังงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2546) ได้รายงานการวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี เสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยศึกษาในหน่วยงาน 3 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ เกษตรอำเภอ 2 แห่ง ธนาคารออมสิน 2 แห่ง กลุ่มงานด้านบริการ ได้แก่ โรงเรียน 2 แห่ง โรงพยาบาล 2 แห่ง กลุ่มงานด้านความมั่นคง ได้แก่ สถานีตำรวจ 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 10 หน่วยงาน ผลปรากฏว่า ในภาพรวมหน่วยงานทั้ง 10 แห่งมีคะแนนในหลักนิติธรรม และคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด แม้ในการศึกษาระดับนานาชาติก็มีผลการศึกษาเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ดังผลงานวิจัยของ Clark (2001) ได้ศึกษาเรื่อง In Search of Good Governance Decentralization and Democracy in Ghana เป็นการศึกษา

เกี่ยวกับการบริหารกิจการที่ดีในประเทศกานา โดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเชื่อว่าการกระจายอำนาจแบบประชาธิปไตย จะนำมาซึ่งการเกิดการบริหารจัดการที่ดี โดยรัฐบาลกานาได้จัดตั้ง Provisional National Defense Council เป็นหน่วยงานดูแล เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความมีเสถียรภาพ และการพัฒนา

ส่วนประเด็นด้านอื่น ๆ เช่น การใช้วินัยเชิงบวก การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวคิดเหล่านี้ต่างก็ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน จึงส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีความมั่นใจว่ากลยุทธ์ในประเด็นเหล่านี้ มีความเป็นไปได้สูงในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงแล้วจะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ดังผลการศึกษาของ Baldwin (2002) ได้วิจัยเรื่อง “Total quality in higher education: The implications of internal stakeholder perceptions.” ศึกษาการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สํารวจข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความช่วยเหลือและการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวัดคุณภาพ การมอบอำนาจ การเรียนรู้กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดีและระยะเวลาในการให้ความร่วมมือของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และเข้าใจวิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญการจัดการที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของชาคริต ภาวังคนันท์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยนำร่องโครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการป้องกันและแก้ไขการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีความเข้าใจและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ลดช่องว่างการสื่อสารในองค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เป็นอย่างดี 2) คณะครูในโรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานในสภาวะปกติได้ในด้านต่อไปนี้ เทคนิคกระบวนการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน กระบวนการทำงานเป็นทีม ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงตัวตนของนักเรียน ได้มากยิ่งขึ้น 3) คณะครูในโรงเรียน ได้แก่ ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษาต้องการทำงานเป็นเครือข่าย มีผู้เคียงข้างในการทำงานพร้อมทั้ง

การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) พลังความรู้ความสามารถของนักเรียนมีมากมายไร้ขีดจำกัด หากสถานศึกษาได้จัดโอกาสและสถานการณ์ที่กับนักเรียนและสนับสนุนให้กำลังใจ 5) นักเรียนที่กำลังเผชิญสถานการณ์เสี่ยง ได้สร้างกระบวนการร่วมกันระหว่างคณะครู นักเรียนและเครือข่าย ภาครัฐร่วมกัน ในเรื่องยุติ การใช้ความรุนแรง การมีกติกาเงื่อนไขในการจัดการยุติความรุนแรงทำให้มี แนวทางอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข 6) ผู้ปกครองนักเรียน ได้รับความรู้ และมุมมองลูกในแง่บวก จากการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน 7) โรงเรียนมีความสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นกับผู้ปกครองและชุมชนในการร่วมกัน หาแนวทางยุติปัญหาความรุนแรงของนักเรียน

จากที่กล่าวมา กลุ่มตัวอย่างการวิจัยมีความเห็นว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดนี้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในสังคมไทยปัจจุบัน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กร สันติ วัฒนธรรมได้ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยของนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ได้ การยอมรับในหลักการสำคัญต่าง ๆ ที่ปรากฏตามกลยุทธ์ดังกล่าวนี้

3.2 การศึกษาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติระหว่างกลุ่ม สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา และกลุ่มสถานศึกษาที่ไม่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา โดยพิจารณา จากค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ใน การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ใน สังคมไทยปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ของสถานศึกษาทั้งสองกลุ่ม พบว่า ภาพรวมมีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์กลับพบว่า มีถึง 4 ใน 6 กลยุทธ์ ที่กลุ่มสถานศึกษาทั้งสองมีความเห็นตรงกันว่าสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริงในสภาพ สังคมไทยปัจจุบัน มีเพียงกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน ที่กลุ่มสถานศึกษาทั้งสองมีความเห็นแตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจมีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในลักษณะเช่นนั้น ได้แก่ สถานศึกษากลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ไม่ได้รับการพัฒนา อย่างเป็นระบบ และอย่างต่อเนื่อง โดยผู้รับผิดชอบโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ซึ่งก็คือสถาบันพระปกเกล้าและกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ดำเนินการเรื่องนี้ โดยเมื่อพิจารณา ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อมูลที่สถานศึกษากลุ่มทั่วไปได้เสนอเพิ่มเติมก็คือ ส่วนใหญ่จะรู้สึก ไม่มั่นใจในระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในสถานศึกษา และระบบ การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน สำหรับกรณีที่ต้องแต่งตั้งนักเรียนขึ้นมาเป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่น่าแปลกใจเพราะสถานศึกษาเหล่านี้ไม่ทราบกระบวนการพัฒนานักเรียนที่จะเข้ามา

ทำหน้าที่กรรมการเจรจาไกล่เกลี่ย ย่อมเกิดความไม่มั่นใจเป็นธรรมดา ส่วนเหตุผลประการอื่นที่น่าสนใจก็คือ สถานศึกษากลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษามองว่าความรุนแรงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม ปัญหาเชื้อชาติ ภาษา และปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งเป็นปัญหาที่อาจส่งผลต่อการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้จริงในสภาพสังคมไทยปัจจุบันไม่ประสบผลสำเร็จได้เท่าที่ควร จากปัจจัยหลายประการดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาควรจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะความเข้าใจต่อเรื่องการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง เพราะหากดำเนินการในระดับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ย่อมเป็นเรื่องยืนยันระดับหนึ่งว่า สถานศึกษากลุ่มขึ้นพื้นฐานทั่วไป จะมีทักษะความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องดังกล่าวนี้และมีความมั่นใจต่อกระบวนการพัฒนาและเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับนักการศึกษาค้านนโยบายของไทย ดังวิโรจน์ สารรัตนะ (2546 หน้า 44-45) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ และความเข้าใจดังกล่าวจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ คำนึงชีวิตความสำเร็จของนโยบาย และรวมไปถึงความเที่ยงตรงของข่าวสารที่มีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และจากตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter and Van Horn (1975, p. 463) ซึ่งให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของนโยบาย ส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรงส่งผลทางอ้อมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติ และผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในกรณีเดียวกันนี้หากการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่มีความเหมาะสม ก็อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการทำงานได้ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญและตระหนักในประเด็นนี้ด้วย ดังผลงานศึกษาของ Dunsire (1990, pp. 15-27) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ผลสรุปว่า ความล้มเหลวจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจเกิดจากการเลือกกลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่เหมาะสม การเลือกหน่วยปฏิบัติและกลไกในการปฏิบัติไม่เหมาะสม การเลือกเครื่องมือและวิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสม

จากที่กล่าวมา เรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติระหว่างกลุ่มสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่ม โดยพิจารณา จากค่า Effect size วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ เรื่องความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมไปใช้ในสังคมไทยปัจจุบัน ที่พบว่า มีกลยุทธ์จำนวน 4 ข้อที่สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ในสภาพสังคมไทยปัจจุบัน มีกลยุทธ์เพียง 2 ข้อที่เกี่ยวกับระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา และการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเพื่อนเท่านั้นที่เห็นว่ามีความแตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะสถานศึกษา กลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา ยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องดังกล่าวนี้ ตามกระบวนการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะเป็นผู้พัฒนา เติมเต็มทักษะความรู้เหล่านั้น เพราะจากผลการวิเคราะห์ด้วยค่าความต้องการจำเป็นที่ได้จาก กลุ่มตัวอย่างการวิจัย พบว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาและโดยเพื่อน อยู่ในลำดับที่หนึ่ง และสองจากการจัดอันดับความต้องการที่จะนำไปใช้ นั้นย่อมแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้ให้ความสำคัญและเห็นวาระบบการเจรจาไกล่เกลี่ย มีประโยชน์ต่อการสร้างสันติวัฒนธรรมใน สถานศึกษาจริง ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดจึงสมควรจัดให้มีการอบรมทักษะความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ แก่บุคลากรในสถานศึกษา หากต้องการให้วัฒนธรรมแห่งสันติ โดยเฉพาะการไม่ใช้ความรุนแรง ในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ การปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติทางบวกในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ให้เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษาทั่วประเทศ จึงเป็นเรื่องระดับหน่วยงานนโยบายที่จะพิจารณาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. การนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมสู่ การปฏิบัติจริงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่มีความสำคัญ ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้ภาวะผู้นำที่ดี มีความยุติธรรม โปร่งใส เคารพในความแตกต่างอย่างมีศิลปะ มีความเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและบุคคลทั่วไป
2. ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในคุณค่าต่อการอยู่ร่วมกันแบบสันติ ไม่นิยมใช้ความรุนแรงในการตัดสินปัญหา เน้นกระบวนการพูดคุยเจรจาอย่างมีเหตุมีผลของครูและ บุคลากรทางการศึกษา ตลอดถึงนักเรียน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้กลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
3. หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา ควรให้การสนับสนุนสถานศึกษาได้ตระหนักถึง ความสำคัญ และความจำเป็นในการสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะการเป็นกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยทั้งในส่วนของครู และนักเรียนแกนนำในเรื่องสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา เพราะจากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก กลุ่มสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม ยังมีความต้องการจำเป็นที่จะใช้ ระบบเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนเป็นลำดับต้น ๆ ย่อมชี้ให้เห็น ถึงความสำคัญได้ชัดเจน เนื่องจากสังคมในชีวิตจริงของนักเรียนเป็นสังคมเปิดกว้าง ดังนั้น

การพัฒนาเรื่องสันติวัฒนธรรมทั้งระบบย่อมส่งผลที่ยั่งยืน และต่อเนื่องมากกว่าการดำเนินการเพียง สังคมเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอันจะนำไปสู่กระบวนการสร้างเสริมทัศนคติ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และบุคลิกภาพที่ดีของเด็กไทย เพื่อเป็นพลเมืองที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรงในการตัดสินปัญหา ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ดังนั้นเพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์เชิงวิชาการ อย่างเป็นพลวัตมากยิ่งขึ้น ควรดำเนินการศึกษาต่อในประเด็นดังต่อไปนี้

1. สัมฤทธิ์ผลของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติ วัฒนธรรมไปปฏิบัติจริงในสังคมไทยยุคปัจจุบัน
2. การศึกษาเปรียบเทียบสัมฤทธิ์ผล ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชนในแต่ละภูมิภาคของไทย

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ก). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ข). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- เกษม วัฒนชัย. (2546). ธรรมนูญกับบทบาทของคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- การ์นา อูระ. (2553). ระบบการศึกษาเบียดเบียนสุข: ตามแนวปรัชญาความสุขมวลรวมประชาชาติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์จัดตปัญหาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คณะกรรมการคุรุสภา. (2549). ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548. เข้าถึงได้จาก <http://www.ksp.or.th/upload/278/files/268-5296.doc>
- คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจแห่งชาติ. (2548). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- คุรุสภา. (2551). เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2547). จิตวิทยาทั่วไป (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เศรษฐศาสตร์.
- จุฬามาศ แก้วพิจิตร, วิชัย อุตสาหจิต และสมบัติ กุสุมาลี. (2554). ความสุขหลากหลายมุมมอง. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น.
- จรัส นองมาก. (2540). การรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน: แนวทางเพื่อส่งเสริมบทบาทการแบ่งเบาภาระของรัฐ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาคริต ภาวังคนันท์. (2552). สรุปสาระสำคัญการศึกษาวิจัยนำร่องโครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการป้องกันและแก้ไขการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสภาครูแห่งประเทศไทย.
- ดิน ปรัชญาพฤกษ์. (2545). วิชาชีพนิยมของระบบราชการฯ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2547). วิชาชีพประเทศไทย: ตัวชี้วัดวิชาชีพไทยและธรรมนูญ. กรุงเทพฯ: เอ.พี.กราฟฟิค ดีไซน์และการพิมพ์.

- ธารพรชัย สัตยารักษ์. (2548). การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล. เข้าถึงได้จาก <http://www.onesqa.or.th/upload/113/uploadfile/.pdf>
- ธีระ รุณเจริญ. (2548). ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: บริษัทขุมทอง อุตสาหกรรม และการพิมพ์.
- ทรวงชนก คมวัชรพงศ์. (2549). การศึกษาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณและ ทรัพยากรบุคคล. เข้าถึงได้จาก <http://www.onesqa.or.th/upload/113/uploadfile/.pdf>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: แชนท์โพธิ์พรีนติ้ง.
- ทรรศิน ตินธุระเวชญ์. (2545). การศึกษาการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอน ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา ในจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏ กำแพงเพชร.
- ชนันชัย รัตน์ไทรแก้ว. (2548). การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2547). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงเยาว์ แข่งเพ็ญแข. (2552). กลยุทธ์สร้างสันติวัฒนธรรมในโรงเรียน เล่มที่ 1 ชุดเครื่องมือ ออกแบบสังคมโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของเด็ก เยาวชน และครอบครัว.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). ประมวลสาระวิชาการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินผล การศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. (2546). รายงานการวิจัย ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2546). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประสิทธิ์ คำรังชัย. (2543). ทิศทางของประเทศไทยในการสร้างธรรมาภิบาลและแก้ไขปัญหาทุจริต คอรัปชั่น. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เรื่อง ความสำเร็จและบทเรียนของ ประเทศต่าง ๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลและการป้องกันทุจริตคอรัปชั่น. กรุงเทพฯ: สุริยาสาสน์.

- ปัญญา แก้วกีบอร์ และสุภัทธร พันธพัฒนกุล. (2550). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร: ประมวลสาระ*.
เข้าถึงได้จาก http://www.onesqa.or.th/upload/113/uploadfile/45_770.pdf
- ปิยนาด ประยูร. (2550). *สถานการณ์ด้านความรุนแรงต่อเด็กในโรงเรียน*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.gotoknow.org/posts/180680>
- พสุ เศษะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard ฐึลึลในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันศักดิ์ พลสารมย์. (2540). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- เพิ่มศักดิ์ มกราภิรมย์. (2556). *สันติวัฒนธรรม*. ค้นหาได้จาก www.peace.mahidol.ac.th/
- เมธิ ปิถันชนานนท์. (2543). *การบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เมธินี กุปพิทยานันท์, พรรณิภา โสทธิพันธุ์, นิลิต ศักยพันธ์ และขวัญชาติ ดาสา. (2550).
*สรุปสาระสำคัญและบทเรียนการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนปลอดความรุนแรง
จังหวัดสงขลา และจังหวัดอุดรธานี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การสร้างเสริมสุขภาพ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิชย์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2545). *คอร์ปชั่นในวงการศึกษาของไทย: กรณีศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือ
ตอนล่าง*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล*.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิเชียร แก้วลูกหว้า. (2549). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). *หนังสือชุดความรู้ด้านการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี เล่มที่ 1
เรื่องความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศิริภัณฑ์
ออฟเซ็ท.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2552). *คู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

- วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์. (2548). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา แสงจันทร์. (2544). *การศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมและความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาของครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศรินารถ นันทวัฒน์ภริมณ. (2547). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *รายงานการวิจัยโครงการวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540: ปัญหาอุปสรรคและทางออก*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2547). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2547). *คู่มือการประเมินเพื่อทบทวนโครงการระดับดีโรงเรียนมีคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (สวร).
- สมุทร ชำนาญ. (2553). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). *การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรุษย์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สุรเจต ไชยพันธ์พงศ์. (2552). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุกส์ลิงค์.

- สุนทร ทองคำ. (2544). การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนและคณะกรรมการโรงเรียนที่มีต่อพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริรัตน์ สุขสุดยศ. (2555). ทักษะคิดของครูต่อการสร้างวินัยในนักเรียนกับครู. เข้าถึงได้จาก <http://www.research.rmutt.ac.th/pdf.html>
- สุวรรณ ทองคำ. (2545). การศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2546). การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม: สารคามการพิมพ์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุดจิต นิमितกุล. (2543). กระทบมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี การปกครองที่ดี. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สกศ.วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานประมาณ. (2550). การจัดการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. เข้าถึงได้จาก <http://www.onab.go.th/kweb/powerpoint/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2543). การประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2542). คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมบัติ ดาปัญญา. (2550). รายงานผลการศึกษาลบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย “การศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบแนวทางการป้องกันความรุนแรงต่อนักเบบยั้งยืน” ปีที่สอง. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สมโภชน์ อเนกสุข. (2555). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2552). *คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความ สุขกันเถอะ*. ม.ป.ท.
- สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2553). *รายงานข้อมูลสถานการณ์ด้านความรุนแรงของประเทศไทยและตามมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว พ.ศ. 2550 ประจำปี 2553*. เข้าถึงได้จาก <http://www.women-family.go.th/wofa/home.html>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ. (2550). *ความรุนแรงต่อเด็กและสตรี*. เข้าถึงได้จาก <http://www.violence.in.th/publicweb.html>
- สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์. (2556). *การเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigov.go.th/th/culture/item/9643>
- อดิศักดิ์ ผลิตผลการพิมพ์. (2550). *การจัดการความปลอดภัยสำหรับเด็กอายุ 9-14 ปี*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยเพื่อสร้างเสริมความปลอดภัยและป้องกันการบาดเจ็บในเด็ก คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี.
- ออรุณ จันทวานิช. (2555). *โรงเรียนสมบูรณ์แบบ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/main2/article/article.html>
- Bolongaita, E. P. Jr. (1997). Total quality governance (TQM); The citizen as customer. *Regional Development Dialoguc*, 18(2), 155-166.
- Burke, M. (2000). *No peace without peace education: Update on the hague appeal for peace global campaign for peace education Peacebuilding*, 2(4), 1, 15-16.
- Baldwin, M. (2002). Total quality in higher education: The implications of internal stakeholder perceptions. *Dissertation Abstracts International*, 63(5), 102.
- Batol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. Boston. McGraw-Hill,
- ClinelBurge, C. V. (2001). *In search of good governance decentralization and democracy in Ghana*. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertation/full cite/3023679>
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Orlando, FL: Hartcourt College Publishers.

- Dunsire, A. (1990). Implementation theory and bureaucracy. In T. Younis (Ed.) *Implementation In Public Policy*. Worcester, Great Britain: Billing & Sons.
- Flippo, E. (1971). *Principle of personnel management*. Education New York: McGra-Hill Book.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizational, behavior, Structure processes* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hanson, E. M. (1996). *Education administration and organization behavior*. Massachusett: A Simon & Schuster.
- Henderson, B. (1989). *The origin of strategy*. New York: Irwin Mcgrow-Hill.
- Hibbs, A. R. (1998). *Leadership chang and the School Principal*. Doctorial Dissertation Graduate School Memorial University of Newfoundland.
- Howell, D. C. (1989). *Fundamental statistics for the behavioral sciences*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Jongman, A. J. (2000). *Mapping Dimensions of Contemporary Conflicts and Human Rights Violations Paper presented at the 18th General Conference of IPRA*, Tampera, Finland, 5-9 August 2000.
- Miller, H. (1998). *Strategic Management* (3rd ed.). New York. Irwin Mcgrow-Hill, Companies.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach, Fla: St. Lucie Press. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digesto91.html>.
- Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: John Wiley Sons.
- Van Meter, D. S., & Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual Framework. *Administration and Society*, 6(4), 445-448.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย
และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.ปรมิินทร์ อริเดช | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| 2. ดร.พูนชัย ยาวีราช | รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| 3. ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรมงคล | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร |
| 4. ดร.ชชุด วิจิตรสุนทร | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร |
| 5. ดร.สมเจตน์ แก้วกัณฑ์ใจ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยสัก สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา
ประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการพิจารณาร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ | อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.ศิเรก พรสีมา | ที่ปรึกษาคุรุสภา |
| 3. ดร.พิษณุ ตูลสุข | รองเลขาธิการ สภาการศึกษา |
| 4. รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่ 1

แบบสอบถาม

การสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม

คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้
 ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ
 ตอนที่ 3 การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรมมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 35 ข้อ เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และแบบเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ
- สภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด กำหนดค่าเป็น 5 ระดับ จากหมายเลข 5 หมายถึง ระดับค่ามากที่สุดจนถึงหมายเลข 1 หมายถึง ระดับค่าน้อยที่สุด
- การตอบแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 และ 3 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บความเห็นของท่านเป็นความลับซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านในทุกกรณี

คำนิยามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

- ต้นดีวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความเมตตา กรุณา ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ปราศจากความรุนแรงทุกชนิด
- การบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาของของสถานศึกษาด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
- การใช้แนวคิดเชิงบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้เรียน หรือต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในด้านดี ในแง่ที่ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการดำเนินชีวิต การแก้ไขปัญหา และในแง่ของการส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4. การใช้วินัยเชิงบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ปฏิบัติต่อผู้เรียนทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การอบรม และพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ด้วยวิธีการที่มีผลทางบวกต่อผู้เรียน ทั้งด้วยการพูดหรือการกระทำ ทั้งนี้โดยมุ่งผล ที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งทางกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์เป็นสำคัญ

5. การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจ ชี้แจงเหตุและผล เพื่อบรรเทา ระงับ แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของ ผู้เรียนในสถานศึกษาโดยบุคคล หรือคณะบุคคลที่สถานศึกษาแต่งตั้ง

6. การไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจชี้แจงเหตุผล เพื่อบรรเทา ระงับ แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของผู้เรียนใน สถานศึกษาโดยเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนของคู่กรณี โดยความเห็นชอบของสถานศึกษา

7. การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาแสดงการเคารพและเข้าใจต่อแนวคิดหรือพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน หรือของผู้เรียนที่มีต่อสิ่งใด ๆ หรือต่อสถานการณ์ใด ๆ โดยมีความเชื่อว่า คนทุกคนมีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชื่อ และการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ย่อมแสดงออกมาแตกต่างกัน

8. สถานศึกษาที่มีความเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล มีแบบแผนการทำงาน โดยไม่ใช้ความรุนแรงมีการให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล บนหลักพื้นฐานการดำรงชีวิต และการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างมีเหตุผลเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ใช้หลักวินัยเชิงบวก แนวคิดเชิงบวก ในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์และจิตใจ นำไปสู่การมีชีวิตที่สงบสุข

นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล

นิสิตปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูวิชาการ
 ครูแนะแนว ครูประจำชั้น กรรมการสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการวางแผน (Plan) มีการกำหนดนโยบายเรื่องสันติวัฒนธรรม ในสถานศึกษาที่ชัดเจน					
2	มีการจัดทำแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมเกี่ยวกับสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาและมีปฏิทินการปฏิบัติงาน					
3	มีการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษา					
4	มีแผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสันติวัฒนธรรม ในสถานศึกษาให้ทราบโดยทั่วไป					
5	ด้านการดำเนินงาน (Do) การใช้หลักนิติธรรมในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					
6	การใช้หลักคุณธรรมในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					
7	การใช้หลักความโปร่งใสในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					
8	การใช้หลักความรับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
9	การใช้หลักการมีส่วนร่วมในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					
10	การใช้หลักความคุ้มค่าในหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา					
11	การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร การถือว่าพัฒนาผู้เรียนเป็นงานสร้างคน สร้างกุศลและ พัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา					
12	การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ เพราะไม่มีใคร ทำถูกทุกอย่าง โดยไม่เคยทำผิดพลาดใดๆ					
13	บุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน					
14	การให้เกิดติดต่อวิชาชีพของกันและกันเป็นสิ่งดี ต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร					
15	เชื่อว่างานแต่ละงานที่แต่ละฝ่ายดำเนินการต่างมี ความสำคัญต่อองค์กรที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน					
16	การใช้วินัยเชิงบวก ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่ผู้เรียนได้เลือกตัดสินใจ ในการเรียน หรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ					
17	ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล/ ความชื่นชมต่อ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเสมอ					
18	ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้เรียนที่หนักแน่น มั่นคงและ เสมอต้นเสมอปลาย					
19	ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่ผู้เรียน แสดงออกในเชิงบวกเสมอ					
20	ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำ ต่อผู้เรียน					
21	มีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน					
22	มีการให้โอกาสผู้เรียนได้แสดงความเสียใจและทำ อะไรทดแทนกรณีที่เกิดจากการกระทำผิดของตน					

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
23	การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
24	เชื่อว่าคนแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
25	เชื่อว่าคนแต่ละคนมีความถนัด ความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
26	เชื่อว่าคนแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
27	เชื่อว่าคนแต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
28	เชื่อว่าคนแต่ละคนมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน					
29	การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณี เกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา					
30	บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและยุติธรรม					
31	คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการ ที่ได้รับการแต่งตั้ง					
32	มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม					
33	คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย					
34	การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย กรณีผู้เรียนเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา					
35	เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและยุติธรรม					
36	มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส					
37	คู่กรณีที่ขัดแย้งยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับ การแต่งตั้ง					

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
38	มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่าง ยุติธรรม					
39	คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย					
40	การนิเทศ ติดตาม (Check) มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอตามปฏิทิน การปฏิบัติงาน					
41	มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาด้วยเครื่องมือที่ชัดเจน					
42	มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ชัดเจน					
43	มีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานเรื่องสันติ วัฒนธรรมในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย					
44	การปรับปรุงและพัฒนา (Act) มีการนำผลการนิเทศการดำเนินงานมาวางแผนพัฒนา ต่อเนื่อง					
45	มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

ที่	รายการ	การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม									
		ระดับความต้องการ					ระดับความสำเร็จที่ดำเนินการจริง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	การใช้หลักธรรมาภิบาล การใช้หลักนิติธรรมใน การบริหารสถานศึกษา										
2	การใช้หลักคุณธรรมใน การบริหารสถานศึกษา										
3	การใช้หลักความโปร่งใส ในการบริหารสถานศึกษา										
4	การใช้หลักความรับผิดชอบ ในการบริหารสถานศึกษา										
5	การใช้หลักการมี ส่วนร่วมในการบริหาร สถานศึกษา										
6	การใช้หลักความคุ้มค่า ในการบริหารสถานศึกษา										
7	การใช้แนวคิดเชิงบวก การถือว่าพัฒนาผู้เรียน เป็นงานสร้างคน สร้างกุศล และพัฒนาชาติเป็นภารกิจ ของสถานศึกษา										
8	การให้อภัยซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่มี ใครทำถูกทุกอย่าง										
9	บุคคลย่อมมีความรู้และ ความสามารถที่ต่างกัน										

ที่	รายการ	การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม												
		ระดับความต้องการ					ระดับความสำเร็จที่ดำเนินการจริง							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
31	เพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ ใกล้เคียงปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และยุติธรรม													
32	มีการเจรจาใกล้เคียง อย่างโปร่งใส													
33	คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อน หรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับ การแต่งตั้ง													
34	มีการเจรจาใกล้เคียง ยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่าย													
35	คู่กรณียอมรับ ผลการเจรจาใกล้เคียง													

ข้อเสนอแนะ

ท่านมีวิธีการอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนวทาง
ต้นต้วฒนธรรมแล้วประสบผลสำเร็จได้แก่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดวิธีการบริหารสถานศึกษา
สู่การเป็นองค์กรต้นแบบนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายปฏิบัติการ

แนวคิด/วิธีการ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	อุปสรรค
1. การใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา		
2. การใช้แนวคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา		
3. การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน		

แนวคิด/ วิธีการ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	อุปสรรค
4. การใช้หลักการพิในความแตกต่างระหว่างบุคคล		
5. การใช้วิธีเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคณะบุคคลที่แต่งตั้งภายในสถานศึกษามีเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง		
6. การใช้วิธีเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนกรณีนักเรียนเกิดความขัดแย้ง		

ฉบับที่ 2

แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในสังคมปัจจุบัน

คำนิยามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. **สันติวัฒนธรรม** หมายถึง วัฒนธรรมการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยหลักความเมตตา กรุณาตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ปราศจากความรุนแรง

2. **การบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

3. **การใช้แนวคิดเชิงบวกในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อนักเรียน หรือต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในด้านดี ในแง่ที่ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการดำเนินชีวิต การแก้ไขปัญหา และในแง่ของการส่งเสริมความรู้สึที่ดีต่อกัน

4. **การใช้วินัยเชิงบวกพัฒนาคุณภาพนักเรียน** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ปฏิบัติต่อผู้เรียนทั้งในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การอบรม และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้วยวิธีการที่มีผลทางบวกต่อผู้เรียน ทั้งด้วยการพูด หรือการกระทำ ทั้งนี้ โดยมุ่งผลที่จะเกิดขึ้นต่อความเจริญงอกงามของนักเรียนทั้งทางกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์เป็นสำคัญ

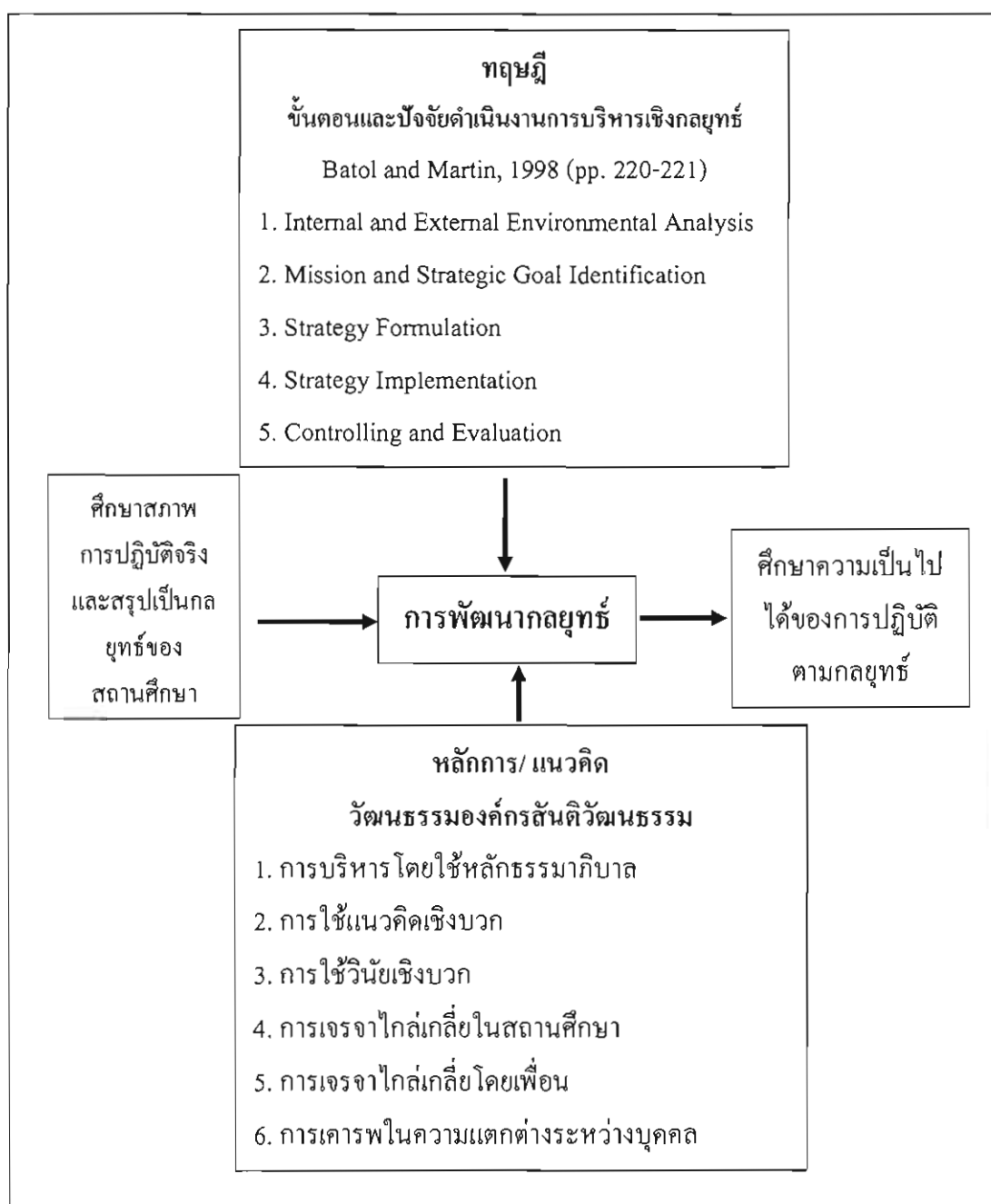
5. **การเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจ ชี้แจงเหตุและผล เพื่อบรรเทา ระงับ แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของนักเรียน หรือบุคลากรในสถานศึกษาโดยบุคคล หรือคณะบุคคลที่สถานศึกษาแต่งตั้ง

6. **การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน** หมายถึง กระบวนการพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจชี้แจง เหตุผล เพื่อบรรเทา ระงับ แก้ไข หรือป้องกัน เหตุการณ์ที่เกิดจากการทะเลาะวิวาทของนักเรียน ในสถานศึกษาโดยเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนของคู่กรณี โดยความเห็นชอบของสถานศึกษา

7. **การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาแสดงการเคารพและเข้าใจต่อแนวคิดหรือพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน หรือของนักเรียนที่มีต่อสิ่งใด ๆ หรือต่อสถานการณ์ใด ๆ โดยยึดหลักคนมีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชื่อ และการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ย่อมแสดงออกมาแตกต่างกัน

8. สถานศึกษาที่มีความเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล มีแบบแผนการทำงาน โดยไม่ใช้ความรุนแรง การให้เกียรติซึ่งกันและกันเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล บนหลักพื้นฐานการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างมีเหตุผลเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ใช้หลักวินัยเชิงบวก แนวคิดเชิงบวก ในการพัฒนาให้นักเรียนมีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์และจิตใจ นำไปสู่การมีชีวิตที่สงบสุข

แผนภาพแสดงการบริหารสถานศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม



กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

- 1.1 การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.4 การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.5 การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา
- 1.6 การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรในประเด็น

ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาผู้เรียนเป็นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา
- 2.2 การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ ยึดหลักการทำงานย่อมมีการผิดพลาด
- 2.3 บุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน
- 2.4 การให้เกียรติต่อวิชาชีพซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อบรรยากาศการทำงาน

ในองค์กร

- 2.5 การให้ความสำคัญต่องานของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนรอบด้าน

- 3.1 ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนได้เลือกตัดสินใจในการเรียน หรือการแสดงพฤติกรรมเสมอ
- 3.2 ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล/ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเสมอ
- 3.3 ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย
- 3.4 ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ
- 3.5 ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำต่อนักเรียน
- 3.6 ครูมีการให้ผลกระทบทที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน
- 3.7 ครูมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและปรับปรุงพฤติกรรมกรณีที่เกิด

จากการกระทำผิดของตน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติเรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยยึดหลัก

- 4.1 บุคคลมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.2 บุคคลได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.3 บุคคลมีความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.4 บุคคลมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.5 บุคคลมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.6 บุคคลมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

- 5.1 มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา
- 5.2 ส่งเสริมให้บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและยุติธรรม
- 5.3 ส่งเสริมให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/ กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 5.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
- 5.5 ส่งเสริมให้คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

- 6.1 มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา
- 6.2 ส่งเสริมเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและยุติธรรม
- 6.3 ส่งเสริมคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 6.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
- 6.5 ส่งเสริมคู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

สถานภาพผู้ตอบ

- ผู้บริหารสถานศึกษา ครู

คำชี้แจง จากแผนภาพ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นดีวัฒนธรรม ท่านเห็นว่าการนำกลยุทธ์นี้สู่การปฏิบัติจริงในสังคมไทยในปัจจุบัน มีความเป็นไปได้ในระดับใด

- ระดับ 5 มีความเป็นไปได้มากที่สุด
 ระดับ 4 มีความเป็นไปได้มาก
 ระดับ 3 มีความเป็นไปได้ปานกลาง
 ระดับ 2 มีความเป็นไปได้น้อย
 ระดับ 1 มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องระดับความเป็นไปได้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

กลยุทธ์ที่	รายการ	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
1	พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล					
2	ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร					
3	ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนรอบด้าน					
4	ปลูกฝังทัศนคติเรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยยึดหลัก					
5	พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกลเกลี่ยในสถานศึกษา					
6	ส่งเสริมการเจรจาไกลเกลี่ยโดยเพื่อน					

ข้อเสนอแนะ/ ความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล

นิติปรัชญาคณะนิติศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม

รายการ	ค่าอำนาจจำแนก
นโยบาย	.470
มีแผนงาน	.292
มีส่วนร่วม	.470
ประชาสัมพันธ์	.509
หลักนิติธรรม	.440
หลักคุณธรรม	.364
โปร่งใส	.385
รับผิดชอบ	.479
มีส่วนร่วม	.426
คุ้มค่า	.386
งานสร้างคน	.690
ให้อภัย	.676
รู้ต่างกัน	.600
ให้เกียรติ	.548
งานสำคัญเท่ากัน	.389
ทางเลือกเชิงบวก	.528
ครูให้รางวัล	.584
ครูมีแนวทางชัด	.602
ครูเคารพศักดิ์ศรี	.617
ครูไม่ใช่	.660
ความรุนแรง	.660
ครูให้ผลกระทบ	.486
ครูให้โอกาส	.512
คนรู้ต่างกัน	.560
คนถูกเลี้ยงต่างกัน	.561
คนถนัดต่างกัน	.656
พื้นฐานความรู้	.736

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการ	ค่าอำนาจจำแนก
ทัศนคติต่าง	.694
ประสบการณ์ต่าง	.663
กรรมกร	.569
ทำอย่างเต็มใจ	.635
ยอมรับ	.531
โปร่งใส	.652
ยอมรับผล	.637
กลุ่มเพื่อน	.501
เต็มใจ ยุติธรรม	.417
อย่างโปร่งใส	.483
ยอมรับเพื่อน	.424
เจรจาโปร่งใส	.613
มีการยอมรับผล	.501
มีการนิเทศ	.464
มีเครื่องมือชัด	.517
มีวิธีการชัด	.523
มีส่วนร่วม	.607
พัฒนาต่อ	.534
รายงานผล	.440
หลักนิติธรรม	.291
หลักคุณธรรม	.376
หลักโปร่งใส	.577
หลักรับผิดชอบ	.494
หลักมีส่วนร่วม	.356
หลักคุ้มค่า	.497
งานสร้างคน	.397
ให้อภัย	.601
คนรู้ต่างกัน	.638

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการ	ค่าอำนาจจำแนก
ให้เกียรติวิชาชีพ	.559
งานสำคัญ	.631
ครูให้ทางเลือก	.534
ครูเสริมแรง	.515
ครูให้แนวทาง	.611
ครูเคารพเกียรติ	.670
ครูไม่ใช้รุนแรง	.719
ครูมีเหตุผล	.634
ครูให้โอกาส	.671
คนมีทักษะต่าง	.732
คนเลี้ยงดูต่าง	.620
คนถนัดต่าง	.657
คนมีฐานความรู้	.588
คนเชื่อต่าง	.651
คนประสบการณ์	.702
ตั้งกรรมการ	.672
ทำงานเต็มใจ	.579
มีการยอมรับ	.619
ไกล่เกลี่ยยุติธรรม	.610
ยอมรับผล	.670
แต่งตั้งเพื่อน	.586
ทำงานเต็มใจ	.558
ไกล่เกลี่ยโปร่งใส	.589
ยอมรับกรรมการ	.618
ไกล่เกลี่ยยุติธรรม	.556
ยอมรับผล	.541
หลักนิติธรรม	.424
หลักคุณธรรม	.429

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการ	ค่าอำนาจจำแนก
หลักโปร่งใส	.550
หลักรับผิดชอบ	.501
หลักมีส่วนร่วม	.412
หลักคุ้มค่า	.583
งานสร้างคน	.384
ให้อภัยกัน	.253
คนรู้ต่างกัน	.515
ให้เกิดวิชาวชิพ	.514
งานสำคัญ	.398
ครูให้ทางเลือก	.377
ครูเสริมแรง	.262
ครูให้แนวทาง	.314
ครูเคารพเกียรติ	.353
ครูไม่ใช่รุนแรง	.447
ครูมีเหตุผล	.296
ครูให้โอกาส	.395
คนต่างมีทักษะ	.436
คนต่างเลี้ยงดู	.355
คนต่างถนัด	.465
คนต่างฐานรู้	.383
คนต่างเชื้อ	.405
คนต่างประสบการณ์	.510
ตั้งกรรมการ	.351
ทำงานเต็มใจ	.328
มีการยอมรับ	.546

ตารางที่ 33 (ต่อ)

รายการ	ค่าอำนาจจำแนก
ไกล่เกลี่ยยุติธรรม	.497
ยอมรับผล	.370
แต่งตั้งเพื่อน	.484
ทำงานเต็มใจ	.458
ไกล่เกลี่ยโปร่งใส	.417
ยอมรับกรรมการ	.531
ไกล่เกลี่ยยุติธรรม	.345
ยอมรับผล	.385

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ (α) = .976

ภาคผนวก ง

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

1.1 การพัฒนาผู้เรียนเป็นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาชาติ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา

1.2 การให้อภัยซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ ยึดหลักการทำงานย่อมมีการผิดพลาด

1.3 บุคคลย่อมมีความรู้และความสามารถที่ต่างกัน

1.4 การให้เกียรติต่อวิชาชีพซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อบรรยากาศการทำงาน

ในองค์กร

1.5 การให้ความสำคัญต่องานของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

2.1 การใช้หลักนิติธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.2 การใช้หลักคุณธรรมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.3 การใช้หลักความโปร่งใสเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.4 การใช้หลักความรับผิดชอบเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.5 การใช้หลักการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.6 การใช้หลักความคุ้มค่าเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนรอบด้าน

3.1 ครูให้ทางเลือกเชิงบวกแก่นักเรียนได้เลือกตัดสินใจในการเรียน หรือการแสดง

พฤติกรรมเสมอ

3.2 ครูแสดงการรับรู้หรือให้รางวัล/ความชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ

นักเรียนเสมอ

3.3 ครูให้แนวทางปฏิบัติแก่นักเรียนที่หนักแน่น มั่นคงและเสมอต้นเสมอปลาย

3.4 ครูเคารพในศักดิ์ศรีและมองพฤติกรรมที่นักเรียนแสดงออกในเชิงบวกเสมอ

3.5 ครูไม่ใช้ความรุนแรงทั้งทางวาจาและการกระทำต่อนักเรียน

3.6 ครูมีการให้ผลกระทบที่เป็นเหตุเป็นผลต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน

3.7 ครูมีการให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความเสียใจและปรับปรุงพฤติกรรมกรณีที่เกิด

จากการกระทำผิดของตน

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังทัศนคติเรื่องการเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยยึดหลัก

4.1 บุคคลมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

- 4.2 บุคคลได้รับการอบรมเลี้ยงดูแตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.3 บุคคลมีความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.4 บุคคลมีพื้นฐานความรู้ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.5 บุคคลมีทัศนคติ ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน
- 4.6 บุคคลมีประสบการณ์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา

- 5.1 มีการแต่งตั้งบุคคล/ กรรมการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา
- 5.2 ส่งเสริมให้บุคคล/ กรรมการไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใสและ

ยุติธรรม

- 5.3 ส่งเสริมให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับบุคคล/กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 5.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
- 5.5 ส่งเสริมให้คู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน

- 6.1 มีการแต่งตั้งเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยกรณีเกิดข้อขัดแย้งขึ้นใน

สถานศึกษา

- 6.2 ส่งเสริมเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โปร่งใส

และยุติธรรม

- 6.3 ส่งเสริมคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน ให้การยอมรับเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 6.4 จัดให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
- 6.5 ส่งเสริมคู่กรณียอมรับผลการเจรจาไกล่เกลี่ย

ภาคผนวก จ
หนังสือราชการ

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ปรมินทร์ อริเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริ โชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุท ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัยโทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.พูนชัย ยาวีราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริ โขศ พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สมุท ร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ เครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัยโทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรมงค

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นคิดวัฒนธรรม ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สมุทรา ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัยโทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร. ชยุต วิจิตรสุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สมุท ร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัย โทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศร 6621/ว 302

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สมเจดน์ แก้วกัญใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริ โชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นต้วฒนธรรม ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สมุทร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัย โทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 697

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

23 เมษายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ในความควบคุมดูแล ของ ดร.สมุทรา ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือ จากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ หนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัยโทร. 092-624-8235

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 698

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

23 เมษายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรต้นติวฒนธรรม ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุท ธานีานู เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 038-10-2052 โทรสาร 038-745-811

ผู้วิจัย โทร. 092-624-8235

ภาคผนวก ฉ

รายนามโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา
ปี พ.ศ. 2550 ตามประกาศของ กุรุสภา

รายนามโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมในสถานศึกษา
ปี พ.ศ. 2550 ตามประกาศของ ครุสภา

1. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร กทม.
2. โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค กทม.
3. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก กทม.
4. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม กทม.
5. โรงเรียนวัดบางกอบัว จ.สมุทรปราการ
6. โรงเรียนทรงวิทยา จ.สมุทรปราการ
7. โรงเรียนบ้านปากคะยาง จ.สุโขทัย
8. โรงเรียนบ้านไร่วิทยา จ.อุทัยธานี
9. โรงเรียนสากเหล็กวิทยา จ.พิจิตร
10. โรงเรียนห้วยพลู จ.พิษณุโลก
11. โรงเรียนเพชรพิทยาคม จ.เพชรบูรณ์
12. โรงเรียนนาบ่อคำพิทยาคม จ.กำแพงเพชร
13. โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์ จ.กำแพงเพชร
14. โรงเรียนปียชาติพัฒนา ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ จ.นครนายก
15. โรงเรียนเพิ่มวิทยา จ.นครปฐม
16. โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล จ.ชัยภูมิ
17. โรงเรียนสองห้องพิทยาคม จ.บุรีรัมย์
18. โรงเรียนปลาปากวิทยา จ.นครพนม
19. โรงเรียนท่ามะเม่นไชยพิทยาคม จ.นครราชสีมา
20. โรงเรียนท่าลี่วิทยา จ.เลย
21. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ จ. สกลนคร
22. โรงเรียนศีขรภูมิพิสัย จ.สุรินทร์
23. โรงเรียนหนองคายพิทยาคาร จ.หนองคาย
24. โรงเรียนฝั่งแดงวิทยาสรรค์ จ.หนองบัวลำภู
25. โรงเรียนสามขาสว่างวิทย์ จ.กาฬสินธุ์
26. โรงเรียนบ้านท่ามะปริง จ.ชุมพร

27. โรงเรียนบ้านควนปรัง จ.ตรัง
28. โรงเรียนสภาราชนิ 2 จ.ตรัง
29. โรงเรียนคุระบุรี จ.พังงา
30. โรงเรียนวัดโพธิ์เรียง จ.กระบี่
31. โรงเรียนบ้านสบกอน จ.น่าน
32. โรงเรียนมัธยมพระราชทานเฉลิมพระเกียรติ จ.น่าน
33. โรงเรียนบ้านป็น จ.พะเยา
34. โรงเรียนนารีรัตน์จังหวัดแพร่ จ.แพร่
35. โรงเรียนเลขาวิทยราษฎร์บำรุง จ.กาญจนบุรี
36. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม จ.ราชบุรี
37. โรงเรียนเจริญสุขอุดมวิทยา จ.กำแพงเพชร
38. โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน จ.เชียงใหม่
39. โรงเรียนนาคประสิทธิ์ จ.นครปฐม
40. โรงเรียนเทคโนโลยีภาคใต้ จ.นครศรีธรรมราช
41. โรงเรียนอนุบาลอยู่วิทยา จ.น่าน
42. โรงเรียนกองทัพบกอุบลรัตน์ บูรณวิทยา จ.ราชบุรี
43. โรงเรียนสันติคุณ จ.สมุทรปราการ
44. โรงเรียนอาษาวิทยา จ.สมุทรปราการ