



**ประสิทธิผลกระบวนการ :
เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียน**

- รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ประสิทธิภาพกระบวนการ: เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียน

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร¹

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรัฐบาลได้จัดให้มีการปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเจริญงอกงามของบุคคล การบริหารงานโรงเรียนเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้คนในสังคมมีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างสงบสุข การศึกษานับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคนในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมได้อย่างสมดุลและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการพัฒนาประเทศชาติให้ก้าวหน้าไปอย่างมีหลักการ

การปฏิรูปการศึกษาถือว่ามีความสำคัญยิ่งในการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน สามารถผลิตและพัฒนาคนเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : เครื่องมือสำคัญในปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ได้แก่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นับเป็นครั้งแรกที่นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของชาติมีสถานภาพเป็นพระราชบัญญัติโดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติ จัดการศึกษาที่หลากหลายด้วยการให้ทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการปฏิรูปการศึกษามุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษาศึกษาองค์การมหาชนเฉพาะกิจ. 2544 : 5) ให้มีการปฏิรูปการศึกษา รัฐบาลมุ่งเน้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 ทั้งสายสามัญและสายอาชีพอย่างทั่วถึง ให้กับทุกคนอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของสภาพการณ์ในแต่ละพื้นที่และกลุ่มคน การศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งวางรากฐานให้แก่ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานให้สามารถอ่านออกเขียนได้และคำนวณได้ โดยกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้หน่วยงานพื้นที่และสถานศึกษา (Site-based Management) หรือโรงเรียนดำเนินการอย่างอิสระ (School-based Management) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) (กระทรวงศึกษาธิการ. 2541 : 8, 15)

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มาสนับสนุน และเป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานอย่างแท้จริงคือ องค์ประกอบของด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์เพราะวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญเป็นตัวกำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ทางการบริหารกว้างไกล ชัดเจนสามารถมองภาพการบริหารการศึกษาในอนาคต ย่อมทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ความปรองดองของบุคลากรในโรงเรียน ระดับแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน คุณภาพการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพภาวะผู้นำและครูผู้สอน (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวคือ ภาวะผู้นำและความสามารถจูงใจอย่างมีวิสัยทัศน์ในองค์กร ผู้บริหารที่มีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการที่มีคุณภาพ เข้าใจในบทบาท ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายขององค์กร เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ๆ และแสดงถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนสร้างทีมงาน สร้างความไว้วางใจและความปรองดองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม การสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร เห็นคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถป้องกันสถานการณ์ที่จะก่อให้เกิดการเผชิญหน้าที่ไม่พึงประสงค์ การแก้ไขความขัดแย้งในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนและระดับการจูงใจ ซึ่งเป็นเกณฑ์ประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของโรงเรียนและสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานโรงเรียนโดยจัดแรงจูงใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์ และมีบรรยากาศแบบเพื่อนร่วมงาน โรงเรียนจะมีประสิทธิผลได้ บุคลากรในโรงเรียนจะต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารงานโรงเรียนโดยคำนึงถึงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายสนใจและเข้าใจปัญหาของโรงเรียนและใช้วิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน นักเรียนและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่โดยครูมีหน้าที่ให้คำแนะนำ วัตถุประสงค์ด้วยวิธีหลากหลาย ดังนั้นควรคำนึงถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพศักยภาพของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและดำเนินการทุกอย่างโดยบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม

ประสิทธิผลกระบวนการหรือความสำเร็จของการใช้กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารและคณะในองค์กรที่เป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจาก “กระบวนการ (Process)” เปรียบดังเป็น “หัวใจ” ของระบบที่คอยขับเคลื่อน ผลักดันให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันไปสู่เป้าหมายที่ผลผลิตขององค์กรในที่สุด ประสิทธิผลกระบวนการเป็นการบูรณาการเทคนิคหรือวิธีการหรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะ “ปฏิภณสัมพันธ์” ย่อมมีผลทำให้เกิดพลังการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก่อน-หลังอย่างถูกกาลเทศะที่เหมาะสม ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลกระบวนการจึงเป็นความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสมต่อไป

ประสิทธิผลของโรงเรียน

1. ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งซึ่งมีลักษณะ โครงสร้างและการดำเนินกิจกรรมต่างๆเช่นเดียวกัน ดังนั้น การให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน จึงสามารถปรับใช้จากความหมายประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้อย่างหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ โดยสรุปว่า

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ ประกอบด้วย นักเรียนที่เป็นผลผลิตมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวก โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสามารถแก้ปัญหาภายในและบุคลากรมีความพอใจในงานที่กระทำ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2532 ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536; เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. 2536; Hoy and Miskel. 2001; วาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ. 2550; สุริยา เอ็มระชา. 2550; ดวงพร คำภูแสน. 2551; และวิเศษ มูลสุวรรณ. 2551)

2. การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถสามารถสรุปแนวทางการประเมินได้ 3 แนวทาง(กรณี กิริบุญตร มหานนท์. 2529; Hoy and Miskel. 2001 อ้างถึงใน วาโร เฟิงส์วส์ดี. 2549 : 47-50) ดังนี้

2.1 การประเมินประสิทธิผลในแง่ เป้าหมาย(Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมิน

2.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิด มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน โดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมและทรัพยากร ซึ่งเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

2.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลักเกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผลซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆมีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยวิธีนี้ได้แก่

2.3.1 แนวคิดของแคปโลว์ (Caplow. 1964 อ้างถึงใน กรณี กิริบุญตร มหานนท์ .2529) โดยแคปโลว์เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ 1)ความมั่นคง หมายถึง

ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จขององค์กร

2.3.2 แนวคิดของพาร์สัน (Parson. 1964 cited in Hoy and Miskel. 2001) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ(Integration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

2.3.3 แนวคิดของเซอร์กิโอแวนนิ (Segiovanni.1981) ได้เสนอแนวคิดว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนานุเคราะห์ 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองกับชุมชนมีส่วนร่วม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียนพบว่าไม่มีเกณฑ์ใดที่เป็นสากลและประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์และทุกองค์การ (Cameron. 1980 cited in Hoy and Miskel. 2001) เกณฑ์การประเมินควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การนั้นๆ

3. ลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effective School) ที่น่าสนใจมีดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 323-333)

3.1 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ ฮอลตัน(Halton) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ การมีจุดหมายร่วมกัน การเรียนรู้และมีบรรยากาศการเรียนรู้ โดยแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีก ดังภาพที่ 1

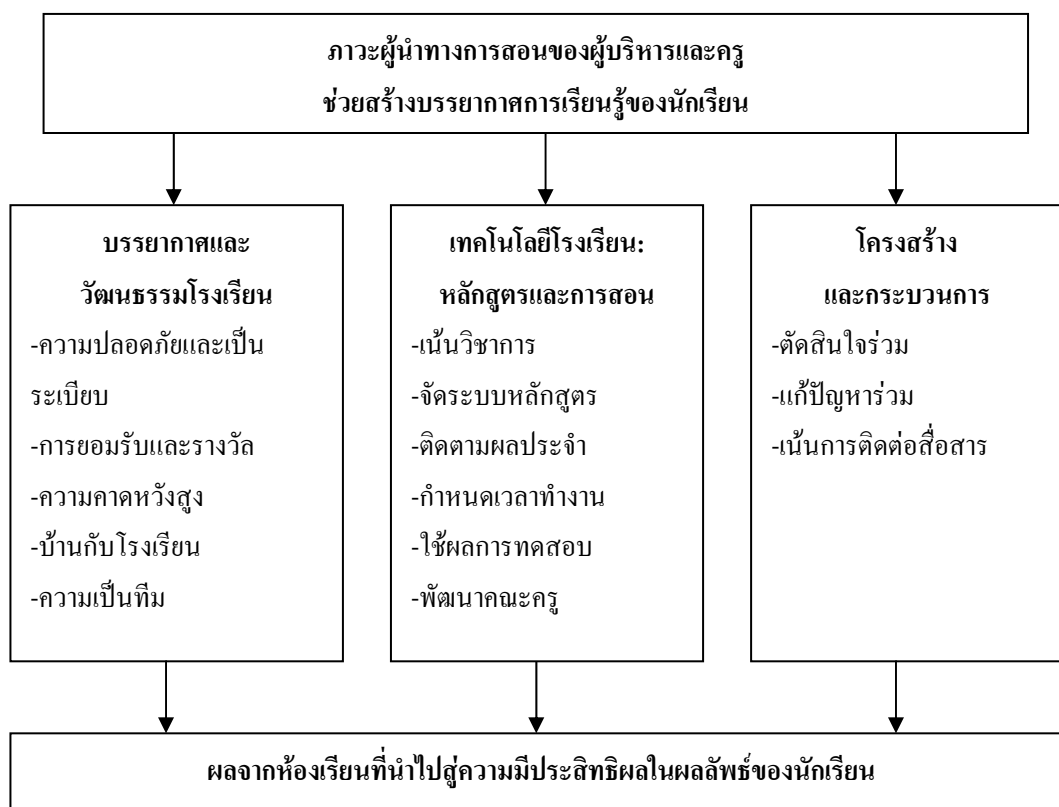


ภาพที่ 1 รูปแบบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของฮอลตัน (Halton)

ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ. 2548 : 324.

3.2 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ พอลล์แลค, คริสพีลและวัตสัน (Pollack, Chrispeels & Watson)

พอลล์แลค, คริสพีลและวัตสัน จำแนกองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลออกเป็น สามองค์ประกอบใหญ่ๆ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติการเรียนการสอนและกระบวนการบริหาร นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบทั้งสามด้วย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนตามทัศนะของ พอลล์, คริสพีล และวัตสัน

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตน์. 2548 : 328.

3.3 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของมอร์ไทเมอร์ (Mortimore)
มอร์ไทเมอร์ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ 12 ปัจจัยคือ

- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
- การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน การพัฒนาและการตัดสินใจ
- ความสามัคคีของคณะครู
- เน้นการเรียนรู้

- การสอนที่ทำท่าย
- สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
- เน้นการเรียนการสอน
- ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล
- การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน
- มีบรรยากาศทางบวก

3.4 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของรัทเทอร์ (Rutter) เห็นว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้

- มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน
- มีสภาพแวดล้อมและการบริหารห้องเรียนที่ดีสำหรับครูและนักเรียน
- มีการสอนของครูและความคาดหวังที่สูง
- มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
- มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน
- มีการประเมินผลสำเร็จของนักเรียน
- มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

3.5 โรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของ เพอร์คีย์และสมิธ (Purkey & Smith) ได้จัดกลุ่มปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็น 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง และด้านกระบวนการ ดังนี้

ด้านโครงสร้าง

- มีการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
- มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู
- มีหลักสูตรที่ชัดเจนและจัดเป็นระบบ
- มีการพัฒนาคณะครู
- มีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครองและท้องถิ่น
- มีการยอมรับจากนักเรียนและมีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด

ด้านกระบวนการ

- มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
- มีความสัมพันธ์แบบเป็นทีม
- มีสำนักชุมชน
- มีจุดหมายที่ชัดเจน
- มีระเบียบวินัย
- มีความคาดหวังร่วมกันสูง

3.6 ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในทัศนะของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel) ฮอยและมิสเกล ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ทัศนะ คือ

- ทัศนะดั้งเดิมที่เห็นว่าประสิทธิผลเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (Goal attainment)

- ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (System-resource) ซึ่งเห็นว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์กรได้

- ทัศนะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาสอดคล้องแนวคิดกับฮอยและมิสเกลที่ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยให้คำนึงถึงหลักการสำคัญสามประการ คือ 1) หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และ 3) หลักการเรื่องความเป็นพหุของเกณฑ์โดยคำนึงถึงความเป็นระบบที่จะต้องประเมินทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ดังภาพที่ 3

ปัจจัยป้อนเข้า	กระบวนการ	ปัจจัยป้อนออก
องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ	องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ	องค์ประกอบ ความมีประสิทธิภาพ
-ทรัพยากรการเงิน -สิ่งอำนวยความสะดวก -ความพร้อมของนักเรียน -ศักยภาพของครู -ทรัพยากร เทคโนโลยี -การสนับสนุน -นโยบายและมาตรฐาน	-ความพร้อมและวิสัยทัศน์ -บรรยากาศองค์กร -ระดับการจูงใจ -การจัดโรงเรียนและห้องเรียน -คุณภาพหลักสูตร การสอน -เวลาในการเรียนรู้ -คุณภาพภาวะผู้นำ	-ความสำเร็จของงาน -การเรียนรู้ของนักเรียน -ความพึงพอใจในงาน -ระดับการขาดงาน -อัตราการลาออก -คุณภาพการปฏิบัติ

ภาพที่ 3 องค์ประกอบการประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเชิงระบบตามทัศนะของ

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel)

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 : 335.

ประสิทธิผลกระบวนการ:เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียน

ดังได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนประเด็นความหมาย และลักษณะ พอเป็นสังเขปไปแล้วนั้น เพื่อให้ทราบถึงสภาพของการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนในบริบทของการบริหารโรงเรียนในประเทศไทย ผู้เขียนและคณะได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยที่ปรับจาก “องค์ประกอบของการประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเชิงระบบตามทัศนะของฮอยและมิสเกล” ในส่วนของกระบวนการดังที่กล่าวมาแล้วมาเป็นแนวทาง

สำหรับการศึกษาวิจัยกับโรงเรียนสังกัดเทศบาลและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร (วาสนา แก้วจันทร์เพ็ญ. 2550 ; สุริยา เอ็มะราช. 2550; ดวงพร คำภูแสน. 2551; และวิเศษ มูลสุวรรณ. 2551) โดยมีคำถามการวิจัยว่า “องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของโรงเรียนเทศบาลและโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนครมีลักษณะอย่างไร” ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย

1. กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ความปรองดองของบุคลากร
3. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน
4. บรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน
5. คุณภาพการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ
6. คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอน

ผลการวิจัยได้ข้อสรุปที่สำคัญหลายประการ อาทิ องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการโดยรวมและองค์ประกอบแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันทางบวกทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบที่น่าสนใจก็คือ โรงเรียนทุกขนาดคือ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก และโรงเรียนเทศบาลควรยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการ 2 ประเด็น คือ แรงจูงใจในการทำงาน และบรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน สำหรับโรงเรียนขนาดกลางควรยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการเพิ่มขึ้น 1 ประเด็น คือ ความปรองดองของบุคลากร ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ควรยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการเพิ่มขึ้น 1 ประเด็น คือ คุณภาพการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อเสนอแนะโดยความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการในประเด็นต่างๆ ไว้ดังนี้

1.แนวทางในการยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการประเด็น ความปรองดองของบุคลากร ประกอบด้วย

1.1 การส่งเสริมคณะครูให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดย

1.1.1 ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบร่วมกันกับความสำเร็จของงาน

1.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นจากผลงานและการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน

1.1.3 ผู้บริหารสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเต็มที่

1.2 การส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มุ่งมั่น สละเวลาด้วยความเต็มใจ โดย

1.2.1 สร้างจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม

1.2.2 มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

1.2.3 มีความยืดหยุ่นในการทำงานและให้ความไว้วางใจในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมาย

1.3 การส่งเสริมคณะครูให้มีการยอมรับความสามารถทางวิชาการของเพื่อนร่วมงาน

1.3.1 การสร้างศรัทธาในการทำงานของตนและคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน

1.3.2 การเคารพในเหตุผลของคนส่วนใหญ่

1.3.3 ประกาศเกียรติคุณให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ถึงความสามารถของตนและเผยแพร่ผลงานให้บุคคลทั่วไปได้รับรู้

1.4 การส่งเสริมคณะครูปฏิบัติงานช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน โดย

1.4.1 แบ่งการทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อสร้างความปรองดองและความผูกพันร่วมกัน

1.4.2 สร้างความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความสบายใจและเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน

1.4.3 แสดงน้ำใจโดยการให้ความช่วยเหลือกันโดยไม่ต้องขอร้อง

2. แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานด้านกระบวนการ ประเด็น แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 การโน้มน้าว จูงใจให้มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดย

2.1.1 จัดให้มีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

2.1.2 ทำให้เห็นว่าอาชีพที่ทำอยู่มีความมั่นคง

2.1.3 มีความแน่นอนในความก้าวหน้าของอาชีพที่ทำ

2.2 มีความมั่นใจว่าจะได้รับค่าชมเชย รางวัล สิ่งตอบแทนและการประกาศเกียรติเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดย

2.2.1 มีการกำหนดเกณฑ์และเครื่องมือการประเมินผลงานอย่างชัดเจน

2.2.2 ดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและเป็นธรรม

2.2.3 มีกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่นอย่างต่อเนื่อง

2.3 การส่งเสริมสนับสนุนเข้าร่วมอบรม ศึกษาดูงานและนำความรู้มาปรับปรุงจัดทำและพัฒนาผลงานทางวิชาการและโรงเรียน โดย

2.3.1 ผู้บริหารสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการอบรม

2.3.2 ติดตามประเมินผลการนำความรู้ได้จากการอบรมไปใช้

2.3.3 จัดให้มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์หรือแสดงผลงานของบุคลากรและโรงเรียนให้บุคคลทั่วไปทราบ

2.4 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ รายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.4.1 การชี้แจงแนวทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

2.4.2 การชี้แจงถึงผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.4.3 ผู้บริหารชี้แจงถึงความสำคัญและความมั่นคงในอาชีพ

2.5 มีโอกาสแสดงความสามารถในการบริหารงานที่ปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ โดย

2.5.1 ผู้บริหารชี้แจงภารกิจและเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

2.5.2 ผู้บริหารมอบหมายงานตามแผนงานและให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

2.5.3 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและร่วมรับความสำเร็จของงาน

3. แนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานด้านกระบวนการ ประเด็นบรรยากาศของโรงเรียน และห้องเรียน ประกอบด้วย

3.1 โรงเรียนจัดที่นั่งพักอย่างเพียงพอให้กับนักเรียน ซึ่งสามารถใช้เป็นที่ทำการบ้าน พักผ่อนโดย

3.1.1 มีการวางผังบริเวณ อาคารสถานที่อย่างเป็นระบบและเอื้อต่อการพักผ่อนและการเรียนรู้ของนักเรียน

3.1.2 จัดหาที่นั่งพักไว้บริการนักเรียน ผู้ปกครองให้มากขึ้น

3.1.3 จัดให้มีสวนหย่อม ไม้ดอก ไม้ประดับและตกแต่งให้สวยงาม

3.2 โรงเรียนมีห้องน้ำห้องส้วมอย่างเพียงพอและดูแลความสะอาดอยู่เสมอ โดย

3.2.1 จัดให้มีเวรรักษาความสะอาดห้องน้ำ บริเวณโรงเรียนและห้องเรียน

3.2.2 มีการแบ่งบริเวณในการรักษาความสะอาดให้กับนักเรียนอย่างชัดเจน

3.2.3 จัดกิจกรรมการประกวดและแข่งขันการรักษาความสะอาดห้องน้ำ

3.3 โรงเรียนร่วมมือกับชุมชนในการจัดระเบียบ รักษาความปลอดภัยต่อสวัสดิการและทรัพย์สินของบุคลากรในโรงเรียน โดย

3.3.1 โรงเรียนจัดให้มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงขอความร่วมมือ

3.3.2 กำหนดเวลาในการเปิด-ปิด โรงเรียนที่แน่นอน

3.3.3 ปลุกจิตสำนึกให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนในความเป็นเจ้าของโรงเรียน

4. แนวทางยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานด้านกระบวนการ ประเด็นการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

4.1 ครูผู้สอนนำความรู้เรื่องการวิจัยมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา โดย

4.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สอนจัดทำวิจัยในเรื่องการจัดการเรียนการสอนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอน

4.1.2 ส่งเสริมให้ผู้สอนนำกระบวนการวิจัยมาบูรณาการใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4.1.3 ให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหาเพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน

4.1.4 จัดอบรมการทำวิจัยให้กับครูในโรงเรียนและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4.2 โรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดย

- 4.2.1 ส่งเสริมให้ครูมีการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูด้วยกัน
- 4.2.2 จัดระบบการนิเทศการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2.3 กำหนดเป้าหมายที่สำคัญของการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างชัดเจน

4.3 โรงเรียนมีการสรุปผลการพัฒนาหลักสูตรและการปรับปรุงการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดย

- 4.3.1 เปิดโอกาส สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาหลักสูตร
- 4.3.2 หลักสูตรได้รับการพัฒนาและมุ่งเน้นการพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและผลิตผลในการเรียนรู้
- 4.3.3 หลักสูตรควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรมและสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมท้องถิ่น

4.4 การจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รู้จักคิดวิเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ โดย

- 4.4.1 การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยการบูรณาการกลุ่มสาระต่างๆ และสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน
- 4.4.2 การจัดกระบวนการสอนควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 4.4.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รู้จักคิดวิเคราะห์
- 4.4.4 การจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยการปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกสาขาวิชา

ประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการเป็นกลไกที่อาศัยปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบด้านต่างๆ ของระบบ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ อย่างมีรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามเพื่อให้ประสิทธิผลกระบวนการมีการยกระดับและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อโรงเรียนในฐานะขององค์การที่เป็น ระบบเปิด ก็เป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความตระหนักรู้ ผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและเร่งรัดพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิด โดยตอบคำถาม 8 ข้อ (สุริยนต์ เถาะบุตร. 2549) ต่อไปนี้

1. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกมากน้อยเพียงใด
2. โรงเรียนเป็นองค์การที่มีระบบมากน้อยเพียงใด
3. โรงเรียนมีการจัดระบบให้เป็นวงจรต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด
4. โรงเรียนมีความพยายามที่จะหยุดความเสื่อมที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
5. โรงเรียนมีความสามารถที่จะดำรงอยู่ในสังคมได้มากน้อยเพียงใด
6. โรงเรียนได้แสดงออกถึงความชำนาญการและความหลากหลายในหน้าที่มากน้อยเพียงใด
7. โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้หรือไม่อย่างไร และ
8. โรงเรียนได้แสดงออกและแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดโดยวิธีการใดบ้าง อย่างไร

การจัดองค์การโรงเรียนให้เป็นองค์การระบบเปิดได้มากหรือน้อย ย่อมเกี่ยวข้องกับ **คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอนด้วย** ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพภาวะผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ของการกำหนดทิศทางที่มุ่งไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพผลกระบวนการอย่างเชื่อมั่นและมีความมั่นคง ดังนั้น การปลูกฝัง การฝึกอบรมและการส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูผู้สอนมีภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในระบบของโรงเรียนย่อมเป็นความจำเป็นที่สมควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การปฏิรูปการศึกษาย่อมมีเป้าหมายที่สำคัญคือการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานทั้งในประเทศและในระดับสากล ดังนั้นการพัฒนาและการจัดการศึกษาอย่างมีระบบและรูปแบบที่ดีงาม เหมาะสมกับบริบทไทยจึงมีความจำเป็นและสมควรที่จะให้ความสนใจสำหรับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

ผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นคณะบุคคลที่มีความสำคัญในระบบของโรงเรียนที่ต้องมีความตระหนักและลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความพยายามที่จะขับเคลื่อนระบบด้านกระบวนการให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพผลด้านกระบวนการ โดยใช้การบริหารที่มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ดังนี้ 1) กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ความปรองดองของบุคลากร 3) ระดับแรงจูงใจในการทำงาน 4) บรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน 5) คุณภาพการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ 6) คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอน

ความพยายามยกระดับประสิทธิภาพผลกระบวนการของโรงเรียนถือว่าเป็นภารกิจประจำที่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถทำให้โรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิดที่มีชีวิตและมีการขับเคลื่อนตลอดเวลา

จึงขอฝากข้อคิดนี้สำหรับผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องกับระบบโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาแบบยั่งยืนตลอดไป

เอกสารอ้างอิง

- การปฏิรูปการศึกษา, (องค์การมหาชนเฉพาะกิจ), สำนักงาน. (2544). 108 การปฏิรูปการศึกษา ถูณ 2.
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ดวงพร คำภูแสน. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของ
โรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (อค์ดำเนินา).
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2536). จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของ
โรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อค์ดำเนินา).
- ภรณ์ กิรติบุตร มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าท์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (อค์ดำเนินา).
- วาสนา แก้วจันทร์เพ็ง. (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการ
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร. (อค์ดำเนินา).
- วิเศษ มูลสุวรรณ. (2551) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (อค์ดำเนินา).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548) ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2541). การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- สุริยนต์ เถาะบุตร. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร. (อค์ดำเนินา).
- สุริยา เอ็มระชา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้านกระบวนการของ
โรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (อค์ดำเนินา).
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration : Theory , Research and Practice**. 6 th ed. Boston : Mc Graw-Hill.

Sergiovanni, Thomas J. (1981). **The Principalsip : A Reflective Perspective**. 2 th ed. Boston : Allyn and Bacon.