

# กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม

## An Administrative Process for Alternative Schools Based on the Soft Side Management and Humanistic Education Concepts

จวีพร นาคสัมฤทธิ์ และคณะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนทางเลือก ๒) แนวทางการบริหารโรงเรียนทางเลือก ๓) พัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือก โดยใช้แนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม โดยศึกษาจากผู้บริหาร ๔๕ คน ครู ๒๐๘ คน ผู้เรียน ๑๐๒ คน ด้วยแบบสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกจากการณีศึกษา ๕ คน ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนทางเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกเรื่อง แนวทางบริหารเน้นเรื่องความอยู่รอด ความพอเพียง โลก ความยั่งยืน การรับใช้สังคม การยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นนำมาพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน (Soft Side Based-Alternative School Management: SBASM) ประกอบด้วย ๑) วางแผนมาตรฐานความอยู่รอด ความพอเพียง โลก ความยั่งยืน การรับใช้สังคม การยอมรับนับถือตนเอง ๒) ดำเนินการโดยระบุผลลัพธ์ กำหนดตัวชี้วัด เรียงลำดับความสำคัญ ศึกษาสภาพปัจจุบัน จัดทำคู่มือเน้นมนุษย์ สร้างกลยุทธ์ในทีม จัดหาทรัพยากร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดำเนินการความพอเพียงและช่วยเหลือสังคม ครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดการศึกษา ๓) ประเมินผลโดยตรวจสอบผลงาน รายงานผลสภาพจริง การบรรลุผล ปรับปรุงแนวทางที่เน้นมนุษย์เป็นต้นแบบเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบหลากหลายทั้งความสุขและความพึงพอใจ

### Abstract

The purposes of this study were to investigate both current and desired states of alternative schools, to study the guidelines of management and to develop an administrative process for alternative schools based on soft side management and humanistic education concepts. The data were collected from 45 administrators, 208 teachers and 102 students by questionnaires. Five alternative school administrators were also interviewed. The results

showed that the average value of the desired state were higher than the current state in all aspects. According to the result of prioritized need, the administration demonstrated: survival (viability), self-sufficiency, awareness of the planet, sustainability, service to society, and self-respect and respect for others. An administrative process developed from this study called “Soft Side Based-Alternative School Management (SBASM)” is comprised of: 1) planning measures of survival (viability), self-sufficiency, awareness of the planet, sustainability, service to society, and self-respect and respect for others; 2) implementation by determining outcomes of planning, outlining the indicators of success, identifying and prioritizing, observing the present situations, making SBASM guidelines, planning strategies in a team, providing resources, supporting one another, providing sufficiency and social services, and giving teachers and students an opportunity to give feedback. 3) Evaluating performance of plans, reporting on real situations, inspecting completion of plans, improvement guidelines of SBASM, updates, communicative prototypes, and evaluating students in various methods that they were satisfied and happy.

**คำสำคัญ:** โรงเรียนทางเลือก กระบวนการบริหาร การบริหารที่เน้นมนุษย์ การศึกษามนุษยนิยม

**Keywords:** ALTERNATIVE SCHOOLS/ADMINISTRATIVE PROCESS/SOFT SIDE MANAGEMENT/HUMANISTIC EDUCATION

## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาของไทยในช่วงทศวรรษแรก (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๕๐) กลุ่มที่จัดการศึกษาทางเลือกมีความพยายามในการนำเสนอการศึกษาทางเลือกให้เป็นหนทางแก้ไขวิกฤตทางการศึกษามีการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชนเกิดกฎหมายรองรับการจัดการศึกษาทางเลือกในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๔๙ (๓) รับรองการจัดการศึกษาทางเลือกให้ได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากภาครัฐ นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนในการปฏิรูปการศึกษารอบที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑) ที่การศึกษามีทางเลือกที่

หลากหลายเน้นการพัฒนาในเชิงคุณค่ามนุษย์เท่ากับการพัฒนากำลังคนทางเศรษฐกิจ ทำให้คนไทยเกิดความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจในศักยภาพที่มีอยู่ของตนเองและนำออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถที่มี ด้วยเหตุนี้การจัดการศึกษาทางเลือกจึงเป็นทางเลือกสำหรับผู้เรียนและผู้ปกครอง โรงเรียนทางเลือกมีทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, ๒๕๕๓: ๑๖-๑๗) แม้โรงเรียนทางเลือกจะแตกต่างกันในโครงสร้างทฤษฎีการจัดการศึกษาแต่มีเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกันคือ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ดันมันทอง,

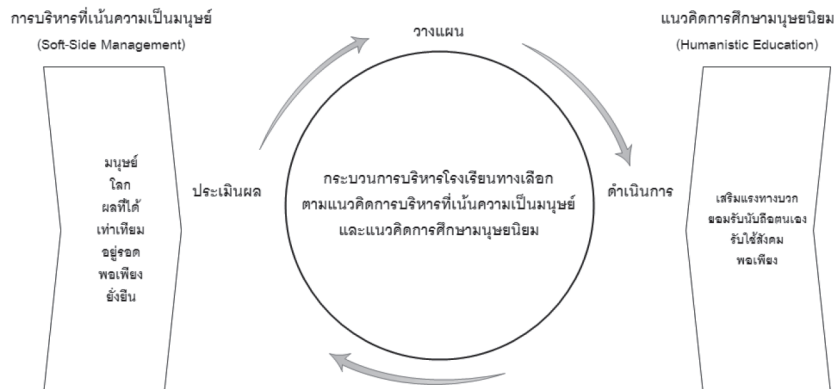
๒๕๕๕: ๓๔) สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๕๓) ได้สร้างวิสัยทัศน์การปฏิรูปการศึกษาระยะแรก พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๔ มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สนับสนุนการจัดทำแผนงานริบด่วนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของภาคส่วนต่างๆ ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมเน้นการลดบทบาทของรัฐในการจัดการศึกษามาเป็นผู้นำกับนโยบาย แผนมาตรฐานการศึกษา นิเทศติดตามประเมินผลการจัดการศึกษารวมทั้งการพัฒนาต้นแบบ จัดให้มีการส่งเสริมสนับสนุนยกย่องและขยายผลการปฏิบัติที่ดีเพื่อจัดการศึกษาและการเรียนรู้มีคุณภาพ การศึกษาทางเลือกได้ร่วมพัฒนาการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาคูณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลาย มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการ การระดมทรัพยากร การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก และการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเปิดกว้าง นอกจากนี้ยังได้ส่งเสริมรูปแบบการจัดการศึกษาทางเลือกในระบบโรงเรียนของภาครัฐ เอกชน องค์กรเอกชน ภาคประชาชน มีการออกแบบหลักสูตร การวัดผลประเมินผล ผลักดันขับเคลื่อนการศึกษาทางเลือกเชิงนโยบายและสร้างองค์ความรู้ใหม่ (สสส., ๒๕๕๓) การบริหารโรงเรียนทางเลือกเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทางเลือก และการศึกษาทางหลัก (Mainstreams) จะนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าความเป็นมนุษย์ในการบริหารงานของโรงเรียนและการจัดการศึกษา นำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามเป้าหมายของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์หรือ Soft side management สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการการศึกษาทางเลือกเน้นการทำงานในองค์การ ที่เห็นวามมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีปฏิสัมพันธ์ทางบวกต่อกันในการทำงานและเป็นไปตามระบบธรรมชาติ สร้างผลผลิตที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ (Wheatley, 1990) เป็นการบริหารที่สนใจต่อโลก (Planet) มนุษย์ (People) และผลที่ได้ (Profit) (Elkington (1994), อ้างถึงใน Carmichael et al., 2011) การคำนึงถึงความเท่าเทียม ความพอเพียง ความอยู่รอด และความยั่งยืน นำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ออกมาใช้ ลดการสั่งการจากผู้มีอำนาจบังคับบัญชา แต่ให้บุคลากรได้ร่วมคิดร่วมทำสอดคล้องกับงานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gill (1999) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้ค่าความเป็นมนุษย์ (Soft HRM) ในองค์การพนักงานและบุคลากรจะมีคุณค่าความเป็นมนุษย์ซึ่งเป็นของมีค่าและพนักงานทุกคนมีความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตนเอง ในโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child centered) มักจัดการศึกษาแนวมนุษยนิยม (Humanistic education) ซึ่งอยู่บนฐานทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic theory) ของ Maslow (1970) และ Rogers (1989) เพื่อสร้างภาพพจน์เชิงบวกแก่ตนเอง ใช้การเสริมแรงทางบวกให้มนุษย์มีเกียรติและศักดิ์ศรีนำไปสู่การเป็นผู้รู้จักพอเพียง แสดงจิตใจของบุคคลที่เห็นคุณค่าในตนเองเกิดการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นและเกิด Self-Esteem (เกียรติวรรณ อมาตยกุล, ๒๕๕๑) มีความเสียสละจากการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสร้างสรรค์สัมพันธ์กับโลกและสังคม

กระบวนการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย การวางแผนที่มีการบูรณาการอยู่ในส่วนของทีมในการบริหาร (Clarksean and Pelton, 2002) การดำเนินการมีการสร้างการยอมรับนับถือตนเองของครูในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจทางบวก การฝึกอบรม การสื่อสาร การนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และการประสานงานช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Lunenburg and Ornstein, 2004) และประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการประเมินตนเองที่บูรณาการจริยธรรมและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Grauwe, 2004: 75) และโรงเรียนควรมีการเน้นทักษะส่วนบุคคลหรือด้านมนุษย์มากกว่าในอดีต ต้องมีการทบทวนว่าเราจะนำทักษะนี้ให้เกิดอย่างไร จะมีวิธีการ

สาธิตออกมาเป็นคุณค่าได้อย่างไร วิธีหนึ่งที่น่าสนใจคือการจัดให้มีการเตรียมการสอนและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้สำหรับนักการศึกษาและมีองค์กรที่เชี่ยวชาญออกแบบ บริหาร วิเคราะห์ ตัดสินสะท้อนคุณภาพ พื้นที่ที่มีสมรรถนะ ซึ่งปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สาธิตคุณค่าทักษะสัมพันธ์ของมนุษย์และกลุ่มที่เป็นผล และสาธิตทักษะที่เน้นความเป็นมนุษย์ (soft skill) แก่ผู้เรียนด้วย (Halfhill and Nielsen, 2007: 64) ผู้วิจัยจึงพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยมขึ้นมา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกและพัฒนามนุษย์เข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ข้อมูลจากการวิจัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารของโรงเรียนทางเลือก
๒. ศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่มีการปฏิบัติที่ดี
๓. พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวทางการศึกษามนุษยนิยม

## วิธีดำเนินการวิจัย

๑. ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกจำนวน ๔๕ คน ครูจำนวน ๒๐๔ คน และผู้เรียนจำนวน ๑๐๒ คน รวม ๓๕๑ คน ในโรงเรียนทางเลือกที่เป็นโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน ๒๗ แห่ง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผ่านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและหาค่า IOC วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคำนวณค่าทางสถิติ SPSS 17.0 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวาณิช, ๒๕๕๐: ๒๗๙)

๒. สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกจำนวน ๕ คนด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

๓. พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนทางเลือก โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)

## ผลการศึกษา

### ๑. สภาพทั่วไปของโรงเรียนทางเลือก

**การบริหาร** กำลังคนสนับสนุนการศึกษาทางเลือกจากการศึกษาผู้บริหารและครู ๒๕๓ คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากกว่าระดับอื่นๆ (ร้อยละ ๖๗) รองลงมาคือระดับปริญญาโท (ร้อยละ ๑๔) และระดับปริญญาเอกเป็นผู้บริหาร (ร้อยละ ๒) บุคลากรทางการศึกษาทางเลือกส่วนมากมีได้จบทางการศึกษาทางเลือกโดยตรงแต่ได้รับการฝึกอบรมการศึกษาทางเลือกตามแนวทางของโรงเรียนเมื่อเข้าทำงาน

โรงเรียนทางเลือกมีการนำแนวคิดปรัชญาการศึกษามาใช้ในโรงเรียน ตามอุดมการณ์ของผู้นำโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษ (ทีดีอาร์ไอ, ๒๕๕๕: ๔๐) ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีฐานแนวคิดที่มาแตกต่างกันโดยแนวคิดตะวันออกผสมกับตะวันตก เป็นแนวคิดที่โรงเรียนทางเลือกนำมาใช้มากที่สุด (ร้อยละ ๔๕) ได้แก่ โรงเรียนทางเลือกแนวคิดมอนเตสซอร์ฟสถานแนวพุทธ แนวพุทธผสานเสรีภาพประชาธิปไตย แนวพุทธผสานวอลดอร์ฟ รองลงมาคือแนวคิดตะวันออก (ร้อยละ ๓๓) ได้แก่ แนวคิดพุทธ แนวคิดสัตยาไส แนวคิดนีโอฮิวแมนนิส และแนวคิดภูมิปัญญาไทย เป็นต้น และแนวคิดตะวันตก (ร้อยละ ๒๒) ได้แก่ แนวคิดวอลดอร์ฟแนวคิดมอนเตสซอร์ฟ แนวคิดซัมเมอร์ฟิลด์ การเรียนรู้แบบ Project approach และ PBL แนวคิดเรกจิโอเอมีเลีย แนวคิดคริสตธรรม หลักสูตรมีการประยุกต์เข้ากับบริบทของสังคมไทย โรงเรียนทางเลือกมีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย (ร้อยละ ๔๒) มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

ศึกษา และต่อรองรับรูปแบบจัดการศึกษากับภาครัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนโรงเรียนทางเลือก ที่อยู่นอกเครือข่าย (ร้อยละ ๕๔) ก็มีแนวทางการ จัดการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ของตน

**ครูผู้สอน** จากการศึกษาครูจำนวน ๒๐๔ คน ครูที่ทำงานในโรงเรียนทางเลือกมาไม่เกิน ๑๐ ปี (ร้อยละ ๔๙) มีมากที่สุด โรงเรียนมีการ เปลี่ยนผ่านครูบ่อยครั้งเนื่องจากแนวคิดและ ระบบการทำงานที่ต้องอุทิศตนเสียสละมากเป็น พิเศษและครูต้องมีความศรัทธาในการจัดการ ศึกษาตามแนวทางของโรงเรียน จึงจะสานต่อ อุดมการณ์และปฏิบัติงานได้อย่างยาวนาน ส่วน ภาระหน้าที่ของครูและการจัดชั้นเรียนครูผู้สอน หนึ่งคนโดยส่วนมากรับผิดชอบผู้เรียน ๒๐-๓๐ คน ต่อชั้นเรียน (ร้อยละ ๓๗) รองลงมาคือ ๑๐-๒๐ คนต่อชั้นเรียน (ร้อยละ ๒๙) และน้อยกว่า ๑๐ คนต่อชั้นเรียน(ร้อยละ ๑๐) และครูรับผิดชอบ ผู้เรียนมากกว่า ๓๐-๔๐ คนขึ้นไปต่อชั้นเรียน (ร้อยละ ๒๔) ผู้เรียนจำนวนมากกระทบต่อคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนทางเลือกพยายามที่จะจัดการจำนวน เด็กให้มีจำนวนน้อยต่อชั้นเรียน แต่ข้อจำกัดในการ จัดจ้างครูโดยเฉพาะโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุน ที่ไม่แน่นอน เมื่ออัตรากำลังคนมีอยู่เท่าเดิมแต่ มีผู้เรียนจำนวนมาก ก็ต้องเพิ่มจำนวนเด็กในชั้น เรียนมากขึ้นสอดคล้องกับ ปกป้อง จันวิทย์ และ สุนทร ตันมันทอง (๒๕๕๕: ๒๔) ที่ความไม่เพียงพอ ของเงินอุดหนุนรายบุคคลฯ สำหรับโรงเรียนทาง เลือกที่รับเงินอุดหนุนเป็นข้อจำกัดในการบริหาร ทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนที่มีทรัพยากร และครูน้อยย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพ

**ผู้เรียน** จากจำนวนผู้เรียน ๑๐๒ คนมี ทั้งเรียนในโรงเรียนทางเลือกแบบแบบสหศึกษา ประจำและไปกลับ (ร้อยละ ๙๖) และโรงเรียน

ที่แยกหญิงชายแบบไปกลับและประจำ (ร้อยละ ๔) โรงเรียนทั้งสองแบบมีการบริหารจัดการที่เป็น ระบบครบถ้วน ผู้เรียนมีการเรียนรู้และดำเนิน ชีวิตทั้งเรื่องความพอเพียง ความอยู่รอด การปลูก ฟังคุณธรรม ความตระหนักในเรื่องต่างๆ โรงเรียน ทางเลือกจะไม่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่จะเน้นการสร้างให้ผู้เรียนเป็นคนดีมีความสุข และเก่งตามมา ที่ผ่านมาผู้เรียนในโรงเรียนทาง เลือกสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้แม้จะ วัดผลตามระบบการศึกษากระแสหลัก (ทีดีอาร์ไอ, ๒๕๕๕: ๓๔)

## ๒. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนทางเลือก

๒.๑ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร ที่เน้นความเป็นมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพ ปัจจุบันทุกเรื่องทุกประเด็น ได้แก่

๑) การวางแผน สภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.62$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมี ค่าเฉลี่ย รวม ( $\bar{X} = 4.10$ )

๒) การดำเนินการ สภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.60$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมีค่า เฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.05$ )

๓) การประเมินผล สภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.59$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมีค่า เฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.06$ )

ส่วนความต้องการจำเป็นจากการคำนวณ ค่า PNI<sub>modified</sub> พบว่า การบริหารตามแนวคิดที่ เน้นความเป็นมนุษย์เป็นดังนี้

๑) ด้านการวางแผนเรื่องความอยู่รอด (๐.๑๔) พอเพียง (๐.๑๔) และโลก (๐.๑๓) มีค่า ความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.12$ ) ส่วน

ความยั่งยืน (0.00) มนุษย์ (0.00) ความเท่าเทียม (0.00) ผลที่ได้กับผู้เรียน (0.00) มีค่าความต้องการต่ำ

๒) ด้านการดำเนินการเรื่อง ร่วมกันระบุผลลัพธ์ที่เกิดจากการวางแผน (0.04) ร่วมกันกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (0.06) ร่วมกันระบุและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำก่อน

การวางแผน (0.05) ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนร่วมกัน (0.04) จัดทำคู่มือครู หนังสือหรือเอกสารการบริหารและการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์เสริมแนวทางในการทำงาน (0.04) มีค่าความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.13$ ) ส่วนการสร้างกลยุทธ์ร่วมกัน (0.03) การจัดหาทรัพยากรในชุมชนและนอกชุมชน (0.03) การจัดให้มีระบบการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในโรงเรียน (0.03) มีค่าความต้องการปานกลาง

๓) ด้านการประเมินผลเรื่อง ตรวจสอบผลงานของแผนจากผลงาน กิจกรรมโครงการที่ปฏิบัติเป็นปัจจุบันเผยแพร่ผ่านสื่ออย่างเป็นรูปธรรม (0.05) มีระบบรายงานผลการบริหารและการศึกษาที่ชัดเจนตามสภาพจริงและประเมินจากชุมชน (0.04) มีค่าความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.13$ ) ตรวจสอบการดำเนินการบรรลุตามแผนการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์โดยเน้นการปฏิบัติจริง (0.03) มีค่าความต้องการปานกลาง

๒.๒ สภาพที่พึงประสงค์ของแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกเรื่องทุกประเด็น ได้แก่

๑) การวางแผน สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.61$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.25$ )

๒) การดำเนินการ สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.65$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.21$ )

๓) การประเมินผล สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.64$ ) สภาพที่ปฏิบัติจริงมีค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 4.08$ )

ส่วนความต้องการจำเป็นจากการคำนวณค่า PNI <sup>modified</sup> พบว่าแนวคิดการศึกษามนุษยนิยมเป็นดังนี้

๑) ด้านการวางแผนเรื่องการช่วยเหลือสังคม (0.00) และความพอเพียง (0.00) มีค่าความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.08$ ) ส่วนการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น (0.03) และการเสริมแรงทางบวก (0.03) มีค่าความต้องการต่ำ

๒) ด้านการดำเนินการ เรื่องให้ครูกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องการช่วยเหลือสังคม (0.03) ครูกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยตนเองเรื่องความพอเพียง (0.03) มีค่าความต้องการ สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.11$ ) ส่วนการแนะนำให้ครูและบุคลากรใช้ทางบวก (0.00) มีค่าความต้องการปานกลางและครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารโดยผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟัง (0.00) มีค่าความต้องการต่ำ

๓) ด้านการประเมินผล เรื่องการตรวจสอบรายงานการจัดการศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงและ คงแนวทางการศึกษาที่เน้นมนุษย์ของโรงเรียนเป็นต้นแบบเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.04) ตรวจสอบการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งด้านความพึงพอใจภาคภูมิใจและความสุขของผู้เรียน (0.04) มีค่าความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ( $\bar{X} = 0.13$ ) การตรวจสอบผู้เรียนที่ใช้ศักยภาพเต็มความ

สามารถ (๐.๑๒) และการตรวจสอบการปฏิบัติตนของผู้เรียน (๐.๐๙) มีค่าความต้องการต่ำ

### ๓. ผลของกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน

กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน (Soft Side Based-Alternative School Management: SBASM) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ได้ผลเป็นดังนี้

**๓.๑ การวางแผน** ที่เน้นความเป็นมนุษย์มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.25$ ) และเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.42$ ) มาก ประกอบด้วยมาตรการความอยู่รอด ความพอเพียง ความตระหนักต่อโลก ความยั่งยืน การรับใช้สังคม การยอมรับนับถือตนเองซึ่งสนองต่อแนวคิดการเน้นมนุษย์ ความเท่าเทียม และมุ่งผลที่ได้กับผู้เรียน วิธีการที่ใช้เป็นการปฏิบัติต่อกันด้วยการเสริมแรงทางบวก โรงเรียนทางเลือกที่มีการปฏิบัติที่ดีและเป็นกรณีศึกษาด้านการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์จะจัดการศึกษาที่สอดคล้องกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนทางเลือกมีการวางแผนเรื่องต่างๆ อย่างครอบคลุม มีกิจกรรมทางการศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนามนุษย์ที่เป็นองค์รวม ที่ทำให้โรงเรียนเกิดความอยู่รอดและยั่งยืน เช่น แผนการปฏิบัติเรื่องความประหยัด การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนอย่างคุ้มค่าเพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน การสอนเรื่องการดำรงชีวิตที่สมดุลกับธรรมชาติ การสร้างทักษะชีวิตที่จำเป็นในการประกอบอาชีพแทนการท่องจำ การตระหนักต่อโลกด้วยการใช้พลังงานทางเลือก การเตรียมรับมือกับภัยพิบัติต่างๆ และการป้องกันตนเอง รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสังคมโลก

เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียนทางเลือกนานาชาติ นอกจากนี้ยังตอบสนองการรับใช้สังคมด้วยกิจกรรมจิตอาสาในโรงเรียนและชุมชน เช่น การระดมทุนช่วยเหลือผู้อื่น การไปเยี่ยมบ้านพักพิงผู้ยากไร้ต่างๆ สร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น

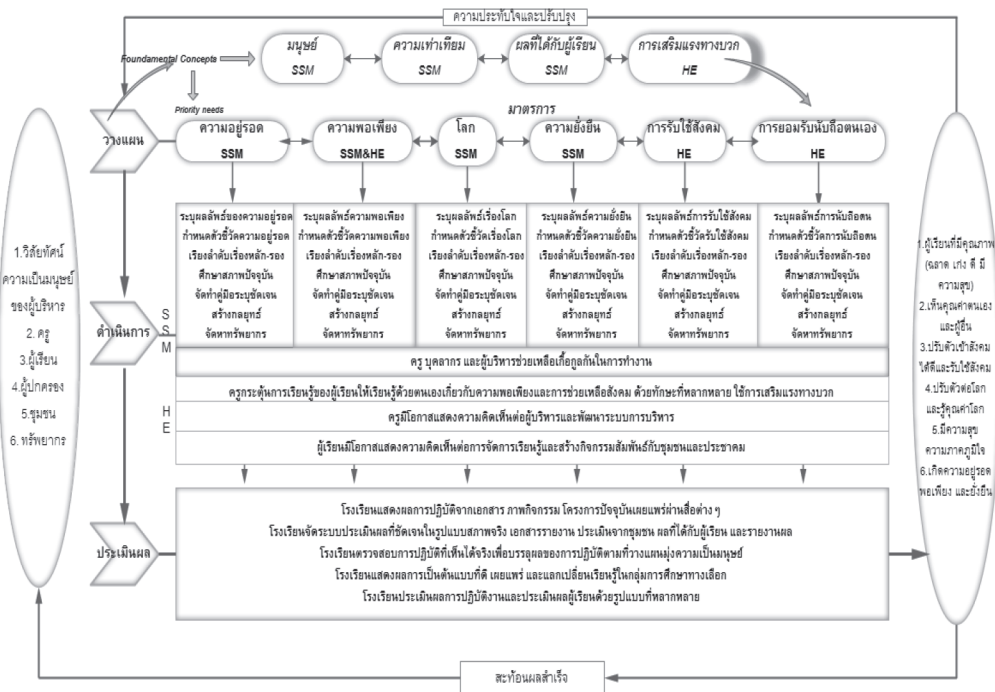
**๓.๒ การดำเนินการ** ที่เน้นความเป็นมนุษย์มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.15$ ) และเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.32$ ) มาก ซึ่งการดำเนินการประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนและผู้ปกครอง (๑) ร่วมกันระบุผลลัพธ์ที่เกิดจากการวางแผนที่ตอบสนองความอยู่รอด โลก ความพอเพียง ความยั่งยืน การรับใช้สังคม ทั้งครูและผู้เรียนเกิดการยอมรับนับถือตนเอง (๒) ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ของการบริหารและการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่เกิดผลจริงแก่ผู้เรียน (๓) ร่วมกันระบุและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำก่อนการวางแผน (๔) ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับโลกที่เป็นส่วนรวมและธรรมชาติ มนุษย์ และผลที่ได้กับผู้เรียน (๕) ผู้บริหารและครูจัดทำคู่มือครู หนังสือหรือเอกสารการบริหารและการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์เสริมแนวทางในการทำงานและปฏิบัติตน (๖) สร้างกลยุทธ์ร่วมกันในทีมงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน (๗) จัดหาทรัพยากรมาใช้ในโรงเรียนทั้งบุคคล งบประมาณ สื่อและอุปกรณ์ทางการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการในการบริหารตามแนวคิดของโรงเรียน (๘) มีระบบช่วยเหลือเกื้อกูลกันในโรงเรียน ร่วมช่วยกันทำงาน การศึกษา ช่วยเหลือกันระหว่างเครือข่าย มีการตัดสินใจและสร้างข้อตกลงร่วมกันในเรื่องต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับโลก มนุษย์ ผู้เรียน ให้เกิดความ

อยู่รอด พอเพียง เท่าเทียม และยั่งยืน (๙) โรงเรียน นำให้ครูกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง ความพอเพียงและการช่วยเหลือสังคม ใช้การ เสริมแรงทางบวกให้ทำกิจกรรมร่วมกับภาคส่วน ต่างๆ และผู้เรียนนำไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน จากการฝึกฝนทักษะที่หลากหลาย (๑๐) โรงเรียน ให้ครูมีโอกาสดูแลความคิดเห็นต่อผู้บริหารและ ระบบการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไข ซึ่งการ ดำเนินการต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดการบริหารที่ให้อ ุณค่านุรักษ์และฝึกฝนทักษะความเป็นมนุษย์ของ ครู เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และผู้เรียนมีโอกาสดูแล ความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอน

**๓.๓ การประเมินผล** ที่เน้นความเป็น มนุษย์ มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.32$ ) และเป็นไป ได้ ( $\bar{X} = 4.42$ ) มาก ประกอบด้วย (๑) โรงเรียนมี การตรวจสอบผลงานของแผนจากเอกสาร ผลงาน ภาพกิจกรรม โครงการที่ปฏิบัติเห็นเป็นปัจจุบัน มีการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆอย่างเป็นรูปธรรม (๒) โรงเรียนจัดทำระบบรายงานผลการบริหาร และการศึกษาที่ชัดเจนในรูปแบบสภาพที่เป็นจริง เอกสารรายงาน การประเมินจากชุมชน ผลที่เกิด

กับผู้เรียน รายงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและ คงการบริหารที่ดี (๓) โรงเรียนมีการตรวจสอบ การดำเนินการบรรลุตามแผนที่วางไว้ ในเรื่อง การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และรายงาน ผู้เกี่ยวข้อง (๔) โรงเรียนตรวจสอบรายงานการ จัดการการศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุง และคงแนวทาง การศึกษาที่เน้นมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือก เป็นต้นแบบ เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม การศึกษาทางเลือกและโรงเรียนอื่นๆ (๕) โรงเรียน ตรวจสอบการวัดผลประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบ ที่หลากหลายเน้นความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความสุขของผู้เรียน วัดผลทางสติปัญญา ตามศักยภาพของผู้เรียน มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ประเมินตนเองและเลือกทดสอบตามความสามารถ โรงเรียนทางเลือกกรณีศึกษา มีการประเมินผล ความสำเร็จของโรงเรียนตามสภาพจริงและ แลกเปลี่ยนในเครือข่าย โรงเรียนทางเลือกยังคง ยอมรับการประเมินจากระบบการประเมินจาก ภาครัฐแต่มีการต่อรองรูปแบบของการประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา ที่ตรงกับ ความหลากหลายของการบริหารจัดการศึกษาและ ความต้องการในการพัฒนามนุษย์ของผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชน และโรงเรียนเช่นกัน

กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม



ภาพที่ ๒ กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน Soft Side Based-Alternative School Management: SBASM

ที่มา: ข้อมูลจากการวิจัย

## ๔. แนวทางการนำกระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์ไปใช้

การนำกระบวนการบริหารโรงเรียนนี้ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter (1996) สอดคล้องกับกรณีศึกษาโรงเรียนทางเลือกที่มีการปฏิบัติที่ดี ๕ แห่งจากการสัมภาษณ์และสังเกตผู้บริหาร ครูและนักเรียน ซึ่งแนวทางนำกระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐานไปใช้มี ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) **สร้างความตระหนักและทำความเข้าใจ** แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม ด้วยการฝึกอบรมครูและบุคลากรตามแนวคิดของ

โรงเรียน จัดหาคู่มือเอกสารเสริมแนวทางการทำงาน ตั้งกลุ่มสนทนาคุณค่าความเป็นมนุษย์ ๒) **ปฏิบัติงานร่วมกัน** นำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เรียน สร้างการยอมรับนับถือตนเอง การใช้การเสริมแรงทางบวก การชมเชยด้วยใจจริง การให้รางวัล การแนะนำตักเตือน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดี และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การดัดศักยภาพที่มีอยู่ในตนมาใช้ ผู้บริหารเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปกครองและชุมชน ๓) **ทบทวนความจริง ความดีและความงามของการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน** ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งการปฏิบัติจริง แสดงผลที่เป็น

รูปธรรมเป็นความดีงามของการศึกษาที่ทำให้เกิดความองอาจ และจิตใจที่เบิกบานในตัวผู้เรียน และครู ๔) รักษาและคงกระบวนการบริหารที่เน้นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ปกครอง กรรมการ และชุมชนมีการใคร่ครวญพิจารณาร่วมกันถึงผลดีที่เกิดขึ้นจากการบริหารที่เน้นมนุษย์

## ๕. อภิปรายผล

**กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน (Soft side Based-Alternative School Management: SBASM)** พัฒนขึ้นจากแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวทางการศึกษามนุษยนิยม ประกอบด้วย

๑) การวางแผน ที่เน้นความเป็นมนุษย์มีดังนี้

- ความอยู่รอด โรงเรียนวางแผนด้วยการเน้นคุณค่าของบุคลากรและค้นหาศักยภาพทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา สร้างความร่วมมือข้อตกลงร่วมกัน สร้างแรงจูงใจและภาวะผู้นำเน้นที่ “มนุษย์” ในการบริหารจัดการสอดคล้องกับ Legge (1995) มีการจัดหางบประมาณ บุคลากร การสนับสนุนต่างๆให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นการคืนการศึกษาให้กับชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้ทุกภาคส่วนของสังคมให้ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสอดคล้องกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (๒๕๕๓: ๖)

- ความพอเพียง วางแผนสร้างวัฒนธรรมความพอเพียง รู้จักความพอดีและแบ่งปันกันในโรงเรียน

- ความตระหนักต่อโลก ที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติสอดคล้องกับ Elkington (1998) ที่การปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องก่อให้เกิดเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เกิดการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมที่ตนอยู่อาศัย และเกิดคุณค่าในตนเอง

- การยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น มีการวางแผนปฏิบัติซึ่ง อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (๒๕๔๖) พบว่าโรงเรียนทางเลือกจัดการศึกษาให้มนุษย์เกิดอุปนิสัยที่ดีงาม มีคุณธรรม มีการหยั่งรู้ด้วยตนเองและดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้อย่างสร้างสรรค์ มีการรับใช้สังคมทั้งปฏิบัติในโรงเรียนและการปฏิบัติเมื่อออกสู่สังคม มนุษย์ที่เห็นคุณค่าในตนเองจะสัมพันธ์กับการพัฒนาที่ยั่งยืนสอดคล้องกับ Wheatley (1999) เช่นเดียวกับกัณฑ์ ภูเจริญ (๒๕๕๒: ๑๓๑) ที่กล่าวว่า การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management) เน้นจิตใจ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ปรับคนให้มีคุณลักษณะของความเก่ง ดี มีความสุข รักในอาชีพ มีจิตใจทำเพื่อส่วนรวม ตระหนักถึงโลกและภัยพิบัติ หยุดคิดเพื่อให้โลกกลับมาฟื้นตัวและการทำงานในองค์การต้องให้รางวัลแก่คนดี การตระหนักถึงผลของการใช้ทรัพยากรของโลกและควรให้ผลตอบแทนคืนเท่ากับที่นำมาใช้ ให้รู้จักพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน ระบบโรงเรียนต้องทำให้คนมีจิตอาสามีน้ำใจไม่แย่งแข่งขันมีการอบรมเรื่องโลกและสังคมและเข้าถึงจิตใจมนุษย์ให้ได้

๒) การดำเนินการ ที่เน้นความเป็นมนุษย์ ดำเนินการโดยทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชนรวมทั้ง ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทำในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ร่วมกันระบุผลลัพธ์ที่เกิดจากการวางแผน
- ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารและการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์ ร่วมกันระบุและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำก่อนการวางแผน
- ร่วมกันศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียน
- จัดทำคู่มือครูเกี่ยวกับการบริหารและการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์เสริมแนวทางการทำงานและปฏิบัติตน
- สร้างกลยุทธ์ร่วมกันในทีมงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน
- โรงเรียนจัดหาทรัพยากรในและนอกชุมชนมาใช้ในโรงเรียน
- ทำงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันในโรงเรียน สอดคล้องกับ Gill (1999) ที่พบว่า การเชื่อมต่อที่แท้จริงระหว่างคุณค่ามนุษย์และการทำงานที่ได้ผล มีสิ่งทีเน้นในการบริหาร ได้แก่ บุคลากรมีคุณค่าเป็นของมีค่ามีความสามารถ การทำงานและครอบครัวจึงเป็นสิ่งเดียวกันมีการให้ความเท่าเทียมสร้างสภาพจิตที่ดีมีความสุขกับงาน การมีส่วนร่วมและสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน
- ร่วมกันสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาครูและบุคลากรที่ทำงานโดยอัตโนมัติ มีการกำจัดข้อขัดข้องและร้องทุกข์ได้ องค์การเน้นการเปลี่ยนแปลงและร่วมกันเป็นเจ้าของ และธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ (๒๕๕๓) ยังกล่าวถึงบทบาทที่เสริมสร้างความเป็นมนุษย์ของครูและผู้บริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ เข้าใจ

บริบท สร้างศรัทธาหาทีมงาน ทำงานโปร่งใส เท่าเทียม มีส่วนร่วมจากโรงเรียนและชุมชน ทำงานเชิงรุกและสร้างเครือข่ายที่ต้องดำเนินการ

- โรงเรียนแนะนำให้ครูกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยตนเองทั้งเรื่องความพอเพียงและการช่วยเหลือสังคม สอดคล้องกับเกียรติวรรณ อมาตยกุล (๒๕๕๑) ได้นำเสนอการศึกษาแนวมนุษยนิยมแบบเพิร์ธ (PROUT) ในโรงเรียนแบบนีโอฮิวแมนนิสที่เน้นการพึ่งพาตนเอง กิจกรรมในโรงเรียนจึงเน้นความพอเพียงและการช่วยเหลือสังคม โดยการใช้ทักษะการปฏิบัติและการเรียนรู้ที่หลากหลายรวมทั้งวิธีการทางบวก และนาถนัดดา ชื่นแสงเนตร์ (๒๕๕๐) พบว่าโรงเรียนที่เน้นคุณค่ามนุษย์จะมีความรักความเมตตาของบุคลากรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่มนุษย์ที่สมบูรณ์ ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนใหญ่น้อยด้วยความสมถะพอเพียง ด้านความสนใจและความต้องการของผู้เรียนเน้นทักษะที่หลากหลาย เชื่อมโยงกับความเป็นจริงในโลกปัจจุบัน เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารการศึกษาสอดคล้องกับ Madriverschool (2009) และธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ, จีรวรรณ จันทลา และเดชา ทวีไทย (๒๕๕๓: ๑๖) พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความแตกต่างของผู้เรียนให้ผู้เรียนพัฒนาทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติ ปัญญา คุณธรรมและจริยธรรมอย่างสมดุล อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีเหตุผลเป็นกระบวนการจัดการศึกษาที่พัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีการใช้การเสริมแรงทางบวก โดยผู้นำเสริมแรงแผนโครงการตามพันธกิจ ความเชื่อ เป้าหมาย และกฎการปฏิบัติประจำเป็น ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของโรงเรียนทางเลือก สอดคล้องกับ Swarts(2002) นอกจากนี้

Bush(2003) ยังพบว่าองค์การเป็นผลผลิตของ ปฏิสัมพันธ์การแสดงความคิดเห็นของสมาชิก และการนำกันเองอย่างเป็นธรรมชาติ การเรียนรู้ ด้วยตนเองและปัจเจกบุคคลเป็นสาระสำคัญใน การบริหารจัดการ การที่ครูกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนรู้ ด้วยตนเองครูมีการจัดการเรียนการสอนด้วยทักษะ ที่หลากหลาย ยังสอดคล้องกับสำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (๒๕๕๓) ที่กล่าวว่า มิติพื้นฐานของธรรมชาติและสังคมเป็นความ หลากหลาย แสดงออกทางกระบวนการทัศน์ปรัชญา ความเชื่อ เนื้อหาสาระกระบวนการเรียนรู้ วิธี การวัดและการประเมินผลตามรูปแบบการบริหาร การศึกษาทางเลือก ต้องมีทางเลือกของการศึกษา เรียนรู้และการจัดการที่หลากหลายภายใต้ความ เชื่อมั่นว่า มนุษย์สามารถค้นพบศักยภาพในตนได้ ในที่สุด แล้วนำมาทำประโยชน์ให้แก่ตนเองชุมชน สังคมและโลก

- ผู้บริหารและครูทำงานร่วมกันแบบ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันสอดคล้องกับ Halfhill and Nielsen (2007) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมอย่าง เป็นระบบขององค์การทางการศึกษา เป็นตัวอย่าง ของการวัดทักษะความเป็นมนุษย์ (soft skill) และ รุ่งฟ้า กิตติญาณลันต์ (๒๕๕๕: ๙๖-๙๗) พบว่าการ สอนนิสิตที่จะมาเป็นครูให้มีส่วนร่วมและวางแผน การเรียนรู้ มีความรับผิดชอบในการทำงานของ ตนและกลุ่ม จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจช่วยเหลือ สังคม

- ครูได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร โดยผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหา นำความคิด เห็นไปแก้ไขปรับปรุงสอดคล้องกับการให้ผู้เรียน ได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมซึ่ง Bolman and Deal (1997) และ Hoyle (1981) พบว่า เหตุการณ์เดียวกันในโรงเรียนมีความแตกต่างของ

การตีความระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน ครูและ บุคลากรขึ้นกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล การมองเนื้อหาสาระสำคัญที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหาร เปิดกว้างทำความเข้าใจทำให้การจัดการมี ประสิทธิภาพเกิดผลที่ดี

### ๓) การประเมินผล ที่เน้นความเป็นมนุษย์ มีดังนี้

- โรงเรียนมีการตรวจสอบผลงานของ แผนจากผลงานหรือโครงการที่ปฏิบัติได้เป็น ปัจจุบัน และได้เผยแพร่ผลงานการบริหารและ จัดการศึกษาของโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ อย่างเป็น รูปธรรม

- โรงเรียนจัดทำระบบรายงานผลการ บริหารและการศึกษาที่ชัดเจนในรูปแบบสภาพจริง มีการประเมินจากชุมชนในผลที่เกิดกับผู้เรียนซึ่ง Carmichael and Collins (2011) ให้ความสำคัญ กับมนุษย์และโลกว่าเป็นการปฏิบัติที่ทำให้เกิด ความยั่งยืน ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติที่ก่อ ให้เกิดความยั่งยืนและผลกำไรต่อสังคมและโลก เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน ซึ่ง ผู้บริหารต้องพัฒนาให้เกิดเป็นจริยธรรมของ องค์การขึ้นมา

- โรงเรียนรายงานผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและคงรูปแบบการบริหารโรงเรียน ที่ดี สอดคล้องกับนคร แสงนิล (๒๕๕๓: ๓๗-๓๘) ที่พบว่ามาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของโรงเรียน ควรรายงานผลการดำเนินการในทุกด้านให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและการทำงานควรใช้ระบบไร้กระดาษ

- โรงเรียนตรวจสอบการดำเนินการให้ บรรลุตามแผนที่วางไว้ในเรื่องการบริหารที่เน้น ความเป็นมนุษย์

- โรงเรียนตรวจสอบรายงานการจัดการศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงและคงแนวทางการศึกษาที่เน้นมนุษย์ของโรงเรียนเป็นต้นแบบเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มการศึกษาทางเลือกและโรงเรียนอื่นๆ

- โรงเรียนตรวจสอบการวัดประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลายเน้นความพึงพอใจ ภาวะภูมิและความสุขของผู้เรียนและวัดผลทางสติปัญญาตามศักยภาพ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินตนเองและให้สิทธิผู้เรียนในการเลือกทดสอบตามความสามารถ เป็นการเข้าถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้เรียนซึ่ง Nirenberg (1977) พบว่าโรงเรียนทางเลือกทำให้องค์การมีความสามารถในการสร้างรูปแบบการจัดการที่หลากหลายและ Gray (1982) กล่าวว่าธรรมชาติขององค์การเป็นเหมือนสมาคมของมนุษย์ (people) มีมนุษย์เป็นหนทาง (means) นำไปสู่เป้าหมาย (end) จึงสนับสนุนเป้าหมายส่วนปัจเจกบุคคล (individual purposes) และสมาชิกต้องการให้องค์การทำในสิ่งที่หลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญของโรงเรียนทางเลือก การศึกษาวิจัยของ Grauwe (2004: 75) พบว่ารูปแบบการประเมินตนเองที่บูรณาการจริยธรรม ความพึงพอใจ เน้นการคิดแบบประชาธิปไตยทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนแตกต่างไปจากแบบราชการไปเป็นองค์กรที่มีชีวิต (living organization)

นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์ยังทำให้เกิดความตระหนักในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม ผลที่ได้จากการบริหารทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและผลในเชิงบวก

ต่อโรงเรียนและผู้เรียนสอดคล้องกับรัชนี อมาตยกุล (๒๕๕๒) ที่พบว่าการบริหารที่เน้นมนุษย์ทำให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมของตนเอง ครู ผู้เรียน และผู้ปกครองมีความพอเพียง เรียบง่าย มีการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น มีบรรยากาศทางบวกสังเกตได้จากการปฏิบัติงานของครูและผลที่ได้กับผู้เรียนโดยผู้เรียนมีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี และมีจิตสาธารณะรวมทั้งมีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่ดี ครูสอนหนังสือได้ดีขึ้น ผู้ปกครองมีความภาคภูมิใจในผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนและตัวผู้เรียนเช่นเดียวกับ ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ (๒๕๕๓) พบว่าการที่ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น และการมีจิตอาสาเป็นปัจจัยที่สร้างผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ Griffin (1993) ยังพบผลที่แสดงว่าโรงเรียนทางเลือกมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนแบบเดิม จากการที่ผู้เรียนในโรงเรียนทางเลือกเรียนได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจมากกว่าเรียนในโรงเรียนแบบเดิม โรงเรียนทางเลือกมีการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ และจัดการศึกษาตามแนวคิดและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งการสนับสนุนให้โรงเรียนทางเลือกได้ใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐานที่เด่นชัดจะทำให้โรงเรียนทางเลือก มีทางเลือกในการบริหารจัดการโรงเรียนตามแนวคิดปรัชญาที่หลากหลาย ของโรงเรียน อย่างเป็นองค์รวมทั้งการวางแผน ดำเนินการ ประเมินผลที่มีความสัมพันธ์กันก่อให้เกิดความอยู่รอด พอเพียง ตระหนักในโลกที่อยู่อาศัยและเกิดความยั่งยืนโดยมีจุดหมายเดียวกันคือ พัฒนาความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์และให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและโลก

## ๖. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

๑. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ควรนำกระบวนการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ไปเป็นนโยบายสนับสนุนโรงเรียนทางเลือกที่อยู่ในระบบ ทั้งการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนทางเลือกมีความหลากหลายในการบริหารจัดการและพัฒนาผู้เรียน

๒. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับสามารถนำกระบวนการบริหารนี้ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของท้องถิ่น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาทางเลือกที่ให้นำปรัชญาวิธีการของการศึกษาทางเลือกเข้าไปอยู่ในสถานศึกษาหลักสูตรการศึกษาทุกระดับ

๓. หน่วยงานด้านพัฒนาระบบผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ควรนำกระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐานนี้ไปเป็นแนวทางการฝึกอบรมผู้บริหารและครูสำหรับโรงเรียนทางเลือก

๔. หน่วยงานประกันและประเมินคุณภาพการศึกษา นำกระบวนการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ไปเป็นแนวทางในการปรับเกณฑ์ตัวชี้วัดเพื่อประเมินโรงเรียนทางเลือกอย่างหลากหลาย

๕. ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกสามารถนำกระบวนการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับแนวคิดการศึกษาของโรงเรียน โดยเสริมความเข้มแข็งของกระบวนการบริหารที่มีอยู่เดิมทั้งการวางแผนความอยู่รอด ความพอเพียง โลก ความยั่งยืน การรับใช้สังคม และการยอมรับนับถือตนเองของครูและผู้เรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนทางเลือกแต่ละแห่งให้ความสำคัญกับ ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และมีการปฏิบัติการบริหารในเรื่องต่างๆ มากน้อยต่างกันไป โรงเรียนต้องสร้างครูยุคใหม่ ครู ผู้ปกครอง และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลอย่างหลากหลาย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. โรงเรียนทางเลือกควรมีการทำวิจัยปฏิบัติการ (action research) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐานว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด

๒. หน่วยงานวิจัยควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐานอย่างเป็นระบบด้วยการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาตัวชี้วัด (KPI) การบริหารที่มีความหลากหลาย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกียรติวรรณ อมาตยกุล. (๒๕๕๑). *ชีวิตที่พอเพียงแบบเพร่าห์*. ใน แนวคิดและทฤษฎีที่นำรู้ทางการศึกษา นอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรศักดิ์ อุ่ณารมย์เลิศ, จุริวรรณ จันทลา และเดชา ทวีไทย. (๒๕๕๓). การสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการนิยาม/แนวความคิดและปัจจัยที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์: การขับเคลื่อนจิตวิญญาณของผู้เรียนด้วยพลังทางการศึกษา. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, ๑(๒), ๑๖-๑๗.
- นาคันตดา ชื่นแสงเนตร์. (๒๕๕๐). *การศึกษาเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของโรงเรียนสัตยาไส*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร (สาขาปรัชญา). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นคร แสงนิล, ชูชาติ พ่วงสมจิตร, นิตยา ภัสสรศิริ และวิเชียร เกตุสิงห์. (๒๕๕๓). การเทียบเคียงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*, ๒๑(๒), ๓๗-๓๘.
- ปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง. (๒๕๕๕). โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของประชาชน. ใน: เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี ๒๕๕๕ เรื่อง *ยกเครื่องการศึกษาไทย: สู่การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง*. วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ.
- รัชนี อมาตยกุล. (๒๕๕๒). *การประยุกต์ใช้แนวคิดนีโอฮิวแมนนิสในการบริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนอมาตยกุล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิราช.
- รุ่งฟ้า กิตติญาณลันต์. (๒๕๕๕). กระบวนการคิด ความรู้สึก และนิสิตต่อวิชาชีพครู: การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตน. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*, ๒๓ (๑), ๙๖-๙๗.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (๒๕๕๒). *Productivity วิถีพุทธ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (๒๕๕๐). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมดาเพรส.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (๒๕๕๓). *ข้อเสนอยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาทางเลือก*. ใน: เอกสารประกอบการประชุมโครงการศึกษาวิจัย การศึกษาทางเลือกเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ. วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๓ ณ โรงแรมเฟล็กซ์ กรุงเทพฯ.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (๒๕๔๖). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์โดยอิงแนวคิดการเรียนรู้จากการหยั่งรู้ด้วยตนเอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership* (2th ed.). CA: Jossey-Bass.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. 3rd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P., and Haydon, J. (2011). *Leadership and management development*. Oxford: Oxford University Press. UK.
- Clarksean, L. and Pelton, M.H. (2002). *Safe schools: a reality check: safe school planning is a systematic process that should be woven into the culture of a school rather than being*, Retrieved March 26, 2012, from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_\\_m0HUL/is\\_\\_1\\_\\_32/ai\\_\\_94872304/](http://findarticles.com/p/articles/mi__m0HUL/is__1__32/ai__94872304/).
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. capstone: New Society Publishers.
- Grauwe, A.D. and Naidoo, P. J. (2004). School evaluation for quality improvement. *In meeting of the Asians network of training and research institution in education planning 2-4 July 2002*. International Institute for Education Planning UNESCO Paris.
- Gill, C. (1999). Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management. *RMITbusiness(November)*, 1-50.
- Gray, H.L. (1982). *A perspective on organization theory in H.L.Gray (ed.). The management of education institutions*. Lewes: Falmer Press.
- Griffin, B.L. (1993). Administrators Can Use Alternative Schools to Meet Student Needs. *Journal of School Leadership*, 3(4). Retrieved, March 20, 2012, from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?>
- Halfhill, T. R. and Nielsen, T. M. (2007). Quantifying the “Softer Side” of Management Education: an Example using Teamwork Competencies. *Journal of Management Education*. 31(1). Retrieved, March 20, 2012, from <http://www.jme.sagepub.com>
- Hoyle, E. (1981). *The process of management, E323 management of the school, Block 3, Part 1*. Buckingham: Open University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetoric and realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration*. CA: Wadsworth/ Thomson Learning.

- Madriverschool. (2009). *Alternative school planning process: Stakeholder update*, Retrieved. May 19, 2012, from [http://www.madriverschools.org/Blogs/ Alternative School Planning.ppt#256](http://www.madriverschools.org/Blogs/Alternative%20School%20Planning.ppt#256), 1.
- Maslow, A.H. (1979). Humanistic Education. *Journal of Humanistic Psychology*, 9(3), 13-25.
- Nirenberg, J. (1977). A Comparison of the Management systems of Traditional and Alternative Public High Schools. *Educational Administration Quarterly*, 13(1) (January), 86-104.
- Rogers, C. (1989). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. In H. Kirshenbaum & V.L. Henderson (Eds). *The Carl Rogers reader*, 219-235. Boston: Houghton Mifflin.
- Swarts, L. (2002). *Alternative education accountability: Kentucky's approach*. Retrieved. March 20, 2012, from [http://ici.umn.edu/products/impact/163/ prof5.html](http://ici.umn.edu/products/impact/163/prof5.html)
- Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world*. CA: Berrett- Koehler.

## ผู้เขียน

อาจารย์ ดร. จรีพร นาคสัมฤทธิ์ วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล อาจารย์อาวุโส สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน  
ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
หมายเหตุ: งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก “ทุน ๙๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุน  
รัชดาภิเษกสมโภชน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย