



การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริม
ความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*

A COMPLETE NEEDS ASSESSMENT TO DEVELOP THE GUIDELINE FOR
ENHANCING THE TRUST IN TEACHERS IN SCHOOLS ADMINISTRATION UNDER
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2



สุพัตรา แสนสินธ์, วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง, สุชาดา นันทะไชย

Suphattra Saensin, Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang, Suchada Nantachai

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: wanwisa.sue@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา 2. วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา และ 3. พัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 การดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1. การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็น 2. การวิเคราะห์สาเหตุ 3. การวิเคราะห์หาทางเลือก เก็บข้อมูลโดยการสำรวจด้วยแบบประเมินความต้องการจำเป็นแบบตอบสนองเดี่ยว การสนทนากลุ่ม และกระบวนการสมมติฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน PNImodified แผนภูมิแก๊งปลา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านความยุติธรรม (PNImodified = .336) 2. สาเหตุของความต้องการจำเป็นในข้อที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า และ 3. แนวทางในการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังครูด้วยใจที่เปิดกว้างและเป็นกลาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจริงใจและเปิดเผยในการทำงาน



ร่วมกับครู และ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมขวัญกำลังใจ สวัสดิการและกำกับติดตามการดำเนินงานของครูไม่ทอดทิ้งให้ครูแก้ปัญหาเอง

คำสำคัญ: การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์; ความไว้วางใจครู; การบริหารสถานศึกษา

Abstract

Objectives of this research article were to 1. Identify and prioritize needs to develop the guideline for enhancing the trust of teachers in school administration 2. Analyze causes of the needs to develop the guideline for enhancing the trust of teachers in school administration, and 3. Develop the guidelines for enhancing the trust of teachers in school administration under the secondary educational service area office Bangkok 2. A typical research process comprised of three stages are 1. Identifying and prioritizing needs. 2. Analyzing causes 3. Analyzing alternative. Data were collected by using needs assessment form in a single response format, group chat, and fictitious process. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, PNI modified, Fishbone analysis chart and Content Analysis.

Results of the research can be summarized as follows: 1. The number one need is justice (PNI modified = .336). 2. The cause of the necessity found in items 1 is School administrators trust teachers with more work experience. 3. The development of guideline for enhancing the trust of teachers in school administration are 1. School administrators listen to teachers with an open and neutral mind. 2. School administrators treat teachers with respect for their abilities and individual differences. 3. School administrators show sincerity and openness in working with teachers and 4. School administrators promote morale Welfare and monitoring of teacher's operations, not abandoning teachers to solve problems by themselves.

Keywords: A Complete Needs Assessment; Trust of Teachers; School Administration

บทนำ

ในยุคปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเทคโนโลยี องค์ความรู้ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การสื่อสาร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และทักษะด้านต่าง ๆ แพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการ และนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นย่อมมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามของแต่ละองค์กร รวมไปถึงระหว่างบุคคล ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (วรินทร์ รองกลัด, 2559) ความไว้วางใจถือว่ามีผลสำคัญต่อสัมพันธภาพในองค์กร เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคลากรอยู่ร่วมกันด้วยความรู้สึกดี มีความมั่นคงและเชื่อใจต่อกัน (ปัทมา พงษ์พัฒน์, 2556) โดยสามารถจำแนกออกเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร ซึ่งหากองค์กรใดมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมที่ดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้อิสระทางความคิด เอาใจใส่ต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นใจ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดเป็นความไว้วางใจต่อกันและกัน (พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554)

ความไว้วางใจ คือ พื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัวและสามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าองค์กรมุ่งสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้น องค์กรจะสามารถสร้างความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ขึ้นอีกมาก ในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันต่ำจะติดอยู่กับระบบขั้นตอนที่ล่าช้า และการควบคุมที่มากเกินไป บุคลากรมีปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน จึงต้องมีการประชุมบ่อยครั้งและมีการเมืองในองค์กร ในทางกลับกัน หากความไว้วางใจสูง ผู้นำได้รับความเชื่อถือ แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสารและการร่วมมือกันเป็นไปอย่างไร้รอยต่อ บุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะสร้างสรรค์ นวัตกรรมและลงมือเสี่ยงอย่างชาญฉลาด ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มทวีคูณ บุคลากรและองค์กรที่มีการดำเนินงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจสูง จะมีผลงานที่เหนือกว่าบุคลากรและองค์กรที่มีความไว้วางใจต่ำ ตามรายงานการศึกษา The HOW Report ที่จัดทำโดยบริษัทที่ปรึกษา LRN พบว่า บุคลากรที่ทำงานในวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจสูงจะมีโอกาสสร้างผลงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันถึง 6 เท่า (Covey, 2021)

จากการศึกษาสำรวจ 7 พื้นที่ศึกษาจาก 5 ประเทศ ได้แก่ ฟินแลนด์ แคนาดา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และจีน ที่ได้รับยกย่องว่ามีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลก กล่าวถึงนโยบายด้านการศึกษาที่ประสบความสำเร็จบนหลักของความไว้วางใจในตัวครู การยกระดับของวิชาชีพครู



รวมทั้งบริบทการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ตลอดจนการออกแบบหลักสูตรการศึกษา รูปแบบการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการศึกษาที่เน้นความร่วมมือกันระหว่างครู ผู้บริหาร หรือแม้แต่ชุมชนต่างมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาองค์ความรู้ เปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรและ พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ครูและโรงเรียนต่าง ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากทั้งผู้ปกครองและชุมชน อันก่อให้เกิดการจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพจากคำแถลงนโยบายการจัดการศึกษาของตรีนุช เทียนทอง รัฐมนตรี ว่าการกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2564 ณ ห้องประชุมราชวัลลภ กระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบนโยบายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารระดับสูง บุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานในกำกับ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาให้เกิดความเชื่อมั่น และสร้างความมั่นใจให้กับสังคม คือ TRUST รูปแบบ การทำงาน TRUST คือการพัฒนาต่อยอดจากรูปแบบการทำงาน MOE ONE TEAM หรือ การทำงาน ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวของกระทรวงศึกษาธิการ โดย TRUST หรือ ความไว้วางใจนั้นมีหลักการ ดังนี้ T (Transparency) หมายถึง ความโปร่งใส ทั้งในเชิงกระบวนการทำงานและกระบวนการ ตรวจสอบจากภาคส่วนต่าง ๆ R (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบ สนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการ ตามภารกิจของตนด้วยความรับผิดชอบต่อตัวเอง องค์กร ประชาชน และประเทศชาติ U (Unity) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ระหว่างครู บุคลากร ทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เรียน และประชาชน S (Student-Centricity) หมายถึง ผู้เรียนเป็น เป้าหมายแห่งการพัฒนาโดยการทำให้อุเรียน มีวิถีคิดและทักษะที่เป็นสากลสอดคล้องกับพลวัต ในศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับสำนึกและความเข้าใจ ในความเป็นไทย T (Technology) หมายถึง ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทั้งในเชิงโครงสร้าง และในเชิงการเรียนรู้ (ศธ.360 องค์ฯ, 2564)

ดังนั้น ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารสถานศึกษา หาก ผู้บริหารมีความไว้วางใจต่อครู ย่อมส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน เอื้อให้เกิดการ พัฒนาวิชาชีพในทุก ๆ ด้านของครู ผู้บริหารเป็นผู้ที่คอยสนับสนุน แสดงให้เห็นถึงความเห็นอก เห็นใจครู สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เช่น เปิดโอกาสให้ครูได้มี ส่วนร่วมในการทำงาน ให้ครูแสดงความคิดเห็นและความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ ไว้วางใจ ครูในการเป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง ให้อิสระต่อครูในการปฏิบัติงานและ ยอมรับซึ่งกันและกัน หากผู้บริหารมีความไว้วางใจครูแล้ว ย่อมส่งผลให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมี ความสุขเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร (Bligh, 2017) ในทางตรงกันข้ามจากหนังสือ In Teacher We Trust หลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้ประสบปัญหาในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากระบบโรงเรียนตั้งอยู่บนความไม่เชื่อใจครู และนักเรียน กฎเกณฑ์ นโยบาย ความร่วมมือ และทัศนคติที่มีต่อครูทั้งหมดล้วนเกี่ยวกับการจับ ตามอง เพื่อให้มั่นใจว่าครูจะทำตามคำสั่ง โดยใช้เพียงแค่อัตลักษณ์โรงเรียนและครู

อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ในวัฒนธรรมโรงเรียน ในความรู้สึกรักของการเป็นผู้เชี่ยวชาญและการมีเป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของการสอน การเรียนรู้ และสุขภาวะในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มุ่งเน้นที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาล จึงกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลที่มีความโปร่งใส กำหนดให้มีการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานและทิศทางการปฏิรูปประเทศ ดังปรากฏในนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้แก่ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ อีกทั้งด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบุว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งมีการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการภายในระยะเวลาที่กำหนด จากรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรักองค์การ มีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติงาน มอบนโยบายในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารและดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด อีกทั้งยึดหลักการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อสังเกตเห็นว่า ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ยังไม่พบแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูยังมีน้อย ด้วยบุคลากรมีจำนวนมาก จึงทำให้ได้รับการส่งเสริมความไว้วางใจครูไม่ทั่วถึง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทราบถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครู ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงเป็นเหตุจำเป็นของการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยการประเมินความต้องการจำเป็นช่วยให้ทราบถึงสภาพที่เป็นจริง สาเหตุของปัญหา และ



แนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการบริหารงานสถานศึกษาและเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) กระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็น ด้วยวิธีเชิงปริมาณ หรือการสำรวจด้วยแบบประเมินความต้องการจำเป็น ส่วนระยะที่ 2 และ 3 เป็นวิธีการเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ระยะที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม และระยะที่ 3 วิเคราะห์หาทางเลือกด้วยเทคนิคกลุ่มสมมติ

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ได้แก่ ครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 5,854 คน และกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 361 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ การสำรวจด้วยแบบประเมินความต้องการจำเป็น แบบตอบสนองเดี่ยว การสนทนากลุ่ม และกระบวนการสมมติประวัติศาสตร์ โบราณสถาน ประเพณี การละเล่น ลวดลายเฉพาะถิ่นบนงานหัตถกรรมและลักษณะเด่นทางธรรมชาติของชุมชน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 แบบตอบสนองเดี่ยว (Single Response) โดยกำหนดให้สภาพที่คาดหวังมีค่าเท่ากับ 5 ในทุกข้อรายการ เนื่องจากกรอบแนวคิดในการวิจัยและข้อคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมินความต้องการจำเป็นได้มาจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอย่างเข้มข้น และจากการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบประเมินความต้องการจำเป็นขาดความเข้าใจและสับสนในการตอบข้อคำถามแบบตอบสนองรายการคู่ (Dual Response) ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแบบประเมินความต้องการจำเป็นที่นำไปใช้เก็บข้อมูลจริงให้เป็นแบบตอบสนองเดี่ยว

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น ใช้วิธีการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 7 คนและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มด้วยแผนภูมิแกงปลา โดยขั้นตอนนี้อาศัยผลการวิจัยจากระยะที่ 1 เพื่อพิจารณาว่าความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านใดที่ต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน จากนั้นใช้ความต้องการจำเป็นดังกล่าวเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์หาทางเลือก อาศัยผลการวิจัยจากระยะที่ 2 จากการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้วยกระบวนการสมมติ (Nominal Group Technique) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระยะที่ 2 เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง วิพากษ์ข้อเสนอของแต่ละแนวทางร่วมกัน และร่วมกันหาฉันทามติของกลุ่มเกี่ยวกับแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสำคัญที่สุด โดยการลงคะแนนเสียง (Vote) ผ่านโปรแกรม Padlet

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน PNI modified แผนภูมิแกงปลา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้



1. วัตถุประสงค์ที่ 1 การระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ด้วยวิธี PNImodified พบว่า สามารถระบุรายละเอียดผลการระบุและการจัดลำดับความต้องการจำเป็นได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการระบุและการจัดลำดับความต้องการจำเป็นฯ โดยใช้วิธี PNImodified รายด้าน

| ที่ | รายการ | ระดับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน | | (I-D/D) | ลำดับ |
|-----|-------------------|-------------------------------|-----|---------|-------|
| | | Mean | SD | | |
| 1 | ด้านการยอมรับ | 3.98 | .87 | .256 | 5 |
| 2 | ด้านความยุติธรรม | 3.74 | .92 | .336 | 1 |
| 3 | ด้านความร่วมมือ | 3.95 | .85 | .256 | 5 |
| 4 | ด้านการสื่อสาร | 3.85 | .85 | .298 | 3 |
| 5 | ด้านความเอาใจใส่ | 3.84 | .89 | .302 | 2 |
| 6 | ด้านความรับผิดชอบ | 3.86 | .91 | .295 | 4 |
| 7 | ด้านศักยภาพ | 4.06 | .82 | .231 | 6 |
| รวม | | 3.41 | .76 | - | - |

หมายเหตุ กำหนดให้สภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับ 5 ทั้งหมด

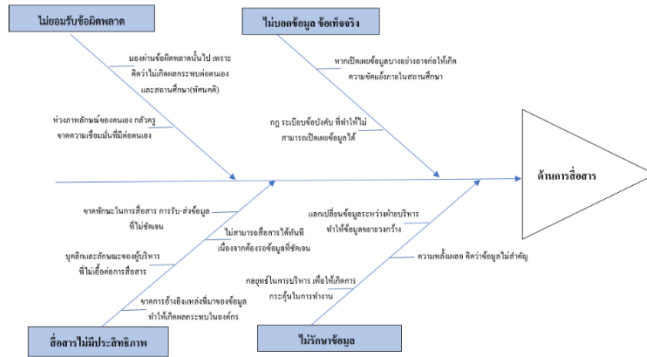
จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการระบุและจัดลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้วยวิธี PNImodifiedd รายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNImodified=.336) ด้านความเอาใจใส่ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNImodified=.302) ด้านการสื่อสาร มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 (PNImodified=.298) ด้านความรับผิดชอบ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 4 (PNImodified=.295) โดยมีด้านความร่วมมือและด้านการยอมรับ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 5 เท่ากัน (PNImodified= .256) ในขณะที่ด้านศักยภาพ มีความต้องการจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติเป็นลำดับที่ 6 (PNImodified=.231)

ทั้งนี้ จากผลการระบุและการจัดลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้วิธี PNImodified ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสาเหตุของความต้องการจำเป็นรายด้านของด้านที่มีค่า PNImodified สูงสุด 4 ด้านแรกตามลำดับ ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความเอาใจใส่ ด้านการสื่อสาร และด้านความรับผิดชอบ

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 การศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

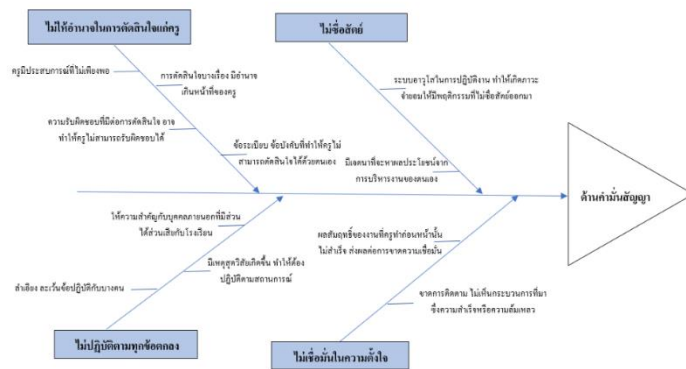


หรือผลประโยชน์ของงานอย่างเดียว 4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาวิชาชีพครู มองว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล และ 5. ผู้บริหารต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และยึดติดระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากจนเกินไป



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลาเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นฯ ลำดับที่ 3 ด้านการสื่อสาร สาเหตุเกิดจาก 1. ผู้บริหารสถานศึกษาห่วงภาพลักษณ์ กลัวครูขาดความเชื่อมั่นที่มีต่อตน 2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตระหนักถึงผลเสียของข้อผิดพลาดในการสื่อสาร เพราะคิดว่าไม่เกิดผลกระทบต่อตนเองและสถานศึกษา 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพและลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการสื่อสาร 4. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะในการสื่อสาร และ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถสื่อสารได้ทันที เพราะต้องรอข้อมูลที่ชัดเจนก่อน

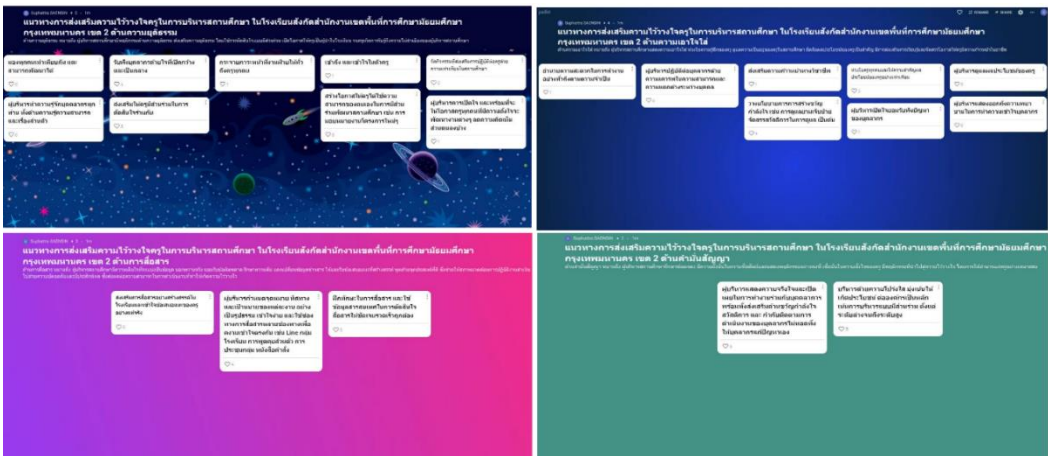


ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลาเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นฯ ลำดับที่ 4 พบว่าสาเหตุเกิดจาก 1. ผู้บริหารสถานศึกษาคิดว่าครูมีประสบการณ์ในการตัดสินใจไม่มากพอและอาจไม่สามารถ

รับผิดชอบผลของการตัดสินใจได้ 2. ข้อจำกัดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้ครูไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง 3. ระบบการเคารพผู้อาวุโสทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะจำยอม 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตนาที่จะหาผลประโยชน์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดจึงทำให้ไม่เห็นกระบวนการและความตั้งใจของครู และ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและคำนึงถึงบุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษามากกว่าครู

3. วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้เทคนิคกลุ่มสมมติฐาน มีดังนี้



ภาพที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลตามภาพที่ 5 พบว่า ด้านความยุติธรรม มีข้อเสนอแนะที่เป็นรายการที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสำคัญสูงสุดโดยการลงคะแนนเสียงผ่านโปรแกรม Padlet คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังครูด้วยใจที่เปิดกว้างและเป็นกลาง (ความถี่ 4 คน) ด้านความเอาใจใส่ มีข้อเสนอแนะที่เป็นรายการที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสำคัญสูงสุดเท่ากันโดยการลงคะแนนเสียงผ่านโปรแกรม Padlet คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาวางนโยบายสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู เช่น ดูแลยามเจ็บป่วย จัดสวัสดิการในการดูแล (ความถี่ 4 คน) ด้านการสื่อสาร มีข้อเสนอแนะที่เป็นรายการที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสำคัญสูงสุดโดยการลงคะแนนเสียงผ่านโปรแกรม Padlet คือ ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกทักษะในการสื่อสารและใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ สื่อสารให้ชัดเจน รวดเร็วและถูกต้อง (ความถี่ 5 คน) และ



ด้านคำมั่นสัญญา มีข้อเสนอแนะที่เป็นรายการที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าสำคัญสูงสุดโดยการลงคะแนนเสียงผ่านโปรแกรม Padlet คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจริงจังและเปิดเผยในการทำงานร่วมกับบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการและกำกับติดตามการดำเนินงานของบุคลากรไม่ทอดทิ้งให้บุคลากรแก้ปัญหาเอง (ความถี่ 6 คน)

อภิปรายผลการวิจัย

1. การระบุและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ด้านความยุติธรรม มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่ ร้อยละ 85 เป็นครูอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งผลการสนทนากลุ่มในระยะที่ 2 พบเพิ่มเติมว่าอาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลครูได้ไม่ทั่วถึง เกิดการปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนมาก จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูที่มีความรู้และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า จึงไม่เปิดโอกาสให้ครูคนอื่นๆ ได้ทำงาน ทั้งนี้เมื่อมีเหตุการณ์และเวลาที่เร่งด่วน ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจทันที จึงไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจร่วมกัน อย่างไรก็ตามงานวิจัยของนวลปรารค์ ภาคสาร (2559) พบว่า ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรในองค์กรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ในระหว่างการทำงานเมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ อีกทั้งเมื่อมีความคิดเห็นที่ตรงกันหรือขัดแย้งกันสามารถพูดคุยกันได้จึงทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และทำงานอย่างมีความสุข สอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลรัตน์ วงศ์ภูษาประกร (2564) ที่พบว่า ความยุติธรรมในองค์กร และความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร หากครูได้รับการปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกันในทุกด้าน เปิดโอกาสให้ครูสามารถแสดงศักยภาพและความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถแสดงความคิดเห็นและซักถามในสิ่งที่สงสัยได้ โดยไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อครูทุกคนภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับเดียวกัน ไม่มีความเหลื่อมล้ำแบ่งแยก ย่อมส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในด้านความยุติธรรมมากขึ้น

2. การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยกระบวนการสนทนากลุ่มและการวิเคราะห์แผนภูมิแกงปลา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความต้องการจำเป็น พบว่า ความต้องการจำเป็น

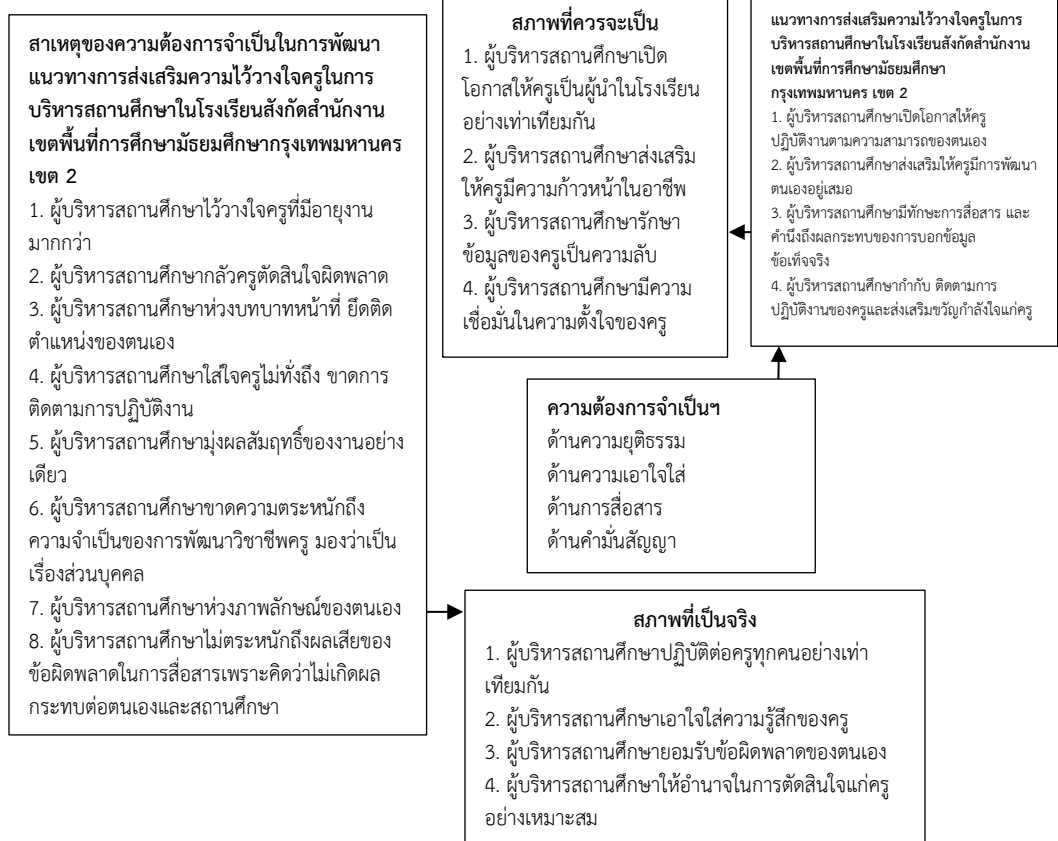
ด้านความยุติธรรมที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด สาเหตุเกิดจาก 1. ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย 2. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักครูไม่ทั่วถึง 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อจำกัดของเวลาในการทำงาน จึงทำให้ไว้วางใจครูคนเดิม และ 4. ข้อจำกัดของเกณฑ์หรือวิธีการประเมินความดีความชอบ ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมด้วยโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 85 และมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก จึงกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลที่มีความโปร่งใส ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งมีการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ผลการวิจัยยังพบปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างไม่เท่าเทียมกัน ไม่ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นผู้นำในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาดูแลครูได้ไม่ทั่วถึง 'ไม่รู้จักรูทุกคน ครูรู้สึกที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเฉพาะกับครูบางคนที่อยู่ใกล้ชิด จึงทำให้มอบหมายงานหรือให้ความสำคัญมากกว่า และไม่เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรีบตัดสินใจทันที นอกจากนี้ด้วยระเบียบ ข้อบังคับวิธีการประเมินความดีความชอบ เป็นตัวบังคับที่ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียม เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีการเรียงลำดับความอาวุโสของอายุงาน

3. จากข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์หาทางเลือกตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สำหรับแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จากการใช้เทคนิคกลุ่มสมมติในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลในด้านความยุติธรรม โดยข้อเสนอแนะที่เป็นรายการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าสำคัญสูงสุดโดยการลงความเห็นผ่านโปรแกรม Padlet คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังครูด้วยใจที่เปิดกว้างและเป็นกลาง ทั้งนี้พฤติกรรมด้านความยุติธรรมเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู เช่น เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่กล่าวโทษครูหากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมดูแลครูอย่างเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกัน การควบคุมดูแลที่มากเกินไปอาจทำให้ครูเกิดความอึดอัดได้ (Bligh, 2017) สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐรินทร์ บุญเรือนยา (2556) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน การวางแผน การเสนอข้อมูล เพื่อการตัดสินใจรวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและ



ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารมีการนำธรรมาภิบาลในด้านนี้ มาใช้ในการบริหารงานในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 6 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องกรจำเป็น และสาเหตุของความต้องกรจำเป็น ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาในบริบทของประเทศไทย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แสดงได้ดังแผนภาพข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าตามทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นว่าสภาพที่ควรจะเป็น คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ รักษาข้อมูลของครูเป็นความลับ และมีความเชื่อมั่นในความตั้งใจของครู แต่ในความเป็นจริงพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เอาใจใส่ความรู้สึกของครู ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูอย่างเหมาะสม ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ให้องค์ความรู้เพิ่มเติมถึงสาเหตุของความ



ต้องการจำเป็นดังกล่าวว่าเกิดจาก ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจครูที่มีอายุงานมากกว่า กลัวครูตัดสินใจผิดพลาด ห่วงบทบาทและภาพลักษณ์ของตนเอง อีกทั้งใส่ใจครูไม่ทั้งถึง ขาดการติดตาม การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเดียว ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งมองว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล ไม่ตระหนักถึงผลเสียของข้อผิดพลาดในการสื่อสารเพราะคิดว่าไม่เกิดผลกระทบต่อตนเองและสถานศึกษา นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ แนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษาดังนี้

ด้านความยุติธรรม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานตามความสามารถของตนเอง ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือรับรู้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนเองโดยไม่ปิดบังข้อมูล อีกทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเปิดกว้าง

ด้านความเอาใจใส่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดีเมื่อครูประสบความสำเร็จ และแสดงความเห็นใจเมื่อครูประสบปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการรับรู้ ว่าครูปฏิบัติงานเต็มความสามารถ โดยสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู

ด้านการสื่อสาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกลักษณะที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา มีทักษะการสื่อสารและสามารถบอกรายละเอียดของข้อมูลได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสร้างระบบการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

ด้านความมั่นคงสัญญา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันสร้างข้อตกลง กฎระเบียบในสถานศึกษาและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน แสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์โดยเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้ทราบทั่วกัน อีกทั้งให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้แล้ว การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีมีความไว้วางใจต่อครูนั้น พฤติกรรมที่ผู้บริหารควรมีและแสดงออกมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ทั้งด้านความประพฤติ ปฏิบัติ มีคุณธรรมจริยธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มาปฏิบัติหน้าที่ตรงเวลา แต่งกายถูกระเบียบ วางตัวเหมาะสมตามกาลเทศะ ซื่อตรงในหน้าที่ของตนเอง สื่อสารชัดเจนและตรงประเด็น ครูและบุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารและเข้าถึงผู้บริหารได้ทันทีเมื่อต้องการคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการควรผลักดันนโยบายเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมความไว้วางใจครู อย่างเป็นรูปธรรม ลดนโยบายที่มุ่งเน้นกระบวนการรับผิดชอบ (Accountability) มากจนเกินพอดี จนขาดความเคารพในอิสระทางวิชาชีพ (Professional Autonomy) ของครู และบั่นทอน



ขวัญและกำลังใจของครู เพื่อให้ครูได้มีโอกาสใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างเต็มที่ในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและผู้เรียนรายบุคคลเช่นเดียวกับประเทศที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาระดับโลก เช่น ฟินแลนด์ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยลงสู่ภาคปฏิบัติ เช่น ควรมีการกำหนดแผนงานและวางเป้าหมายการส่งเสริมการพัฒนาครู จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง อีกทั้งสนับสนุนส่งเสริมครูให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น สนับสนุนอุปกรณ์การปฏิบัติงาน จัดให้มีการอบรมพัฒนาความรู้แก่ครูอยู่เสมอ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธ์ที่ดีแก่ครู โดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้อย่างอิสระอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งมอบขวัญกำลังใจแก่ครูในทุกโอกาส

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา หรือความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการจัดการเรียนรู้ ทำให้ได้เห็นมุมมองในหลากหลายด้าน
2. ควรมีการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา ที่มีบริบทของโรงเรียนแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนเอกชน เพื่อให้เห็นแง่มุมอื่นๆ ในแนวทางการส่งเสริมความไว้วางใจครูในการบริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐรินทร์ บุญเรือนยา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาพัฒนาศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 (การค้นคว้าแบบอิสระ ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นวลปรานค์ ภาคสาร. (2559). อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความยุติธรรมขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. 13(1), 43-64.



- ปัทมา พงษ์พัฒน์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทวิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิเชษฐ์ ผูกเพิ่มตระกูล. (2554). ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิมลรัตน์ วงศ์ภูษาประกร. (2564). อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์กรและความไว้วางใจในองค์กรที่มีต่อความผูกพันในองค์กรขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรินทร์ รongกลัด. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องดื่มและอาหารแห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศธ.360 องศา. (2564). คำแถลงนโยบายการจัดการศึกษา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้น 24 ตุลาคม 2564, จาก <https://shorturl.asia/v3oFG>
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. In J. Marques, S. Dhiman (eds.), *Leadership Today*. (pp. 21-42). Switzerland: Springer International Publishing.
- Covey. (2021). *Go fast, go with trust*. Retrieved January 10, 2022, from <https://shorturl.asia/9fnW4>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(30), 607-610.

