



ตัวบ่งชี้การบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบท สังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

**Public Secondary Schools Administration Indicators
Relevant to the Multicultural Social Context :
A Case Study of the Three Southernmost Provinces**

ศิลาปชัย สุวรรณมณี¹ จรัส อติวิทยากรณ์²
และอิสริฎฐ์ รินโรสง³

Sinchai Suwanmanee Jarus Ativitthayaporn and Idsaratt Rinthaisong

¹นิสิตปริญญาเอก, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

²รองศาสตราจารย์, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

³อาจารย์ ดร, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยกระบวนการวิจัยเริ่มจากการศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารด้วยแบบสอบถามชนิดปลายเปิด จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในรอบที่ 1 และแบบสอบถามชนิดเลือกตอบในรอบที่ 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ตามด้วยการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยอาศัยเทคนิคเดลฟาย จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้การบริหารประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (123 ตัวบ่งชี้) คือ ด้านค่านิยมร่วม ยุทธศาสตร์ ระบบโครงสร้าง รูปแบบ ทักษะและบุคลากร

คำสำคัญ : ตัวบ่งชี้ พหุวัฒนธรรม

Abstract

This study aimed to develop public secondary school administration Indicators relevant to the multicultural social context : A Case Study of the Three Southernmost Provinces . The process began the study of administration indicators by the open-end questionnaire from 7 experts in the 1st round and 2nd round by choice questionnaire from 11 experts after that was followed to development administration Indicators by Delphi technique from 18 experts. The results were consists of 7 factors (123 indicators): shared value, strategy, system, structure, style, skills and staff

Keywords : Indicators Multicultural

บทนำ

ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน (จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส) นั้น ไม่ได้เกิดมาจากปัญหาความรุนแรงแต่เพียงอย่างเดียว แต่ส่วนหนึ่งมีผลพวงมาจากปัญหาความไม่เข้าใจถึงความเป็นตัวตนหรือความเป็นอัตลักษณ์ของคนในพื้นที่ของภาครัฐ ทำให้โอกาสการเข้าถึง รวมถึงการพัฒนาที่ผ่านมาไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของสังคมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ หนึ่งในนั้นก็คือนโยบายด้านการศึกษาเพราะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศชาติที่สำคัญ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในมาตรา 80 (3) ไว้ว่า การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนั้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาไว้ว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงต้องมีความพิเศษมากกว่าพื้นที่อื่น เนื่องจากประชาชนมากกว่าร้อยละ 80 ของพื้นที่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งทำให้วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของคนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างจากพื้นที่อื่น (สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2551 : 2) จำเป็นที่จะต้องยึดหลักการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับวิถีชีวิต อัตลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนที่มีลักษณะเฉพาะบนพื้นฐานของหลักการทางศาสนา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548 : 8)

สภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้จากงานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552:279-285) พบว่าประเด็นที่สำคัญคือ การแบ่งแยกนักเรียนชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม พบว่า การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา มีสัดส่วนการจัดการศึกษาโดยรัฐบาลมากกว่าเอกชนในสัดส่วนประมาณร้อยละ 90:10 แต่เมื่อถึงระดับมัธยมศึกษา ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญเพราะสัดส่วนการจัดการศึกษาของรัฐบาลต่อเอกชนในระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือประมาณร้อยละ 30:70 และเมื่อพิจารณาสัดส่วนอัตราการเรียนต่อภาครัฐและเอกชนในปีการศึกษา 2549 ในสามจังหวัดชายแดนใต้ที่เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 พบว่า เข้าเรียนต่อในโรงเรียนของรัฐ 9,220 คน คิดเป็นร้อยละ 29.24 ส่วนเข้าเรียนต่อในโรงเรียนเอกชน 22,312 คน คิดเป็นร้อยละ 70.76 ส่วนการเข้าเรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 4 พบว่า เข้าเรียนต่อในโรงเรียนของรัฐ 4,321 คน คิดเป็นร้อยละ 23.31 ส่วนเข้าเรียนต่อในโรงเรียนเอกชน 14,217 คน คิดเป็นร้อยละ 76.69 (ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา

จังหวัดชายแดนภาคใต้. 2551) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการศึกษาสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา (2550.1-3) สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (2544. 185) และปรากฏการณ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อเด็กและเยาวชนจากครอบครัวที่มีพื้นฐานต่างกันขาดโอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์เป็นเพื่อนฝูงกัน ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งแยกทางความคิด ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548:1-3)

ทั้งนี้จากปัญหาดังกล่าวมีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ว่าต้องจัดให้สอดคล้องกับพื้นฐานทางศาสนา ภาษาวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่โดยไม่ยึดติดกับหลักสูตรที่กำหนดจากส่วนกลางหรือจัดเป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ (เกษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา.2550, อับดุลชะกูร์ บินาฟิอีย์ ดินอะ, 2550) รวมทั้งผลการวิจัยของบรรจง พารุ่งแสง (2551 : 2) ได้ชี้ว่าพหุวัฒนธรรม ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้สำหรับการปฏิรูปการศึกษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่นชายแดนภาคใต้ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมนั้นมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย หลักการของความเท่าเทียม ความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Bank.1989) เป็นฐานที่สำคัญผ่านกระบวนการบริหารโรงเรียนภายใต้กรอบคิดเชิงทฤษฎี 7'S Model ของแมคคินซี (Drummond and Ensor, 2004 : 123-129) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) และส่วนประกอบเชิงกระบวนการ ได้แก่ ทักษะ (Skills) รูปแบบ (Style) บุคลากร (Staff) และค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งการบูรณาการหลักการดังกล่าวเข้าด้วยกันจะได้ตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนตามหลักการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมซึ่งจะสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ตามแนวทางของ สุวิมล ว่องวาณิช (2548 : 347) จำนวน 2 รอบ โดยรอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามชนิดปลายเปิด และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ส่วนรอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ และใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งทั้ง 2 รอบ กำหนดประเด็นภายใต้กรอบคิดทฤษฎี 7'S Model (Drummond and Ensor.2004 : 123-129) ซึ่งประกอบด้วย 1.ค่านิยมร่วม (Share Value) 2.ยุทธศาสตร์ (Strategy) 3.ระบบ (System) 4.โครงสร้าง (Structure) 5.รูปแบบ (Style) 6.ทักษะ (Skills) 7.บุคลากร (Staff) ซึ่งกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ เขต 15 จำนวน 3 คน และนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 11 คน

การวิจัยระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ทั้งนี้ กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามแนวทางของสุมิล ว่องวานิช (2548 : 225) ซึ่งระบุว่าควรกำหนดผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป เพื่อให้อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนคงที่ โดยใช้วิธีเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาจำนวน 6 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายด้านการศึกษา จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมพหุวัฒนธรรม จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านอิสลามศึกษา จำนวน 4 คน

ผลการศึกษา

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ตามองค์ประกอบหลักการบริหารตามทฤษฎี 7'S Model ได้แก่ 1.ค่านิยมร่วม (Share Value) 2.ยุทธศาสตร์ (Strategy) 3.ระบบ (System) 4.โครงสร้าง (Structure) 5.รูปแบบ (Style) 6.ทักษะ (Skills) 7.บุคลากร (Staff) ภายใต้หลักการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม 3 กลุ่ม ได้แก่ 1.ความเท่าเทียม (Equality) 2.ความหลากหลาย (Diversity) 3.การมีส่วนร่วม (Participation) พบว่ามีตัวบ่งชี้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 127 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม (Share Value) จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ด้านระบบ (System) จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ด้านโครงสร้าง (Structure) จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ด้านรูปแบบ (Style) จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ด้านทักษะ (Skills) จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ด้านบุคลากร (Staff) จำนวน 19 ตัวบ่งชี้

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน พบว่า รูปแบบการบริหารที่ผ่านเกณฑ์ความเป็นไปได้ (ค่ามัธยฐาน 3.5 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้อง (ค่าพิสัยควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ลงมา) ได้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (123 ตัวบ่งชี้) ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม (Share Value) จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ด้านระบบ (System) จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ ด้านโครงสร้าง (Structure) จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ด้านรูปแบบ (Style) จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ด้านทักษะ (Skills) จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ด้านบุคลากร (Staff) จำนวน 19 ตัวบ่งชี้

ระเบียบวิธีวิจัย

จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ประกอบด้วยหลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) ตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดการศึกษาที่เน้นความรู้คู่คุณธรรม บุคลากรต้องมีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การจัดการศึกษาที่สร้างความเท่าเทียมในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและสร้างอัตลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนเพื่อสร้างโอกาสตามบริบทเชิงพื้นที่ ที่เป็นเช่นนี้ สืบเนื่องจากบริบทพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่พิเศษที่มีการผสมผสานทางวัฒนธรรมของชาวไทยพุทธ ชาวไทยเชื้อสายจีนและชาวไทยมุสลิมและมีวิถีชีวิตของกลุ่มชนที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติ ศาสนา และ มรดกทางวัฒนธรรมที่ใช้ชีวิตร่วมกันมาอย่างยาวนาน ด้วยปัจจัยหลายๆ ด้าน ก่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ทำให้มีการผสมผสานทางวัฒนธรรมบนพื้นฐานความเป็นอยู่แบบสังคม พหุวัฒนธรรม (นิปาตีเมาะ หะยีหามะ, 2549 : 118-120) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีผืน เทพลักษณ์ (2551 : 124) ที่พบว่า ปรัชญาแนวคิดในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จะต้องจัดการศึกษาให้เกิดความรู้ควบคู่กับคุณธรรม โดยเน้นด้านคุณธรรมหรือหลักการทางศาสนาที่เกี่ยวกับหลักศรัทธาและหลักการปฏิบัติที่มากขึ้น

2. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ยึดหลักความสมดุลทั้งในเชิงวัฒนธรรม คุณค่าในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่ แผนยุทธศาสตร์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน กำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทสังคม พหุวัฒนธรรมและใช้ความหลากหลายเชิงพื้นที่เป็นจุดขายขยายความเข้มแข็งสู่อัตลักษณ์ของโรงเรียนที่เป็นเช่นนี้เพราะพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาแตกต่างจากพื้นที่อื่น ซึ่งจากงานวิจัยของเอกรินทร์สังข์ทอง (2552:6) พบว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จะต้องเน้นความมีสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ อย่างสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมและคุณค่า (Culture and Value) ความสัมพันธ์ (Relationship) การเรียนรู้ (Learning) ทรัพยากร (Resource) และกลยุทธ์ (Strategy) นอกจากนี้บรรจง พำรุ่งแสง (2550 : 7-10) ได้เสนอว่านโยบายเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้

คือ การรักษาอัตลักษณ์วัฒนธรรมโดยการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านภาษา ศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นและรัฐจำเป็นต้องใช้นโยบายการมองสังคมพหุวัฒนธรรมในการจัดทำนโยบายเชิงโครงสร้างเพื่อแก้ไขปัญหาในท้องถิ่น รวมทั้งรัฐควรมีนโยบายการบริหารงานเชิงพหุวัฒนธรรม เน้นการทำงานนอกระบบที่เหมาะสมกับพื้นที่และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอมรวิทย์ นาคทรรพ (2551 : 8-9) ที่เสนอว่ารูปแบบการบริหารจัดการปัจจัยและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ท้องถิ่นนั้นต้องส่งเสริมการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนคณะกรรมการโรงเรียน ส่วนในด้านการบริหารจัดการให้ใช้พลังเครือข่ายเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งให้ความสำคัญในบทบาทของผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ในการร่วมคิด ร่วมวางแผนและติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านระบบ (System) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลัก ความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดรูปแบบการแต่งกายของนักเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ โดยให้อำนาจกับคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้พิจารณา พัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคม พหุวัฒนธรรม จัดแยกห้องละหมาดไว้เป็นสัดส่วนสำหรับการปฏิบัติศาสนกิจและระบบควรอยู่บนพื้นฐานของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ กษมาวรรณ ญ อยุธยา (2550) ที่ว่าการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ต้องจัดให้สอดคล้องกับพื้นฐานทางศาสนา ภาษาวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่โดยไม่ยึดติดกับหลักสูตรที่กำหนดจากส่วนกลางหรือจัดเป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ นอกจากนี้ อมรวิทย์ นาคทรรพ (2551) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบหลัก คือ 1)การจัดการเรียนรู้อิสลามศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ทั้งระบบหรือการจัดการหลักสูตรอิสลามศึกษาควบคู่หลักสูตรวิชาสามัญ การจัดการหลักสูตรแบบบูรณาการเนื้อหาอิสลามศึกษากับวิชาสามัญ การจัดการเรียนรู้อิสลามศึกษาที่เชื่อมต่อกับโรงเรียนตาดีกาตามมัสยิดต่างๆ การจัดการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมและการจัดการเรียนรู้พหุภาษา ส่วนนภาพร อติวานิชยพงศ์ (2553) ได้เสนอรูปแบบการจัดการศึกษาตามแนวทางวิถีอิสลาม คือ การสร้างโรงเรียนวิถีอิสลามควบคู่กับแนวทางชุมชนศรัทธา “กัมปงตักวา” ที่มีการจัดหลักสูตรแบบบูรณาการโดยสอนหลักการทางศาสนาควบคู่กับความรู้ในหลักสูตรสามัญ

4. ด้านโครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล จัดโครงสร้างหลักที่ประกอบด้วยการบริหารวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและบริหารทั่วไปหรือมีพันธกิจอื่นตามความเหมาะสมของพื้นที่และจัดให้มีเครือข่าย ชุมชนหรือสมาคมครู ผู้ปกครอง และ

ศิษย์เก่าของโรงเรียน ซึ่งตัวบ่งชี้ทั้งหมดสอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้ระบุเรื่องของการกระจายอำนาจไว้ใน 2 มาตราประกอบด้วยมาตรา 39 และมาตรา 40 แต่ในสภาพจริงจากงานวิจัยของอารีผิน เทพลักษณ์ (2551 : 124) พบว่าโครงสร้างสายบังคับบัญชาในโรงเรียนเป็นลักษณะแนวดิ่ง (Top Down) และมีจุดอ่อนในด้านของการกระจายอำนาจและการตัดสินใจเพียงคนเดียว ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร ทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งถ้าหากให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีคณะกรรมการร่วมตัดสินใจในจุดสำคัญ จึงจะเป็นหลักประกันเรื่องของประสิทธิภาพของการทำงานตามหลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจและหลักความรับผิดชอบ

5. ด้านรูปแบบ (Style) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรกได้แก่ พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ให้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอนด้วยความยุติธรรมและเสมอภาคและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยการบริหารในสังคมพหุวัฒนธรรม (O'Hara-Devereau and Johansen.1994) ที่กล่าวถึงรูปแบบการบริหารว่าจะต้องมีความเข้าใจและสามารถการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ รวมทั้งรูปแบบการบริหารที่รองรับความซับซ้อนของการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น ตลอดจนรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นก่อให้เกิดการการสร้างปฏิสัมพันธ์ข้ามกลุ่ม และเกิดความรู้สึกเชิงบวกกับวัฒนธรรมอื่น และเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการร้องขอจากกลุ่มข้ามวัฒนธรรม นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับหลักการ จัด การศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมของคอร์เตส (Cortes.1996 : 1) ที่กล่าวว่ารูปแบบการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมนั้นจะต้องเน้นให้ผู้ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถอยู่ด้วยความเข้าใจ มีการร่วมมือร่วมใจกัน มองเห็นประโยชน์ที่แท้จริงในการพึ่งพาอาศัยกัน มีความเสียสละและยุติธรรมต่อกัน การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นไม่ได้ต้องการนำไปสู่ความแตกแยก ด้วยเหตุที่ว่าการพัฒนาความเข้าใจนั้นย่อมนำไปสู่การพึ่งพากันระหว่างกลุ่มคน

6. ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรกได้แก่ บุคลากรมีความเข้าใจในความแตกต่างของบริบทเชิงพื้นที่ รับฟัง ข้อมูลป้อนกลับและให้ความสำคัญกับทุกปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนิรันดร์ จุลทรัพย์ (2553) พบว่า

คุณลักษณะพิเศษของบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จะต้องมีความสามารถในการพูดและใช้ภาษาท้องถิ่น มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อสังคมพหุวัฒนธรรมของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนกระบวนการสรรหา ควรจะมีระบบและคณะกรรมการพิเศษเป็นการเฉพาะผู้นำชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วม ส่วนพฤติกรรมที่เหมาะสมและจำเป็น ประกอบด้วย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้เกียรติและคำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ โอฮารา ดีเวอร์โรและโจฮันสัน (O'Hara-Devereau and Johansen.1994) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่จะสามารถบริหารจัดการองค์กรในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นจะต้องประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเข้าใจและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 2) ความสามารถด้านเทคโนโลยีท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว 3) ความคิดสร้างสรรค์และความยั่งยืนของทีมบริหาร และ 4) ความสามารถที่จะรองรับความซับซ้อนของการทำงานเป็นทีม

7. ด้านบุคลากร (Staff) ประกอบด้วย หลักความเท่าเทียม (Equality) มีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนหลักความหลากหลาย (Diversity) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ สำหรับหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีตัวบ่งชี้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ สรรหาข้าราชการครูในพื้นที่มีการดำเนินการด้วยความเป็นธรรม ให้ความสำคัญกับคนในพื้นที่ทุกศาสนาที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของโรงเรียนได้สมัครสอบบรรจุเข้าทำงาน มีการจัดสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลแก่ข้าราชการในพื้นที่เป็นกรณีพิเศษและมีความรู้และความเข้าใจในวิถีชีวิตของคนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอาคม ใจแก้ว (2551) พบว่า คุณสมบัติของข้าราชการและบุคลากรที่ควรได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม และความเข้าใจประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของชาลี ไตรจันทร์ (2551 : 109) เกี่ยวกับการกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยมนุษยสัมพันธ์ความซื่อสัตย์ การบริการที่ดี จริยธรรม การสืบหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเข้าใจผู้อื่นและการสร้างความศรัทธา ตลอดจนงานวิจัยของอารีผิน เทพลักษณ์ (2551 : 124) พบว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครู พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และต้องการบุคลากรที่มีอุดมคติสูงในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น เสียสละอดทน มีการเตรียมการสอนที่ดี สอนเต็มเวลา เต็มหลักสูตร เต็มความสามารถ สอนตรงตามสาขาวิชาที่เรียนมา และต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ ติดตามกำกับและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และเกณฑ์เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการตามแนวทางการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมให้เป็นไปตามตัวบ่งชี้อย่างเป็นรูปธรรม หรือวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับตัวบ่งชี้รายประเด็นหรือรายองค์ประกอบว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษามากน้อยเพียงใด หรืออาจจะนำตัวบ่งชี้ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนนาร่องแล้วตรวจสอบผลการใช้เพื่อปรับปรุงรายละเอียดของตัวบ่งชี้ให้สะท้อนคุณภาพได้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2)/2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). แผนพัฒนาการศึกษาชายแดนภาคใต้ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- กษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา. (2550, 30 มีนาคม). “การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ : มุมมองจากนักปฏิบัติ”, มติชนรายวัน. 30(10611).
- ชาลี ไตรจันทร์. (2551). การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่สามจังหวัดภาคใต้. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- นภาพร อติวานิชยพงศ์. (2553). โรงเรียน “ตักวา” กับการแก้ปัญหาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. ค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2554, จาก<http://prachatai.com/journal/2011/06/35422>.
- นิปาตีเมาะ หะยีหามะ. (2549). การผสมผสานทางวัฒนธรรมของชาวไทยพุทธชาวไทยเชื้อสายจีนและชาวไทยมุสลิมในอำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2553). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย. ศึกษาศาสตร์ดุซงึนพันธ์ สาขาบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- บรรจง ฟารุ่งแสง. (2550). การวิจัยนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ.2540-2550. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- บรรจง ฟารุ่งแสง. (2551). “พหุวัฒนธรรมศึกษาชายแดนภาคใต้ : แนวทางสู่การปฏิรูปการศึกษา”, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 19(1).

สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพรส.
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ : สกศ..
สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2544). **สถาบันยุทธศาสตร์สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ**
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ.

สำนักงานนโยบายและแผนการอุดมศึกษา. (2550). **ร่างแผนพัฒนาการอุดมศึกษาในเขตพัฒนา
พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้**. กรุงเทพฯ : ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ
จัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.
สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2551).

**การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
ปีงบประมาณ 2551**. กรุงเทพฯ.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2552). **สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้**. กรุงเทพฯ
: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

อมรวิชัย นาคทรพร. (2551). **รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น 3 จังหวัด
ชายแดนภาคใต้**. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

อับดุลชะกูร์ บินฮาฟิอีย์ ดินอะ. (2550). **แนวทางการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดน
ภาคใต้เพื่อชุมชนอย่างยั่งยืน(ท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ)**. สงขลา :
โรงเรียนจริยธรรมศึกษามูลนิธิ. ค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2554,
จาก[http:// www.oknation.net/blog/print.php?id=112336](http://www.oknation.net/blog/print.php?id=112336).

อาคม ใจแก้ว. (2551). **รูปแบบการบริหารพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้**.
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.

อารีผิน เทพลักษณ์. (2553). “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัด
ชายแดนภาคใต้”, **วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**.
16(2). เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552)., “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม :
การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ”, **วารสารศึกษาศาสตร์**. 20(1), 1-16.

Bank A Jame. (1989). **Multicultural education: Characteristics and goals**. In J
Cortes,E.C.. (1996). “Preparing for a multicultural future”, **Principle**. 76
(September), 16-20.

Drummond, G. and Ensor, J. (2004). **Strategic Marketing: Planning & Control**.
2nd Ed. Butterworth-Heinemann : MA, 96-100.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). **Multivariate data analysis**
(4th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

O’Hara-Devereau,M. and Johansen,R. (1994). **Global work : Bridging distance,
culture, and time**. San Francisco : Jossey-Bass.