

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยและแหล่งข้อมูลต่างๆ และนำมาประมวลเป็นองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย จึงแบ่งเนื้อหาในบทนี้ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 1.2 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- 1.4 บทบาทภาวะผู้นำ
- 1.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

- 2.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
- 2.2 บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน
- 2.4 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ความหมายและแนวคิดโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

- 3.1 ความหมายของโรงเรียนในฝัน
- 3.2 แนวคิดและนโยบายโรงเรียนในฝัน

ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงคุณภาพและ (พหุกรณีศึกษา Multi-Case Study Research)

- 4.1 หลักการและแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.2 การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา

ดังรายละเอียดในการนำเสนอแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

## ตอนที่ 1 แนวคิดและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการ ได้แก่ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

#### 1.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership. ผู้นำจะมี ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคม จากการศึกษาต้นแบบภาวะผู้นำมากกว่า 60 ประเภทภาวะผู้นำเป็นผลมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละชาติ (Schermerhorn, Hun, & Osborn, 2005, pp. 252–254 ; ธร สุนทรายุทธ, หน้า 327 ; ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 14–15 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 93–94)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลักๆ ออกไปเป็น

1. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

2. ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 164-165)

1.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories) ศึกษาถึงความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมคนที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ คือ

1) แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Michigan University ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกัน ให้ความสนิมสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้สื่อสารสองทาง

1.2 แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบการทำงาน โดยคาดหมายว่าผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม (ทิชาภพ พันธุ์แพ, 2552, หน้า 47 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552 หน้า 115)

2) แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้คล้ายๆ กับของ Michigan University คือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Hoy & Miskel, 2005, p. 234)

3) แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Blake & Mouton (1964) มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือมิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ

3.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน (แบบ 1,1)

3.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (แบบ 1,9)

3.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภททางสายกลาง (แบบ 5,5)

3.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานสูง (แบบ 9,1)

3.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภททำงานเป็นทีม (แบบ 9,9) (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 19-20)

1.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005, p. 28) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่เป็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 101-102 ; Cheng, 2002, p. 52)

2) ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อยๆ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005)

3) ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ

3.1 แบบสนับสนุนเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตาม จึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.2 แบบชี้นำ กำหนดให้ผู้ตามทำตามงานที่มอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจง เป็นลักษณะผู้นำมุ่งงาน

3.3 แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่น

แก่ผู้ตามเน้นความเป็นเลิศของผลงาน

3.4 แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 235-350)

4) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในแง่ควบคุม กำกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนการจัดโครงสร้างขององค์การและแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลระหว่างบุคคลในองค์การ พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามเนื่องจากวุฒิภาวะผู้ตาม (Follower Maturity) เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้น

สูงขึ้นจากเดิม ผู้นำต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบุคลิกภาวะใหม่ของผู้ตาม (ชร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 341 - 345)

5) ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago เป็น ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบ อย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของ พนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership Model) เพื่อให้เกิดพิจารณาแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้หลักการตัดสินใจ (Decision Tree) ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังภาพโมเดล ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา (อภิรักษ์ กาญจนคงคา, 2555, หน้า 14)

#### 1.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

(Transactional and Transformation Leadership Theories) ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบต่างก็ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ความจงรักภักดี เพื่อตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดง พฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือปล่อยให้ ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง หากทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไป ดังนี้

1.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น

1.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายาม ให้ผลตอบแทน

1.3 ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตาม  
ให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า เกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับผู้นำและกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมกรรมมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
- 2.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- 2.3 เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้อื่น
- 2.4 ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและ

สร้างแรงผลักดัน

- 2.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2.6 สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน
- 2.7 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล (ภารดี อินันต์นาวิ, 2555,

หน้า 50-51 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, 108 ; Cheng, 2002, pp. 53-54; Owens, 2004, p. 269)

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยพิจารณาจากแบบของการอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือ

ควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and Other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจ และคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม แต่ละแนวคิดล้วนมี จุดเด่น จุดด้อยแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลา และสถานการณ์

## 1.2 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership)** มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ถูกใช้ในราวปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นที่รู้จักกันประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำ จะมีผู้ให้ความหมายหลายความหมาย บางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่ภาวะผู้นำก็ยังเป็น องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความหมายกว้างถึงกระบวนการทั้งหมด ของภาวะผู้นำ (Bednash, 2003, p. 258) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำค่อยๆ ได้รับการยอมรับมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดวิธีการใหม่ๆ และมีการเรียกร่อง ภาวะผู้นำไปทั่วโลก (Daft, 2008, p. 23) ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศิลป์ เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากตำรา แต่เกิดจากการปฏิบัติงานและ เรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการพัฒนาของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้น เนื่องจากมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่ออธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำ และใช้ทักษะ ภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการศึกษา ความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก แต่ท้าทาย (Daft, 2008, pp. 24-25) ภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจ ผ่านวิสัยทัศน์ และการกระทำที่เป็นความจริงสำหรับผู้ตาม (Polychroniou, 2008, p. 54)



การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงผู้นำ ดังนี้

Wheelen & Hunger (2001, p. 225) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005, p. 324) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า ผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติที่แสดงถึงการมีความคิด การมีวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ได้เป็นแบบอย่าง และมีความกล้าหาญ Evers & Lakomaki (2000, p. 58) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า ความสามารถของผู้อื่นสามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับ (Sullivan and Decker (2005, p. 44) ; วิจารย์ พานิช (2550, หน้า 41) ; บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550, หน้า 309) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่กล้าหาญ และรับผิดชอบ มีจุดยืน หรือยึดถือหลักคุณธรรม ทดลองและริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แก้ปัญหาประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กร และผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จ งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพปรับตัวต่อความเสี่ยงหรือทำงานได้ผลดี

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ อิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

**ภาวะผู้นำ** ถือเป็นเรื่องสำคัญทุกๆ องค์กรต่างๆ จะใช้เงินจำนวนมหาศาลกับโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่หลักสูตร MBA ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องและการสอนแนวความเป็นผู้นำ (Leadership Coaching) เป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อเป็นโค้ชสอนแนวความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร (กมลวรรณ รามเดชะและสุนิรัตน์ ลิมนนวิวิท, 2553, หน้า 1) และการศึกษาขององค์การสมาคมทางการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกาที่นำเสนอโดย Gill (2006, p. 324) ความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงถึงร้อยละ 92 เนื่องจากองค์กรปัจจุบันควรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงาน

ขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการเกิด การดำรงอยู่ การเสื่อม และการดับสูญของทุกองค์การ (ทีชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า คำนำ) นอกจากนี้จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 350 เรื่อง ได้ให้ความหมายตามการรับรู้ของแต่ละคน ซึ่งอธิบายค่อนข้างยาก (Ricketts, 2003, p. 4) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในองค์กรที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และต้องเตรียมผู้นำให้มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลาจำกัด (Hellriegel et al., 2005, p. 324) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างๆ มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005, p. 241) เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะ เฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Marquis and Huston (2007, p. 243) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการชักชวน และมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และประกอบด้วยหลายบทบาท ซึ่ง ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หรือศรัทธาในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Rue and Byars, 2007, p. 243) สอดคล้องกับ Dubrin (2007, p. 2) และ Daft (2008, pp. 4-5) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม สำหรับนักวิชาการไทย กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 18) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 1) ; ธรรมนูญพันธ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 31) ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) ; พิชสิริ ชมภูคำ (2552, หน้า 194) ; จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” สรุปไว้ว่า เป็นรูปแบบของการสร้างอิทธิพล โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลง โดยมี ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีทักษะความสามารถ จูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายร่วมกันของหน่วยงาน

อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยไว้หลายคำ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำปรีวรต (เสาวนีย์ ทวีสินทนีคุณ, 2545) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 5-6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมทำนองเดียวกัน ประยุทธ์ ชูสอน (2547, หน้า 120) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และ เบิร์น (Burns, 1978, p. 20) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสพกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจและทำนองเดียวกันกับ เบนนิสและนันุส (Bennis and Nanus, 1985, p. 217) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับรูปและยกระดับแรงจูงใจและเป้าหมายของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญซึ่ง เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่มโดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์การถือกุญแจการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มการสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับ กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติโดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้การตัดสินใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิดและในทำนองเดียวกัน เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ และยุกต์ (Yukl, 1998, p. 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ และเหมือนกันกับลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, p.p. 150–151) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหว้งปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา และคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

#### 1.3.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา

James & Connolly (2000, p. 142) เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาควรมีความสามารถ ดังนี้

- 1) สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน และสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ
- 2) เข้าใจความแตกต่างของบุคคลต่างๆ ในโรงเรียน รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล รู้จักหาวิธีการในการพัฒนาโรงเรียน
- 4) รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน
- 5) มีทักษะในการบริหารคน กล้าตัดสินใจในสถานการณ์

ที่มีความยุ่งยาก

- 6) มีความตั้งใจและสามารถในการจัดการเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7) เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียนและการเรียนการสอน
- 8) สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ดีขึ้น
- 9) สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน
- 10) มีความมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ
- 11) มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย
- 12) มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผล ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์

Gibson (2004, pp. 300–302 ; Marquis and Huston, 2006, p. 50)

ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การพูด มีทักษะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน
2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวเอง เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูง และปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Rue and Byars (2007, p. 246) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. การเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้อย่างถูกวิธีที่สามารถนำผู้ปฏิบัติงานได้
2. อารมณ์และความอดทน (Mental and Physical Endurance) ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความเครียด และอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
3. การสร้างความศรัทธา (Enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่แพร่กระจายไปได้ง่ายในกลุ่มผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น
4. ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นกระตือรือร้นจะค้นหาการยอมรับจากผู้ตาม
5. การเอาใจใส่และการมีสัมพันธภาพที่ดี (Empathy and Good Human Relations) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้และเข้าใจปัญหาของพวกเขา มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ

Daft (2008, pp. 38–42) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับ ดังนี้

1. การมองโลกในแง่ดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Optimism and Self-confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ด้านการตัดสินใจ และมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามจนได้รับการยอมรับและความศรัทธา นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) การมีทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถฟันฝ่าอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ
3. ผู้ขับเคลื่อน (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง

สมถวิล ชูทรัพย์ (2550, หน้า 295) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 17 คุณลักษณะ คือ

1. คุณลักษณะทางกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

3. คุณลักษณะทางสังคม
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล
5. คุณลักษณะด้านความรู้
6. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
7. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ
8. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ
9. คุณลักษณะทางทักษะ
10. คุณลักษณะด้านการบริหาร
11. คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม
12. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
13. คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น
14. คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน
15. คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน
16. คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา

วัฒนธรรม และจริยธรรม

17. คุณลักษณะด้านทัศนคติ

ประครอง รัศมีแก้ว (2551, หน้า 191-193) ได้ศึกษา คุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร
2. การครองตนของผู้บริหาร
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร

ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2551, หน้า 51) กล่าวถึงผู้นำที่ดี ควรมี  
คุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ หมายถึง  
ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ หัวหน้างานจึงต้อง  
เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ในฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความสามารถแสดงความคิดเห็น  
ที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นด้วยตนเอง หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความ

เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness)

ไม่กลัวต่ออันตรายความยากลำบาก

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) รู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ยึดหลักของความถูกต้อง มีเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

6. มีความอดทน (Patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งาน สู่จุดมุ่งหมายได้

7. มีความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันท่วงทีเหตุการ์ณ รู้จักพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ควบคุมตัวเองได้ (Self-Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีนั้นจำเป็นต้อง มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี และ

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ก็จะทำให้ลูกน้อง มีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, หน้า 244 – 246) ได้ศึกษา การพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
3. บรรยากาศสถานศึกษา
4. คุณภาพการสอนของครู
5. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
6. การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู
7. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา
8. เจตคติต่อสถานศึกษา



### 9. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553, หน้า 236) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนพระราชทาน แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ มารยาททางสังคม และการตัดสินใจ

2. ด้านบริหารจัดการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน หลักการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านวิชาการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียน การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การวิจัยในสถานศึกษาและการนิเทศทางการศึกษา

4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณวิชาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

5. ด้านเทคโนโลยี จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ถวัลย์ หงษ์ไทย (2554, หน้า 231-232) ได้วิจัย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ พบว่า มีคุณลักษณะผู้นำ 16 ประเด็น โดยมีคุณลักษณะที่แสดงออก 6 ประเด็นแรก ได้แก่

1. เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leader)
2. ส่งเสริมการเป็นผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Thought)
3. สนับสนุนการเป็นผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Thought Reward and Constructive Reprimand)
4. เป็นผู้นำตนเองได้ (Become a Self-Leader)
5. สร้างแบบแผนการคิดด้านบวก (Create Positive Thought)
6. สร้างกิจกรรมโดยทักษะกระบวนการการใช้ความรู้ขั้นสูง (High Level Cognitively)

Tetsuya Abe & Sachin Chowdhery (2012, p 2-3) ได้ศึกษาภาวะผู้นำระดับสากล (World – Class Leadership) พบว่า กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการบริหารสู่ความเป็นองค์กรระดับโลก ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Strategy for Communication)
2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือ (Strategy to Build Integrity and Trust)
3. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Strategy for Creating Relationships)
4. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Strategy for Change)
5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน (Strategy for Teamwork)
6. กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ (Strategy to Grow Leaders and Produce Champions)
7. กลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ระดับโลก (Strategy for Building a World–Class Organizational)
8. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Strategy for Risk – Taking)
9. กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการและตัดสินใจอย่างฉับไว (Strategy for Quick Action and Quick Decisions)
10. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ (Strategy for Creating and Implementing)

### 1.3.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยและแหล่งข้อมูลต่างๆ และนำมาประมวลเป็นองค์ความรู้เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ มีนักวิชาการ นักวิจัยได้ศึกษาไว้ ดังนี้

- 1) ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ เบนนิส และนาฮัส (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนสภาพ คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self empower leaders)

และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำคือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน  
 ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลง คือ 4 | ดังนี้

#### 1.1 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)

#### 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

เน้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (provide meaning and challenge)

#### 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

#### 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ ไมเคิล ฟูลแลน (Michael Fullan) มีแนวความคิดว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดัน  
 ในหลายๆ ด้าน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม (Moral Purpose)  
 การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship  
 Building) ความรู้ (knowledge) และการทำให้เกิดความสามัคคี (Coherence Making)  
 ในกรอบของพลัง (energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และความหวัง (Hope)  
 สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าแรงกดดันจะเกิดขึ้น  
 จากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ  
 องค์ประกอบประการที่สองนี้จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นต้องมี  
 ทั้ง “แรงกดดันและแรงสนับสนุน”

ในสังคมนั้นมีแรงที่ต่อต้านอยู่มากมาก นั่นก็หมายความว่าจำเป็นต้อง  
 มีใหม่ๆ เข้ามาเพื่อช่วยกับเปลี่ยนทิศทาง พลังใหม่ๆ เหล่านี้คือ การใช้แรงกดดันกับ  
 แรงสนับสนุนอย่างถูกต้อง แรงกดดันนั้นจะต้องมีเป้าหมาย การประเมินตรวจสอบ  
 ที่โปร่งใส และมีคุณธรรมส่วนแรงสนับสนุนจะเป็นการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ความคิด  
 ใหม่ๆ และเวลาที่ใช้กับการศึกษาและทำงานร่วมกันมากขึ้น ยิ่งแรงกดดันและแรงสนับสนุน  
 ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีมากเท่าไรการเปลี่ยนแปลงก็จะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อมีแรงกดดันทั้งแปด ซึ่งรวมถึงแรงกดดันและแรงสนับสนุนแล้วก็จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องการยอมรับผู้ที่ผู้บริหารต้องการให้ทำเงียบ (Respect those you want to silence) การก้าวสู่อันตรายในการสร้างพันธมิตรใหม่ (Move) มากกว่า กล่าวคือ

## 2.1 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ II)

ในอดีตการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ถูกเรียกว่า ภาวะผู้นำบารมี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตน เป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพความนับถือ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงมาตรฐานการนำในเชิงคุณธรรมในระดับสูง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความสามารถพิเศษ (Charismatic) มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีสมรรถนะมีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยม มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้นำ ในการดำเนินงานต่างๆ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ตามคือ การพิจารณาให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็น (needs) ของผู้ตามก่อนความต้องการความจำเป็น (needs) ของตนเอง ผู้นำและผู้ตามรับความเสี่ยงร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้จริยธรรม หลักการและค่านิยม สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจิ้งรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ขององค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่เข้มแข็ง มีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามเกี่ยวกับอำนาจ (Power) ความเชื่อมั่น (Confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ (Inspirational ideals) ของผู้นำ มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลก ซึ่งเน้นความผาสุกขององค์การ มีพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมเชิงคุณธรรมและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End values) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะการยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ให้ความสำคัญกับคุณธรรม ค่านิยมและวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม อำนาจถูกใช้เพียงเมื่อจำเป็น และไม่ใช้เพื่อการได้รับประโยชน์ส่วนบุคคล

## 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation หรือ IM)

ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า (strong vision) บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่น และคล้อยใจผู้ตาม โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างแรงบันดาลใจโดยการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจนในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตครึกครื้นอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดีและแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้แรงบันดาลใจ โดยทำให้ทุกอย่างมีความหมายและท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตามผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดีดูความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจคนรอบข้างโดย ทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดีผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์

(Envision) และอนาคตภาพที่ดีดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็จะสามารถสร้าง วิทยาลัยสำหรับตนเองได้ สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม โดยใช้วิทยาลัยที่ร่วม ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าไม่สามารถบรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวัง และ สื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธา อย่างแรงกล้า (enthusiasm) และการมองโลกในแง่ดี (optimism) เป็นผลพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบนี้

### 2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation หรือ IS)

ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายปทัสฐาน ขององค์การ ส่งเสริมการคิดแยกแยะ (divergent thinking) และเป็นผู้ผลักดันผู้ตาม ให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยการตั้งสมมติฐานการกำหนดกรอบ ของปัญหาใหม่และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำผิดของสมาชิกแต่ละคนผู้ตามซึ่งอยู่ร่วมในกระบวนการ ค้นหาคำตอบและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเอาใจจดจ่อกับแนวคิดใหม่และการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยตั้งสมมติฐานและถามถึง รูปการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แสวงหาการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมและเชิงสร้างสรรค์ สำหรับปัญหาเดิม และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำเช่นเดียวกัน ทำให้ตื่นตัวในการ ค้นพบมุมมองและวิถีทางใหม่ๆ ในการกระทำสิ่งต่างๆ ผู้นำจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้าง ความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้จ่าจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้ตามที่อยู่ ในกระบวนการค้นหาคำตอบ และแสวงหาวิธีการแก้ไขพยายามใช้แนวความคิดใหม่ และ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนได้รับการส่งเสริมให้ผู้ตามพยายามใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาซึ่งแนวคิดของผู้ตามจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างง่ายตายเพียงเพราะเป็น

แนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration หรือ IC) ผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการมุ่งความเจริญและต้องการพัฒนาผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนใจความต้องการความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา (advisor)

ของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และใช้ การบริหารจัดการโดยการเดินตรวจ (management by walking around) ในสถานประกอบการ โดยผู้ตามไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่แต่ละบุคคลมีความต้องการจำเป็นความสามารถและความปรารถนาเฉพาะตน ซึ่งจะดึงดูดผู้ปฏิบัติงานให้รู้สึกว่าคุณเข้าใจและจะสอนแนะ (Coach) แนะนำ (teach) ผู้ตาม ผู้นำฟังแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเข้าใจและเห็นใจ (Empathy) โดยเน้นประสิทธิผลและใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้การปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและการมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและมอบหมายงานในระดับที่แตกต่างกัน ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละคน มองปัจเจกบุคคลเป็นองค์รวม (as a whole person) มากกว่าเป็นปัจเจกการผลิต

มีนักวิชาการที่สำคัญจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบวิถี องค์ประกอบมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ฟอสเตอร์ กล่าวว่า ปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถ

นำองค์การสู่ประโยชน์ที่มากมายมหาศาลยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลโดยการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจสู่วิธีการที่ใช้เพื่อกระตุ้นผู้บริหาร ฮอยซ์และมิสเกล (Hoy & Miskel) สรุปว่าผู้นำมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเสมือนหลัก (anchors) นำทางไปในเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบประสิทธิผลขององค์การเป็นบุคคลที่ได้รับการคาดหวังให้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบด้วยเหตุผลและอารมณ์ และได้ระบุถึงปัจจัยด้านสถานการณ์วิกฤติ (critical situational factors) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ สภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำ ธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะขององค์การโดยกล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ควรให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ บาสลาเตตเมียร์ (Bass and Steidmeie) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเน้นจริยธรรมและคุณธรรม หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการสนองความต้องการของตนเองเป็นหลักและประพฤติปฏิบัติอย่างไร้จริยธรรมและขาดคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม (Pseudo transformational leadership) มาเรียสโลน (Maria Sloane) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใจและเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งความรู้ ที่ มาร์ติน กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนไปข้างหน้า และการพัฒนาผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับการจูงใจและคุณธรรมของผู้ตามโดยการส่งเสริมวิสัยทัศน์ การสื่อสารการเชิญชวนการสร้างแรงบันดาลใจและการให้อำนาจผู้อื่นในการปฏิบัติ ผู้นำตระหนักรู้ตนเอง (self aware) และมีบูรณาภาพ (integrity) และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (credibility) จุดแข็ง คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับความจริงตามสถานการณ์ สมบูรณ์ในตัวเอง เน้นความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริงและอย่างมีคุณธรรมเน้นการทำงานแบบมีความสุข และมุ่งเน้นความยุติธรรม



#### 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ ลีธวูด (Leithwood)

เน้นว่าลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การกำหนดทิศทางโดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมและการตอบสนองทางบวกต่อความคาดหวัง เชิงพฤติกรรมสูงซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมายไม่เพียงผ่านโครงสร้างและระบบแต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถ “รู้สึก” เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวกสร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคและเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีการหยั่งรู้พิเศษเกี่ยวกับสิ่งสำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง โมสเลย์ และคณะ (Donald C. Mosley et. al.) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่มเชิงรุก การเห็นคุณค่า (ภายใน) เป็นแรงจูงใจอำนาจขึ้นอยู่กับความมีบุคลิกพิเศษ จุดเน้น คือวิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการเข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะละเว้นประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้ คือ ก้าวกระโดดในการทำงาน

#### 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ ไอวนา ไชมิค ได้

กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสู่การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพสามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางของวงจรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง บุคคลสำคัญในองค์การ (ผู้บริหาร) พัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลโดยการยกระดับและทำให้เป้าหมายของผู้ตามกว้างขึ้น ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุสิ่งที่คาดหวังตามข้อตกลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมความสามารถพิเศษ การยอมรับการกระตุ้นแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พฤติกรรมดังกล่าวเปลี่ยนผู้ตามโดยการกระตุ้นให้สามารถทำงานเต็มตามศักยภาพและทำให้ระดับของการปฏิบัติงานสูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเมินศักยภาพของผู้ตามทุกคนในด้านความสามารถที่จะทำให้พันธะ

ผูกพันปัจจุบันสำเร็จ ในขณะที่กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ผู้นำผูกพันกับบุคคลด้วยวิธีเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วม ให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน

6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ พอปเพอร์ โอริ และยูรี (Popper, M., Ori, L., & Ury, M. G) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความสำเร็จในการสร้างพันธะผูกพัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความหมายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเกี่ยวข้องและแสดงความต้องการจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความเป็นเอกลักษณ์โดยการให้ความหมายและทำให้ความคิดเกี่ยวกับตนเองเด่นชัดขึ้นและโดยการส่งเสริมเอกลักษณ์รายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ช่วยเปลี่ยนแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพันธะผูกพันเป็นผลสัมฤทธิ์ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อิทธิพลเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้รับความไว้วางใจและยอมรับจากผู้ตามโดยทำสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าการทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติถูกต้อง เมื่อผู้นำเน้นการทำสิ่งที่ถูกต้อง ก็จะเป็นต้นแบบโดยเฉพาะในเรื่องความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ซึ่งถือเป็นมาตรฐาน และสามารถเปลี่ยนเป้าหมายและความเชื่อของผู้ตามในทางที่ดีขึ้น การกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งเสริม สติปัญญาความมีเหตุผล ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างระมัดระวัง ผู้ใต้บังคับบัญชามีเหตุผลคิดเกี่ยวกับปัญหาเก่าด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญาไม่ตอบทุกคำถามของผู้ตามแต่ให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาคำตอบด้วยตนเองการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำแสดงความเมตตา กรุณา ความประทับใจ และตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน และแสดงความยินดีกับผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจสัมพันธ์กับการกำหนดและแสดงวิสัยทัศน์และ หรือทำทนายเป้าหมาย คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจและบารมีเกี่ยวข้องกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสื่อสารความคาดหวังที่สูงโดยใช้สัญลักษณ์สู่ความพยายามที่ชัดเจน และโดยแสดงเป้าประสงค์ที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามและปฏิบัติตาม ในฐานะพี่เลี้ยง สอนแนะ และแนะนำผู้ตามเป็นรายบุคคลเนื่องจากการมีบารมี การมีพลังอำนาจและการมีอิทธิพล ผู้ปฏิบัติงานที่ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ

ผู้นำระดับต้นและทำผู้ปฏิบัติงานตื่นเต้นด้วยแนวความคิดที่อาจจะสามารถทำให้  
สิ่งที่ยิ่งใหญ่สำเร็จ

#### 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ ชินและคณะ

(Shin et.,2003) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์  
การสนทนาและแรงจูงใจภายในของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้เกิด  
แรงจูงใจภายในและทำให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้ท้าทาย  
สภาพปัจจุบันและวิธีการปฏิบัติงานแบบเก่า คาร์กและชาเมอร์ (Kadk and Shamir) พบว่า  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบอิทธิพลซึ่งซับซ้อนและเป็นพลวัต ซึ่งผู้นำสามารถ  
มีผลต่อผู้ตามโดยทำให้เกิดความเด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะที่แตกต่างกันของแนวคิดเกี่ยวกับ  
ตนเองทางสังคมของผู้ตามและการเปลี่ยนจุดเน้นของตนเองจากระดับหนึ่งสู่อีกระดับหนึ่ง  
ความสัมพันธ์ของผู้ตามกับผู้นำ หรือการเป็นสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมภาวะผู้นำ  
ที่แตกต่างสามารถทำให้เกิดลักษณะความคิดเกี่ยวกับตนเองและเอกลักษณ์ของผู้ตาม  
ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้รูปแบบอิทธิพลที่แตกต่างกันสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์  
ที่แตกต่างกัน ซึ่ง ไดโอเนยามมาริโน แอทวอเตอร์และสแปงเลอร์(Dionac, Yammario,  
Atwater and Spangler) มั่นใจว่า โดยวิธีการของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ผู้นำแสดงประเด็นของสมรรถนะ ความหมายและผลกระทบกับสมาชิกทีมแต่ละคนและ  
ส่งเสริมการพัฒนาบุคคลแบบต่อเนื่อง

#### 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ คาร์กและชาเมอร์

(Kark and Sharmir) พบว่า พฤติกรรมการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นองค์ประกอบของภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มความรู้สึกมีค่าให้ผู้ตาม เนื่องจาก ส่งข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้ผู้นำ  
เชื่อในความซื่อสัตย์และความสามารถของผู้ตาม ผู้ตามจะเต็มใจเป็นการเพิ่มการปฏิบัติที่ดี  
โดยการให้ความร่วมมือ จงรักภักดี และมีพันธะผูกพันกับผู้นำพลที่สำคัญมากที่สุด  
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการมองข้ามความสนใจ  
ของตนเองเพื่อองค์กร โดยเสนอแนะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีผลซึ่งกันและกัน  
ในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามผ่านกระบวนการสร้างเอกลักษณ์ส่วนบุคคลกับผู้นำและ  
เอกลักษณ์ทางสังคมกับหน่วยงาน และรูปแบบที่แตกต่างกันของเอกลักษณ์สามารถนำ  
สู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำให้ผู้นำแตกต่างกัน คือ การรวมสมองและหัวใจเข้าด้วยกัน  
ความสามารถที่จะเข้าใจและการประยุกต์ใช้อารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบของวิธีการ  
เชื่อมโยงและการมีอิทธิพล (ความฉลาดทางอารมณ์)

9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ จุง โชว์และ วู (June, Chow, and Wu) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับรูปแบบของการให้อำนาจอย่างมีนัยสำคัญและเชิงบวกและการผลักดันให้นวัตกรรม การสนับสนุนบรรยากาศองค์การ ดีเวอร์และคณะ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกต่อการพัฒนาการให้อำนาจผู้ตามในรูปของข้อผูกมัดในงานและทราบความสามารถพิเศษของตนเอง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลต่อการพัฒนาและพฤติกรรม การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ และจัดต้นแบบซึ่งผู้ตามแสวงหาในการเลียนแบบ ผู้นำได้รับ “การยอมรับ นับถือ และไว้วางใจ” ความเชื่อมั่นในผู้นำเป็นฐานของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ นั่นคือผู้ตามแน่ใจเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำซึ่งจะต่อต้านข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามน้อยลง การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เชื่อมโยงกับความสามารถพิเศษ ภาวะผู้นำบารมี คือลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและขึ้นอยู่กับการแสดงออกของผู้นำและผู้ตามการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชัดเจนที่สุดในช่วงแห่งเวลาวิกฤติในองค์การการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในขณะที่ความสามารถพิเศษมีไว้เพื่อจูงใจบุคคลแต่ละคน การสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดความชัดเจนในการมองอนาคตเสนอโอกาสให้ผู้ตามในการเห็นความหมายในงานของตนเองและท้าทายผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้น ผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดและสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะบรรลุผลโดยการพูดหรือการสนทนาที่จูงใจและสาธารณชนแสดงความคิดเชิงบวกและความศรัทธาอย่างแรงกล้าซึ่งทำให้ผลลัพธ์ทางบวกเด่นชัดและการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาอนาคตที่เป็นทางเลือก ซึ่งดึงดูดความสนใจ การกระตุ้นใช้ปัญญา ประกอบด้วยการเร้าและเปลี่ยนแปลงความตระหนักของผู้ตามเกี่ยวกับปัญหาและความสามารถในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งสมมติฐานและความเชื่อมั่นและส่งเสริมผู้ตามให้คิดเชิงนวัตกรรมและคิดสร้างสรรค์ เข้าถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำให้อำนาจผู้ตามโดยการเชิญชวนผู้ตามให้เสนอแนวความคิดใหม่โดยไม่ต้องกลัวการถูกลงโทษหรือ เย้ยหยัน ผู้นำกำหนดแนวความคิดของตนเอง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลประกอบด้วย การตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นเอกลักษณ์ของผู้ตามเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตามถูกรวมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลแตกต่างกันเป็น

รายบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถพิเศษและความรู้ และด้วยความตั้งใจที่จะให้ผู้ตาม มีระดับสัมฤทธิ์ผลที่สูงขึ้น ซึ่งอาจแสดงออกโดยคำพูดของคุณ หรือยกย่อง การกระจาย งานอย่างยุติธรรม การให้คำปรึกษาด้านอาชีพเป็นรายบุคคล การเป็นพี่เลี้ยงและกิจกรรม การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ผู้นำเข้าใจสิ่งที่จูงใจผู้ตามเป็นรายบุคคล มิติที่สำคัญของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติขึ้นต่อกัน ต้องเกิดร่วมกัน และมีผลต่อพฤติกรรม เหนือความคาดหวัง

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือ Idealized Influence (คุณลักษณะ) เป็นลักษณะพิเศษซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (power) ความเชื่อมั่น (confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ (Inspirational ideals) ของผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามลุ่มมมอง ระดับโลกซึ่งเน้นความผาสุกขององค์การ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ส่งเสริมผู้ตาม ให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่า ไม่สามารถบรรลุได้ผู้นำยกระดับความคาดหวังและสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามโดยส่งเสริม ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (enthusiasm) และการมอง โลกในแง่ดี (optimism)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมผู้ตาม ให้ตั้งสมมติฐานเชิญชวนผู้ตามให้ใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์และท้าทายรูปการ ซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม และกำหนดกรอบปัญหาใหม่ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ นอกจากนี้ผู้นำจะไม่วิจารณ์การกระทำผิดของผู้ตามต่อสาธารณชน ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้พยายามใช้วิธีการใหม่
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำปฏิบัติในฐานะพี่เลี้ยงและสนใจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความ เจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลผู้นำส่งเสริมผู้ตามให้พยายามทำให้บรรลุเป้าหมายใน ระดับที่สูงขึ้นโดยการท้าทาย ผู้นำฟัง มอบหมายงานตามวิธีการของการพัฒนาผู้ตาม และ เสนอทิศทางการหรือให้การสนับสนุนตามที่ผู้ตามต้องการ

นอกจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษา

มาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด และยังทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และการศึกษาวิจัยและติดตามผลพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมมององค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4 I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำงานวิจัยที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ลีธวูดและโรซันน์ (Leithwood & Rosanne) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การความคิดของผู้เชี่ยวชาญผนวกกับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง (Total Quality Leadership : Expert Thinking Plus Transformational Practices) โดยตรวจสอบการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อเข้าการแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มองภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั้งองค์การในลักษณะการรวมการคิดของผู้เชี่ยวชาญและการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูใหญ่ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งอยู่ในระบบสถานศึกษาขนาดใหญ่ในเมืองจำนวน 9 คน (หญิง 4 คน ชาย 5 คน) ซึ่งกำหนดให้เป็นผู้นำสถานศึกษาและจากการสำรวจความคิดเห็นของครูจำนวน 295 คน จากสถานศึกษา 9 แห่ง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูใหญ่ 1 คนแสดงแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติ ครูใหญ่ 2 คน สาธิตการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติในวงกว้าง และครูใหญ่ 2 คนประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์การในทางปฏิบัติในการบริการตามเป้าประสงค์ที่แคบ นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาอาจจะเป็น นักคิดที่มีความเชี่ยวชาญสูง แต่ล้มเหลวในทางปฏิบัติซึ่งใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญต่ำกว่า ในบางกรณีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงไม่ได้เป็นตัวชี้วัดการเป็นนักคิดที่มีความเชี่ยวชาญสูง การเป็นนักคิดที่มีความเชี่ยวชาญสูงทำให้เกิดความเหมาะสมในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Podsak off et.al เป็นแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความสนใจในการศึกษามาก แต่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ได้ เนื่องจากนักวิชาการและนักวิจัย

มีความเห็นตรงกันว่าธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะหลากหลายมิติ (Multidimensional in nature) (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990 p.p. 107-142) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ คือ

2.1 ปังชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2.2 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an appropriate model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

2.3 กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้ความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.4 กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High performance expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

2.5 ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing individualized support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

2.6 กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม ให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมโดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Cook, Hunsaker and Coffey), (1997, p.p. 484-485) ได้แสดงถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประการ คือ

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงคนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

3.2 การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3.3 การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Dessler ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่

4.1 จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

4.2 จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง

4.3 ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม

4.4 เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม (Gary.Dessler,1998, p.p. 202-203)



5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Hoy and Miskel ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

5.1 สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

5.2 สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

5.3 ตลใจตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

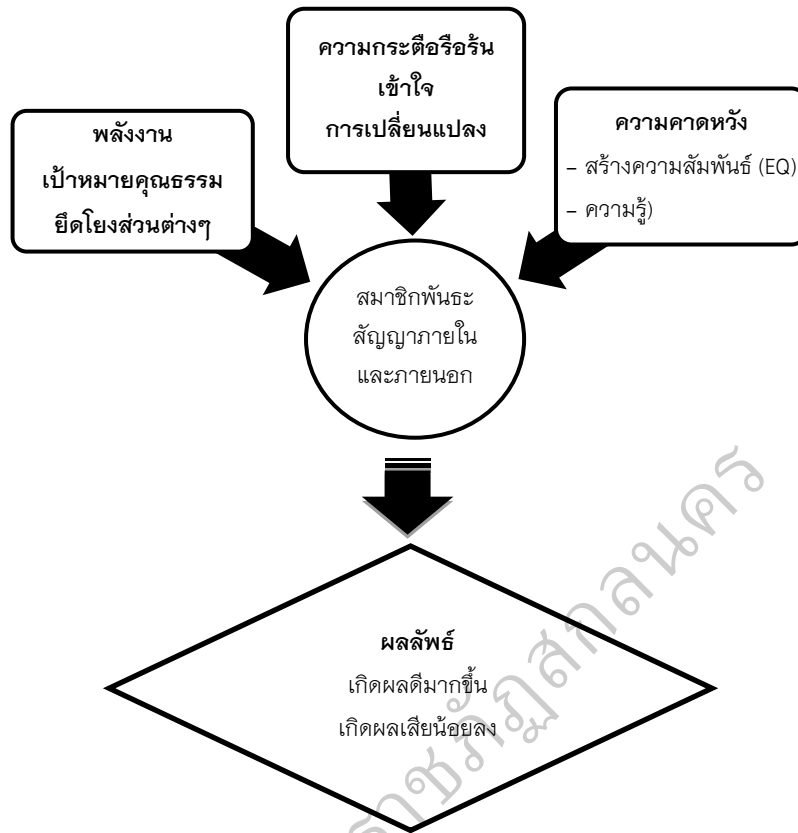
5.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมไว้ใจมากกว่าที่จะทำงานภายในบริเวณเดิม

5.5 เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Wayne K. Hoy and Cecil Miskel, 2001, p. 414)

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Fullan, 2006, p. 34 ได้อธิบายไว้ว่าความเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป Fullan ได้พิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นระบบเช่นเดียวกับ ฮิวลิโอ และให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for change) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ กรอบความคิดของภาวะผู้นำประกอบด้วย

ผู้นำ (Leader) กระตือรือร้น มีพลัง มีความหวัง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีจุดประสงค์เชิงคุณธรรม เชื่อมโยงให้สอดคล้อง สร้างความสัมพันธ์ มีความรู้

สมาชิกในองค์กร (Member) มีความมุ่งมั่นภายนอกและภายใน ผล (Result) คือ สิ่งดีๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและสิ่งไม่ดีลดลงจากเดิม



ภาพประกอบที่ 2 ระบบภาวะผู้นำ

ที่มา : Michael. Fullan, “The Development of Transformational Leaders for The Education” Decentralization,” Course Material. Office of The Basic Education Commission, 2006. (อัครสำเนา), 34

ตามภาพระบบภาวะผู้นำของ Fullan มีลักษณะการเป็นผู้นำในด้านวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีพลังงาน ความกระตือรือร้นและความหวัง บนความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ กระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเกิดความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้เกิดผลดีต่องานมากขึ้น เกิดผลเสียน้อยลง ความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ โดยอยู่ภายใต้กรอบของความมีพลัง(Energy) มีความหวัง(Hope)และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีศรัทธาอย่างแรงกล้าโดยผู้ตามต้องสร้างพันธะสัญญาทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือเกิดสิ่งที่ดีกว่า ความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ ได้แก่

1. เป้าหมายทางคุณธรรม (Moral purpose) ที่มาจากตัวผู้นำและความเป็นผู้นำคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญ
2. เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ที่ต้องมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์ ยุทธศาสตร์ คู่แข่ง วัฒนธรรมองค์การ
3. สร้างความสัมพันธ์ (Relationship building) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์หรือต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง มีความรู้ ใช้ความรู้ พัฒนาความรู้ ได้โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
5. ยึดโยงส่วนต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ ข้อ 1-4 ให้มีปฏิสัมพันธ์ (Coherence making) เกิดผลสรุปที่ส่งผลออกมาเป็นแบบแผนซึ่งจะรวมเป็นส่วนหนึ่งและฝังรากลึกอยู่ในองค์การ (Michael. Fullan, 2006, p. 20)

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (The change process) ตามแนวคิดของ Fullan, ( 2006, p. 20 ) ประกอบด้วยปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change knowledge drivers) 8 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1-3 เป็นฐานรากของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 4-8 เป็นการขับเคลื่อนให้บรรลุความสำเร็จโดยมีรายละเอียดดังนี้

แรงผลักดันที่ 1 : สร้างเป้าหมายคุณธรรม (Moral purpose)

หลักการสำคัญคือการตระหนักรู้ว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง นั่นคือการสร้างเป้าหมายคุณธรรมซึ่งหมายถึงความรู้เกี่ยวกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาคือ ต้องการทำให้เกิดค่านิยมร่วมในการที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงไปยังจุดหมายเดียวกัน คุณธรรมจะช่วยส่งเสริมและลดช่องว่างระหว่างชนชั้นของนักเรียน ลดช่องว่างที่กว้างมากระหว่างประชาชนชั้นล่างกับประชาชนชั้นสูง โดยจะมีการพยายามยกระดับการศึกษาของนักเรียนให้เท่าเทียมกัน เมื่อคนมีการศึกษาดี เศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของประชาชนย่อมดีตาม นอกจากนี้คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงแต่ยังเป็นตัวกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงเป็นศูนย์กลางของแรงผลักดันอีก 7 อย่าง

แรงผลักดันที่ 2 : สร้างศักยภาพคนและกลุ่มคน (Capacity building)

แรงผลักดันที่สอง คือ สร้างศักยภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ ทรัพยากร และสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อมที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป (ระดับโรงเรียน เขต และประเทศ) เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ศักยภาพใหม่ๆ ทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแรงกระตุ้นใหม่ เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ศักยภาพองค์การรวมความถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยหน่วยงานระดับท้องถิ่น เขต และประเทศที่ช่วยเสริมศักยภาพด้วยการอบรม การให้คำปรึกษาและการสนับสนุนด้านต่างๆ ศักยภาพเป็นที่สำคัญมากแต่มักถูกลืมแม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นด้วยเกี่ยวกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง เช่น การพัฒนาความสามารถในการอ่านและการเขียน การพัฒนาครูและพัฒนาทักษะใหม่ๆ รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นศักยภาพอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

### แรงผลักดันที่ 3 : สร้างความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

(Understanding the change process)

ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นแรงผลักดันสำคัญ เนื่องจากส่งผลต่อทุกองค์ประกอบ และเป็นเรื่องที่เราใส่ใจในเรื่องยาก ๆ ต้องมีผู้นำคอยช่วยดูว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำอะไร และจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญา และความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ตอนเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ องค์ประกอบบางประการที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ได้แก่

#### ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

##### 1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategizing VS Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเสริมสร้างและปรับแนวคิดกับการกระทำ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการมากกว่าเรื่องกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องการวางแผนที่เป็นกระบวนการมากกว่ากลยุทธ์ ยิ่งผู้นำฝึกฝนการวางแผนมากขึ้นเท่าไร เขาจะสามารถพัฒนาความรู้เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านศาสตร์และศิลป์มากขึ้นเท่านั้น

## 2. ความกดดันและการสนับสนุน (Pressure and support)

แรงกดดันเกิดจากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุนช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ แรงกดดันต้องมีเป้าหมาย มีการตรวจประเมิน และติดตามที่โปร่งใส อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ส่วนแรงสนับสนุนจะพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และให้เวลานานในการศึกษาและการมีส่วนร่วมมากขึ้น ยิ่งแรงสนับสนุนและแรงกดดันทำงานร่วมกันดีเท่าไรจะเกิดประสิทธิผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น เมื่อรวมแรงผลักดันทั้ง 8 ของการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงแรงกดดันและแรงสนับสนุนนี้จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ ขึ้น

## 3. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการช่วงขาลง (Knowledge about the downturn)

องค์ประกอบที่ 3 ของการเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยต้องทำความเข้าใจว่า ทุกๆ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นย่อมต้องเคยผ่านช่วงเวลา “ขาลง” มาก่อนทั้งสิ้น กล่าวคือ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความเชื่อ ความเข้าใจใหม่ สร้างทักษะศักยภาพ พฤติกรรมใหม่ๆ จึงเป็นไปได้ว่าช่วงการเปลี่ยนแปลงระยะแรกจะเป็นไปอย่างราบเรียบ ยิ่งหลายคนยิ่งซับซ้อนมากขึ้น ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการขาลงจะช่วยให้เกิดการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2 ประการ ประการแรก คือ ทำให้รู้ว่าเป็นเรื่องปกติของการเปลี่ยนแปลงทั่วไปที่ต้องมีช่วงเวลาไม่ประสบความสำเร็จ ประการที่สอง ทำให้สามารถลดช่วงเวลาขาลงได้ โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น แรงกระตุ้นสนับสนุน การฝึกอบรม เมื่อช่วงขาลงเกิดเพียงระยะสั้นๆ ผู้คนจะรับมือได้มากขึ้นและเริ่มใหม่ได้ง่ายขึ้น แรงกระตุ้นจะเพิ่มด้วย แรงกระตุ้นจะเพิ่มหรือไม่ขึ้นกับช่วงเวลาของการดำเนินการซึ่งจะบ่งบอกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีหรือไม่

## 4. การเข้าใจความกลัวการเปลี่ยนแปลง (Understand the fear of change)

การกลัวการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่มีมานาน เราต้องรู้ว่าจะสูญเสียอะไรจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกลับอยู่ในทฤษฎี และห่างไกลความจริง ไม่รู้ว่าได้อะไรหากไม่มีการควบคุมการปฏิบัติและต้องใช้เวลา อย่างมั่นใจว่า จะต้องเป็นฝ่ายได้รับเสมอไป พยายามควบคุมเอาชนะความกลัวให้ได้ ต้องเข้าใจว่าทัศนวิสัยยังชัดเจนเท่าใดคนคนเรายังทำอะไรไม่ได้มากขึ้นเท่านั้น แต่ทัศนวิสัยชัดเจนหรือการเกิดแรงบันดาลใจยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมี “แรงกดดันและแรงสนับสนุน” ที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้มีการปรับตัวเข้ากับ “แนวทางใหม่ที่ถูกต้อง”

5. เข้าใจความแตกต่างระหว่างปัญหาทางเทคนิคและปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้ (Appreciate the different between technical and adaptive challenge) ปัญหาทางเทคนิคเป็นเรื่องที่พอจะเข้าใจได้ แม้ว่าจะเป็นปัญหาที่ยากและคนมีประสบการณ์การเผชิญกับช่วงเวลาที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ก็รู้ว่าต้องแก้ไขอย่างไร ปัญหาของการปรับเปลี่ยนเป็นปัญหาที่ยุงยากกว่าและเกินกว่าที่เราจะรู้ได้ เฮฟเฟทซ์ และ ลิงสกี (Heifetz and Linsky) อธิบายลักษณะปัญหาที่ปรับเปลี่ยนว่า

1. ปัญหาที่ปรับเปลี่ยนต้องการแก้ไขที่เกินกว่าความสามารถของเราในปัจจุบัน

2. เราต้องเรียนรู้จะลดช่องว่างระหว่าง ความคาดหวังกับความ เป็นจริง แม้ว่าจะทำได้ยาก

3. คนที่มีปัญหาจะเป็นทั้งปัญหาและเป็นทั้งวิธีแก้ไข

4. ปัญหานี้ทำให้ขาดความสมดุลและเกิดการหลีกเลี่ยง

5. ต้องใช้เวลาแก้ไข

6. การคงอยู่และการฟื้นตัว (The persistent and resilient)

การชักชวนบุคคลอื่นเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงด้วยนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อดำเนินการต่อเมื่อจะมีปัญหา ต้องแก้ไขปัญหาดด้วยความยืดหยุ่นโดยใช้ความคิดใหม่ๆ ในการวางแผน จำเป็นต้องใช้ทั้งความแน่วแน่และความยืดหยุ่น สิ่งที่ทำให้เกิดความแน่วแน่หรือความยืดหยุ่นได้ คือ การฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องซับซ้อน ยุงยาก และลำบากใจ จึงไม่ควรดำเนินการไปตรงๆ ไม่ควรหยุดเมื่อเจอปัญหาและไม่ผิดหวัง ถ้าดำเนินการได้ช้า

เหตุผลของการเน้นการคงอยู่และการฟื้นตัว เพราะคนมักเริ่มต้นด้วยความหวังยิ่งใหญ่แล้วค่อยๆ ลดเป้าหมายเมื่อเจอปัญหา ดังนั้นถ้าเรารู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ก็จะดำเนินการอย่างมีแผนและสามารถเพิ่มมาตรฐานความคาดหวังได้ อุปสรรคทั้งหลายเป็นเพียงแค่ปัญหาที่รอการแก้ไขเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่า ไม่ใช่ลดความหวังที่มีอยู่ให้น้อยลง

แรงผลักดันที่ 4 : การพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ (Developing cultures for learning)

แรงผลักดันนี้ คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงที่การสร้างเงื่อนไขสู่ความสำเร็จที่มีกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้จากกันและกัน (มิติตามรู้) และทุกคนมีพันธะสัญญาว่าจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน คือ

1. พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น โรงเรียนและชุมชน
2. การเรียนรู้จากโรงเรียนอื่นๆ และเขตอื่นๆ

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเรียนรู้การปฏิบัติ แรงผลักดันเพื่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญอย่างหนึ่ง คือการเรียนรู้จากเพื่อน โดยเฉพาะคนที่ใช้แนวคิดใหม่ๆ เราสามารถเรียนรู้ภายในโรงเรียน และชุมชน หรือต่างโรงเรียนกัน เพื่อเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวจะเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันที่ 5 : การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน (Developing cultures of evolution)

วัฒนธรรมการประเมินผลต้องทำควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อค้นหาความคิดที่ยอดเยี่ยมจากความคิดธรรมดา จะได้ความหมายของสิ่งที่เรารู้มาหนึ่งในกลยุทธ์ คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเข้าถึงและรวบรวมข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียน
2. การเก็บข้อมูลเพื่อให้เข้าใจรายละเอียดชัดเจน
3. การพัฒนาแผนปฏิบัติการจากสองประเด็นที่ผ่านมาเพื่อให้เกิด

การปรับปรุง

4. ความสามารถในการอธิบายถึงการปฏิบัติแก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน

วัฒนธรรมการประเมินช่วยเสริมสร้างกระบวนการจัดการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก การได้รับข้อมูลต่อเนื่องที่นำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการและการหาคำตอบอย่างมีแบบแผนเทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการประเมินผล เนื่องจากทำให้เข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่องและให้แนวทางการแก้ไขที่ดี การพัฒนาวัฒนธรรมของการประเมินและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปรับปรุงต้องไปด้วยกัน

แรงผลักดันที่ 6 : การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on leadership for change)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีลักษณะโดดเด่นอาจไม่เหมาะสมสำหรับนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้มีการกระจายไปทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องการศึกษาของ Collins ที่พบว่า ผู้นำเสนอหาไม่สัมพันธ์กับความยั่งยืน ผู้นำที่ได้ชื่อว่ายอดเยี่ยมขององค์การจะมีลักษณะถ่อมตัวอย่างมาก ความสำคัญของภาวะผู้นำควรสร้างความยิ่งใหญ่ได้อย่างยาวนาน ให้แก่องค์การมากกว่าหวังผลระยะสั้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงต้องหลีกเลี่ยงผู้นำที่แสดงให้เห็นเพียงแต่ความคิดใหม่ แต่ต้องค้นหาคนที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งคือผู้นำที่สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคนอื่นได้อย่างต่อเนื่อง เพราะการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีจำนวนผู้นำที่มากพอ เพื่อช่วยส่งเสริมผู้นำรายอื่น ดังนั้นจึงไม่มีแรงผลักดันใดดีไปกว่าการมีผู้นำเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

แรงผลักดันที่ 7 : สนับสนุนการสร้างความชัดเจน (Fostering coherence – making)

การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่อาจไม่สามารถควบคุมได้แม้จะมีเป้าหมายทางคุณธรรมกำกับอยู่ ทำให้เกิดความลำบากใจและหนักใจ ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งต่างๆ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งจัดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุดและดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใดคือจะต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของผู้นำ สามารถมีแบบแผนที่ชัดเจนของตนเอง ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การเพิ่มจำนวนความรู้ใหม่แต่เป็นการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

แรงผลักดันที่ 8 : การเสริมสร้างการพัฒนา Tri-Level (Cultivating Tri-Level development)

แรงผลักดันที่แปด คือ การพูดถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบในสามระดับที่เรียกว่า Tri-Level Model I คำนึงถึงปัญหาเหล่านี้

1. อะไรควรเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน
2. อะไรควรเกิดขึ้นในระดับเขตพื้นที่
3. อะไรควรเกิดขึ้นในระดับประเทศ



ซึ่งควรมีการพัฒนาบริบทที่แตกต่างให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน เป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์การและระบบ โดยฟุลแลนใช้คำว่า “System thinkers in action” และสิ่งที่ควรระวังอีกประการหนึ่งก็คือการมีอคติที่แตกต่าง จะเห็นได้ว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ฟุลแลน เน้นแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือปัจจัยขับเคลื่อนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

นอกจากนี้ฟุลแลน ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. คิดระยะยาว
2. คิดในเรื่องที่กำลังมุ่งหน้าไปและการโยนโยนไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่ขึ้น
3. สามารถไปถึงและโน้มน้าวผู้อื่นให้ไปได้ไกลกว่าขอบเขต (Limit) ของตนเอง
4. ต้องแสดงให้เห็นถึงความหนักแน่นในวิสัยทัศน์ คุณค่าและความเข้าใจด้วยปัญญาอย่างมีเหตุผล
5. มีความสามารถในการเป็นตัวเชื่อมรัฐบาลกับกลุ่มผู้มีสิทธิลงคะแนน
6. ต้องคิดใหม่ทำใหม่อยู่เสมอ

แนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือทฤษฎีของเบอร์น (Mosley and other. 1997: 133) และแบส (Bass. 1985) โดยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และให้รางวัล (ภายนอก) เป็นการตอบแทน การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ เป็นการบริหารให้เป็นไปตาม

สภาพเดิมไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่ามีอะไรผิดพลาดหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งการให้รางวัลก็จะเป็นไปในทางลบ การบริหารวางแผนแบบเชิงรุก ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์การและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's คือ

### 2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ

(Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

### 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง

การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และความความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

### 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง

การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

### 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอา

ใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้ตามจะเป็นโค้ช และเป็นทีปรีษาของผู้ตามแต่ละคน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น หรือยกระดับการพัฒนาจริยธรรมซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งจะพัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบจริยธรรมต่อไป

จากการศึกษางานวิจัย นักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะพฤติกรรมพิเศษ เชิงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อของผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณธรรม คุณค่า วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตาม ส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้นผู้ตามได้รับการจูงใจให้มีความพยายามให้บรรลุเป้าประสงค์และยกระดับความคาดหวัง โดยการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า เชิญชวนผู้ตาม ให้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม กำหนดกรอบ มุมมอง และวิธีการใหม่ๆ โดยผู้นำเป็นพี่เลี้ยงและสนใจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคล ส่งเสริมโดยการท้าทาย ฟัง มอบหมายงานตามวิธีการพัฒนา และเสนอทิศทางให้การสนับสนุนตามที่ต้องการ สุ่มมมองระดับโลกและการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ซึ่งเน้นความพอใจขององค์การ ที่สอดคล้องกับบริบทในปรากฏการณ์ พื้นที่ที่ผู้วิจัยจะใช้ในการศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ตาราง 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	แหล่งที่มา
1. มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดได้	(Mosley and other. 1997: 133) และแบส
2. มีบุคลิกภาพที่ดี	(Bass. 1985) Dubrin, 2005 : 393
3. มีความรู้และทักษะ	Gibson (2004, pp. 300–302 ; Marquis
4. มีคุณธรรม จริยธรรม	and Huston,2006, p. 50)
5. สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง	James & Connally (2000, p. 142),
6. มีความรู้ด้านเทคโนโลยี	Gibson (2004, pp. 300–302 ; Marquis
7. มีความเฉลียวฉลาด	and Huston,2006, p. 50)
8. มีความสามารถพิเศษ เชี่ยวชาญ	ถวัลย์ หงส์ไทย (2554, หน้า 231–232)ไประ
9. มีความชัดเจนในพันธกิจ	ครอง รัตมีแก้ว(2551, หน้า 191–193)
10. มีความชัดเจนในเป้าประสงค์	บุศรินทร์ สุจริตจันทร์(2553, หน้า 276–
11. มีความชัดเจนในค่านิยม	279), ศักดิ์ไทย ภูเจริญ (2553, หน้า 236)
12. มีความสม่ำเสมอและเป็นที่ไว้วางใจ	สมถวิล ชูทรัพย์ (2550, หน้า 295)
13. ควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	Consortium(Ogawa & Bossert, 2000, pp.
14. มีอุดมการณ์แน่วแน่	103–113),National College for School
15. มีความมั่นใจตนเอง	Leadership (2003, pp. 1–3)
14. เสียสละเพื่อส่วนรวม	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, หน้า 244–246)
15. มีสมรรถนะ สมรรถภาพและความตั้งใจ	Dubrin ( 2007 : 71)
16. เป็นแบบอย่างที่ดี	(Michael. Fullan, 2006 : 20)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏ  
ลักษณะตามตารางที่นำเสนอข้างต้น

ตาราง 2 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	แหล่งที่มา
1. แสดงและพัฒนาอย่างชัดเจน	วัลภา วิศวะสุขมงคล, 2009.
2. คิดในแง่บวก	Gary, Dessler, 1998 : 202-203
3. มองโลกในแง่ดี	วิลาวรรณ ผดุงทิพ, 2009.
4. สร้างเจตคติที่ดี	Robert D. Ramsey (2006, p. 13)
5. แสดงความกระตือรือร้น	Schemerham, Hun, & Osbom, 2005, pp.
6. ส่งเสริมความสามารถ	252-254 : 85 สุนทรายุทธ, หน้า 327 :
7. สร้างความศรัทธาอย่างแรงกล้า	ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 14-15 :
8. ร่วมสร้างอนาคตภาพ	วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 93-94)
9. ส่งเสริมผลงานเป็นเลิศ	(Rue and Byars, 2007, p. 243)
10. สร้างความคาดหวัง	( Gibson, Ivancevich, & Dannelly, 2005,
11. ยกย่องความคาดหวัง	p. 28) Griffin, 1996 : 524
12. เสียสละ อุทิศตน	สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์. 2548 ; กัญญา
13. สร้างความท้าทาย	ไพจิวัฒน์. 2548 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2548
14. ปลุกจิตวิญญาณทีม	; ภารดี อนันตนาวิ. 2548. ประยุทธ์ ชูสอน.
15. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ไพศาล แสนยศบุญเรือง. 2549 ; สภาวดี
16. สื่อสารชัดเจน	จิตติรัตน์กุล. 2550 ; โสภณ ภูเก้าล้วน.
17. พัฒนางานใหม่	2551. ดร.ณิ ชันขวา. 2551 ; สุรียน
18. สร้างทีมงาน	ชาครรรมา. 2551
19. ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน	สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์ (2549, หน้า 4)
20. ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	Sergiovanni. 1990 ; Northouse. 1997 ;
21. ท้าทายความสามารถ	Bartol et al.. 1998 ; Bass. 1999 ;
22. จุดประกายความคิด	Lunenburge & Onstein. 2000 ; Barling,
	Moutinho & Kelloway . 2000 ; Hoy &
	Miskel. 2001 ; Charles Gabbert. 2005 ;
	Roger Gill. 2006 ; Bao & Riggio. 2006 ;

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	แหล่งที่มา
	Covey, 2007 ; Addegoke, Natasha & Fred. 2009 ; Kendra Van Wagner. 2009 . Fullan, 2006 : 20 (Change knowledge driver) ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548 : 47 Gary, Dessler, 1998 : 202-203. (Mosley and other. 1997: 133) และแบส (Bass. 1985)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏลักษณะ  
ตามตารางที่นำเสนอข้างต้น

ตาราง 3 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	แหล่งที่มา
1. การกระจายอำนาจ	(Mosley and other. 1997: 133) และแบส
2. สร้างแรงจูงใจ	(Bass. 1985) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 ;
3. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	กัญญา โพธิ์วัฒน์. 2548 ; วิโรจน์ สาร
4. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	รัตน์. 2548 ; ภารดี อนันตนาวิ. 2548.
5. พัฒนาศาสตร์เชิงนวัตกรรม	ประยุทธ์ ชูสอน. ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง.
6. พัฒนาระบบการค้นหาคำปัญหา	2549 ; สภาวดี จิตศิริตันกุล. 2550 ;
7. พัฒนาการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	โสภณ ภูเก้าล้วน. 2551. ดรุณี ชันขวา.
8. แสวงหาการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม	2551 ; สุริยน ชาธรรมมา. 2551
9. ส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยวิธีการ	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 4)
ใหม่ๆ	Sergiovanni. 1990 ; Northouse. 1997 ;
10. พัฒนาระบบการคิด	Bartol et al.. 1998 ; Bass. 1999 ;
11. พัฒนาทักษะกระบวนการใหม่ๆ	Lunenburge & Onstein. 2000 ; Barling,
12. สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา	Moutinho & Kelloway . 2000 ; Hoy &
13. เน้นประสิทธิผลของงาน	Miskel. 2001 ; Charles Gabbert. 2005 ;
14. ปลุกระดมจินตนาการ	Roger Gill. 2006 ; Bao & Riggio. 2006 ;
	Covey, 2007 ; Addegoke, Natasha &
	Fred. 2009 ; Kendra Van Wagner. 2009 .
	Fullan, 2006 : 20 (Change knowledge
	driver) ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548 : 47
	Gary, Dessler, 1998 : 202-203

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏลักษณะ  
ตามตารางที่นำเสนอข้างต้น

ตาราง 4 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	แหล่งที่มา
1. พัฒนาเป็นรายบุคคล 2. พัฒนาศักยภาพบุคลากร 3. มอบหมายงานตามความสามารถ 4. เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา 5. เปิดโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 6. ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 7. ส่งเสริมการสื่อสาร 2 ทาง 8. เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษ 9. บริหารโดยการเดินตรวจ (Management by walking around) 10. เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญบุคคล 11. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้า 12. อบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 13. ใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม (Bonds)	(Mosley and other. 1997: 133) และแบส (Bass. 1985) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 ; กัญญา โพธิ์วัฒน์. 2548 ; วิโรจน์ สารรัตน์. 2548 ; ภาวดี อนันตนาวิ. 2548. ประยุทธ์ ชูสอน ; ไพศาล แสนยศบุญเรือง. 2549 ; สภาวดี จิตติรัตน์กุล. 2550 ; โสภณ ภูเก้าล้วน. 2551. ดรุณี ชันขวา. 2551 ; สุริยน ชาธรรมมา. 2551 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 4) Sergiojovanni. 1990 ; Northouse. 1997 ; Bartol et al.. 1998 ; Bass. 1999 ; Lunenburge & Onstein. 2000 ; Barling, Moutinho & Kelloway . 2000 ; Hoy & Miskel. 2001 ; Charles Gabbert. 2005 ; Roger Gill. 2006 ; Bao & Riggio. 2006 ; Covey, 2007 ; Addegoke, Natasha & Fred. 2009 ; Kendra Van Wagner. 2009 . Fullan, 2006 : 20 (Change knowledge driver) ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548 : 47 Gary, Dessler, 1998 : 202-203

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏ ลักษณะตามตารางที่นำเสนอข้างต้น



#### 1.4 บทบาทภาวะผู้นำ

นักวิชาการให้คำจำกัดความ บทบาท (Role) ไว้มากมาย แต่มีคำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุด ดังนี้

Werner and Desimone (2006, p. 17) ได้กล่าวถึงความหมายของ “บทบาท” ไว้ว่า เป็นลักษณะเฉพาะสำหรับงานและสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน และเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงสิ่งที่สามารถแยกตำแหน่งในสถานที่ทำงาน (Wexley and Latham, 2002, p. 224) สำหรับในโรงเรียนนั้น Chell (2001 p. 3) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่าการจัดการภายในโรงเรียนเป็นภาระงานซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งการจัดการโรงเรียนที่ดี ควรเป็นการกระจายอำนาจให้กับครูในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน บทบาทผู้บริหาร คือ ความพยายามที่จะค้นหาและกระจายอำนาจให้ครู ผู้ซึ่งสามารถสร้างสรรค์เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียน

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงถึงสิ่งที่สามารถแยกตำแหน่งในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะสำหรับงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสิ่งที่สังคมยอมรับ

ได้มีผู้ศึกษาบทบาทผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่าน ดังนี้

Mintzberg (as cited in Sullivan & Decker, 2005, pp. 57–58) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยแบ่งบทบาทผู้บริหารเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

##### 1. บทบาทในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

(Interpersonal role) ซึ่งบทบาทที่เป็นโดยตำแหน่งประกอบด้วย บทบาทหัวหน้า (Figurehead role) การสะท้อนผลการทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้จัดสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน การรับผิดชอบการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม และการจัดหาสิ่งสนับสนุนการวางแผนเป้าหมาย และจัดทำภารกิจ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบทบาทผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย (Liaison Role) การบริหารเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร มีการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร และการขยายเครือข่าย

##### 2. บทบาทการมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร (Informational Role)

บทบาทกำกับข่าวสารที่สำคัญและทันสมัย (Monitor Role) ผู้กำกับข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร จากการพูดคุย การสังเกต โดยการไปพบหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นบทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator

role) โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และบทบาทในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอก (Spokesperson) ผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรภายนอกและชุมชน มีการนำเสนอความรู้ และมีส่วนร่วมในองค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional role) แบ่งเป็น 4 บทบาท คือ บทบาทในการเป็นผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur) โดยการหาวิธีแก้ปัญหา และปรับปรุงงานภายในองค์กร ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ การมอบหมายงาน การสร้างบทบาทใหม่ๆ ในการบริหารกิจการ บทบาทในการจัดการสิ่งรบกวน (Disturbance Handler) เช่น จัดบุคลากรทดแทนเมื่อมีการเจ็บป่วย เครื่องมือชำรุด บทบาทในการจัดการกับสิ่งรบกวน (Resource Allocate) มีการวางแผนการทำงาน มีการแบ่งระบบการทำงาน และผู้ประสานการทำงานบทบาทในการเจรจา (Negotiator) เมื่อเกิดผลกระทบในการทำงาน จากหน่วยงานภายนอก ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ Marquis and Huston (2006, pp. 48–49) กล่าวว่า การวิจัยและทฤษฎีภาวะผู้นำไม่ได้สรุปอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำ คือ อะไร จึงมุ่งไปที่ บทบาทภาวะผู้นำ ได้แก่ 20 บทบาท ได้แก่ ผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้ประเมิน (Evaluator) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Taker) ผู้ให้คำแนะนำ (Mentor) ผู้กระตุ้น (Energizer) พี่เลี้ยง (Coach) ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) ผู้สอน (Teacher) ผู้คิดวิเคราะห์ (Critical thinker) เป็นคนกลาง (Buffer) ผู้แก้ต่าง (Advocate) ผู้มองไกล (Visionary) ผู้คาดการณ์ (Forecaster) ผู้มีอิทธิพล (Influencer) ผู้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solver) ผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent) นักทูต (Diplomat) และผู้เป็นแบบอย่าง (Role Mode)

การทบทวนบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในหลายบทบาท และพบว่า ภาวะผู้นำต้องการผู้ที่มีความสามารถมากกว่าการบริหาร และการบริหารเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกคนคือผู้นำและผู้นำมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน บทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 5 บทบาท (Daft, 2008, pp. 119–121) ; (Leonard and Marquis and Huston, 2006, pp. 25–28) ; (Rue and Byars, 2007, pp. 5–7) ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ

2. การจัดระบบ (Organizing) ครอบคลุมการจัดโครงสร้าง การจัดระบบการดูแลผู้ป่วยแต่ละประเภท การจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  3. ด้านบุคลากร (Staffing) ครอบคลุมการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การจ้างงาน การปฐมนิเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน
  4. การอำนวยการ (Directing) การจัดการผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นตัวแทนหน่วยงาน การสื่อสาร และการประสานงาน
  5. การกำกับ (Controlling) ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุม งบประมาณ การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ จริยธรรม
- Dimmock & Walker (2002, pp. 72–73) เสนอว่าผู้บริหารการศึกษาควรแสดงบทบาท ดังนี้

1. สร้างความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดขึ้นในโรงเรียน
2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับโรงเรียน
3. วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และมียุทธวิธีในการดำเนินงาน
4. กล้าตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญ
5. มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
6. บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้
7. มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
8. พัฒนาทีมงานให้มีความชำนาญมากขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่โรงเรียนต้องการ

สำหรับงานวิจัยนั้น วีรเทพ เนียมหัตถิ (2553 หน้า 640–641) ได้ศึกษา ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษามีความสำคัญมาก จะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจึงมีบทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหารควรจะมีลักษณะดังนี้

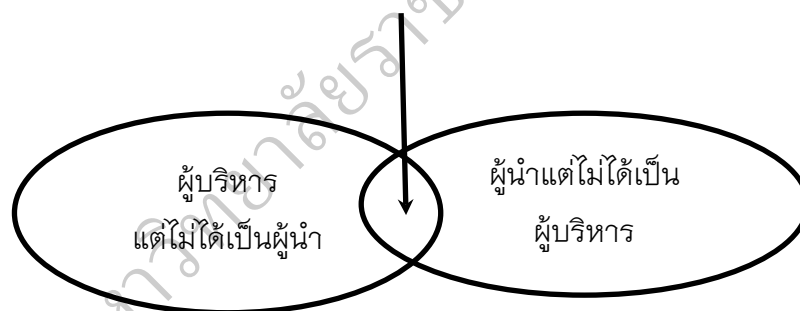
1. ควรมึ่วิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกล และคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม
2. สามารถสร้างทีม มีความตระหนักในคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้อย่างละมุนละม่อม ทำงานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ในความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุย และมีความสัมพันธ์อันดีหรือโน้มน้าวผู้อื่นได้
4. ใจกว้าง อารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดผู้อื่น มีความหนักแน่น มีเหตุผล และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ สามารถควบคุมและรักษาอารมณ์ให้มั่นคง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์บังคับหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของตนต่อผู้อื่น พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะนำความรู้ไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน
6. มีทักษะในการบริหาร การวางแผน การจัดทำแผนการดำเนินงานตามแผน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและเลือกวิธีการมีบริการได้อย่างเหมาะสม
7. มีทักษะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจนและเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
8. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์

9. เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงาน วิชาการและการจัดการ มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

10. ยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ มีส่วนร่วม และคุ้มค่า

จากแนวคิดต่างๆ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกคนจึงควรจะเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำและการบริหารที่สามารถทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกันได้ แต่ต่างสถานการณ์กัน หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จจุล่งได้ดีด้วยดี และทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและองค์กรคงอยู่ต่อไปได้ รวมทั้งช่วยสนองความต้องการของสมาชิกในสิ่งที่ปรารถนา เพื่อให้องค์กรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้างานควรต้องทำหน้าที่ทั้งหัวหน้างานและผู้นำ ดังภาพประกอบ

ภาวะผู้นำที่เป็นทั้งของผู้บริหารและผู้นำ



ภาพประกอบที่ 3 บทบาทของการบริหารและภาวะผู้นำ

(Gomez-Mejie, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., 2008, p. 503)

สรุปได้ว่า จากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับประเภท และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสาระที่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับ สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วยบทบาทต่างๆ ดังนี้ 1) บทบาทตามสถานภาพหรือตำแหน่ง ประกอบด้วย (1) หน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน (2) เป็นตัวแทนขององค์กร (3) เป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์

ในการทำงานที่ชัดเจน และ (4) ผู้แนะนำผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม 2) บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติตามกติกาของสังคม (2) กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน (3) สามารถปรับตัวได้ดี และ (4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย (1) บทบาทที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของตนเอง อาจจะสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่สังคม หรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้ (2) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร เช่น การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน การประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ การเป็นนักประเมิน การเป็นนักเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นนักประสานรอยร้าว การเป็นนักการพูดและผู้รับฟังที่ดี (3) ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ และ (4) ความสามารถในการริเริ่ม สร้างงานที่ทำทนาย (สุรจิตต์ ผิงงาม, 2558 : 77-78)

### 1.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลงการบริหาร (Management Change) คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (Change Management)

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่อย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

2. รูปแบบ 2 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Larry Greiner ที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจาก

การเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ Harold J. Leavitt ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด หรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

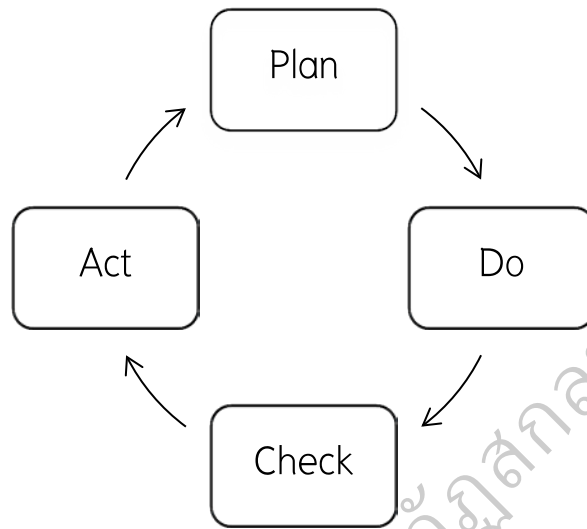
#### กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่สร้างความตึงเครียด ความสับสน ความขัดแย้งและอาจส่งผลต่อการลดประสิทธิภาพของงานลงได้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผลของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้ หรือประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งข้างต้น และอาจใช้ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มากำหนดเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมเราถึงต้องเปลี่ยนแปลง?”
2. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ว่า “จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่ออะไร?”
3. สร้างและกำหนดทางเลือก คือ “การคิดหาวิธีหรือหนทางไปสู่เป้าหมาย”
4. วางแผน ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่? ต้องมีการวางแผนโดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย และผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง
5. ปฏิบัติการตามแผน เพื่อไม่ให้เป้าหมายเบี่ยงเบน โดยติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า และปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนตามสภาพความเป็นจริง
6. เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง แม้การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ แต่ก็ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อความคุ้นเคยและเคยชิน

7. ประเมินผล คือการนำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ และนำไปปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมีอยู่เนืองนิตย์ ดังนั้นในการบริหาร อาจนำ PDCA ของวงจร เดมมิง (Demming Cycle) มาใช้กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังนี้



ภาพประกอบที่ 4 วงจรเดมมิง (Demming Cycle) ในการบริหารงาน

แม้จะทำทุกขั้นตอนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่ประสบผลสำเร็จราบรื่น การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งจะมีอุปสรรคและมีผู้ต่อต้านเสมอ ไม่ว่าจะมากหรือน้อย

การเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง จึงเสมือนเหรียญอันเดียวกัน แต่อยู่คนละด้าน (<https://www.gotoknow.org/posts/89334>)

จากการศึกษาข้างต้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียงเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร



### 1.5.1 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

หลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่าให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหาร สถานศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหาร แล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารเมื่อมองเห็น ความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลง และทราบว่าการเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างไร ด้านใด รวมทั้งผู้ที่จะมาเป็นผู้มีบทบาท ในการเปลี่ยนแปลงนี้ให้สำเร็จ ขั้นตอนต่อไปที่ต้องทำ คือ การเตรียมความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ(Self-Learning Toolkits : 2553 : 29- 70) คือ

#### 1. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คนและโครงสร้าง ของสถานศึกษาได้ถูกเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้การเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การ ซึ่งสถานศึกษาจะ พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีลักษณะสามประการ คือ

##### 1.1 มีผู้บริหารที่มีความสามารถได้รับการยอมรับ

ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก ในหน่วยงานจะมีส่วนช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้จริงหรือไม่ สิ่งที่ประสบ มาจากหน่วยงานหลายแหล่ง พบว่าการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานแบบทั้งองค์การ ตามแนวคิดของผู้บริหารสามารถเกิดขึ้นอย่างได้ผลและรวดเร็ว ซึ่งเมื่อได้สอบถาม ถึงสาเหตุ คำตอบที่ได้ชี้ชัดไปยังความมั่นใจและความยอมรับนับถือที่สมาชิกมีต่อผู้บริหาร ของตน สิ่งนี้สอดคล้องตรงกันว่าที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหน่วยงาน จะประสบผลได้ ผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก

1.2 สมาชิกในหน่วยงานมีความรู้สึกต้องการ การเปลี่ยนแปลง ความต้องการที่จะได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างชัดเจน สมาชิกในหน่วยงานก็สามารถ

มีความรู้สึกอย่างนี้ได้ เช่นเดียวกัน ถ้าในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกไม่ดีกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือมีความรู้สึกกลัวว่าหากไม่ทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานะที่เป็นอยู่ จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกเช่นนี้สมาชิกจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่าย เพราะเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยน ทำให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จะไม่สามารถบรรลุได้ ถ้ามีผู้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้นน้อยกว่าร้อยละ

1.3 ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกันโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอาจไม่เป็นอุปสรรคนัก ในกรณีที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงในบางลักษณะ เช่น ยุบส่วนงานบางส่วนลง ลดจำนวนบุคลากร หรือเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหารในระดับบนขององค์การ และบางครั้งในทางกลับกันพบว่า โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นนี้อาจช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมวิธีการในการทำงานองค์การจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้น และหากองค์การมีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอยู่ต้องมีการปรับให้น้อยลงก่อน เพื่อให้องค์การพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สาเหตุที่โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะ

ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้น การตัดสินใจจะเป็นลักษณะสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างผ่านตัวกลางหลายระดับ ซึ่งโดยทั่วไปคนจะรู้สึกต่อต้านผลการตัดสินใจที่ทำโดยบุคคลที่ตนเองไม่ได้ทำงานใกล้ชิดคุ้นเคย ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ตนทำงานร่วมด้วย มากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์การ

องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคนในองค์การจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นคนที่ชอบลองสิ่งใหม่ และสามารถรับความเสี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ มักหาได้ยากในองค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น

โครงสร้างองค์การแบบหลายระดับชั้น ทำให้เกิดความเยินเย้อของระบบการทำงานและความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ตนเองดูแลอยู่ ซึ่งทั้งสองประการนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องใช้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่เต็มใจ และมีความต้องการที่จะเปลี่ยน ในขณะที่องค์กรที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น มักทำงานด้วยการสั่งงานให้บุคลากรทำมากกว่าการใช้การทำงานร่วมกัน

สำหรับการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างหลายระดับชั้นขององค์กรในกรณีที่ไม่สามารถผลักดันองค์กรให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีทางเลือก คือ ให้ความสำคัญและอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ดังนี้

รับฟังสิ่งที่บุคลากรต้องการพูดและให้อำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) ผู้บริหารทราบหรือไม่ว่า เมื่อท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและรับฟังอย่างใส่ใจ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่เขาพูดมีความหมาย จะทำให้เกิดการยอมรับ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ยินดีให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง และท่านต้องไม่ลืมว่าบุคลากรจะกล้าแสดงความคิดเห็นต่อเมืองไม่หวาดกลัวต่อผลเสียที่จะตามมา ซึ่งท่านสามารถช่วยขจัดความหวาดกลัว โดยการหลีกเลี่ยงการตั้งบทลงโทษที่เข้มงวด เพื่อให้คนในองค์กรกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ทุกคนมีเสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนมองเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าสามารถมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารได้

## 2. การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และนี่คือข้อเสนอแนะบางประการสำหรับการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร

- 2.1 ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- 2.2 ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างให้เกียรติสม่ำเสมอ
- 2.3 กระจายอำนาจ และอย่าควบคุมดูแลการทำงาน

ในรายละเอียดมากเกินไป

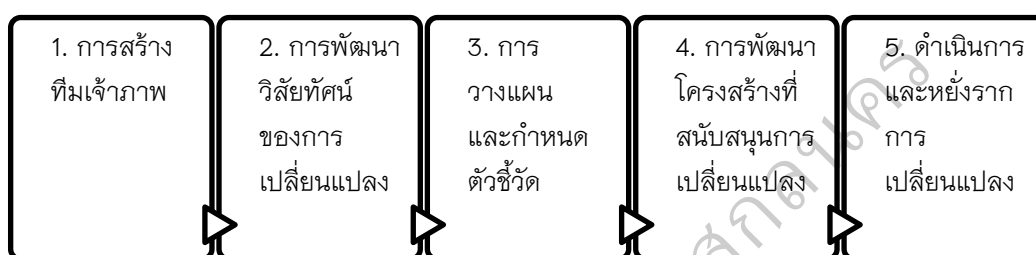
2.4 สร้างความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกัน ในบางครั้งหากท่านไม่พอใจผลการทำงานบางอย่างแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างตรงไปตรงมา

2.5 อย่าเป็นคนเข้มงวดมากเกินไป พยายามมีความยืดหยุ่น และแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นและสัมผัสได้

2.6 ถ่ายโอนอำนาจในการควบคุมงานให้กับผู้อื่น

3. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

หลังจากผู้บริหารได้ตรวจสอบและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ในขั้นต่อไปจะเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 5 กระบวนการการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

(Self-learning Toolkits 2553 : 36)

#### ขั้นตอนที่ 1 การสร้างทีมเจ้าภาพ

ทีมเจ้าภาพ หมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้โดยสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์หนึ่งระบบ อาจมีทีมเจ้าภาพหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ อาจต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้นดูแลรับผิดชอบ ซึ่งหากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง จำเป็นต้องสร้างทีมเจ้าภาพที่ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสมาชิกคนแรกของทีมที่ท่านควรมองหาคือ ผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) และอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงหากปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้อุปถัมภ์แล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะยากที่จะก้าวหน้าต่อไปได้หรือเป็นไปอย่างเชื่องช้า

นอกจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลที่ต้องคัดสรรมาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนหัวเรือใหญ่เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้น และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ช่วยเหลือคนอื่นให้เห็นถึงปัญหา และโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ จะเห็นว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติหลายประการ ดังนี้

1. สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน
2. เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถ ทั้งนี้เพราะคนจะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนถึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด
3. มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ
4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ
5. สามารถทำให้งานนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ กลายเป็นวิธีการทำงานจริงไม่ใช่แฟชั่น
6. สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมาเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หรืออาจพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาด้วยการส่งบุคลากรที่คัดสรรแล้วเข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

#### การเลือกผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

1. หว่า ใครที่คนในองค์การยอมรับฟัง แต่โปรดระลึกไว้ว่า บางครั้งที่คนในองค์การรับฟังอาจไม่ใช่คนในองค์การที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการนำผู้อื่น
2. ให้ความสนกับคนที่มีความคิดแตกต่าง เพราะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงมักเป็นคนที่ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่(ซึ่งลักษณะนี้ของเขาอาจทำให้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารก็ได้)

3. ลองพิจารณาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพราะอาจทำให้มีมุมมองและความคิดใหม่ๆ แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ที่อยู่เดิมในองค์กร

4. มองหาจากคนในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมที่น่าสนใจ หรือมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง เช่น หากในส่ววางแผนและนโยบายที่คนส่วนใหญ่จบการบริหารการศึกษา ลองมองหาคนที่จบทางการวิจัยการศึกษาหรือวัดผลการศึกษา ในหน่วยงานนี้ อาจเป็นไปได้ที่คนๆ นั้นจะมองสิ่งต่างๆ ต่างไปจากคนอื่นๆ ในหน่วยงาน

5. นอกจากผู้อุปถัมภ์และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลอื่นๆ ที่ผู้บริหารจะพิจารณานำเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ เพื่อให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลสำคัญที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยราบรื่นได้

การเลือกทีมเจ้าภาพ “บุคคลที่ไม่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพ”

1. บุคคลที่มีอัตราสูงคนที่มีอัตราสูงมักไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นไม่ทราบถึงข้อจำกัดตนเอง และไม่เข้าใจว่าข้อจำกัดของตนเองจะสามารถทดแทนได้ด้วยจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน

2. บุคคลที่สร้างความแตกร้าง เป็นบุคคลที่มีความสามารถและยินดีในการบ่อนทำลายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เป็นผู้ที่ชอบยุ่งให้เกิดความรำคาญ

3. บุคคลที่ไม่เต็มทีกับทีม เป็นบุคคลที่อาจไม่มีเวลาหรือความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับทีม ซึ่งจะเป็นตัวถ่วงความคืบหน้าของงาน แต่ในบางครั้งอาจยากที่จะนำออกมาจากทีม เพราะทีมอาจต้องการความรู้หรือทักษะบางประการที่บุคคลเหล่านี้มีอยู่ หรืออาจเป็นผู้มีอำนาจในองค์กรที่จำเป็นต่อทีม (ที่มา :

Adapted from John P.Kotter, Leading Change (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996), 59–61. )(Self-Learning Toolkits: 2553 : 40)

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน

เมื่อมีทีมเจ้าภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ท่านก็พร้อมที่จะเริ่มขั้นตอนที่ สอง คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ว่่านี้หมายถึง สิ่งที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นภาพในอนาคตที่ท่านต้องการเห็นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สิ้นสุดลง

ทั้งนี้ วิสัยทัศน์นี้ต้องสามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกัน และดึงให้คนเห็นด้วยการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดเดี๋ยวนี้เลย
2. น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมาก ซึ่งทุกคนยินดีช่วยทำให้เกิดขึ้น
3. เป็นจริงได้ไม่เพ้อฝันเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง ถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
4. ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป
5. มีขอบเขตมุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพเท่านั้น

6. ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนในระดับต่างๆ ขององค์การ

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องคิดถึง คือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นและจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริง รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์การให้คุณค่ามายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรดี อีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเพราะจะทำให้บุคลากรได้ตอบคำถามในใจของตนเองว่า “ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นคืออะไร ” คำตอบที่ทุกคนได้รับทราบด้วยตนเองนี้ นอกจากจะทำให้เห็นร่วมกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเกิดผลดีที่ตามมาอีก คือ เป็นการนำไปสู่การสร้างความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยน และสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย “วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นทิศทางที่ดีในการทำการเปลี่ยนแปลงเสมอ เพราะทุกคนเห็นร่วมกันว่าต้องเปลี่ยน”

### ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

จากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ได้ในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนที่สามจะเป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรมงาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ต้องทำ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงซึ่งกิจกรรมงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ บางครั้งจะเรียกว่า Change Initiative จากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตัวอย่างที่ว่า “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์การหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษา” ต้องมีการกำหนดว่าจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรืองานใดบ้าง ที่ต้องทำ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง ซึ่งจะเห็นว่ากิจกรรมหรืองานที่สำคัญจะรวมถึง การพัฒนาระบบ การพัฒนาคน

งานที่หนึ่ง คือ การพัฒนาระบบ (Change SYSTEMS)

การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง

งานที่สอง คือ การพัฒนาคน (Change PEOPLE)

สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตและการบริการ

งานที่หนึ่งและงานที่สอง อาจมองเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ที่ต้อง ทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหลัก และเมื่อกำหนดงานที่จะทำ แล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำต่อไปคือ การวางแผนสำหรับงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นๆ

#### 3.1 การวางแผน

เป็นการกำหนดว่าสำหรับงานๆ หนึ่ง (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่ จะต้องทำและทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้เช่นนั้น ต้องมี การกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้น เป็นอย่างไร (As-is) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To be)



### ลักษณะของแผนที่ที่ดี

- 1) ต้องเรียบง่าย แผนที่ซับซ้อนเกินไปจะสร้างความสับสนและหงุดหงิดให้กับผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการเขียนแผนที่ต้องให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- 2) ต้องเป็นแผนที่พัฒนาโดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกระดับการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และได้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนที่ จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความกระตือรือร้นที่จะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น
- 3) ต้องแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ ที่ดูแล้วไม่เกินวิสัยที่จะทำให้สำเร็จ ควรสร้างแผนแบ่งงานใหญ่ออกเป็นงานย่อยๆ ที่ดูแล้วสามารถทำให้สำเร็จได้ไม่ยากนัก
- 4) ต้องบอกบทบาทและหน้าที่แผนงานต้องระบุบทบาทและหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนผลสำเร็จของงานแต่ละอย่างในแผนที่ต้องมีเจ้าภาพที่ชัดเจน โดยอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคนร่วมเป็นเจ้าภาพ และให้เจ้าภาพนั้นแสดงการยอมรับถึงบทบาทหน้าที่นั้นๆ ของตนเอง
- 5) ต้องยืดหยุ่นได้ แผนที่ดียิ่งต้องสามารถยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไข

### 3.2 การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน

การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้า และติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้ หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำได้สะดวกกว่าเมื่อต้องการวัดผลเชิงคุณภาพการกำหนดตัวชี้วัดจำเป็นต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

#### ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการทำงาน

1. ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
2. ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร
3. ใช้เครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
4. ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
5. ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์การกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

การกำหนดตัวชี้วัดยังเป็นโอกาสที่เป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการเล็กน้อยๆ ที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มีโอกาสสัมผัสถึงความรู้สึกสำเร็จระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มักกินเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเปรียบเสมือนการสร้างศาลาแะพักระหว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง

#### ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็น และเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสิ่งที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1.1 การฝึกอบรมเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการ

เปลี่ยนแปลง

##### 4.1.2 สร้างแรงจูงใจ(Motivation)เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น

ในการเรียนรู้มองเห็นคุณค่าและประโยชน์ มีความสามารถในการคิด

##### 4.2 ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล

ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลเป็นส่วนสำคัญสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์จะยอมรับ และปฏิบัติตาม สิ่งที่จะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะไม่มีผลตอบแทน ดังนั้น หากการเปลี่ยนแปลงของท่านจะเป็นการขอให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น ทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นหรือทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้ผลตอบแทนของท่านก็ต้องเป็นไปอย่างสนับสนุนให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ ตามที่ท่านคาดหวัง ด้วยเช่นกัน

สิ่งที่ทำท้ายสำหรับผู้บริหาร คือ การหาว่าสิ่งที่คนในองค์กร ให้คุณค่าคืออะไร เพื่อใช้ในการออกแบบระบบรางวัลหรือออกแบบสิ่งที่จะสามารถสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ซึ่งคนในแต่ละองค์การอาจมีความต้องการแตกต่างกัน

### 4.3 การทำงานเป็นทีม (Team)

(Team) มีความแตกต่างจากกลุ่ม(Group)หรือไม่ อย่างไร  
 อันที่จริงทีมมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่ากลุ่มมากในขณะที่กลุ่มหมายถึง คนจำนวนตั้งแต่  
 สองคนมาอยู่ร่วมกัน ทีมจะมีความหมายที่มากกว่านั้นนั่นคือ หมายถึง กลุ่มคนจำนวน  
 ไม่มากที่มีทักษะที่เกื้อหนุนกันและกัน และมีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำ  
 การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดๆ ร่วมกัน โดยใช้วิธีเห็นชอบร่วมกัน

ทีมงานของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีลักษณะสำคัญสองประการ  
 คือ

1. สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. ทีมมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่  
 รับผิดชอบอย่างชัดเจน

การสร้างควมไว้วางใจเชื่อถือ (Trust) ของทีม

ขั้นตอนหลักประกอบด้วย

1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละท่านศึกษารู้จักตนเองทราบและ  
 ยอมรับความต้องการและลักษณะของตนทั้งด้านบวกและลบ
2. สมาชิกในทีมเริ่มเรียนรู้สมาชิกท่านอื่นๆ ในทีม ทราบและ  
 ยอมรับความต้องการและลักษณะของสมาชิกท่านอื่นๆ ทั้งด้านบวกและลบ
3. เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม
4. เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. ความไว้วางใจเชื่อถือกันเริ่มก่อตัว
6. มีการนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแต่ละท่านเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ขั้นตอนที่ห้า : ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้

ซึ่งเนื้อหาเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง และต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนิน  
 ไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ซึ่งมีอยู่สี่ประการ คือ

- 1.1 สื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 ฉลองชัยชนะระหว่างทาง

1.4 สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์การ

#### 1.5 สื่อสารอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ชี้ชัดว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารเพราะการสื่อสาร คือ เครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจสลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้คนในองค์การพร้อมรับมือกับผลดี และผลเสียที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการสื่อสาร

การออกแบบแผนการสื่อสาร

1. ข้อความหลัก (Key Messagess) คือสิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ ชัดเจน ตรงประเด็นและเสนอต้นเสมอปลาย
2. กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience) ระบุว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารครั้งนี้ ใครควรจะรับรู้เรื่องนี้ความสนใจของกลุ่มผู้รับสารเป็นเรื่องใด เพื่อที่จะออกแบบสารที่จะสื่อให้เหมาะสมกับผู้รับ
3. ผู้ส่งสาร (Sender) สารสำคัญที่ทุกคนในองค์การต้องรับรู้ อาจให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ส่งสาร แต่โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่ควรทำหน้าที่ผู้ส่งสารบ่อยครั้งเกินไป เพราะจะทำให้ความสนใจของบุคลากรลดลง
4. ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel) กำหนดว่าสารจะส่งไปให้ผู้รับสารด้วยวิธีใดจึงจะดีและได้ผลที่สุดซึ่งวิธีการที่เลือกใช้จะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะสารและกลุ่มผู้เป็นเป้าหมาย รวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้นๆ ของกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติหากเป็นเรื่องสำคัญมากๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ เห็นหน้าหรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้อีเมลล์ สำหรับบางเรื่องที่สำคัญมากๆ อาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ และโปรดอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้

5. ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร (Feedback Channel) เป็นการออกแบบวิธีการสำหรับให้ผู้รับสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องๆ นั้นได้ ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอีเมลล์ หรือเว็บบอร์ด

ลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

1. ชัดเจน (Clear) ผู้รับสารสามารถเข้าใจตรงตามกับผู้สื่อสารต้องการได้โดยง่าย
2. เสมอต้นเสมอปลาย (Consistent) สารที่สื่อออกไปต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายสม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงว่า ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา
3. ถูกต้อง (Accurate) หากมีการอ้างถึงตัวเลขหรือข้อมูลใดๆ ต้องมีความถูกต้องที่สำคัญต่อความน่าเชื่อถือ
4. เวลาที่เหมาะสม (Timely) ช่วงจังหวะเวลาที่สื่อสารเรื่องใดออกไปต้องมีความเหมาะสม
5. เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง(Focused on Intended Audience) สารที่สื่อออกไปต้องมีเนื้อหาและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
6. เข้าใจได้ง่าย (Easily Understood) สารนั้นสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช้ภาษาหรือคำเทคนิคที่เข้าใจเฉพาะในกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่ม

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดงานให้ชัดเจน เพื่อวางแผนให้ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไม่ให้เกิดปัญหาในองค์การ

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องคำนึงถึงศาสตร์และศิลป์และเป็นวิชาชีพ ศาสตร์ (science) เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการหาความรู้ใหม่ๆ ในศตวรรษที่ผ่านมามีการพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารขึ้นมามากมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ผสมผสานกับความเป็นศิลป์ (Art) ซึ่งเป็นทักษะและความรู้ที่แต่ละคนได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

ใดจุดหมายหนึ่ง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 12-13) การจะสามารถเป็นผู้บริหารโรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความรู้ในศาสตร์ทางการบริหาร การศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อดำเนินงานให้ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงนำเสนอทฤษฎีการบริหาร การศึกษา และบทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

## 2.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร เป็นการชี้ให้เห็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์ (Science) มีองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่สามารถทำการศึกษารียนรู้ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจตามลำดับขององค์ความรู้ในศาสตร์นั้น ซึ่งมีทั้งศาสตร์ที่เริ่มก่อตั้งหรือศาสตร์พื้นฐานและได้รับการพัฒนาเป็นศาสตร์ในระดับสูง ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจึงแบ่งได้เป็นยุคต่างๆ สรุปได้ ดังนี้ (สันติ บุญภิรมย์, 2551 หน้า 63-101 ; วิโรจน์ สารรัตน์, หน้า 14-40 ; ธร สุนทรายุทธ์, หน้า 24-45)

### 2.1.1 ยุคการบริหารแบบดั้งเดิม (ก่อน ค.ศ.1900)

ยุคการบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Management Era) อาจจะมีได้กล่าวว่าเป็นการบริหารก็ได้ เนื่องด้วยมนุษย์ได้รู้จักการมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มและร่วมมือกันทำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการในการรวมกลุ่มกันของบุคคล โดยส่วนใหญ่ในยุคนี้ เป็นการรวมกลุ่มในการกระทำกิจกรรมในด้านการเมือง การศาสนา การทหาร และธุรกิจเอกชน มีขนาดเล็ก ความซับซ้อนไม่มี ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารคือหัวหน้าแนวทางการบริหารมาใช้ในรูปของสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น (Line of Command)

ปลายศตวรรษที่ 17 กับต้นศตวรรษที่ 18 กลุ่ม นักรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของรัฐศาสตร์ (Political Science) มีความสนใจในการบริหารจัดการเกี่ยวกับกิจการของรัฐ ดังนั้น กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานกิจการของรัฐอย่างกว้างขวางและได้รวบรวมเป็นองค์ความรู้ประกอบกับในสมัยนั้น การดำเนินการในกิจกรรมของรัฐมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นโดยลำดับ จึงได้เกิดคำว่า การบริหาร (Administration) และคำว่า การจัดการ (Management)

Smith ได้เสนอผลงานในปี ค.ศ. 1776 สาระสำคัญคือ หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ในเวลาต่อมาหลักการบริหารของเขามีอิทธิพลต่อแนวคิดของ Taylor ในเรื่องของการออกแบบและการจัดการองค์การ

### 2.1.2 ยุคบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (ค.ศ. 1900–1935)

ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Era)

เป็นยุคที่สองสำหรับการพัฒนาทางการบริหาร ความหมายของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หมายถึง การนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้กับการทำงานในองค์การ หน่วยงาน หรือบริษัท โดยวิเคราะห์แก้ปัญหา รวมถึงการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพจากหลากหลายวิธีการให้คงเหลือวิธีการเดียวที่ดีที่สุด (One Best Way) นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้มี ดังนี้

Henry R. Towne ในปี ค.ศ. 1880 ได้เสนอบทความทางการบริหาร พบว่า ในการผลิตสินค้าได้มากน้อย มีคุณภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการให้ได้มา ซึ่งปัจจัยการผลิตและสินค้าเป็นกระบวนการสุดท้ายของกรรมวิธีในการอุตสาหกรรม ถ้าการจัดการดี ผลผลิตก็ดีขึ้นไปด้วย

Frederick W. Taylor นำเสนอหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ 6 ประการ ดังนี้ 1) หลักเรื่องเวลา (Time-Study Principle) 2) หลักการกำหนดอัตราจ้าง (Price-Rate Principle) 3) หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติการ (Separation of Planning from Performance Principle) 4) หลักการทำงานแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method of Work Principle) 5) หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร (Managerial Control Principle) 6) หลักการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน (The Functional Management Principle)

Henry Fayol นำเสนอ หลักพื้นฐานในการบริหารมีองค์ประกอบต่างๆ อยู่ 5 ประการ 1) การวางแผน (To Plan) 2) การจัดหน่วยงาน (To Organize) 3) การบังคับบัญชา (To Command) 4) การประสานงาน (To Co-ordinate) และ 5) การควบคุม (To Control)

Fayol ได้เสนอแนวคิดในการบริหารงาน 14 ประการ ดังนี้ 1) หลักการแบ่งงาน (Division of Work) 2) หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) หลักวินัย (Discipline) 4) หลักเอกภาพในการควบคุมบังคับบัญชา (Unity of Command) 5) หลักเอกภาพในการอำนาจการ (Unity of Direction) 6) หลักประโยชน์ส่วนตนต้องเป็นรองจากประโยชน์ขององค์การ (Subordinate of Individual Interest to the General Interest) 7) หลักผลประโยชน์ตอบแทน (Centralization) 8) หลักการรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) 9) หลักสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) 10) หลักการออกคำสั่ง

(Order) 11) หลักการเสมอภาค (Equity) 12) หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure or Personnel) 13) หลักความคิดริเริ่มในการทำงาน (Initiative) และ 14) หลักความสามัคคี (Esprit de corps) จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารทั่วไปของ Fayol เป็นศาสตร์กลาง ซึ่งสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารงานได้ทุกกิจกรรมและส่งผลให้กับองค์การและบุคลากรได้เจริญก้าวหน้าตามลำดับต่อไป

Luther H. Gulick and Lyndall Urwick นำคำว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารงานในองค์การ มี 7 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Co-ordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การจัดงบประมาณ (Budgeting)

### 2.1.3 ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (ค.ศ. 1935-1950)

ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Era) ได้เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1930 เป็นแนวคิดใหม่ทางการบริหาร เนื่องด้วยการบริหารทั้งสองยุคที่ผ่านมาได้ใช้ระยะเวลาอันยาวนานพอสมควรที่การบริหารมุ่งเน้นแต่ผลผลิตที่เป็นชิ้นงาน เป็นการมุ่งเน้นผลงานแต่เพียงอย่างเดียวและเจ้าของธุรกิจ อุตสาหกรรม ก็มุ่งเน้นกำไรจากการทำงานของคนงาน ดังนั้น จึงบังเกิดแนวคิดใหม่ทางการบริหาร กล่าวคือ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีสาระสำคัญว่าการบริหารที่คิดแต่เพียงว่าคนงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตชิ้นงาน มีความรู้สึก มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการทั้งกายและทางจิตใจ นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ ดังนี้

Mary Parker Follett กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีอยู่สองหลักการด้วยกัน คือ 1) หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การหรือหน่วยงาน มุ่งเน้นฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับฝ่ายปฏิบัติว่า นั่นคือ ศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และ 2) หลักความขัดแย้งและความเห็นร่วม หมายถึง ในองค์การซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้มีอยู่ทุกหน่วยงาน ในหลักของความเห็นร่วม (Consensus) เป็นสิ่งที่ทุกองค์การมีความปรารถนา ส่วนหลักของความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่นกัน

ในระหว่างปี ค.ศ. 1860-1949 Elton Mayo and Others ทำการศึกษา Hawthorne Studies สรุปได้ดังนี้ 1) ถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ แต่ก็มิใช่เครื่องจูงใจสำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ขวัญกำลังใจ เป็นต้น



มีผลต่อการจูงใจไม่น้อยไปกว่าเงิน 2) ปริมาณหรือระดับผลผลิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ (Physical Capacity) เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับวินัยและมาตรฐานของการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของคนงาน 3) รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงาน 4) กลุ่มออรุปนัย (Informal Group) มีอิทธิพลต่อการทำงานและการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก 5) การควบคุมที่มีขอบเขตแคบๆ มิได้เป็นสาเหตุที่ทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ และ 6) หัวหน้าที่ไม่เป็นทางการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าหัวหน้าที่เป็นทางการ

#### 2.1.4 ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (ค.ศ. 1950-1970)

ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Era) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการบริหารในสองยุคที่ผ่านมา ได้แก่ ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง 2 ยุคนี้ มองเห็นความสำคัญของคนงานทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มที่มาอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน พฤติกรรมศาสตร์เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์โดยการประสานศาสตร์ในแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจความเป็นมนุษย์ได้มากที่สุดศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และศาสตร์อื่นๆ ที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์สำหรับการบริหารในยุคนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ายุคทฤษฎีการบริหาร นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ ดังนี้

Chester I. Barnard ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการบริหารไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) แนวคิดที่เป็นระบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นการทำงานในขอบข่ายทางสังคมศาสตร์ จึงเกิดเป็นทฤษฎีองค์การ และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับระบบการทำงาน ต้องร่วมมือกันทำงานในองค์การหรือที่เรียกว่าการประสานงานในหน่วยงาน Barnard จึงได้นำเอา คำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการบริหารงาน

Robert R. Blake and Jane S. Mouton มีรูปแบบของผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ ออกเป็น 5 แบบ คือ แบบที่ 1 การจัดการแบบ 9,1 คือ มุ่งคนต่ำแต่มุ่งผลงานสูง แบบที่ 2 การจัดการ แบบ 1,9 คือ มุ่งคนสูงแต่มุ่งผลงานต่ำ แบบที่ 3 การจัดการแบบ 5,5 คือ มุ่งทั้งผลงานและคนในระดับกลาง แบบที่ 4 การจัดการแบบ 1,1 คือ มุ่งทั้งผลงานและคนในระดับต่ำ แบบที่ 5 การจัดการแบบ 9,9 คือ มุ่งทั้งผลงานและคนในระดับสูง

Herbert A. Simon เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้ 1) การตัดสินใจต้องพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทาง 2) ทำนายไว้ล่วงหน้าถึงผลที่จะเกิดขึ้น 3) ประเมินผลทางเลือกและประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกนั้นๆ และ 4) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในสมัยนี้ถือว่า “การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Administration as Both the Science and Art)”

### 2.1.5 ยุคการบริหารเชิงคุณภาพ (ค.ศ. 1970-ปัจจุบัน)

ยุคการบริหารเชิงคุณภาพ (The Quality Management Era) เป็นยุคการบริหารในสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารต่างก็มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) ผลผลิตหรือการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า หากถามว่าคุณภาพคืออะไร คำตอบก็น่าจะสมบูรณ์ที่สุดคือ คุณภาพ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้รับบริการ หรือทำให้ผู้บริโภคมีความพอใจ ดังนั้น นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ คือ

Edward Deming มีแนวคิดมุ่งเน้นคุณภาพคือ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) โดยใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ (Statistical Quality Control หรือ S.Q.C) เป็นหลักการตรวจสอบ (Inspection) แนวทางในการดำเนินงานจัดเป็นกลุ่มสร้างคุณภาพงาน หรือ Q.C. Circle (Quality Control Circle) ขนาดของกลุ่มเป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 3-10 คน ในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานโดยไม่มีใครบังคับและกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น

Michael Hammer and James Champy มีแนวคิดทางการบริหารเรื่อง การรี้อระบบ (Reengineering) ปรับกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์คือ เป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความเร็ว หลักการดำเนินงานตามแนวคิดการปรับรี้อระบบประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ประการ 1) คิดทบทวนใหม่ (Rethink) 2) ออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign) 3) เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ (Retool) และ 4) อบรมพนักงานใหม่ (Retrain)

Harry Costin ได้เสนอแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control = TQC) ระบุหลักการทำ TQM จะต้องมีการเน้นถึง 12 ประการ คือ 1) คุณภาพ 2) มุ่งความสนใจที่ลูกค้า 3) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) ทำให้กระบวนการ

ทำงานดีกว่าเดิม 5) ขยายแนวคิดให้กว้างขวางออกไป 6) หิวกระหายข้อมูล หาข้อมูล  
เพิ่มเติมอยู่เสมอ 7) กำหนดงานที่ซ้ำซ้อนออกไปให้สิ้น 8) ทำงานเป็นทีม 9) เสริมสร้างพลัง  
ในการทำงานให้แก่พนักงาน 10) ฝึกรอบรรมและชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน  
11) มีวิสัยทัศน์ 12) มีภาวะผู้นำ

Dalcolm Baldrige ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มี 4 องค์ประกอบ ครอบคลุมในประเด็นต่างๆ จำนวน 7 หมวด และ  
ข้อบัญญัติ 16 ประการ

สรุปได้ว่า การบริหารของผู้บริหารย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ซึ่งอาจมี  
ความสอดคล้องกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หรืออาจเป็นการบูรณาการผสมผสานทฤษฎี  
สู่การปฏิบัติที่ไม่ได้อิงเพียงทฤษฎีเดียว ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ในโรงเรียนในพื้นที่ผู้วิจัยนำเสนอครั้งนี้ จึงเป็นการผสมผสานศาสตร์และศิลป์ทางการบริหาร  
ที่เกิดอัตลักษณ์ขึ้นเฉพาะบุคคล ซึ่งจะแสดงที่ปรากฏการณ์จากการศึกษาต่อไป

## 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทย  
ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ การพัฒนา  
คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา  
และเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน  
ของสังคมในการบริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการ  
เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลง  
ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับ  
การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาอย่างเป็น  
ระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ผู้บริหารจึงมีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กร  
ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะส่งเสริม  
สนับสนุนและดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จต่อโรงเรียน จึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่  
ดังนี้

## 2.2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติ

### การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มืองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา จากบทบัญญัติดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พุทธศักราช 2548 ดังนี้(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 หน้า 27-31)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานของตลอดจนการนำองค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์การ ผู้ร่วมงานผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของ

ผู้บริหารมีผลต่อองค์การโดยส่วนรวมผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่ จะนำไป สู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้  
เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากร ในองค์การ หรือผู้ร่วมงานได้มีพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธี พัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาค้นคว้าจุดด้อยของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและ การนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงาน เพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้  
เกิดผลจริง

ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์การได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อ การพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงาน  
ที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการ นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับ สภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์การ จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์การ ก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

### มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์การ จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามช่วยๆ กระตุ้น ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการ ริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์การรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมี หลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไรคุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน และชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลบุคลากร ในองค์การ การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาด ความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูง ต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถ ปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ชุมชน และเป็นส่วน หนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์การอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกัน พัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชน ที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมี หน้าที่ต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุง การปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถพร้อม ทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถ ของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกัน ในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

### มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึง ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วย ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานและ ผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็น ประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

### มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการพุดนำปฏิบัติ นำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

### มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงการที่องค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พุทธศักราช 2554 – 2558)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในตัวบ่งชี้ที่ 7 ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555 หน้า 60-61)

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบที่กฎหมายกำหนด เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า ตามแนวทางของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด



การศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ตลอดจนกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 หรือระเบียบกฎหมายตามที่ต้นสังกัดกำหนดโดยสามารถจัดระบบบริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการ ให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

### 2.1 ด้านวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการจัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมกับ ผู้เรียนและท้องถิ่น การพัฒนาวิชาการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายในและใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

### 2.2 ด้านงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณ ที่คล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอขอของงบประมาณรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด

### 2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

## 2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และต่อการใช้งานในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการงานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงาน ภาครัฐเอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School Districts ) แต่ละแห่งกำหนด ซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้าง เป็นกฎเกณฑ์การประเมินควมมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สรุปรวมจากหลายเขตพื้นที่การศึกษา พอสังเขป ดังนี้ (Oklahoma, 2007; Irving, 2007; La Porte, 2007; Summerset, 2002; Arkansas, 2007; Monona Grove, 2007; Pendleton, 2007 อ้างถึงใน ไกศิษฐ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 119-121)

1. ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ
2. อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียน ในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ(Academic Excellence Indicators) สร้าง รักษา และใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสติปัญญาที่จะเก็บ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย

4. สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน และสร้างวินัยให้เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน
5. ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานระดับสูงจากครูและนักเรียน
6. กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น
7. กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน
8. วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
9. ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเข้าเรียนของนักเรียน
10. เป็นผู้นำในการพัฒนา การกำหนดความเหมาะสม และกำกับดูแลการเรียนการสอน
11. มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ช่วยพัฒนา ทบทวน และประเมินหลักสูตร
12. มีความสามารถในการประเมินโครงการสอนและประสิทธิผลของการสอน
13. กำกับติดตามกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมา และใช้ข้อค้นพบเหล่านี้เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
14. ร่วมทำงานกับครูในการวางแผน ในการใช้ และประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสเหมาะสม
15. พัฒนา คงไว้ และใช้ระบบข้อมูลที่เป็นไปเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้รวมเอาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียน
16. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และการพัฒนาตนเอง
17. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผล และใช้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร

เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะเรื่อง  
ให้ทันเวลา เสริมแรงกระตุ้นและกระตุ้น

18. ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้  
คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมี  
ประสิทธิผล

19. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย  
ในการฝึกอบรมครู

20. นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

21. สังเกตการปฏิบัติงาน บันทึกการสังเกตการณ์ และจัดประชุม  
การประเมินกับบุคลากรทั้งหมด

22. จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริม  
ให้ครูผู้สอนประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน

23. ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมิน  
จากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษา จากการสะท้อนผลการประเมิน  
ของศึกษานิเทศก์ และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

24. มีความสามารถด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และ  
มีทักษะมนุษย

25. อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่  
นักเรียน ครู และผู้ปกครองกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

26. สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่นำพามาใจกับกลุ่มคนในชุมชน  
และรายบุคคล เพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชื่อเชิญให้สนับสนุนโรงเรียน  
ในการจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหาร และ  
เพื่ออธิบายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล

27. ยอมรับ รับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จ  
จากการปฏิบัติงานนั้น

28. เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมในความเป็นนักการศึกษามืออาชีพ  
ให้แก่แก่นักเรียนและครู

29. สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลใน  
โรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน

สรุปได้ว่า ทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School Districts) ในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อการเรียนรู้สูง สำหรับ กระทรวงศึกษาธิการโดยครุสภาของประเทศไทย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต่างก็กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการปฏิบัติ และพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการศึกษาผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหาร ย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หรืออาจเป็นการบูรณาการผสมผสานทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในฝัน ที่ผู้วิจัยนำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการผสมผสานศาสตร์ทางการบริหาร ที่เกิดอัตลักษณ์ขึ้นเฉพาะบุคคล ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารที่แบ่งได้เป็นยุค ต่างๆ ได้แก่ ยุคบริหารแบบดั้งเดิม ยุคบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ยุคบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ยุคบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และยุคการบริหารเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สามารถนำศาสตร์ทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ ทั้งนี้ เนื่องจาก บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีบทบาทตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีอยู่ 12 มาตรฐาน และบทบาทหน้าที่ตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ การพิจารณาในตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่พิจารณาให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดที่แบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ หากศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในต่างประเทศ จะพบว่ามีการระบุหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School Districts) แต่ละ แห่งกำหนด สหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้ มีผลต่อการเรียนรู้สูง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ศึกษา เป็นผู้ที่ดีดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยต่อเนื่องกันไม่น้อยกว่า 5 ปีการศึกษา รวมทั้งเป็นโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 2.3 บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน

ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาที่ควรจะเป็น และแสดงทัศนคติที่มีต่อครู ในยุคปัจจุบัน โดยเน้นการบริหารการศึกษาซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็น ผู้บริหาร การศึกษา ที่มีทั้งความสามารถในการบริหาร การจัดการ และมีภาวะผู้นำ รวมทั้ง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี กับผู้บริหารทุกระดับ และกับชุมชน ผู้ปกครอง ตลอดจนคณะกรรมการ โรงเรียนอีกทั้งรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้เน้นให้มีโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนสมบูรณ์ แบบ) กระจายไปตามท้องถิ่น เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม ทุกระดับทุกพื้นที่

ตามหลักการของโรงเรียนในฝัน (Lab School Project) ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรทบทวนบทบาทการใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ตามสถานภาพ เพื่อให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของนายกรัฐมนตรีนายทักษิณ ชินวัตร : 2546) ผู้บริหาร สถานศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม 2545 และ นำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามหลักการของโรงเรียนในฝัน ซึ่งสอดคล้องกับแนว ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะตามยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ เน้นผู้เรียน รู้จริง ทำได้ เข้าใจชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรได้ตระหนัก ในการใช้อำนาจและ อำนาจหน้าที่ โดยพิจารณาจากเนื้อหา ดังนี้

### 1. ความหมาย

#### 1.1 อำนาจ (Power)

Judith R. Gordon กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง ศักยภาพหรือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ทำตามทิศทางที่ต้องการ

1.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ หน้าที่ตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคล อำนาจ จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง

1.3 อิทธิพล (Influence) หมายถึง อำนาจทางสังคม โดยบุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งได้กระทำหรือไม่กระทำตามที่ต้องการ เช่น อิทธิพลทางร่างกาย เช่น ลักษณะนิสัย อิทธิพลทางการถูกบังคับทั้งบวกและลบ ทั้งการให้รางวัล การลงโทษ อิทธิพลด้านความเชี่ยวชาญรอบรู้ และอิทธิพลด้านบารมี (Charisma)

1.4 โรงเรียนในฝัน (Lab School) Macbeath, John and Mortimore กล่าวว่า โรงเรียนในฝันมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ผู้นำเป็นมืออาชีพ (Professional leadership)
- 2) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Shared vision and goal)
- 3) สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ( A learning environment)
- 4) ให้ความสำคัญการเรียนรู้และการสอน (Concentration on learning and teaching)

แหล่งที่มาของอำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษา (Sources of Power)

#### 1. อำนาจที่เกิดจากตัวผู้บริหาร

John R.P. French and Bertram H.Raven กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจ ประกอบด้วย

- 1.1 อำนาจเกิดจากการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ (Reward Power)
- 1.2 อำนาจเกิดจากการบังคับ (Coercive Power)
- 1.3 อำนาจเกิดจากกฎหมาย (Legitimate Power)
- 1.4 อำนาจจากการอ้างอิงผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า (Referent power)

1.5 อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

#### 2. คุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหารโรงเรียนในฝัน

- 2.1 เต็มใจเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝัน
- 2.2 มีความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญ (Concept) และแนวทางดำเนินงานโครงการโรงเรียนในฝัน
- 2.3 เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 2.4 ดำเนินการให้ครู นักเรียน ชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจ และยินดีเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝัน
- 2.5 ประสานความช่วยเหลือและได้รับการดูแลจากผู้อุปถัมภ์ (ในชุมชน หรือหน่วยงานหรือบุคคล หรือองค์กรภายนอกชุมชน หรือหน่วยงานหรือบุคคล หรือองค์กรภายนอกชุมชน ฯลฯ)

2.6 ประสานความช่วยเหลือและหรือ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากบุคลากร สถาบันหน่วยงานด้านการศึกษา

2.7 มีความสามารถในการบริหารจัดการผ่านระบบ ICT

2.8 สามารถบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คู่มือการประเมินเพื่อรับรองต้นแบบโรงเรียนในฝัน สพฐ. : 8)

จากการศึกษาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฝันคือ ผู้บริหารการศึกษาที่มีทั้งความสามารถในการบริหาร การจัดการ และมีภาวะผู้นำ รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้บริหารทุกระดับและกับชุมชน ผู้ปกครองตลอดจนคณะกรรมการโรงเรียน ผู้ที่มีความเต็มใจเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝันมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญ (Concept) และแนวทางดำเนินงานโครงการโรงเรียนในฝัน เป็นผู้นำทางวิชาการดำเนินการให้ครู นักเรียน ชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจ และยินดีเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝัน ประสานความช่วยเหลือและได้รับการดูแลจากผู้อุปถัมภ์ ประสานความช่วยเหลือและหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากบุคลากร สถาบัน หน่วยงาน ด้านการศึกษา มีความสามารถในการบริหารจัดการผ่านระบบICT สามารถบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4 การใช้รูปแบบการบริหารในสถานศึกษา

ปัจจุบันสังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการบริหารองค์การต่างๆ จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทัน มิเช่นนั้นจะถูกทิ้งให้ล้าหลัง และจะประสบความล้มเหลวในการบริหารองค์การนั้น ๆ เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะนำรูปแบบการบริหารใดที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มาบริหารจัดการศึกษานั้นเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งสิ่งที่นักบริหารการศึกษา และบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ผู้บริหารที่ดี ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” การศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็น



บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ที่นอกจากจะบริหารบุคลากร ครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ มีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วม ของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการระดม ความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้าน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ดังนั้น ผู้บริหารควรนำรูปแบบการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทหรือเหตุการณ์สภาวะปัจจุบันในการบริหารจัดการในสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งเลือกรูปแบบการบริหารที่หลากหลายที่ผู้บริหารจะนำเข้าไปบริหารในสถานศึกษาของตน โดยเลือกรูปแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่ง ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังเช่น รูปแบบ การบริหารโรงเรียนคุณภาพ โดยใช้ PISUT MODEL TO QUALITY SCHOOL เป็นรูปแบบ การบริหารโรงเรียนคุณภาพที่มุ่งสู่ การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างสมดุลรอบด้าน เพื่อให้ให้นักเรียนที่เป็นผลผลิต เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข เป็นรูปแบบการบริหารที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และเหมาะสม ตามหัวเวลานั้นๆ หรือรูปแบบการบริหารแบบ 4D เป็นรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นมาจาก หลักการและทฤษฎีการบริหาร การปฏิรูปการศึกษา โดยนำมาเชื่อมโยงให้มีความ สอดคล้องเป็นวงจรเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจ (D1) การพัฒนา (D2) การปฏิบัติ (D3) และการกำกับติดตาม (D4) โดยที่ในแต่ละขั้นตอนยังมีองค์ประกอบย่อยที่ทำให้ขั้นตอนนั้นมีความหมายและสามารถดำเนินการได้ โดยใช้หลักการทางการบริหารต่างๆ เช่น หลักธรรมาภิบาล หลักการสร้างทีมงาน การบริหารจัดการความรู้ (KM.) วงจร คุณภาพของเดมมิ่ง (P D C A) หลักของการวางแผน การนิเทศแบบกัลยาณมิตร เทคนิค การรายงาน เป็นต้น และสามารถนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น กิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการ กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และอาศัย บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรอยู่ในมือ เพื่อให้การจัดบุคลากรลงสู่งานหรือกิจกรรมได้ถูกต้อง (Put the right man on the right job) ส่วนรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ลงลึกถึงบุคลากรที่มีส่วน

เกี่ยวข้องร่วมกัน มีทั้งส่วนร่วมแบบสร้างสรรค์และส่วนร่วมแบบขัดแย้ง เพราะมนุษย์มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมประเพณีแตกต่างกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะใช้สภาวะการเป็นผู้นำ ในการแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ จึงจะทำให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมบรรลุเป้าหมายในที่สุด

ปัจจุบันรูปแบบการบริหารที่สถานศึกษาส่วนมากใช้การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทของสภาวะปัจจุบันคือ รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารแนวใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผู้โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเริ่มจากการสร้างความตระหนัก พัฒนาคณะพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย จัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา กำหนดธรรมนูญโรงเรียน พัฒนาระบบประกันคุณภาพและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนประเมินผลและเผยแพร่ (กุหลาบ ปุริสาร, 2547 : 50-51) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมเพราะเป็นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริงโดยโรงเรียนต้องกระจายอำนาจและการตัดสินใจให้คณะทำงานทั้งหลายอย่างทั่วถึงอันจะก่อให้เกิดการสร้างคนให้เป็นผู้นำทางการศึกษาทุกระดับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ให้ความสำคัญให้มวลชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) จึงนับว่าเป็นการศึกษาเพื่อมวลชนอย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553-2555 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูดี ครูเก่ง ผู้บริหารดี ผู้บริหารเด่น และมีคุณธรรม ให้ผู้บริหารและครูเป็นแกนนำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย จึงนำระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการบริหารนี้ได้ ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆ การพัฒนางานใดๆ ต้องพัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงและในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการ

มีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องสามารถนำศาสตร์และศิลป์รูปแบบการบริหารที่หลากหลายมาบูรณาการในการบริหารจัดการด้านการศึกษาภายในโรงเรียนให้เกิดความสำเร็จและมีคุณภาพเป็นเลิศ ต้องสร้างความตระหนัก พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร สิ่งสำคัญคือ พัฒนาอุดมการณ์ของคนไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมความสำเร็จและความล้มเหลวและทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นกับผู้นำ และการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องมีการพัฒนาอย่างแท้จริงจากภายในสู่ภายนอก ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำอย่างที่เราจะเป็นจากภายใน ผู้บริหารก็จะสามารถเป็นผู้นำอย่างที่เราอยากจะเป็นจากภายนอกได้ใครๆ ก็ปรารถนาจะทำตามผู้บริหารที่ดีและผู้บริหารจะพบว่าไม่มีสิ่งใดในโลกใบนี้ที่ทำได้

### ตอนที่ 3 ความหมายและแนวคิดโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

#### 3.1 ความหมายของโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

โรงเรียน ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝันหรือโรงเรียนสมบูรณ์แบบ หรือโรงเรียนในฝัน (Lab School) เป็นนโยบายโดยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 เพื่อพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสู่การแก้ปัญหาวงจรระบบการศึกษา กับช่องว่างทางสังคม จุดเน้นของโรงเรียนในฝัน คือ การมี Resource Center ที่ใช้ ICT ที่ทันสมัย ครูสามารถจัดการเรียนการสอนโดยใช้ IT อย่างสม่ำเสมอ นักเรียนได้เรียนรู้เป็นที่โดยใช้ IT ครูผู้สอนสามารถมีการออกแบบการเรียนรู้โดยใช้ IT ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นนิสัยและสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ดังนั้น โรงเรียนในฝันต้องสามารถเป็นจุดสกัดการเดินทางไปเรียนต่อในจังหวัดและสามารถขยายปริมาณการรับนักเรียนให้เพิ่มขึ้น ที่สำคัญโรงเรียนในฝันต้องสามารถเป็นที่พึ่งเป็นผู้นำการขยายเครือข่ายการศึกษาในโรงเรียนใกล้เคียงและชุมชนได้

ครูโรงเรียนในฝันจะต้องได้รับการพัฒนาด้านการใช้ IT ให้ก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นโดยได้รับความช่วยเหลือสถาบันอุดมศึกษาที่ดี มีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ยอมรับในนวัตกรรมใหม่มองเห็นคุณค่ามีความรับผิดชอบสูงและสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย(IT Network )โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมืออาชีพเพื่อพัฒนา

ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

โรงเรียน ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝันหรือโรงเรียนในฝัน จึงเป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดีของโลก โดยมีวิถีชีวิตแบบไทย สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร (ICT) หรือ E-learning ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฝันจะต้องมีความมั่นใจที่จะบริหารด้วยระบบข้อมูล ระบบดูแลนักเรียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Participatory Learning : PL) มีการพัฒนาเครือข่ายที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนโรงเรียนเอกชนและสถาบันอุดมศึกษา ในลักษณะ Two-way Communication โดยให้มีพื้นฐานการเรียนรู้ สู่วิชาชีพ (Career Path) ให้ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพได้และมีระบบการจูงใจที่ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2546, วารสารวิชาการ ฉบับที่ 9)

จากข้างต้นพอสรุปได้ว่า โรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับชุมชนและสังคม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความเชี่ยวชาญ เป็นโรงเรียนต้นแบบในด้านการพัฒนาให้กับโรงเรียนอื่นได้ โดยการใช้การบริหารจัดการ แนวใหม่ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ โดยมุ่งหวังให้เด็กไทยเป็นคนดี มีคุณภาพ และมีอนาคตที่สดใส สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 3.2 แนวคิดและนโยบายโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ประรณานาจะปฏิรูปการศึกษา และส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาสูงขึ้น โดยให้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทยให้สูงขึ้น การดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้นั้นการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นภารกิจสำคัญ ที่มีกฎหมายรองรับ ซึ่งก็คือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

ครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2543) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีวิสัยทัศน์ มีจิตสำนึก มุ่งมั่น กระตุ้น ส่งเสริมให้ครูมีเสรีภาพในการคิดปฏิบัติ และจัดการเรียนรู้ให้ได้ผลตาม เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา ส่วนครู ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการ เรียนรู้ มีความคิดและจิตใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เข้าใจหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้แนวใหม่ ปรับปรุงคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึง ศักยภาพความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพสิทธิหน้าที่ของนักเรียน มีการวางแผน การจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เน้นประโยชน์สูงสุด ของนักเรียนเป็นสำคัญ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษา เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำทั้งระบบ และต้องเร่งดำเนินการฯ พณฯ นายกรัฐมนตรี ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศ เจตนารมณ์ แสดงความมุ่งมั่นที่จะเร่งรัดดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลอย่าง จริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนที่อยู่ในชนบทได้รับ การศึกษาที่ดี มีคุณภาพชีวิตในโรงเรียน ในท้องถิ่นใกล้บ้าน ได้รับการยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นดีของประชาชน คณะรัฐมนตรีจึงได้ลงมติเห็นชอบใน หลักการโครงการ “หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน” (Lab School Project) เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการโครงการ พัฒนา แนวคิดและหลักการ โดยมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มี คุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนไทย สามารถหลุดพ้นจากวงจรความยากจนอันเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล ดังนั้น โครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนใน ฝันของคนในสังคมที่ต้องการให้เด็กและเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพและใน ขณะเดียวกันโครงการนี้ก็จะช่วยให้ความฝันของคนในสังคมเป็นจริงได้

โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับ ของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนมีการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพใช้การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน ทั้งด้าน วิชาการ กระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการนำเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และ

การบริหารจัดการ โดยมุ่งหวังให้เด็กไทยเป็นคนดีมีคุณภาพ มีอนาคตที่สดใสสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน ได้รับการคัดเลือกจากชุมชน ระดับอำเภอ เข้าร่วมโครงการ จำนวนทั้งสิ้น 921 โรงเรียน เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม จำนวน 660 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 261 โรงเรียน นักเรียนที่อยู่ในโครงการ จำนวน 635,266 คน ครู – อาจารย์ จำนวน 30,989 คน แนวคิดที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนต่างๆ เป็นโรงเรียนในฝันของชุมชน โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะวิชาชีพ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
5. ระดมสรรพกำลัง สร้างระบบเครือข่ายอุปถัมภ์การศึกษาที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมชุมชน องค์กร ประชาสังคม ในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนาปีงบประมาณ 2547 ได้รับอนุมัติงบประมาณจากคณะรัฐมนตรีเพื่อดำเนินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน จำนวน 1,763,510,600 บาท เป็นงบลงทุน จำนวน 653,850,000 บาท และงบดำเนินการตามแผนงาน 1,109,660,600 บาท

ศูนย์บริหารโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ดังนี้

1. นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

2. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก
3. นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรม การปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตรผนึกสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์ อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา
5. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง
6. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ ยึดหยุ่นเน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต
7. โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับ ของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง
8. ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และ ผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
9. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
10. โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
11. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลตลอดจนได้กำหนดกรอบงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตามโครงการที่กำหนด ดังนี้
  - 11.1 พัฒนาโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียน กันทรารมณณ์ จังหวัดศรีสะเกษ
  - 11.2 พัฒนาโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน 30 โรงเรียน ภายใน เดือนมิถุนายน 2548
  - 11.3 พัฒนาโรงเรียนเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน 69 โรงเรียน ภายใน เดือนกันยายน 2548

## 11.4 พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 677 โรงเรียน

ในปีงบประมาณ 2548-2549

## 11.5 พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 144 โรงเรียน

ในปีงบประมาณ 2549

โครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของคนในสังคมที่ต้องการให้เด็กและเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพและในขณะเดียวกันโครงการนี้จะช่วยให้ความฝันของคนในสังคมเป็นจริง สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. การคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการในแต่ละอำเภอ ควรเป็นไปตามเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่

2. การพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนในฝันด้านต่าง ๆ นอกจากใช้งบประมาณแผ่นดินแล้วควรประสานกับภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพเพื่อเป็นเจ้าภาพหลักที่จะให้การสนับสนุนโรงเรียนแต่ละแห่งอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยให้ประสานกับกระทรวงการคลัง

แนวคิดโครงการ พื้นฐานโครงการหลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่น ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. การกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนไทยให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม ดังนี้

1.1 ระยะแรก เริ่มจากการพัฒนาโรงเรียนในระดับอำเภอทุก

อำเภอ

1.2 ระยะที่สอง พัฒนาไปสู่ระดับตำบล

1.3 ระยะที่สาม ขยายเครือข่ายครอบคลุมไปทุกหมู่บ้าน

2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน บนพื้นฐานความเป็นไทยและความเป็น



ประชาธิปไตย เป็นต้นแบบและเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนอื่น

3. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในอนาคต

4. การพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทย ให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีความคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก สามารถก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันในระดับสากล

5. การบริหารจัดการทั้งในระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มีจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพอย่างเพียงพอ มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว มีการพัฒนาด้านกายภาพอย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

6. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชนในท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและเป็นโรงเรียนสาธิตการฝึกอบรบครูจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในพื้นที่

7. การวัดผล เน้นการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองภายในโรงเรียนและการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยการประเมินจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 99) ทิศทางและภาพความสำเร็จ

“ พลิกระบบการศึกษาหยุดวงจรความยากจน ”

วิสัยทัศน์

สร้างโอกาสให้เด็กไทย

พันธกิจ

สร้างโรงเรียนชั้นดีให้เด็กไทยได้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดวิเคราะห์ มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรม รักวิถีวัฒนธรรมไทย และมั่นใจในตนเอง

ภาพความสำเร็จ

นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถ

นำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีดนตรีไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

ครูมีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ที่อบอุ่น ปลอดภัย เชื่อมต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูป การศึกษาที่แท้จริงซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

ผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการ ดำเนินงานของโรงเรียน

#### กลยุทธ์หลัก

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัวมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้ผู้เรียน ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพมีทักษะ ในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลัง การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคม ในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

### การขับเคลื่อนกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝัน จึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกๆระดับ ดังนี้

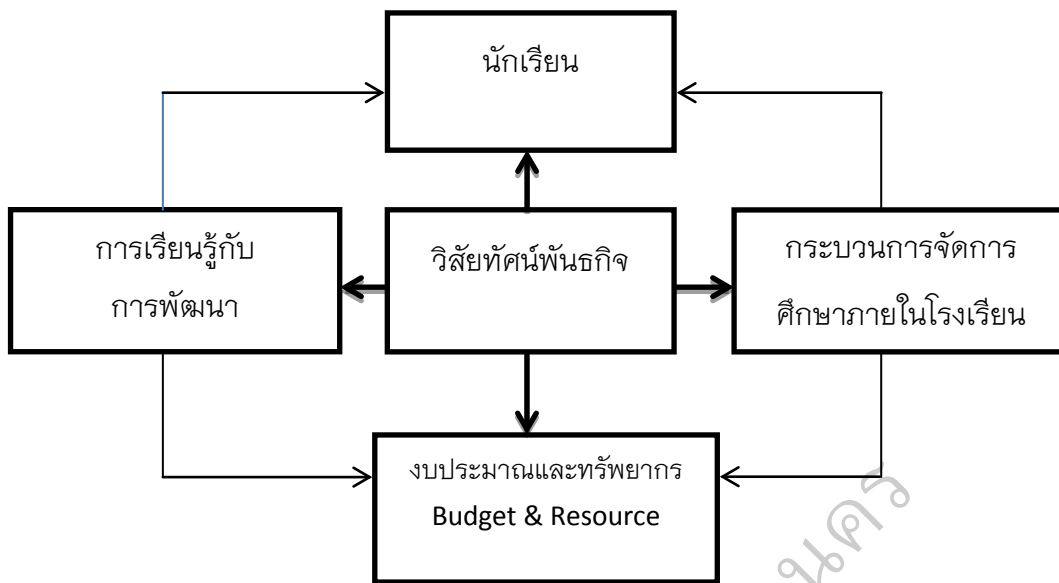
1. แนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้นำแนวคิดกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) มากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1.1 มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

1.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

1.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) พิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุคุณภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุนอัตรากำลัง ค่าใช้จ่ายประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ



ภาพประกอบที่ 6 รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard)

2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล ผ่านมุมมองในมิติด้านต่างๆ
3. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผ่านมุมมองด้านต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์ เป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
4. จัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic Framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากำหนดตัวชี้วัด (Measure) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiative)

ลักษณะของโรงเรียนในโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน

ลักษณะโรงเรียนในฝัน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 7-8) ได้ให้แนวคิดของลักษณะโรงเรียนในฝันไว้ ดังนี้

1. จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันในระดับสากล ผู้เรียนมี

คุณภาพมาตรฐานชาติสามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย จัด  
บรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. ตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพ  
มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง  
ชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วม

3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ  
มีความคล่องตัวรวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีอาชีพ  
และมีจำนวนมากเพียงพอ

4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่ง  
เรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง  
กรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง

5. มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลองสาธิต และฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาใน  
ระดับอุดมศึกษาและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

6. สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อ  
การเรียนรู้ร่วมกัน

7. เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่  
ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้  
มาตรฐานและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

### 3.3 แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนในโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน

การพัฒนาโรงเรียนในฝันตามนโยบายที่พัฒนาเป็นโรงเรียนที่มี  
มาตรฐานสากล และเป็นโรงเรียนที่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศและเป็นตลาดความรู้ จะต้องมีการ  
พัฒนาด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1. ลักษณะหลักสูตรของโรงเรียนในฝัน

หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในฝันต้องมีมาตรฐานและสาระ  
การเรียนรู้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Advanced Program) มีอิสระในการจัดการเรียนรู้  
ตามศักยภาพผู้เรียนเปิดโปรแกรมการเรียนอย่างหลากหลายและมีมาตรฐานสูงเชื่อมโยง  
กับอาชีพในท้องถิ่น เพิ่มพูนทักษะเพื่อการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อได้ เน้นให้

ผู้เรียนทุกคนสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้และใช้เทคโนโลยี(ICT) เป็นและพัฒนา  
 สู่ความเป็นเลิศได้เป็นตลาดความรู้ได้แก่ ชุมชน (ชุมชนร่วมเรียนรู้กับผู้เรียนได้ตาม  
 ความต้องการ) เป็นหลักสูตรที่เรียนได้ทั้งนักเรียนและบุคคลทั่วไป เป็นหลักสูตรที่สะท้อน  
 ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการศึกษา สร้างฐานการเรียนรู้ สู่การประกอบอาชีพ  
 (Career Path) ของผู้เรียนเพื่อให้ได้หลักสูตรสถานศึกษาที่มีลักษณะโดดเด่นสมกับการเป็น  
 โรงเรียนในฝันของท้องถิ่นและชุมชน โรงเรียนจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ  
 และทบทวนกระบวนการจัดทำหลักสูตรตั้งแต่เริ่มต้น ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 :  
 54 – 63)

1.1 ใช้การตรวจสอบสถานภาพโรงเรียนและความต้องการของชุมชนและ  
 ท้องถิ่น ปรับแต่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการ  
 ของชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของโรงเรียนในพื้นที่คาดหวัง

1.2 ทบทวนหลักสูตรสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดโครงสร้างการ  
 กำหนดเวลาเรียน โปรแกรมการเรียน จัดรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมแต่ละกลุ่มสาระการ  
 เรียนรู้ รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้อง และส่งผลถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี  
 คุณภาพและประสิทธิภาพ

1.3 ทบทวนหน่วยการเรียนรู้และแผนการสอน โรงเรียนแห่งใดยังไม่ได้  
 ลงมือทำหรือแห่งใดยังทำไม่ได้สมบูรณ์ ก็เร่งดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงให้สมบูรณ์  
 ครบถ้วนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.4 ตรวจสอบศักยภาพของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากร  
 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและสามารถกระตุ้นให้ผู้สอนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการ  
 สอนแบบเดิมๆ ที่เน้นการบรรยายเป็นการให้นักเรียนรู้จากการลงปฏิบัติ เรียนรู้ผ่าน  
 เทคโนโลยี สร้างและส่งเสริมการร่วมคิดร่วมเรียนรู้ระหว่างครู นักเรียน และชุมชน

1.5 ทบทวนระบบบริหารจัดการและการจัดปัจจัยเสริมการเรียนรู้  
 ของนักเรียนกรณีที่บางส่วนยังบกพร่องหรือยังไม่คล่องตัว ต้องเร่งปรับปรุงเพื่อให้เอื้อต่อ  
 การพัฒนาอย่างเร่งด่วน

1.6 ตรวจสอบระบบสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน เช่น บทบาท  
 ของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องชัดเจนและส่งเสริมการคิดและพัฒนาาร่วมกันอย่าง  
 เข้มแข็งบทบาทของที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่โรงเรียนเชิญไว้ กฎระเบียบต่างๆ เอื้อหรือ  
 ขัดต่อการปฏิบัติงาน หัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานคือ ต้องลดขั้นตอนการทำงานและ

ได้ผลงานที่มีคุณภาพแต่ถูกต้องตามกฎหมายและโปร่งใสตรวจสอบได้

1.7 ทบทวนการพัฒนาบุคลากร จากแผนพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนกำหนดไว้ โรงเรียนอาจต้องมีการปรับแผนใหม่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นโรงเรียนในฝัน

1.8 ทบทวนระบบการประเมินผลในที่นี้หมายถึงการทบทวนระบบการประเมินผล การเรียนที่ไม่เน้นแต่การทดสอบเนื้อหาหรือความรู้ความจำ แต่ต้องประเมินผลจากผลงานและแสดงออกตามความสามารถทบทวนระบบการประเมินตนเอง (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา) เน้นกลไกการทำงานด้วยระบบคุณภาพ (Plan Do Check Act : PDCA)

## 2. การบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมสมัยใหม่ๆ (คิดนอกกรอบ) โดยอาศัยแนวทางต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 54-55)

2.1 ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ สร้างบรรยากาศการบริหารที่เป็นเอกภาพ(School-Based Management)

2.2 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยวิธีการบริหารแบบทั่วองค์กร (Whole-School Approach)

2.3 บริหารด้วยระบบข้อมูล (Databases)และมีระบบดูแลนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ระดมทรัพยากรและมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น (Participatory Learning)

2.5 พัฒนาเครือข่ายที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชน โรงเรียน ชี้นำทุกสังกัดและสถาบันอุดมศึกษา (Two Way Communication)

2.6 จัดสรรให้มีครูครบทุกสาระหลักสูตร และบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ

2.7 มีระบบจูงใจทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้สนับสนุนด้วยการประกวดผลงานผ่านสื่อ ICT อย่างต่อเนื่อง

2.8 บริหารงบประมาณ และทรัพยากร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management)

- 2.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง
3. การจัดการเรียนรู้โรงเรียนในฝัน
- โรงเรียนจะต้องจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child – Centered) อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 56) โดยผ่านกระบวนการต่อไปนี้
- 3.1 จัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนลงมือทำ (Activities-Based Learning)
- 3.2 เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม (Ste-based Learning)
- 3.3 เรียนรู้แบบร่วมมือ (Co –Operative Learning) และเน้นการทำรวมกันเป็นกลุ่ม (Team Projects)
- 3.4 เรียนรู้ร่วมกันกับชุมชนหรือสถานประกอบการ (Participatory Learning)
- 3.5 เรียนรู้อย่างหลากหลายและบูรณาการ (Diversified / Integrated Learning)
- 3.6 เรียนรู้โดยใช้เทคนิคเพื่อการสื่อสาร การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (ICT E- Learning, Network Learning)
4. การพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้โรงเรียนในฝัน
- โรงเรียนจะสามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มศักยภาพที่คาดหวังได้ ต้องมีห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ.2545 : 56–57)
- 4.1 มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีหนังสือและสื่อต่าง ๆ ครบถ้วนเพียงพอมีบุคลากรคุณภาพดูแลรับผิดชอบ
- 4.2 จัดให้มี E-Library, E-Book เครือข่ายการเรียนรู้ทาง Internet มีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน
- 4.3 เชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ในชุมชนอย่างทั่วถึง
- 4.4 มีการอบรมผู้นำแหล่งเรียนรู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือดูแลโรงเรียนได้ (Training the Trainer)
5. การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในฝัน
- ครูผู้สอนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จุดเน้นในการพัฒนาครูต้องมุ่งประเด็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 57) ดังต่อไปนี้



- 5.1 มีภาวะผู้นำทางการสอนเข้มแข็ง (สอนเก่ง)
- 5.2 สร้างบรรยากาศความคาดหวังผลการเรียนสูง
- 5.3 ยึดภารกิจการสอนเป็นเรื่องสำคัญ
- 5.4 จัดสภาพแวดล้อมเกื้อกูลต่อการเรียน
- 5.5 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 5.6 ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด
- 5.7 ทุ่มเวลาให้กับการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้

#### 6. การประเมินผลด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนในฝัน

การประเมินผลการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 58) ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญต้องใช้วิธีการที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ และเอื้อต่อการเทียบโอนผลการเรียนได้อย่างคล่องตัว แนวทางการประเมินผล การเรียนควรดำเนินการดังนี้

- 6.1 กำหนดเกณฑ์ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการเรียนที่ชัดเจน
- 6.2 กำหนดภาระงานหรือผลงานหรือโครงการที่นักเรียนต้อง

#### ปฏิบัติ

6.3 ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย สัมผัสจากผลงานและสภาพ การปฏิบัติงานตามจริง (Alternative and Authentic Assessment)

6.4 การประเมินโดยยึดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard Assessment)

6.5 ประเมินจากผลงาน (Projects) และการแสดงความสามารถ จากแฟ้มสะสมผลงาน

6.6 นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ท้าทาย ความสามารถ

6.7 แจงผลการเรียนให้ผู้เรียนทราบทันทีเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ให้ดีขึ้น

การดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน

แผนการดำเนินงานโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน คือ การนำ กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ริเริ่มในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายของโครงการมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานหลัก 5 แผนงาน

ซึ่งโรงเรียนควรได้ศึกษาวิเคราะห์นำไปพัฒนาปรับใช้ภายใต้บริบทของโรงเรียนเป็นรายด้านตามแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ การบริหารโรงเรียน-ในพื้นมีการดำเนินงานด้านต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 26 – 35)

#### 1.1 ปรับระบบการบริหารจัดการ

1.1.1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

1.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนปรับแผนการดำเนินงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1.3 ปรับทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียนในพื้นที่

1.1.4 ปรับบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในโรงเรียนแบบกัลยาณมิตรพหุพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ

1.1.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของฝ่ายงานและบุคลากร

1.1.6 วางแผน กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน

#### 2. พัฒนาระบบประกันคุณภาพของโรงเรียน

2.1 ระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 โรงเรียนจัดทำระบบเทียบเคียงมาตรฐาน

2.3 พัฒนาประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.3.1 พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดความเข้มแข็ง

2.3.2 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายคุ้มครองเด็กและเยาวชน

2.3.3 จัดตั้งกองทุนอาหารกลางวัน

2.3.4 ผลิตและเผยแพร่นวัตกรรม เครื่องมือ พัฒนา

ประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสำหรับครูและผู้บริหาร

2.3.5 ผลิตสื่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะวิธีการคัดกรอง ป้องกัน แก้ไข ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของนักเรียนสำหรับครูและผู้บริหาร

2.3.6 ประสานความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ ร่วมเสริมสร้างศักยภาพ อัจฉริยภาพของผู้เรียน

2.3.7 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเทียบเคียงมาตรฐานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระหว่างสถานศึกษา

2.4 รายงานและประชาสัมพันธ์ สรุปผลการพัฒนาโรงเรียน โดยโรงเรียนจัดแสดงนิทรรศการแสดงผลงานโรงเรียนในพื้นที่

การดำเนินงานโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การพัฒนาประสิทธิภาพ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนและรายงานประชาสัมพันธ์สรุปผลการพัฒนาโรงเรียน

### 3. ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้

#### 3.1 การเสริมสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้

##### 3.1.1 พัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้

##### 3.1.2 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายชุมชนรักการอ่าน

##### 3.1.3 ส่งเสริมการอ่านและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

##### 3.1.4 ส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เพื่อการเรียนรู้

##### 3.1.5 ส่งเสริมการสร้างและนำเสนอผลงาน โดยการประยุกต์ใช้

สื่อ ICT

##### 3.1.6 ผลิตสื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรม พัฒนาทักษะการคิด

วิเคราะห์และสร้างสรรค์

##### 3.1.7 แสดงผลงานความสามารถของนักเรียนโดยเน้นทักษะการ

คิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์

#### 3.2 เสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต

3.2.1 ผลิตสื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต

3.2.2 จัดกิจกรรมสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์การจัดการ สร้างงานอาชีพและการประกอบการ

##### 3.2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงออกของนักเรียน

##### 3.2.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมศิลปะ ดนตรีและกีฬา

### 3.2.5 จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม จัดกิจกรรม

ส่งเสริมจัดกิจกรรมส่งเสริมและค่านิยมที่พึงประสงค์

#### 3.3 สืบสานศิลปวัฒนธรรมแลภูมิปัญญาไทย

##### 3.3.1 ส่งเสริมการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร

##### 3.3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมศิลปะ ดนตรีและกีฬา

##### 3.3.3 ส่งเสริมการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 3.4 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

##### 3.4.1 สร้างความเข้าใจการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

##### 3.4.2 ส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

##### 3.4.3 ส่งเสริมการผลิตและใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้

##### 3.4.4 จัดให้มีห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์

##### 3.4.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

##### 3.4.6 ผลิตสื่อ ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการประเมินผลการ

เรียนรู้ที่เน้นคุณภาพและกระบวนการทำงาน

##### 3.4.7 ปรับกระบวนการทัศน์ การวัดผลประเมินผลเน้นสภาพจริง และ

การสอบวัดการคิดวิเคราะห์จากแบบเรียน

##### 3.4.8 ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่มีการเสริมสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต การสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนานักเรียนได้ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

#### 4. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 4.1 พัฒนาผู้บริหาร

##### 4.1.1 ฝึกทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

##### 4.1.2 สัมมนาการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ

##### 4.1.3 พัฒนาครู

##### 4.2 สัมมนาการปฏิรูปการเรียนรู้

##### 4.2.1 ฝึกอบรมทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ

- 4.2.2 ส่งครูฝึกอบรม เชื่อมต่อข้อมูลและฝึกอบรมระหว่าง  
ปฏิบัติงาน (On the job training)
- 4.2.3 พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้จากตัวอย่างผลงานและ  
รูปแบบ การจัดการเรียนรู้ที่ดี
- 4.2.4 การดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา  
หมายถึงการพัฒนาครูและบุคลากรที่มีการพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา  
ให้มีผลงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5.1 การพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร  
(ICT) เพื่อการจัดการเรียนรู้
- 5.1.1 เชื่อมต่อระบบเครือข่ายทางการศึกษา (Ed.Net)
- 5.1.2 พัฒนาระบบอุปกรณ์ขั้นพื้นฐานเพื่อใช้งาน
- 5.1.3 จัดหาสื่อมัลติมีเดียการจัดการเรียนรู้
- 5.2 พัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและครูในการจัดกิจกรรม  
การเรียนรู้โดยใช้ ICT
- 5.2.1 พัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกลแบบสื่อสารสองทาง  
ที่ทันสมัย มีการนำเสนอข้อมูล ICT รายวัน
- 5.2.2 รวบรวมและพัฒนาสื่อประเภทดิจิทัลพร้อมจัดระบบ  
ศูนย์การเรียนรู้ e-Library, e-Book, e-Learning
- 5.2.3 ส่งเสริมซอฟต์แวร์ (ที่มีลิขสิทธิ์) เพื่อพัฒนาระบบ ICT
- 5.2.4 อบรมการผลิตและพัฒนาสื่อผ่านเครือข่าย (WBIX และ  
CAI)
- 5.2.5 อบรมการใช้ Software Pro/Desktop
- 5.2.6 อบรมการดูแลระบบเครือข่ายและซ่อมบำรุง
- 5.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสาร
- 5.3.1 จัดทำระบบบริหารสารสนเทศ (MIS)
- 5.3.2 พัฒนาคู่่มือการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของ  
สถานศึกษา

การดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหมายถึง การดำเนินงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการพัฒนาระบบเครือข่าย ICT เพื่อการจัดการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ICT และการพัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สามารถใช้ได้ทั้งระบบในโรงเรียนในพื้นที่

#### 6. ด้านการพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากร

ทางการศึกษา

##### 6.1 พัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ทางการศึกษา

6.1.1 รณรงค์ ประชาสัมพันธ์ ขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

6.1.2 ประชุมสัมมนาพี่เลี้ยง เพื่อมีแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน

6.1.3 ประชุมปฏิบัติการครูและพี่เลี้ยง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน

##### 6.2 ส่งเสริมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

6.2.1 โรงเรียนบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

6.2.2 โรงเรียนใช้ทรัพยากรและงบประมาณมีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียน

6.2.3 สนับสนุน กำกับ ติดตาม ประเมินผลประสิทธิภาพและคุณภาพ การบริหารงบประมาณ

6.2.4 ผลิตสื่อส่งเสริมให้โรงเรียนบริหารจัดการบุคลากรให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษาที่มีการพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ทางการศึกษาและการส่งเสริมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้สามารถใช้ได้ในโรงเรียนในพื้นที่

### 3.4 ตัวชี้วัดการประเมินโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน

แนวตัวชี้วัดที่บ่งบอกความสำเร็จของโครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝัน ซึ่งมีรายละเอียดของดัชนีตัวชี้วัดที่ทำการประเมินในแต่ละด้านมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546: 24-25)

### 3.4.1 ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารและการจัดการ

- 1) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งแสดงให้เห็นการพัฒนาเอกลักษณ์ตามความต้องการของชุมชนและสอดคล้องกับเจตนารมณ์และทิศทางโรงเรียนในพื้นที่
- 2) โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดวางโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการที่ดี บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียน บ่งบอกถึงการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ความคล่องตัว ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ผลักดันสร้างสรรค์แบบกัลยาณมิตร
- 3) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีระบบการวางแผน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่เน้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างสมดุลรอบด้าน
- 4) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมทั่วถึงผู้รับบริการในเขตพื้นที่บริการ เพื่อเป็นการประกันโอกาส และสิทธิให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย
- 5) โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนอย่างเข้มแข็งและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการของโรงเรียน
- 6) โรงเรียนทุกโรงเรียนใช้ระบบเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 7) โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนให้เข้มแข็งลดความเสี่ยงจัดภัยอุปสรรคที่ก่อปัญหาให้นักเรียนตลอดจนการช่วยเหลือส่งเสริมนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษและ โดย
  - 7.1 จัดครูที่เหมาะสมดูแลช่วยเหลือนักเรียนประมาณ 1: 25
  - 7.2 จัดกิจโสมรุม ครูที่ปรึกษาพบนักเรียน อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
  - 7.3 จัดระบบการรวบรวมข้อมูลนักเรียน การวิเคราะห์ วินิจฉัย การจำแนกคัดกรอง การกำหนดมาตรการ วิธีการ ป้องกัน ช่วยเหลือ ตามลักษณะพฤติกรรม
  - 7.4 จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและแนวทางการปฏิบัติต่อนักเรียนที่เสริมสร้างความไว้วางใจ ความอบอุ่น ปลอดภัย

8) จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองในลักษณะ “ศิษย์ - ครู - ผู้ปกครอง” และการเยี่ยมบ้านนักเรียน

9) จัดตั้งองค์กรสหวิชาชีพที่ประกอบด้วยบุคลากร ผู้ชำนาญการ ในสาขาวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ส่งเสริม ป้องกัน แก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าหน้าที่ตำรวจ นักสังคมสงเคราะห์ นักกฎหมาย ฯลฯ เพื่อร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนป้องกันแก้ไข ปัญหา และส่งเสริมนักเรียน ตามลักษณะความจำเป็นเฉพาะกรณี

10). จัดตั้งกองทุนอาหารกลางวันนักเรียนทุกโรงเรียน

11) จัดตั้งเครือข่ายคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ประกอบด้วยผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ เพื่อร่วมกันดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับ ชุมชน

12) โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับการนิเทศส่งเสริมสนับสนุน  
อย่างทั่วถึง

13) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีผลงานที่แสดงพัฒนาการด้านคุณภาพ นักเรียนและเอกลักษณ์ อันโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และสาธารณชน

### 3.4.2 ตัวชี้วัดด้านคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้

1) นักเรียนทุกคนอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง  
2) นักเรียนทุกคนเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร  
และการค้นคว้า

3) นักเรียนทุกคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อการเรียนรู้

4) ช่วงชั้นที่ 2 - 4 ทุกคนสร้างนำเสนอผลงานโดยการประยุกต์ใช้  
สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) นักเรียนทุกคนมีผลงานที่แสดงความสามารถในการคิดวิเคราะห์  
และสร้างสรรค์

6) นักเรียนทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตในด้านการ  
จัดการดูแลช่วยเหลือตนเอง ทักษะการบริโภคทางสังคม การมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม  
ทักษะการจัดการและสร้างอาชีพ



- 7) นักเรียนทุกคนมีความสามารถในการจัดการ สร้างงานอาชีพ และ  
การประกอบการ
- 8) นักเรียนทุกคนอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 9) นักเรียนทุกคนเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ  
เพื่อการสื่อสารและการค้นคว้า
- 10) ทุกคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อการเรียนรู้
- 11) นักเรียนช่วงชั้นที่ 2 -4 ทุกคนสร้าง นำเสนอผลงาน  
โดยการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 12) นักเรียนช่วงชั้นที่ 2 - 4 ทุกคนสร้าง นำเสนอผลงาน  
โดยการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 13) นักเรียนทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตในด้าน  
การจัดการดูแลช่วยเหลือตนเอง ทักษะการบริโภคทางสังคม การมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม  
ทักษะการจัดการและสร้างอาชีพ
- 14) นักเรียนทุกคนมีความสามารถในการจัดการ สร้างงานอาชีพ และ  
การประกอบการ
- 15) นักเรียนร้อยละ 25 มีประสบการณ์มีรายได้ระหว่างเรียน
- 16) นักเรียนทุกคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ
- 17) นักเรียนทุกคนได้แสดงออกด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
- 18) นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์  
ตามที่โรงเรียนกำหนด
- 19) นักเรียนทุกคนใช้ภาษาไทยสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 20) ทุกคนมีผลงานและได้แสดงออกซึ่งการอนุรักษ์ สืบสานศิลปะ  
ประเพณีวัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 21) มีองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นสอดคล้องกับ  
ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน
- 22) โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้  
ที่เพียงพอ เหมาะสมตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

23) โรงเรียนใช้สื่อนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้และมีเครือข่ายการพัฒนาหลักสูตรทั้งในและนอกสถานที่

24) โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์ที่ทันสมัย

25) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีผลงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตรอย่างน้อยหนึ่งเรื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546: 36)

### 3.4.3 ตัวชี้วัดด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) ผู้บริหารทุกคนมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี

2) ผู้บริหารและครูทุกคนเพิ่มพูนการใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

3) ผู้บริหารและครูสามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

4) ครูทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความสามารถในการจัดการกระบวนการการเรียนรู้เชิงบูรณาการ

5) ครูได้รับการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพในรูปแบบวิธีต่างๆ เช่น การอบรมและการพัฒนา การอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างปฏิบัติงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ โดนพี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ การเทียบเคียงมาตรฐาน การจัดการเรียนการสอนกับครู ผู้บริหาร ในโรงเรียนพี่เลี้ยงหรือโรงเรียนที่ใช้เป็นต้นแบบเทียบเคียง

6) ครูทุกคนมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาตัวอย่าง ผลงานและวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดี

7) ครูทุกคนมีแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

8) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีผลงานในกานพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546: 44)

### 3.4.4 ตัวชี้วัดด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

1) โรงเรียนใช้ระบบเครือข่าย อุปกรณ์ และศูนย์การเรียนรู้พื้นฐาน ชุดมัลติมีเดียและศูนย์การเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ครูทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3) โรงเรียนมีและใช้สื่อดิจิทัล เช่น E-library, E-book, E-learning เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

4) โรงเรียนพัฒนาเว็บไซต์ เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเผยแพร่สู่สาธารณชน

5) โรงเรียนมีซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารการจัดการ

6) โรงเรียนมีเครือข่ายในการดูแลบำรุงรักษา

7) โรงเรียนมีระบบบริหารสารสนเทศที่เชื่อมโยงฐานข้อมูล ประมวลผลและรายงานผลการดำเนินงานทั้งระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 48)

3.4.5 ตัวชี้วัดด้านระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ในการพัฒนา

1) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีเครือข่ายอุปถัมภ์เข้าไปมีส่วนร่วม

มีคู่มือแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน

2) ภาคีมีเครือข่ายอุปถัมภ์ โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยงและโรงเรียน

3) โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษานิเทศก์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอนร่วมกับครูอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) พี่เลี้ยงทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานในทุก

5) โรงเรียนทุกโรงเรียนมีครูและทรัพยากรที่เหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์เฉลี่ยของประเทศ

6) โรงเรียนทุกโรงเรียนดำเนินบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ตามมาตรฐานการจัดการเงิน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.2546 : 53)

### 3.4.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์โรงเรียนในฝัน

โครงการ ๑ อำเภอ ๑ โรงเรียนในฝันมี 3 รุ่น เริ่มปีการศึกษา 2546  
 รุ่นที่ 1 โรงเรียนในฝัน (หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1  
 จำนวน 921 โรงเรียนรุ่นที่ 1/1 (31 โรงเรียน) รุ่นที่ 1/2 ( 69 โรงเรียน) รุ่นที่ 1/3  
 (821 โรงเรียน) ผ่านการรับรองแล้วทุกโรงเรียน  
 รุ่นที่ 2 โรงเรียนในฝัน(โรงเรียนดีใกล้บ้าน รุ่นที่ 2 จำนวน 831 /  
 838 โรงเรียน ผ่านการรับรองแล้วทุกโรงเรียน  
 รุ่นที่ 3 โรงเรียนในฝัน (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) รุ่นที่ 3 จำนวน  
 325/8 โรงเรียนผ่านการรับรอง จำนวน 428 โรงเรียน เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2555 รอบ  
 สุดท้าย

### 3.5 มาตรฐานและคุณภาพโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนที่มีมาตรฐานและคุณภาพโรงเรียนในฝันจะต้องมีระดับคุณภาพ 6  
 ด้าน คือ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านคุณภาพครู ด้านคุณภาพของแหล่งเรียนรู้  
 ด้านคุณภาพกิจกรรมการพัฒนาทักษะชีวิต ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย  
 และด้านคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝันและ  
 เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของคำว่า “ด้าน” ซึ่งใช้เรียกกับลักษณะการเกิดภาวะผู้นำทั้ง 4  
 ด้านแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “มิติ” แทน ดังนี้

มิติคุณภาพนักเรียน ด้านทักษะและความสามารถในการใช้เครื่องมือ  
 เพื่อการแสวงหาความรู้(นักเรียนทุกกลุ่ม) ประกอบด้วย ใช้ภาษาไทย ฟัง พูด อ่าน เขียน  
 คล่องแคล่ว ถูกต้อง เหมาะสมระดับชั้น ใช้ภาษาอังกฤษ ฟัง พูด อ่าน เขียน คล่องแคล่ว  
 เหมาะสมระดับชั้น ใช้ Computer มี e-mail address และมีความสามารถสืบค้นข้อมูล  
 สื่อสายผ่านระบบ ICT เรียนรู้ผ่านระบบ e-learning สามารถสืบค้นข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้  
 ที่หลากหลาย หาวิธีการแก้ปัญหา หรือแสวงหาคำตอบ ด้านความสามารถในการคิด-  
 วิเคราะห์ กลุ่มที่ 1 นักเรียนกลุ่มทั่วไป ไม่ปฏิเสธที่จะตอบคำถาม ตอบคำถามอย่างมี  
 เหตุผล และมีข้อมูลที่ถูกต้องประกอบเหตุผล ข้อมูลที่นำเสนอแสดงถึงการค้นคว้า  
 จากแหล่งเรียนรู้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ผลงานที่นำเสนอสะท้อนความคิด วิเคราะห์  
 อย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอผลงานที่สะท้อนความคิดวิเคราะห์และหรือผ่านระบบ ICT  
 กลุ่มที่ 2 นักเรียนกลุ่มเจาะจง ยินดีตอบคำถาม และตอบคำถามด้วยความมั่นใจ คำตอบ  
 มีลักษณะการเชื่อมโยงความรู้เดิมกับสาระที่กำลังทดลอง ปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว

ตอบคำถามได้ถูกต้องตามศาสตร์ของสาระที่นำเสนอ ตอบคำถามถูกต้อง คล่องแคล่ว มีเหตุผลมีข้อมูลประกอบอย่างมั่นใจและในกรณีที่ตอบคำถามไม่ได้แสดงความพยายามในการสืบค้นข้อมูลและสามารถตอบคำถามได้ สรุปผลการปฏิบัติ การทำโครงการหรือ การทดลองได้ ผลงานสะท้อนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นำผลสรุปจากการทดลองหรือ ค้นคว้า ไปใช้หรือพัฒนาต่อยอดเป็นผลงาน ชิ้นงาน หรือมีแนวคิดที่จะพัฒนาต่อยอด นำเสนอสรุปผลจากการเรียนรู้หรือการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเสนอผ่านระบบ ICT ผลงานสะท้อนความคิดสร้างสรรค์ (ไม่ลอกแบบ) ด้านคุณลักษณะความเป็นไทย ยิ้มไหว้ ทักทาย สนทนาอย่างมีสัมมาคารวะ ใช้ภาษา พูด อ่าน เขียน ได้ถูกต้องเหมาะสมกับ กาลเทศะคำตอบ บทสนทนา สะท้อนให้เห็นการได้รับ การปลูกฝังด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเพียงพอ อย่างมีเหตุผล แต่งกายสะอาด เหมาะสม กิจกรรมการแสดง สะท้อน ความสามารถที่เหมาะสมกับวัยและสถานภาพนักเรียน ผลงานหรือกิจกรรมที่แสดง สะท้อนการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและท้องถิ่น

มิติคุณภาพครู ด้านการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนซึ่งกิจกรรมการเรียน การสอนมีลักษณะ ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการสืบค้นข้อมูลจากสื่อ / แหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย ให้นักเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริม กระบวนการคิด วิเคราะห์ ส่งเสริมรักการอ่าน การค้นคว้า ส่งเสริมความถนัด ความสามารถเฉพาะด้าน ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมความเป็นไทยความพอเพียงอย่างมี เหตุผล สะท้อนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้ ICT ด้านความรู้ ความเข้าใจ ในโครงการ มีความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมาย และแนวดำเนินการที่สอดคล้องกับโครงการ พัฒนาตนเองโดยเฉพาะด้านความสามารถใช้ Computer หรือ ICT เพื่อการเรียนการสอน กระตือรือร้นในการทำงาน สามารถอธิบายหรือตอบข้อซักถามสอดคล้องกับผลงานที่ ปรากฏอย่างเป็นเหตุเป็นผล ผลงานนักเรียนที่นำเสนอ สะท้อนการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธี สอน สอดคล้องกับด้านย่อยที่ พัฒนาการทำงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียนใน ฝันภายใต้ข้อจำกัด ให้การดูแล ช่วยเหลือ แนะนำนักเรียนตามหลักการและแนวทางวินัย เชิงบวก (Positive Discipline)

มิติคุณภาพของแหล่งเรียนรู้ ด้านแหล่งเรียนรู้ (ทั่วไป) บริเวณ อาคาร สถานที่ รวมถึงห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้ สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น ส่งเสริมให้นักเรียนอยากมาเรียน รักโรงเรียน ห้องเรียนปกติ แหล่งเรียนรู้และ ห้องปฏิบัติการ มีสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้มีความเหมาะสม ตรงตามจุดประสงค์

ของห้องหรือแหล่งเรียนรู้นั้นๆ มีห้องปฏิบัติการที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงมีร่องรอยการใช้ และใช้อย่างคุ้มค่า นำ Computer และระบบ ICT มาใช้เพื่อสนับสนุนทางการเรียนการสอน และหรือการบริหารจัดการ ระบบ ICT มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ จัดระบบการให้บริการ การใช้ห้องปฏิบัติการและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ระบบการให้บริการ การใช้ห้องปฏิบัติการและแหล่งเรียนรู้ มีประสิทธิภาพโดยส่งผลต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างมีคุณภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านปัจจัยสนับสนุน มีมาตรการในการดูแล ซ่อมบำรุงและ มีแนวทางเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ ห้องสมุดสภาพภายใน การจัดวาง การตกแต่งมีความเหมาะสม บรรยากาศเชิญชวนให้ใช้บริการ มีสื่อสนับสนุนการสืบค้น ข้อมูลอย่างหลากหลายเพียงพอทั้งสื่อ สิ่งพิมพ์และสื่อ ICT มีการจัดและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการใช้ห้องสมุดอย่างเป็นสากล จัดกิจกรรมส่งเสริมรักการอ่านอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบครบวงจร ผลปรากฏต่อการเพิ่มจำนวนนักเรียนด้านรักการอ่านอย่างชัดเจน ลักษณะกิจกรรมส่งเสริมรักการอ่านมีความเชื่อมโยงกับพัฒนาการด้านความสามารถ ในถ่ายทอดข้อมูลจากการอ่านรวมถึงจำนวนหนังสือเล่มโปรด คุณภาพด้านการรักการอ่านของนักเรียนปรากฏในเชิงประจักษ์ (สุ่มประเมินนักเรียนขณะตรวจเยี่ยม) ใช้ระบบ ICT ในการบริหารจัดการห้องสมุด ครูผู้รับผิดชอบมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ ห้องสมุดโดยระบบ ICT

มิติคุณภาพกิจกรรมการพัฒนาทักษะชีวิต ด้านลักษณะกิจกรรม จัดได้อย่างสอดคล้องกับสาระสำคัญ(Concept) และเป้าหมายของกิจกรรม นักเรียน ได้เรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง นักเรียนได้ฝึกการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบครบวงจร ทุกกิจกรรมได้สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปลูกฝัง แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง นักเรียน ได้เรียนรู้จากมืออาชีพเฉพาะเรื่องที่สอดคล้องกับ กิจกรรมนั้นๆ ด้านการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูที่ปรึกษามีความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมนั้นๆ เป็นอย่างดี พัฒนาผลงานและหรือการดำเนินงานสู่การมีรายได้ ใช้ ICT สนับสนุนการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม เผยแพร่ผลงานหรือวิธีการดำเนินงานจาก กิจกรรมนั้นๆ สู่ชุมชน

มิติคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านอาคารสถานที่ สถานที่ออกกำลังกาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ประกอบกิจกรรม การส่งเสริมสุขภาพอนามัย มีความเหมาะสม สอดคล้องกับจำนวนและระดับของนักเรียน ตรงตามวัตถุประสงค์

มีความสะดวกต่อการใช้สอย สะอาด ปลอดภัย ปรากฏร่องรอยการใช้อย่างคุ้มค่า และอยู่ในสภาพพร้อมใช้ ห้องพยาบาลมีอุปกรณ์ประกอบเหมาะสมปลอดภัย สะอาด อบอุ่น รวมถึงยาเพียงพอไม่หมดอายุ มีความเหมาะสมที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย ห้องสุขา มีจำนวนเพียงพอ เหมาะสมสอดคล้องกับระดับของนักเรียนถูกสุขลักษณะสะอาด ปราศจากกลิ่นและปลอดภัย จัดระบบการดูแล การซ่อมบำรุง เพิ่มขีดความสามารถ การให้บริการ บริเวณอาคารสถานที่ เครื่องมือ การออกกำลังกาย นาฏศิลป์ดนตรี และ ศิลปะ ด้านกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ผู้ดูแลและรับผิดชอบ ห้องหรืองานพยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจ การพยาบาลเบื้องต้นหรืองานอนามัยโรงเรียนเป็นอย่างดี และจัดให้มีการเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีแนวคิดแนวปฏิบัติ สะท้อนวินัยเชิงบวก รวมถึงจัดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อการดูแลที่มีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมสนับสนุน การดูแลสุขภาพ อนามัยการออกกำลังกาย ศิลปะและนาฏศิลป์และ นาฏศิลป์ดนตรี มีกิจกรรมเชื่อมโยงความรู้ ด้านการดูแลสุขภาพอนามัยสู่บ้านและชุมชน มีผลงานด้านศิลปนาฏศิลป์ดนตรีกีฬาและหรือการรักษาสภาพอนามัยที่เป็นที่ยอมรับ จากชุมชน หรือจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

มีทัศนภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหาร เต็มใจเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝัน มีความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญ (Concept) และ แนวทางดำเนินงานโครงการโรงเรียนในฝัน เป็นผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการให้ครู นักเรียน ชุมชนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และยินดีเข้าร่วมโครงการโรงเรียนในฝัน ประสาน ความช่วยเหลือและได้รับการดูแลจากผู้อุปถัมภ์(ในชุมชน หรือหน่วยงานหรือบุคคล หรือ องค์กรภายนอกชุมชน ฯลฯ) ประสานความช่วยเหลือและหรือ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากบุคลากร สถาบันหน่วยงาน ด้านการศึกษา มีความสามารถในการบริหารจัดการ ผ่านระบบ ICT สามารถบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการ ดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งระบบ โรงเรียน จัดระบบประกันคุณภาพครบทั้ง 8 รายการ จัดระบบและมาตรการในการดูแล ซ่อมบำรุงและคงสภาพเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน นำระบบ ICT มาใช้ในการสนับสนุน การบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า การบริหารจัดการทุกระบบมีประสิทธิภาพโดยสามารถ แสดงผลเชิงคุณภาพด้านต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับการสนับสนุนด้านปัจจัย ด้านผลงาน ที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น มีสถิตินักเรียนต่อหรือประกอบ อาชีพที่ใช้ความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้น มีผลงานเป็นที่ยอมรับจากโรงเรียนอื่นโดยเป็น

แหล่งศึกษาดูงานมีผลงานที่ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติทั้งผลงานในภาพรวมของโรงเรียน และของบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากชุมชนมากขึ้น

สรุปได้ว่า มาตรฐานและคุณภาพโรงเรียนในฝัน คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้ศึกษามาตรฐานคุณภาพเพียง 3 มิติ ซึ่งเป็นมาตรฐานหลัก ได้แก่ มิติคุณภาพนักเรียน มิติคุณภาพครู และมิติการบริหารจัดการ ส่วนอีก 3 มิติ เป็นมาตรฐานซ่อนอยู่ใน 3 มิติหลัก สามารถพัฒนาไปพร้อมกันได้ มาตรฐานและคุณภาพยังสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานในจุดที่ต้องพัฒนา อย่างเป็นรูปธรรมเป็นเชิงประจักษ์ สร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ในการพัฒนาทั้งระบบ ของโรงเรียน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในภาพรวมของการวิจัยเชิงคุณภาพและ รายละเอียดของพหุกรณีศึกษา รายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

##### 4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาเชิงคุณภาพศึกษาปรากฏการณ์ทางการศึกษานั้น จัดเป็นกระแสรองในการนำมาใช้ต่อจากวิธีวิทยาเชิงปริมาณในราวๆ ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา วิธีวิทยาเชิงคุณภาพมีกำเนิดและได้รับการพัฒนาในฐานะเป็นวิชาชีพที่ใช้ค้นหาความรู้ ความจริงของกลุ่มนักวิชาการด้านมนุษยวิทยา (Anthropologist) นักสังคมวิทยา (Sociologist) และนักชาติพันธุ์วรรณา (Ethnologist) แม้ว่าในระยะแรกๆ ของการนำ วิธีวิทยาเชิงคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือศึกษาหาความรู้จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ นานาไม่ว่าจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือทั้งในตัวของผู้วิจัยและผลที่ได้รับ ตลอดจนจนกระบวนการดำเนินงานที่ดูเหมือนว่าค่อนข้างจะไม่เป็นปรนัย แต่กระนั้นก็ตาม ปัจจุบันนี้วิธีวิทยาเชิงคุณภาพได้รับการยอมรับ นำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการแสวงหา ความรู้ความจริงในวงวิชาการ วิชาชีพต่างๆ กันอย่างแพร่หลายแทบจะทุกสาขาวิชา (รัตนะ บัวสนธ์, 2555, หน้า 25) ในการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่นำเสนอเกี่ยวกับการวิจัย เชิงคุณภาพ ดังนี้



#### 4.1.1 ความหมายและแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ

สฎางค์ จันทวานิช (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า คือ การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคม จากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม วิธีการนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยมหรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณมักใช้เวลานานในการศึกษาดิตตามระยะยาว ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย และ ลิน พันธุ์พินิจ (2551, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นการวิจัยเชิงคุณลักษณะของประชาชนและสังคมบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นธรรมชาติ ไม่ได้เน้นข้อมูลที่เป็นจำนวนและวิเคราะห์ด้วยสถิติ มีความเป็นนามธรรม (Abstract) เป็นการศึกษาความจริง (Reality) จากปรากฏการณ์ที่เป็นธรรมชาติ (Naturallistic) ของบุคคลและสังคมที่ปราศจากการปรุงแต่ง เพื่อทราบลักษณะที่แท้จริงของบุคคลหรือสังคมนั้น สอดคล้องกับ บุญธรรม กิจปรีตาภิวัตน์ (2551, หน้า 223) ได้ให้ความหมาย ของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นวิธีการค้นหาหลักฐานข้อเท็จจริง ด้วยการพิจารณาจากปรากฏการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ตามธรรมชาติในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะภาพรวม (Holistic View) นอกจากนี้ ชาย โพธิสิตา (2554, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย แต่เครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือ ตัวนักวิจัยเอง มีการออกแบบที่ยืดหยุ่น ดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตรรกะแบบอุปนัย การวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูลสามารถดำเนินไปพร้อมกันในสนาม มุ่งตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะของผู้ที่ถูศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของคนผู้ที่ถูกศึกษาเหล่านั้น

สำหรับนักการศึกษาในต่างประเทศนั้น John W.Creswell (1998, p.15 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความเข้าใจบนพื้นฐานของระเบียบวิธีอันมีลักษณะเฉพาะที่มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ ในกระบวนการนี้ นักวิจัยสร้างภาพหรือข้อมูลที่ซับซ้อน เป็นองค์รวม วิเคราะห์ข้อความ

รายงานทัศนะของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียด และดำเนินการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ และ Sharan B.Merriam (1988, p. 6) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นการวิจัยที่สนใจ ให้เกิดความเข้าใจ ในความหมายของโครงสร้างของมนุษย์ ในด้านความรู้สึกนึกคิด และประสบการณ์ต่างๆ การวิจัยมุ่งอธิบายให้ความสนใจโดยตรงกับประสบการณ์ ในด้านชีวิตความเป็นอยู่ ความรู้สึก และประสบการณ์ที่ประสบความเปลี่ยนแปลง

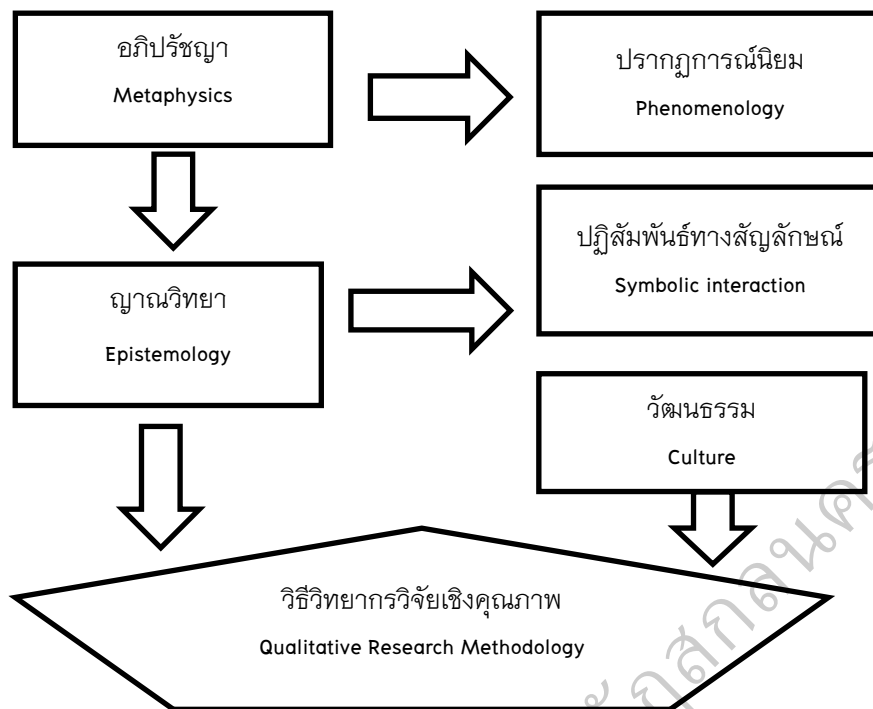
สรุปได้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ ในทุกมิติ มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ ความรู้สึกนึกคิด และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัย และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย พื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับความจริงและวิธีการค้นหาความจริงที่เป็นบ่อเกิดวิธีวิทยาเชิงคุณภาพในการวิจัย คือความเชื่อที่ว่า ความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ นั้นมิได้คงที่หรือมีระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน สม่่าเสมอ แต่ทว่าความเป็นจริงของสรรพสิ่งนั้นมีความหมายและแปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) รอบข้างโดยเฉพาะความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มคนใดๆ ก็ตามล้วนถูกกำหนดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมนั้นๆ เป็นสำคัญ พื้นฐานความเชื่อ เช่นนี้ ได้แก่ ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งมีสาระโดยสังเขปดังนี้

1. ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) พื้นฐานความเชื่อในกลุ่มนี้มีสาระสำคัญว่า บุคคลแสดงพฤติกรรมใดๆ ให้ปรากฏสังเกตได้นั้นเป็นเพราะบุคคลนั้นได้เลือกให้ความหมายแล้วจึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเลือกให้ความหมายและแสดงพฤติกรรม ด้วยเหตุนี้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมที่สังเกตได้อย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องรู้ถึงที่มาของการให้ความหมายซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมดังกล่าวเสียก่อน นั่นคือ พฤติกรรมปรากฏมิอาจตีความหมายได้ตามที่ปรากฏ แต่ต้องอธิบายตีความตามที่บุคคลผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมนั้นให้ความหมาย

2. ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) พื้นฐานความเชื่อในกลุ่มนี้คล้ายๆ กับกลุ่มแรกในแง่ที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์ล้วนมีความหมายเป็นตัว

กำหนดให้แสดงออกมา แต่มีความแตกต่างในประเด็นที่ว่าบุคคลใดๆ แสดงพฤติกรรม ออกเป็นเพราะบุคคลได้มาอยู่ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ ยอมรับว่าพฤติกรรมใดที่กลุ่มบุคคลนั้นๆ คาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำ ถ้าหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาแล้วไม่ตรงกับความคาดหวังของกลุ่ม บุคคลนั้นๆ จะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลนี้ บุคคลผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมดังกล่าว จะเกิดการเรียนรู้ว่าไม่ควรแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก นั่นคือ การให้ความหมายของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น

วัฒนธรรม (Culture) สำนึกคิดนี้อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในระดับตัวบุคคลหรือระดับกลุ่มจะมีความหมายหรือเป็นจริงอย่างไรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด กล่าวคือ พฤติกรรมเดียวกันถ้าปรากฏในต่างวัฒนธรรม จะมีความหมายแตกต่างกันด้วย ดังนั้น การศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ทั้งที่เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลและพฤติกรรมทางสังคมจึงต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่บุคคลนั้นเกิดและอาศัยอยู่ จึงจะอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวได้ถูกต้องที่กล่าวมาเป็นพื้นฐานทางปรัชญาในส่วนที่เกี่ยวกับอภิปรัชญาหรือพื้นฐานความเชื่อที่ช่วยอธิบายว่าอะไรคือความจริง วิธีวิทยาเชิงคุณภาพนั้น ต้องอาศัยช่องทางหรือประสาทสัมผัสทั้งห้าเช่นกัน นั่นคือยืนอยู่บนพื้นฐานปรัชญาประจักษ์นิยม (Empiricism) เช่นกัน แต่ไม่เชื่อว่าข้อมูลของความจริงที่รับผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้านี้จะต้องกำหนดแฉงนับวัดค่าเป็นตัวเลขจำนวนเสมอไป แต่ยังมีข้อมูลอื่นที่มีใช้ตัวเลข หากว่าก็ยังเป็นความจริงได้ด้วยเช่นกัน พื้นฐานทางปรัชญาที่ทำให้เกิดวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 7 พื้นฐานทางปรัชญาวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ  
(รัตนะ บัวสนธ์, 2555, หน้า 28)

#### 4.1.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

สุภาวงศ์ จันทวานิช (2550, หน้า 13 -14) ได้อธิบายลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม โดยการมองจากหลายแง่มุมการศึกษาปรากฏการณ์สังคมจะต้องกระทำโดยศึกษาปรากฏการณ์นั้นจากแง่มุม หรือแนวคิดทฤษฎีที่มีความหลากหลายมากกว่ายึดแนวคิดอันใดอันหนึ่งเป็นหลัก นอกจากนั้นไม่พิจารณาปรากฏการณ์อย่างเป็นเสี่ยงเดียว ด้านใดด้านหนึ่ง
2. เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก เพื่อให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์สังคมซึ่งมีความเป็นพลวัต
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เพื่อให้เข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ มักมีการวิจัยสนาม (Field Research) ไม่มีการควบคุมและทดลองในห้องปฏิบัติการ เพราะทำให้ผู้วิจัยไม่เห็นปรากฏการณ์ในบริบททางสังคมและ

## วัฒนธรรม

4. คำนี้ถึงความ เป็นมนุษย์ของผู้วิจัย ด้วยเหตุที่การศึกษา ปรัชญาการณีสังคมเป็นการศึกษามนุษย์ จึงให้ความสำคัญและเคารพผู้วิจัยในฐานะ เพื่อนมนุษย์ จะเข้าไปสัมผัส สร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจ เข้าใจ ไม่มีแบ่งเขา แบ่งเรา ไม่นำข้อมูลของผู้วิจัยไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่ฝืนใจเมื่อผู้วิจัยไม่เต็มใจตอบ นักวิจัยจะเข้าไปสัมผัสมากกว่าจะใช้เครื่องมือวิจัยอื่นใดเป็นสื่อกลาง

5. ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย เป็นการนำข้อมูล รูปธรรมย่อยๆ หลายๆ กรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรม โดยพิจารณาร่วมที่พบ จะเน้นการวิเคราะห์แบบอุปนัยมากกว่าใช้สถิติตัวเลข

6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความหมาย ในปรัชญาการณีสังคม นักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่า องค์ประกอบด้านจิตใจ ความคิดและความหมาย คือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ ที่แสดงออกมา

นอกจากนี้ Johnson and Christensen ได้สรุปลักษณะสำคัญการวิจัย เชิงคุณภาพตามตาราง

## ตารางที่ 5 สรุปลักษณะสำคัญการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลำดับที่	ประเด็น	ลักษณะสำคัญ/จุดมุ่งเน้น
1	วิธีการทางวิทยาศาสตร์	1. ใช้วิธีการอุปนัยหรือแสวงหาความรู้จากล่างขึ้นบน 2. นักวิจัยมุ่งสร้างสมมติฐานใหม่ๆ และทฤษฎีจากพื้นที่ในขณะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม
2	มุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์	พฤติกรรมมีความสลับซับซ้อนเป็นพลวัตขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สังคม บริบท และตัวบุคคลนั้น
3	ลักษณะร่วมของวัตถุประสงค์วิจัย	พรรณนา อธิบาย และบุกเบิกค้นหา
4	จุดเน้น	มุมมองกว้างและลึก มุ่งอธิบาย ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างลุ่มลึก
5	ธรรมชาติของการสังเกต สอบวัด	ศึกษาพฤติกรรมภายใต้สถานการณ์ที่เป็นปกติ ธรรมชาติ หรือภายใต้บริบทที่พฤติกรรมนั้นปรากฏ
6	ธรรมชาติของความรู้ ความจริงได้	เป็นอัตนัย ส่วนบุคคล ตามโครงสร้างทางสังคม
7	แบบฟอร์ม/ลักษณะการเก็บข้อมูล	รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม บันทึกภาคสนาม และแบบสอบถามปลายเปิด) นักวิจัย คือเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล
8	ธรรมชาติของข้อมูล	คำพูด จินตนาการ เหตุการณ์
9	การวิเคราะห์ข้อมูล	ค้นหาแบบแผน แก่นเรื่อง และลักษณะภาพรวมของปรากฏการณ์หรือสิ่งที่ทำการศึกษา จัดหมวดหมู่
10	ผลหรือข้อค้นพบ	ข้อค้นพบที่เฉพาะเจาะจงสะท้อนความเห็นแทนจากมุมมองของคน
11	การรายงานขั้นสุดท้าย	การยกคำพูดข้อความหรือภาพประกอบการเขียนรายงาน

ที่มา : Johnson and Christensen (2004, p. 31)

จากตารางจะเห็นว่า เมื่อดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิทยาเชิงคุณภาพนั้น ตัวนักวิจัยก็คือเครื่องมือเก็บข้อมูล ซึ่งเทคนิควิธีที่ใช้เก็บข้อมูลมักจะเป็นการใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงวิเคราะห์สร้างข้อสรุปด้วยการให้เหตุผลแบบสรุปอุปนัยจากข้อมูลให้เป็นความรู้ความจริงที่มีลักษณะร่วมกันหรือเป็นแบบแผนที่เรียกกันว่า ทฤษฎีจากพื้นที่หรือบางทีก็เรียกว่าทฤษฎีฐานราก ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้มีความเป็นจริง ภายใต้บริบทหรือโครงสร้างทางสังคมชุมชนหนึ่งๆ และอาจแปรเปลี่ยนไปได้ตามบริบท ของตัวบุคคลและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ในการทำวิจัยด้วยวิธีวิทยาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อที่จะพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมหรือ พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นรวมทั้งเพื่อค้นหาหรือรวบรวมความสัมพันธ์ทางปรากฏการณ์ ย่อย ภายใต้ปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษานั้น ทั้งนี้การเขียนรายงานผลการวิจัยจะมีลักษณะ การเขียนแบบพรรณนาเล่าเรื่องที่เกิดขึ้น โดยอาจมีการยกคำพูดหรือข้อความต่างๆ ที่ได้ จากการเก็บในภาคสนามรวมทั้งใส่ภาพถ่ายจากภาคสนามสอดแทรกเข้ามาในรายงาน เป็นระยะๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ นั้นจะเน้นการมอง ปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม มีการศึกษาติดตามระยะยาวและในสภาพแวดล้อมตาม ธรรมชาติ ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย วิธีการตีความจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อ เข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่

#### 4.1.3 ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness)

Graneheim (2004, pp. 105–112). ; Guba & Lincoln, 1989. อ้างถึง ใน กิติพัฒน์ นนทปัทมะคุลย์, 2550 หน้า 30–34) ได้ระบุเกณฑ์ในการพิจารณา ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ของงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1) ความเชื่อถือได้ (Credibility) หมายถึง ความสอดคล้องของข้อมูล และการตีความของผู้วิจัยกับความเป็นจริงของผู้ให้ข้อมูลและนักวิจัย นักวิจัยควร ดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของงานวิจัย ดังนี้

##### 1.1 อยู่ในสนามเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged Engagement)

นานจนผู้วิจัยสามารถสร้างสัมพันธภาพ (Rapport) กับผู้ให้ข้อมูลจนแน่ใจว่าจะได้ความจริง จากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งทำให้นักวิจัยสามารถขจัดอคติและตรวจสอบความเข้าใจในประเด็น สำคัญๆ ให้ถูกต้อง

1.2 การที่นักวิจัยจะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับกลุ่มตัวอย่างเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged Engagement) เป็นการที่นักวิจัยใช้เวลาที่ยาวนาน ทุ่มเทเวลาให้ใกล้ชิด ทำให้ตรวจสอบได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความผิดพลาดบิดเบือนมาน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเกิดจากตัวตนของนักวิจัย หรือเกิดจากผู้ให้ข้อมูล และเป็นการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อผลในการสร้างความเชื่อถือของข้อมูลในระดับสูง

1.3 สังเกตอย่างจริงจัง และต่อเนื่องยาวนาน (Persistent Observation) เพื่อเข้าใจคุณลักษณะสำคัญๆ รวมทั้งเข้าใจสิ่งที่ผิดปกติพร้อมทั้งเข้าใจความหมายนั้นๆ

1.4 ตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การศึกษาจากแหล่งที่มาต่างๆ ของข้อมูลหลายแหล่ง การใช้มุมมองทางทฤษฎีหลายๆ ทฤษฎี ตรวจสอบซึ่งกันและกัน และถ่ายทอด เล่า ตรวจสอบระหว่างเพื่อนร่วมวิจัย และผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการวิจัย

2) การถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) การถ่ายโอนผลการวิจัยเป็นความสามารถอ้างผลการวิจัยไปยังสภาพการณ์ในบริบทที่คล้ายคลึงกัน โดยได้เสนอให้ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive selection) การหาข้อสนเทศในทุกๆ ด้านอย่างครบถ้วน หาข้อมูลของแนวคิดในสมมติฐานที่สร้างขึ้น เพื่อสร้างแนวทางอันอาจทำให้เกิดการถ่ายโอนผลวิจัยไปสู่บริบทอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกันได้

3) การพึ่งพากับเกณฑ์อื่น (Dependability) หมายถึง การที่ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิด หรือกรอบทฤษฎีที่มีอยู่ ซึ่งอาจทำได้โดยการใช้วิธีอื่นๆ เข้าร่วมกันหลายวิธีในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลของแนวคิดทฤษฎี การใช้นักวิจัยหลายคนร่วมสังเกตสิ่งเดียวกัน ฯลฯ เพื่อดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดจะไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนกันหรือขัดแย้งกัน หรืออาจใช้วิธีการวิเคราะห์ทบทวนแบบแผนที่แตกต่างกัน ออกไป (Negative Case Analysis)

4) การยืนยันผล (Confirmability) หมายถึง ความสามารถในการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูล ให้ใช้วิธีการสะท้อนคิด (Reflection) ในทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยอาจสะท้อนคิดร่วมกับทีมวิจัย (Member Checking) เพื่อให้การมองปัญหาของผู้วิจัยมีความชัดเจน หรืออาจทดสอบผลการศึกษาที่ได้และการตีความข้อมูลด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบ



#### 4.1.4 ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีขั้นตอนในการวิจัยคล้ายคลึงกับงานวิจัยทั่วไป แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของขั้นตอนต่างๆ อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องพิจารณาให้ชัดเจนก่อนว่าประเด็นปัญหาที่สนใจเหมาะสมกับการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือไม่ โดยมีหลักการพื้นฐานว่าเรื่องที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ของมนุษย์ในสังคม หรือเรื่องที่มีลักษณะเป็นนามธรรมอื่นๆ รวมถึงเรื่องที่เป็นการอธิบายขั้นตอนกระบวนการของเรื่องราวต่างๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ 6 ขั้นตอนพอสังเขป ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553, หน้า 13-14)

1) ขั้นระบุปัญหาการวิจัย ขั้นตอนนี้จัดเป็นขั้นตอนแรกที่น่าวิจัย ต้องระบุให้ชัดว่าปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการคำตอบคืออะไร หากไม่สามารถระบุได้ก็ไม่สามารถดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องยากสำหรับนักวิจัยมือใหม่ที่อาจเห็นทุกเรื่องเป็นปัญหาไปหมด หรือไม่เห็นปัญหาใดเลย ขณะที่การวิจัยโดยเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์มีข้อจำกัดในการเลือกปัญหาการวิจัยอยู่หลายประการ สรุปเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการเลือกปัญหาการวิจัย 6 ประเด็น คือ 1) ปัญหาวิจัยความตรงกับศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เรียน 2) ปัญหาวิจัยมีความใหม่ 3) ปัญหาการวิจัยนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จ 4) ปัญหาการวิจัยตรงกับความสนใจของนักวิจัย 5) ปัญหาการวิจัยนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จ และ 6) เกณฑ์อื่นๆ เช่น เรื่องระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ความปลอดภัยในการทำวิจัย เป็นต้น

2) ขั้นทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะช่วยขยายโลกทัศน์ของนักวิจัยให้เห็นขอบเขตความรู้ที่มีอยู่แล้ว แม้งานวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้กรอบแนวคิดแบบหลวมที่พร้อมจะปรับกรอบตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบในสนามการวิจัยก็ตาม แต่การทบทวนวรรณกรรมก็ช่วยให้เกิดสมมติฐานชั่วคราวที่ใช้เป็นช่องทางในการค้นหาข้อมูลได้ต่อไป ดังนั้นการที่นักศึกษาทบทวนวรรณกรรมได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งและครอบคลุมก็จะช่วยให้นักศึกษาสามารถระบุปัญหาการวิจัยได้อย่างชัดเจนและสามารถดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ได้ต่อไป

3) ขั้นวางแผนและออกแบบการวิจัย เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องออกแบบว่าจะศึกษาข้อมูลจากกรณีศึกษา หรือกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด ที่ไหน จะเข้าสู่สนามวิจัยอย่างไร ประมาณเวลาในสนามวิจัยไว้เท่าไร จะใช้เครื่องมืออะไรในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือนั้นจะสร้างอย่างไร จะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไร จะตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ด้วยวิธีใด จะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร และจะเสนอผลการวิจัยอย่างไร

4) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้ โดยขั้นตอนก่อนหน้าคือการเลือกสนามวิจัย กลุ่มเป้าหมายหรือกรณีศึกษา วิธีในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งรวมถึงแนวคำถามและประเด็นต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม หรือการศึกษาเอกสารในสนามการวิจัย โดยขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ คือ 1) การเข้าสู่สนามการวิจัย 2) การสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคยกับสนามการวิจัย และ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

5) ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะต้องวิเคราะห์ไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและยังทำต่อไปหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง ทั้งนี้เพราะการวิจัยลักษณะนี้นักวิจัยจะมีสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ที่เกิดจากประสบการณ์ แนวคิด ทฤษฎีอยู่แต่เดิมจะถูกทดสอบด้วยข้อมูลที่เก็บได้ ขณะเดียวกันก็จะเกิดสมมติฐานใหม่ขึ้นมา สมมติฐานที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูล และเกิดคำถามใหม่ๆ ขึ้นต่อไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล

6) ขั้นตอนสรุปและอภิปรายผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและสืบเนื่องจากขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องตัดสินใจว่าจะเสนอสารสนเทศอะไรให้ผู้อ่าน โดยทั่วไปจะเป็นการสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัยและตอบสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วน รวมทั้งต้องอภิปรายผลการวิจัยด้วยหลักการ เหตุผลที่ทำให้ผู้อ่านกระจ่างใจว่าทำไมจึงได้ผลการวิจัยเช่นนี้ โดยทำที่ดีที่สุดของขั้นตอนนี้คือการให้ข้อเสนอแนะต่อการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องทบทวนเป้าหมายกำลัง ปัญญากำลัง และความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้อย่างมีคุณภาพ

## 4.2 พหุกรณีศึกษา (Multi -Case Study)

### 4.2.1 ความหมายของพหุกรณีศึกษา

ตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า การศึกษาซึ่งอาจเป็นบุคคล ชุมชน หน่วยงาน เรื่อง เหตุการณ์ หรือปัญหา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐาน ในเรื่องนั้นอย่างละเอียดและมีการวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกี่ยวข้อง

เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถให้การศึกษาในเรื่องนั้นได้ ในทางการวิจัย หมายถึง การนำข้อมูล รายละเอียดของกรณีศึกษามาใช้เป็นหลักฐานในการสรุปหลักการต่างๆ สอดคล้องกับ อดอง นัยวัฒน์ (2554, หน้า 330) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นกระบวนการและผลผลิตของการสืบค้นหาความรู้ความจริงอย่างละเอียดลุ่มลึกเกี่ยวกับกรณีหรือปรากฏการณ์บางอย่างที่สนใจ ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทหรือระบบที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับ รัตนะ บัวสนธ์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นการเลือกศึกษาจากหน่วยที่ต้องการศึกษาเพียงหน่วยเดียว ซึ่งคำว่า หน่วยในที่นี้อาจหมายถึงบุคคล องค์กร ชุมชน ช่วงเวลา สถานการณ์ก็ได้ อาทิ นักวิจัยทำการศึกษาชุมชนใดชุมชนหนึ่งเพื่อต้องการอธิบายทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของชุมชนนั้นตั้งแต่แรกก่อตั้งจนกระทั่งปัจจุบัน หรือนักวิจัยเลือกทำการศึกษาโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งเพื่อต้องการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นทุกแง่มุม ในการดำเนินงานวิจัยแบบศึกษารายกรณีนี้ นักวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลุ่มลึกรอบด้านต่อกรณีที่ศึกษานั้น นอกจากนี้ Stake (2000, p. 435) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงเชิงประจักษ์ (Empirical Inquiry) ประเภทหนึ่ง ที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยใดๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตระหว่างปรากฏการณ์และบริบทแวดล้อมที่สนใจศึกษาไม่เด่นชัด ตามความหมายดังกล่าวนี้ จะพบว่ามุ่งเน้นไปที่การเป็นวิธีการและกลยุทธ์ดำเนินการสืบค้น (Investigation) หรือตรวจสอบ (Examination) ปรากฏการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้นในยุคสมัยนั้น และทำการศึกษาวิจัยโดยไม่แยกปรากฏการณ์ที่สนใจออกจากบริบทที่แวดล้อมรอบปรากฏการณ์นั้น กระบวนการสืบค้นหาความรู้ความจริงประเภทนี้มีลักษณะตรงข้ามกับการวิจัยเชิงทดลองในห้องปฏิบัติการที่นักวิจัยพยายามควบคุมหรือแยกปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัยออกจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดมีอิทธิพลกับปรากฏการณ์ที่ต้องการสืบค้นหาความรู้ความจริง นอกจากนี้ Yin (2003, p. 3) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงเชิงประจักษ์ ที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยใดๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ณ ช่วงเวลานั้น

จากความหมายของกรณีศึกษา ทำให้ได้ความหมายของ พหุกรณีศึกษา (Multi -case study) ดังที่ รัตนะ บัวสนธ์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความหมายของ “พหุกรณีศึกษา” ไว้ว่าเป็นการวิจัยที่นักวิจัยเลือกศึกษากับบุคคล สภาพการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป ซึ่งต่างจากการศึกษารายกรณีที่มีกรณีที่ศึกษามากกว่า 1 กรณี แต่ทำการศึกษาในประเด็นปัญหาเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการศึกษาที่มากกว่า 1 รายกรณีนั่นเอง การวิจัยที่ใช้การศึกษาแบบพหุกรณีนี้จะใช้เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา (หรือทฤษฎีจากพื้นที่) และยังคงต้องการศึกษาส่วนที่แตกต่างกันระหว่างกรณี que เลือกมาทำการศึกษา อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป พหุกรณีศึกษา หมายถึง การวิจัยที่มีการเลือกศึกษากับบุคคล สภาพการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่างๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยทางสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นรายๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา

#### 4.2.2 ความเป็นมาและลักษณะสำคัญ

วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีมีกำเนิดจากศาสตร์หลายสาขา และใช้กันทั่วไปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แทบทุกแขนง เมื่อย้อนเวลาไปในช่วงทศวรรษที่ 1920 และ 1930 พบว่านักมานุษยวิทยาได้มีผลงานเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะกรณีอย่างหลากหลาย และในปัจจุบัน การศึกษาเฉพาะกรณีเป็นวิธีการที่ใช้ทั้งโดยนักวิจัยเชิงคุณภาพและนักวิจัยเชิงปริมาณ

การเลือกกรณีตัวอย่าง เป็นการกำหนดว่าสิ่งไหนเป็นกรณีสำหรับศึกษาได้ หรือไม่ได้ ควรพิจารณาคุณสมบัติของสิ่งที่สนใจศึกษานั้นเป็นสำคัญ โดยสิ่งที่จะเลือกมาเป็นกรณีศึกษาต้องเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขอบเขตชัดเจนได้ นั่นคือ มีความสมบูรณ์ในตัวเอง มีเวลา สถานที่ที่แน่นอน แต่คุณสมบัติที่กล่าวอาจไม่ชัดเจนพอ เพราะแทบทุกสิ่งจะมีขอบเขตที่ชัดเจนอยู่ไม่มากก็น้อย ดังนั้น สิ่งนี้อาจเป็นกรณีสำหรับศึกษาสามารถมีได้หลากหลาย ดังนั้น Stake ได้จำแนกกรณีที่นักวิจัยเลือกมาศึกษาเป็น 3 ประเด็น คือ

- 1) Intrinsic Cases เป็นกรณีที่เลือกมาศึกษาเพื่อสนอง
- 2) ความอยากรู้ ในสิ่งนั้นเป็นหลัก เป็นกรณีที่นารู้และสมบูรณ์

ในตัวเอง นักวิจัยเลือกศึกษากรณีนั้น เพราะความสนใจอยากทำความเข้าใจ อยากเปิดเผยรายละเอียดของกรณีนั้น ไม่มีจุดประสงค์อย่างอื่น

3) Instrumental Cases เป็นกรณีที่ใช้เพื่อแสดงหรือสนับสนุนข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่งของนักวิจัย นักวิจัยเลือกกรณีนี้เพราะเห็นว่ากรณีนั้นเป็นตัวอย่างหรือเป็นตัวแทนของกรณีอื่นๆ และนักวิจัยต้องการใช้กรณีนั้นเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของเรื่องที่กำลังนำเสนอ หรือเป็นตัวอย่างเพื่อสนับสนุนข้อสรุปหรือข้อโต้แย้งอย่างใดอย่างหนึ่งของตน

4) Collective Cases นักวิจัยเลือกศึกษาหลายๆ กรณีเพื่อใช้สนับสนุนเรื่องเดียวกัน

กรณีที่ศึกษา สามารถทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่หนึ่ง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น ทำเพื่อเสริมหรือแสดงเป็นตัวอย่างของสิ่งที่นักวิจัยนำเสนอในงานวิจัยนั้น

แบบที่สอง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นการวิจัยเอกเทศเรื่องหนึ่งโดยตัวของมันเอง ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น กรณีศึกษาในลักษณะนี้มีลักษณะเหมือนการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณาทุกประการ โดยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีที่มีขนาดใหญ่

การเลือกกรณีศึกษา จำเป็นต้องดูจุดมุ่งหมายของการศึกษา ถ้าอยากรู้แบบเจาะลึกในสิ่งใด เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็เลือกหรือศึกษาเพียงสิ่งเดียว และทำการศึกษกรณีนั้นอย่างรอบด้านและอย่างลงลึก เป็นเอกเทศ สมบูรณ์ในตัวเอง (แบบที่สอง) แต่ถ้าต้องการใช้ตัวอย่างเพื่อแสดงหรือสนับสนุนประเด็นหลักที่นักวิจัยต้องการเน้นหรือชี้ชัด อาจเลือกเป็นกรณีตัวอย่างสักจำนวนหนึ่ง (แบบที่สอง)

ดังนั้น การเลือกกรณีศึกษา ขึ้นอยู่กับแนวทางที่นักวิจัยเลือกกว่าจะเป็นเชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ คือ

1. แนวเชิงปริมาณ นักวิจัยต้องมีความรู้เกี่ยวกับกรณีที่จะศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับประชากรที่จะเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนที่จะทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยการศึกษาความรู้เบื้องต้นถึงสิ่งที่จะศึกษาให้เพียงพอก่อนทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะทำให้การตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกเป็นกรณีศึกษาง่ายขึ้น

2. แนวเชิงคุณภาพ การเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการและจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นวิธีที่ใช้ได้ทั่วไป ในทาง

ปฏิบัติการเลือกแบบเจาะจงหากรณีที่มีความเหมาะสมเปรียบเสมือนการ “ร่อนหา” กรณีที่เหมาะสมที่สุด เหมาะสมทั้งในแง่ที่เป็นกรณีที่สามารถให้ได้ข้อมูลอย่างหลากหลายและครอบคลุม หรือเหมาะสมทั้งแง่แนวคิดในการวิจัยและในแง่ของระเบียบวิธีวิจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเชิงคุณภาพมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (องอาจ นัยวัฒน์, 2550 หน้า 332 – 333)

1. มุ่งเน้นศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อประเด็นปัญหาใดๆ ที่สนใจจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายราย (Particular Instances) ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่มีขอบเขตเจาะจง เช่น บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน องค์กร โครงการ เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์
2. เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ความจริงที่ดำเนินไปตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) โดยใช้ประเด็นปัญหาเป็นศูนย์กลางในการสืบค้นหาคำตอบ (Problem Centered) และมีขนาดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไม่กว้างขวาง แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะลึก
3. มุ่งเน้นพรรณนาปรากฏการณ์ที่สนใจอย่างเข้มข้น (Intensive) ลุ่มลึก (In-depth) เห็นภาพพจน์ (Lifelike Description) รวมทั้งครอบคลุมครบถ้วนในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการสืบเสาะค้นหาคำตอบ (Thick Description)
4. ให้ความสนใจต่อประเด็นการอ้างอิงสารสนเทศผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาทำการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นสามัญการหรือข้อสรุปทั่วไป (Generalization) ในหมู่ประชากรของกรณีเฉพาะรายอื่นๆ (Population of Case) ที่อยู่ในวงกว้างน้อยกว่าการมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความสลับซับซ้อน (Complexity) รวมทั้งลักษณะอัตลักษณ์ของกรณีตัวอย่างเฉพาะในรายที่ทำการศึกษาวิจัย (Particularity)
5. รายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของการแสวงหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างด้วยวิธีการต่างๆ สามารถนำเสนอผู้อ่านได้หลากหลายรูปแบบ (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) และจากมุมมองของบุคคลผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หลากหลายกลุ่ม (ทั้งกลุ่มนักวิจัย ผู้เข้าร่วมในการศึกษาวิจัย และผู้อ่านรายงานการวิจัย)
6. ให้ความสำคัญกับการพรรณนาและอธิบายกรณีตัวอย่างของปรากฏการณ์ที่สนใจทำการศึกษาวิจัยว่า มีอะไรเกิดขึ้นบ้างและทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น

(What Happened and Why) การพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวมักกระทำในรูปของการบอกเล่าเรื่องเฉพาะในฉากของเหตุการณ์ที่สำคัญ พร้อมทั้งแสดงข้อมูลหลักฐานประกอบการพรรณนาและอธิบาย โดยอาศัยการรับรู้และการตีความหมายที่มีต่อเหตุการณ์นั้น ทั้งที่มาจากมุมมองของนักวิจัยเองในฐานะ “คนนอก” และของกรณีตัวอย่างผู้เข้าร่วมในการวิจัยในฐานะ “คนใน” ปรากฏการณ์ที่สนใจ

7. มุ่งเน้นสืบค้นหาแบบแผน (Patterns) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำหรือพฤติกรรมของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาศึกษาตามปรากฏการณ์ที่สนใจแบบแผนความสัมพันธ์นี้อาจเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นไปอย่างแฝงเร้นว่ามีลักษณะคงเส้นคงวา (Consistency) หรือมีความสอดคล้องตรงกัน (Correspondence) ภายใต้เงื่อนไขและสภาวะการณ์แบบใดแบบหนึ่งหรือไม่ อย่างไร

8. ความรู้ความจริงที่สรรค์สร้างขึ้นจากการตีความข้อมูลหลักฐานจากสนามหรือสถานที่ทำการศึกษากับกรณีตัวอย่างในแง่มุ่งเฉพาะตามปรากฏการณ์ที่สนใจ มักมีลักษณะให้อารมณ์และความรู้สึกร่วมแก่ผู้อ่านเป็นอันมากเสมือนราวกับว่าผู้อ่านเข้าไปสัมผัสปรากฏการณ์นั้นจริง เนื่องจากมีการใช้ถ้อยคำถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระดับเดียวกับประสบการณ์หรือวิถีชีวิตของเรา ดังนั้น ผู้อ่านรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพสามารถนำความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ส่วนตัวเข้ามาช่วยในการตีความหมายได้ ซึ่งนำไปสู่สามัญการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Generalization) หรือการถ่ายโอน (Transferability) ข้อสรุปความรู้ความจริงใดๆ ที่ได้สรรค์สร้างขึ้นจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ทำการศึกษามุ่งไปยังประชากรของกรณีเฉพาะที่อยู่นอกใจของผู้อ่านแต่ละคนจะคำนึงถึง

### 4.3 รูปแบบของการวิจัยแบบกรณีศึกษา

การวิจัยแบบกรณีศึกษา อาจทำได้ 3 รูปแบบและในแต่ละรูปแบบนักวิจัยสามารถเลือกกรณีมาศึกษาเพียงกรณีเดียวหรือหลายกรณีก็ได้ วิธีการศึกษา 3 รูปแบบคือ

4.3.1 การศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งบริบทอย่างสมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่เลือกมาศึกษา นักวิจัยนำเสนอเนื้อหาด้วยเทคนิคการบรรยาย สิ่งสำคัญของแบบนี้อยู่ที่การให้รายละเอียด พร้อมด้วยบริบทของกรณีศึกษา ไม่เน้นการวิเคราะห์

4.3.2 ศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (Exploratory) เป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและ

ใช้กันอย่างแพร่หลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนำร่อง เพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจน เพื่อสร้างสมมติฐานสำหรับการวิจัยแบบสำรวจที่จะตามมาภายหลัง นอกจากนี้ นักวิจัยอาจทำกรณีศึกษาเพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่แท้จริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือค้นหาประเด็นอะไรที่ควรได้รับการศึกษาให้ลึกลงไป จากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นๆ

4.3.3 ศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) กรณีศึกษาแบบนี้ ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เลือกมาศึกษาอาจเป็นที่รู้จักคุ้นเคยบ้างแล้ว มุ่งศึกษาเพื่อหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมาก่อน หรือมีคำอธิบายอยู่บ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่พอใจ กรณีศึกษาเชิงคุณภาพแบบนี้มีประโยชน์มากสำหรับการค้นหาคำอธิบายแก่การศึกษาเชิงปริมาณที่ข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถให้คำอธิบายที่น่าพอใจได้

รูปแบบการทำกรณีศึกษาทั้งสามนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นอิสระจากกันเสมอไป กรณีศึกษาเรื่องหนึ่งอาจใช้ทั้งรูปแบบเชิงพรรณนาและเชิงวิเคราะห์เพื่อหาคำอธิบาย สำหรับกรณีศึกษาเชิงคุณภาพสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นทั้งนี้อยู่กับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา เกณฑ์ที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการแบ่ง คือ Stake (2000, pp.437-438) จำแนกการกรณีศึกษาเชิงคุณภาพตามจุดมุ่งหมายในแง่มุมมองที่มุ่งเน้นไปที่กรณีเฉพาะที่นักวิจัยเลือกมาทำการศึกษาวิจัยว่าเป็นไปด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อการใดได้ 3 ประเภทหลัก คือ

1. กรณีศึกษาแบบเน้นสาระภายใน (Intrinsic Case Study) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นสืบค้นหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระทั้งหมดของกรณีเฉพาะหรือสิ่งที่นักวิจัยมีความสนใจใคร่รู้เป็นหลัก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญเนื้อหาสาระที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ (Particularity) และมีลักษณะปกติทั่วไป (Ordinariness) และทั้งที่มีลักษณะปรากฏเห็นได้อย่างเด่นชัดและมีลักษณะแฝงเร้น ซึ่งดำรงอยู่ในตัวของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่สนใจ ดังนั้น นักวิจัยที่ทำการศึกษาเฉพาะกรณีประเภทนี้จะต้องให้ความสนใจเนื้อหาสาระอันเป็นคุณค่าที่อยู่ในตัวของกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพราะต้องการอาศัยกรณีตัวอย่างเฉพาะรายนั้นเป็น “เครื่องมือ” เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งอื่นๆ เช่น ไม่ใช่เพื่อการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพและการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรของวัยรุ่น หากแต่เป็นการศึกษาที่กระทำขึ้น เพราะนักวิจัยมีความสนใจมากเป็นพิเศษ หรือมีเจตจำนงแน่วแน่ต่อการแสวงหาความรู้ความจริงที่อยู่ภายในตัววัยรุ่นเฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง



## 2. กรณีศึกษาแบบเน้นสาระภายนอก (Instrumental Case Study)

เป็นการสืบค้นหาความรู้ความจริงอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือประเด็นปัญหาใดๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลของการศึกษาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายรายเป็นฐานสำหรับทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปรากฏการณ์นั้น ดังนั้น ความสนใจของนักวิจัยที่มีต่อเนื้อหาสาระภายในตัวกรณีตัวอย่างเฉพาะที่ศึกษา จึงมีความสำคัญอันดับรองลงมาเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นปัญหาที่สนใจจากภายนอก เช่น นักวิจัยอาจเลือกกรณีตัวอย่างที่เป็นวัยรุ่นคนใดคนหนึ่งที่อาศัยอยู่ในชุมชนแออัดของกรุงเทพมหานครเพื่อสืบเสาะค้นหาปัจจัยระดับฐานรากที่เกี่ยวข้องกับการเสพยาบ้า รวมทั้งศึกษาสภาพลักษณะด้านร่างกายและจิตใจขณะมีความต้องการเสพยาบ้าว่า เป็นอย่างไร ในกรณีนี้นักวิจัยใช้กรณีตัวอย่างวัยรุ่นคนดังกล่าวเป็นเสมือน “เครื่องมือหรืออุปกรณ์” (Instrumental Use) สำหรับทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหลักฐานสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดเกี่ยวกับการเสพยาบ้าในหมู่วัยรุ่น

## 3. กรณีศึกษาแบบรวมกลุ่ม (Collective Case Study) เป็นการสืบ

ค้นหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือประเด็นใดๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยจากกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายมาใช้ร่วมกันในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าว ซึ่งความจริงแล้วการศึกษาเฉพาะกรณีประเภทนี้ หรือที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในชื่ออื่นๆ เช่น การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงพหุ (Multiple Case Study) การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุสถานที่ (Multisite Qualitative Research) หรือการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Case Study) คือ การศึกษาเฉพาะกรณีแบบเน้นสาระภายนอกที่นักวิจัยขยายจำนวนกรณีตัวอย่างสำหรับศึกษาวิจัยให้มีมากกว่า 1 กรณี โดยหวังว่าการใช้กรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายร่วมกันในกระบวนการสืบเสาะค้นหาความรู้ความจริง จะช่วยให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจปรากฏการณ์นั้นได้อย่างกระจ่างชัดยิ่งขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้การถ้อยแถลงความรู้ความจริงที่สรรค์สร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใช้เป็นข้อสรุปทั่วไปในหมู่ของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่นๆ อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมมิติที่สรรค์สร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใช้เป็นข้อสรุปทั่วไปในหมู่ของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่นๆ ที่อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมมิติที่ทำการศึกษา

สรุปได้ว่า การวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษา คือ การวิจัยกรณีศึกษาแบบรวมกลุ่ม (Collective Case Study) หรือการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงพหุ (Multiple Case Study) การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสืบค้นหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือประเด็นใดๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยจากกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายมาใช้ร่วมกันในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ และนักวิจัยขยายจำนวนกรณีตัวอย่างสำหรับศึกษาวิจัยให้มีมากกว่า 1 กรณี โดยหวังว่าการใช้กรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายร่วมกันในกระบวนการสืบเสาะค้นหาความรู้ความจริง จะช่วยให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจปรากฏการณ์นั้นได้อย่างกระจ่างชัดยิ่งขึ้น

#### 4.4 คุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ

เกณฑ์แบบตีความที่เหมาะสมสำหรับใช้ประเมินคุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษา เชิงคุณภาพได้แก่ ความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) ซึ่งเป็นเกณฑ์คู่ขนานหรือเทียบเคียงได้ (Parallel Criteria) กับเกณฑ์แบบปฏิฐานนิยมตามฐานคิดและหลักการแบบดั้งเดิม ที่นักวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยถือปฏิบัติสืบต่อกันมานับแต่อดีต ความเชื่อถือได้เป็นสิ่งบ่งบอกให้ผู้อ่านงานวิจัย (รวมทั้งตัวนักวิจัยเอง) รู้สึกแน่ใจว่าผลของการศึกษาวิจัยที่ได้สรรค์สร้างขึ้นสมควรแก่การพิจารณาด้วยความสนใจ เพราะได้ดำเนินการศึกษาวิจัยภายใต้กระบวนการสืบค้นหาความรู้ความจริงที่มีความถูกต้องเชื่อถือ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกณฑ์ดังกล่าวนี้ สามารถจำแนกพิจารณาได้ 4 ประเด็นหลัก คือ (Lincoln & Guba, 1985, p. 290)

4.4.1 ค่าความจริง (Truth Value) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยการแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างพอเพียงเกี่ยวกับการสรรค์สร้างพหุความเป็นจริง (Multiple Reality) ของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มที่สะท้อนมาจากผลของการสืบค้นหาความรู้ความจริงใดๆ

4.4.2 การประยุกต์ (Applicability) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสมในการใช้และการถ่ายโอนผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากการสืบค้นหาความรู้ความจริงด้วยการทำวิจัยใดๆ ไปยังบริบทหรือกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานอื่นๆ

4.4.3 ความคงเส้นคงวา (Neutrality) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความสอดคล้องของผลการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นเมื่อมีการดำเนินการสืบค้นหาความรู้ความจริงซ้ำจากตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานที่อยู่ในบริบทแบบเดียวกัน

4.4.4 ความเป็นกลาง (Neutrality) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความไม่ลำเอียงหรือไม่คลาดเคลื่อนของผลการศึกษาวิจัยจากการสืบค้นหาความรู้ความจริง

เกณฑ์สำหรับพิจารณาความถูกต้องเชื่อถือได้ของผลการศึกษาวิจัย 4 ประเด็นหลักข้างต้น เมื่อพิจารณาตามฐานคติหรือแนวคิดความเชื่อของกระบวนทัศน์แบบตีความ/สรรค์สร้างนิยมจะประกอบด้วย (องอาจ นัยพัฒน์, 2554, หน้า 342-347)

4.4.5 ความวางใจ เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินว่าข้อมูลหลักฐาน และผลของการศึกษาวิจัยจากศึกษาเฉพาะกรณีที่ได้ออกแบบขึ้นตรงกับค่าความจริง (Truth Value) ที่สรรค์สร้างขึ้นจากชุมชนและสังคม (Social Construction) ตามการรับรู้และตีความหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศสำคัญ (Key Informant) หรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้น การที่นักวิจัยสามารถพรรณนาถ้อยคำถ่ายทอดความรู้ความจริงอันหลากหลายตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักฐานได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องกัน แสดงว่านักวิจัยสามารถรวบรวมและการตีความหมายข้อมูลหลักฐานที่ได้จากภาคสนามเป็นไปอย่างวางใจได้ การเพิ่มความวางใจของข้อมูลหลักฐานเชิงคุณภาพ กระทำได้ดังนี้

1) การขยายเวลาศึกษาวิจัยในภาคสนามยาวนานขึ้น (Prolonged and Persistent Fieldwork) การเข้าไปศึกษาวิจัยในภาคสนามเป็นระยะเวลาานาน คือ ปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยให้มีโอกาสนี้ “สัมผัส” ปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษา และสามารถ “เข้าถึง” ความรู้ความจริงที่ต้องการสืบค้นเพื่อตอบคำถามการวิจัยได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น เป็นผลให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลหลักฐาน และผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้จากภาคสนามสามารถสะท้อนพหุความเป็นจริงอันหลากหลาย (Multiple Realities) ที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคม

2) การตรวจสอบโดยบุคคลผู้เกี่ยวข้อง (Member Checks) เป็นวิธีการให้บุคคลผู้เกี่ยวข้องหรือเป็นสมาชิกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักฐานในสนามวิจัย (Audience Members) ตรวจสอบความถูกต้อง รวมทั้งความครบถ้วนของข้อมูลหลักฐาน และผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการสืบค้นหาความรู้ความจริง

3) การตรวจสอบโดยกลุ่มเพื่อนนักวิจัย (Peer Examination) เป็นวิธีการร้องขอให้บุคคลผู้เป็นเพื่อนนักวิจัยด้วยกันให้รายละเอียด วิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดเห็น หรือตั้งข้อสังเกตใดๆ เกี่ยวกับข้อมูลหลักฐาน รวมทั้งหัวข้อสรุป กลุ่มหัวข้อสรุป และแบบแผนอันเป็นแก่นสาระที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลหลักฐาน ที่รวบรวมได้จากสนาม

การศึกษาวิจัย เพื่อกระตุ้นเตือนและกำกับบทบาทของนักวิจัยให้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานต่างๆ โดยปราศจากอคติหรือความลำเอียงระหว่างรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานในภาคสนามเป็นผลให้การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงประเด็นคำถามการวิจัย

4) การเชื่อมโยงแบบสามเหลี่ยม (Triangulation) เป็นวิธีการที่สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลหลักฐานและผลของการศึกษาวิจัยที่อาศัยวิธีการตีความข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้มีความไว้วางใจได้ว่ามีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่สรรค์สร้างขึ้นในทางปฏิบัติวิธีการนี้กระทำได้โดยอาศัยวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานจากหลากหลายแหล่ง (Data Triangulation) การตรวจสอบความไว้วางใจด้วยวิธีการนี้ช่วยให้นักวิจัยสามารถ “เข้าถึง” ปรากฏการณ์ต่างๆ หรือข้อเท็จจริง (Fact) ที่มีสาระเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามการวิจัยย่อยๆ ที่แยกแยะจากหัวข้อปัญหาหรือโจทย์การวิจัยที่ต้องการสืบค้นหาคำตอบได้อย่างละเอียด ครบถ้วน และลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น

4.4.6. การถ่ายโอน เป็นเกณฑ์การประเมินที่ว่าด้วยความเหมาะสมในการใช้และการถ่ายโอนข้อสรุปผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากการสืบค้นหาความรู้ความจริงด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพใดๆ ซ้ำมไปยังบริบทหรือตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานอื่นๆ การถ่ายโอนข้อสรุปผลของการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทอื่นๆ มีลักษณะเกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปภายใต้หลักการเปรียบเทียบความคล้ายคลึง ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการถ่ายโอนข้อสรุปผลการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากบริบทการศึกษาไปสู่บริบทที่จะประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยไปใช้ ซึ่งในที่นี้ผู้อ่านในฐานะ “ผู้รับ (สารการวิจัย)” (Receiver) เป็นผู้พิสูจน์ความถูกต้องและความเหมาะสมของการถ่ายโอนโดยพิจารณาจากผลของการศึกษาวิจัยในรูปแบบการพรรณนาอย่างหนาแน่น (Thick Description) ในขณะที่สามัญการ (Generalization) หรือการอ้างอิงข้อสรุปผลของการวิจัยเชิงปริมาณที่ค้นพบจากส่วนหนึ่ง (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นนัยโดยทั่วไปสู่ทุกส่วน (ประชากร) มีลักษณะเกิดขึ้นอย่างเป็นอัตโนมัติภายใต้หลักการอนุมานทางสถิติและทฤษฎีความน่าจะเป็น ตามฐานคติความเชื่อในเรื่องความตรงภายนอกของกระบวนการค้นแบบปฏิฐานนิยม/ประสบการณ์นิยม โดยมีนักวิจัยในฐานะ “ผู้สืบค้นความรู้ความจริงและส่ง(สารการวิจัย)” เป็นผู้พิสูจน์ถูกต้องและความเหมาะสมสามัญการโดยพิจารณาจากผลของการศึกษาวิจัยในรูปแบบการอธิบายหรือการพยากรณ์ด้วยค่านัยสำคัญทางสถิติในการออกแบบการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพใดๆ นักวิจัยจะต้องบอก

แนวทางการสร้างฐานข้อมูลหลักฐานสารสนเทศ (Data/Information Base) ซึ่งพรรณนาที่จำเป็นโดยเฉพะอย่างยิ่งรายละเอียดในประเด็นเวลา สถานที่ บริบท และวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัย เพื่อให้ผู้อ่านรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินความเป็นไปได้ ในการถ่ายโอนข้อสรุปผลของการวิจัยข้ามไปสู่บริบทหรือสถานการณ์ที่ผู้อ่านมีความสนใจ

4.4.7 ความเชื่อใจ เป็นเกณฑ์ประเมินสำหรับข้อมูลหลักฐาน ที่รวบรวมได้จากภาคสนามและผลการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากกระบวนการแสวงหาความรู้ ความจริงดำเนินไปอย่างสมเหตุสมผล (Logical) เสถียรหรือมีความคงตัว (Stable) สามารถติดตามตรวจสอบได้ (Traceable) มีเอกสารและหลักฐานร่องรอยสนับสนุน (Documented) หรือไม่ เพียงใด ความวางใจตามฐานคติเชิงปรัชญาของกระบวนการทัศน์แบบสรรค์สร้างนิยมให้ความสำคัญในประเด็นการได้ผลของการวิจัยที่มีลักษณะคงเดิมเมื่อทำการวิจัยแบบเดียวกันซ้ำ (Replication) น้อยกว่าประเด็นการได้ผลของการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้จากสนามการวิจัย (Chain of Evidence) ในลักษณะเดียวกับการรวบรวมประจักษ์พยานและหลักฐานต่างๆ ในกระบวนการสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมของตำรวจเพื่อใช้ประกอบการทำสวนคดีส่งฟ้องศาลถ้าสำนวนที่ส่งฟ้องศาลถ้าตำรวจสามารถเก็บรวบรวมหลักฐานได้เชื่อมโยงกับเวลาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล จะมีผลให้สำนวนที่ส่งฟ้องศาลมีความ “หนักแน่น” หรือมี “น้ำหนัก” เป็นที่น่าเชื่อใจได้ การเพิ่มความเชื่อใจของข้อมูลหลักฐาน และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ กระทำได้ดังนี้

1) การตรวจสอบร่องรอย (Audit trail) เป็นการตรวจสอบข้อมูลหลักฐานต่างๆ เพื่อสืบค้นหาร่องรอยที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาสาระของประเด็นคำถามการวิจัยข้อมูลหลักฐาน และผลของการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเพื่อตอบประเด็นคำถามวิจัยอย่างสอดคล้องกัน หรือมีความหมายหรือไม่เพียงไร

2) การตรวจสอบโดยศึกษาจากทัศนะของนักวิจัย (Investigator's Position) เป็นการดำเนินการตรวจสอบท่าที หรือจุดยืนของนักวิจัยที่มีต่อกระบวนการแสวงหาความรู้ความจริง

3) การเชื่อมโยงแบบสามเส้า (Triangulation) นอกจากใช้ตรวจสอบความวางใจของข้อมูลหลักฐาน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่เก็บ

รวบรวมไว้ รวมทั้งการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนอื่นๆ แล้วยังสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบความเชื่อใจได้อีกด้วย โดยเฉพาะวิธีการเชื่อมโยงแบบสามเหลี่ยมแบบใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานแตกต่างกัน

4.4.8 ความรับรอง เป็นการตรวจสอบว่าการศึกษาวิจัยไม่ใช่เป็นสิ่งที่แต่งเติมหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาจากความลำเอียง อารมณ์ ความรู้สึก จินตนาการใดๆ ของนักวิจัย นิยมกระทำร่วมกับการตรวจสอบความเชื่อใจ เช่น ตรวจสอบจาก สมุดสนาม (Field Note) บันทึกประจำวันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจและสะท้อนความคิดที่มีต่อปรากฏการณ์ในภาคสนาม (Reflexion Journal/Log) และใบสำเนาถอดคำให้สัมภาษณ์ (Interview Transcript) เป็นต้น

#### 4.5 วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยของการศึกษาเฉพาะกรณี คล้ายกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งตามแนวคิดของ Stake มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. เลือกกรณีสำหรับศึกษา
2. รวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับกรณีการศึกษา
3. พรรณนารายละเอียดของสิ่งที่ศึกษา
4. วิเคราะห์และตีความข้อมูล

องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 378) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการศึกษากกรณีเชิงคุณภาพ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การตั้งคำถามของการศึกษา
2. กำหนดขอบเขตของกรณีศึกษา
3. เลือกประเภทและแบบการศึกษาเฉพาะกรณี
4. พิจารณาจริยธรรมของการวิจัยและสำรวจเยี่ยมสนามวิจัย
5. เลือกวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ และตรวจสอบความเชื่อใจได้ของ

ข้อมูลหลักฐาน

6. ประเมินคุณภาพของการศึกษาเฉพาะกรณี

#### 4.6 ปัญหาและข้อจำกัด

ข้อจำกัดและปัญหาของวิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

1. การตัดสินใจเลือกตัวอย่าง ซึ่งต้องขึ้นกับขอบเขตที่แท้จริง ทั้งเนื้อหา เวลา สถานที่ของสิ่งนั้นๆ
2. จำนวนกรณีที่จะศึกษา หากเป็นกรณีเดียวก็จะมีปัญหา แต่ถ้าจำเป็นต้องมีหลายกรณี จำนวน Cases เท่าไรจึงจะพอ นักวิจัยต้องพิจารณา จุดมุ่งหมายของการศึกษา ความเป็นไปได้ในเรื่องเวลา ทรัพยากร และปัจจัยอำนวยความสะดวกอื่นๆ แต่นักวิจัยไม่ควรเลือกเกิน 4 ราย เพื่อเป็นกรณีสนับสนุนแนวความคิดในการศึกษาเรื่องนั้นๆ

3. ข้อจำกัดในการนำผลไปใช้ในวงกว้าง เพราะกรณีศึกษา ใช้ตัวอย่างจำนวนน้อย แต่กรณีศึกษาเพื่อการอธิบาย การออกแบบตัวอย่างและการดำเนินการศึกษา อาจคำนึงถึงความเป็นไปได้ว่าผลการศึกษาจะสามารถนำไปใช้ที่อื่นได้มากน้อยเพียงใด

ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีกำเนิดและได้รับการพัฒนาในฐานะเป็นวิชาชีพของกลุ่มนักวิชาการด้านมานุษยวิทยา นักสังคมวิทยาและนักชาติพันธุ์วรรณา เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติในทุกมิติ มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ ความรู้สึกนึกคิด และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัย และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ นั้นจะเน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม มีการศึกษาติดตามระยะยาวและในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย ตีความจากข้อมูลเพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่ การพิจารณาความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ 4 ประเด็น ดังนี้ ความเชื่อถือได้ การถ่ายโอนผลการวิจัย การพึ่งพากับเกณฑ์อื่น และการยืนยันผล ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ระบุปัญหาการวิจัย ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วางแผนและออกแบบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปและอภิปรายผล

พหุกรณีศึกษา เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพประเภทหนึ่งที่มีการเลือกศึกษากับบุคคล สภาพการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่างๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยงานสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นรายๆ ไป เพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน มี 3 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษา

เชิงพรรณนา การศึกษาแบบมุ่งการค้นหา และการศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย สำหรับคุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ ค่าความจริง การประยุกต์ ความคงเส้นคงวา ความเป็นกลาง ความวางใจ การถ่ายโอน ความเชื่อใจ และความรับรอง ขั้นตอนกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย เลือกรกรณีสำหรับศึกษา รวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับกรณีศึกษา พรรณนารายละเอียดของสิ่งที่ศึกษา และ วิเคราะห์และตีความข้อมูล การศึกษาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะอย่างไร และเงื่อนไขที่ส่งผล การเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน (Lab School Project) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้ จึงศึกษาโรงเรียนในฝันที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำแนกตามขนาดประเภทของโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในฝันระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไป ระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้ง 3 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี