

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยและแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษาและการวิเคราะห์เนื้อหาไปใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดของงานวิจัย จึงแบ่งการนำเสนอในบทนี้ออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 แนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา

ตอนที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน

ตอนที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

ตอนที่ 1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ในการนำเสนอตอนที่ 1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอคือ 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ 2) องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ความหมายยุทธศาสตร์

เกรียงศักดิ์ เจริญศักดิ์วงศ์ (2549, หน้า 23) ให้ความหมายว่า คำว่ายุทธศาสตร์ (strategy) มาจาก ภาษากรีกว่า strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า stratus ที่แปลว่า กองทัพและคำว่า Ago ที่เป็นคำกริยา ซึ่งแปลว่า นำ (Lead) รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม และคำ “Legel” แปลว่า การนำหรือผู้นำ ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ ซึ่งหมายถึง ศิลปะในการวางยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู สอดคล้องกับ สุวิชัย ศุภรานนท์ (2549, หน้า 36) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (การนำ) แปลโดยความหมายว่า Leading the

total organization ถอดความเป็นภาษาไทยได้ว่า การนำองค์การโดยรวม โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์จะหมายถึง แผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์การไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ

สุมิตร สุวรรณ (2545 หน้า 30) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือเป็นวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในเชิงปฏิบัติ คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) จะให้ความหมายของแผน หรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ส่วน Mintzberg (1994, อ้างถึงในพงศธร สิงห์พันธ์ 2551 หน้า 201) อธิบายเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์ คือ (1) แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการในอนาคต (2) รูปแบบของพฤติกรรม (3) การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน (4) ทัศนียภาพที่เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์การ และคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์การ และ (5) กลวิธีต่อสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการ หรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์การ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

2. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ กิ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 23) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการประกอบด้วย 5 ประการคือ 1)การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์(objective or vision) 2)การระบุทิศทางหรือภารกิจ (mission)3)การกำหนดเป้าหมาย(target) 4. การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับกล้าทองขาว(2548) ได้กำหนดองค์ประกอบการนำกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2)พันธกิจ 3)เป้าหมาย 4)ยุทธศาสตร์ 5)มาตรการดำเนินการ และ6)การประเมินผล ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 4 องค์ประกอบคือ 1) วิสัยทัศน์ 2)พันธกิจ 3)เป้าหมาย 4)ประเด็นยุทธศาสตร์ 5)ตัวบ่งชี้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ จึงนำเสนอรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (vision) มีผู้ให้นิยามไว้หลายทัศนะดัง วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 49) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ของสถานศึกษาในอนาคต และวัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ มิได้ระบุวิธีการดำเนินการไว้เป็นเรื่องของอนาคตเป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของพันธกิจ (Mission) อนาคตของวิสัยทัศน์มีระยะเวลาระหว่าง 10 ถึง 20 ปี และกิงพร ทองใบ (2549, หน้า 32) ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์เป็นการกำหนด จุดหมายปลายทางที่องค์การแสวงหาเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินการ การอยู่รอดและการพัฒนาวัตถุประสงค์ ที่ต้องกำหนดในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ร่วม และเป็นวัตถุประสงค์หลักกว้างๆ ระยะเวลาขององค์การ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพหรือสิ่งที่ปรารถนาในอนาคต สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่กำหนดภารกิจที่มีความชัดเจน วิสัยทัศน์เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ทำให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นเพื่อชี้้นำสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำและจะสำเร็จในอนาคต

ดังนั้นในการสร้างวิสัยทัศน์จึงต้องครอบคลุมภารกิจ (mission statement) และวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์บทบาทภารกิจ 2) จุดกลุ่มภารกิจหลักขององค์การ 3) ระบุนโยบายตอบสนองต่อความคาดหวังผลงานซึ่งครอบคลุมการจัดรูปแบบขององค์การและระบบการบริหารจัดการ 4) กำหนดค่านิยมองค์การ (corporate values) ในรูปแบบของจรรยาบรรณ (ethics) ความเชื่อ (beliefs) กฎเกณฑ์ (rules) สำหรับกำหนดพฤติกรรมและแนวปฏิบัติของบุคลากร ญัฐพงศ์ เกษมาริช (2546, อ้างถึงในคณะ สวายแก้ว, 2549, หน้า 18) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) ค่านิยม (values) เพื่อกำหนดค่านิยมหลักและความหมายเชิงปฏิบัติ 2) การตรวจสอบ (scanning) เพื่อวินิจฉัยสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ 3) พันธกิจ (mission) เพื่อสร้างความชัดเจนและจุดประสงค์หลักขององค์การ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ (visioning) เพื่อสร้างภาพที่ชัดเจนสำหรับอนาคตที่ต้องการให้เป็นไป และ 5) การลงมือปฏิบัติ (implementation) เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และวงจรการตอบสนองต่อการปฏิบัติตามค่านิยม วิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้

2.2 พันธกิจหรือภารกิจ (mission) มีผู้ให้นิยามไว้หลายทัศนะดังนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 หน้า 43) ให้ความหมายว่า พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด และวัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 56) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) คือ เป้าหมายที่มีความชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์ (Vision) อยู่ในระดับเดียวกันกับวิสัยทัศน์ มีการระบุประเภทของเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และมีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นว่า พันธกิจหมายถึง ภาระหน้าที่ที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ การกำหนดกรอบภาระหน้าที่ หรือขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ เป็นข้อความที่มุ่งเป้าหมายหรือทางเลือกที่เป็นไปได้แล้วนำมาเรียบเรียงเป็นข้อความภารกิจหลักขององค์การ ดังนั้นในการกำหนดพันธกิจสถานศึกษาต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็นสำคัญ คือ ลูกค้ำของเราคือใคร บริการของเราคืออะไร เราจะแข่งขันที่ไหน วัตถุประสงค์ของเราคืออะไร ความเชื่อถือ ค่านิยมและปรัชญาคืออะไร ความได้เปรียบของเราคืออะไร ความรับผิดชอบของเราคืออะไร ทัศนคติที่เรามีต่อบุคลากรในองค์การคืออะไร และคะเนิงสายแก้ว(2549, หน้า 18)ได้สรุปองค์ประกอบของภารกิจประกอบด้วย 1) เครื่องมือ อุปกรณ์ วัตถุดิบ เทคโนโลยีวิธีการ กระบวนการผลิต และการบริการขององค์การอย่างมีคุณภาพ 2) จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานซึ่งอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละองค์การ 3) การกำหนดหลักการในการดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ตลอดจนหล่อหลอมความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการกำหนดภารกิจหลักของสถานศึกษาจึงถือเป็นสิ่งที่ยากและต้องใช้เวลา แต่เป็นสิ่งที่ที่วางแผนสถานศึกษาต้องทำให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดภารกิจถือเป็นการแนวทางอนาคตสำหรับสถานศึกษาที่ต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน

2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตหรือผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายช่วยให้ข้อความพันธกิจขององค์การเป็นจริง (เสนาะ ดิยาวาร์, 2546; บุญเลิศ คงคาเย็น และคณะ, 2547 อ้างถึงในคะเนิง สายแก้ว, 2549, หน้า 18) ซึ่งมีความสอดคล้องกับกึ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 35) ที่กล่าวว่าเป้าหมายเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อผลลัพธ์ที่จำเพาะเจาะจงสามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน การ

กำหนดเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) แสดงให้เห็นถึงจุดยืนทางเลือกขององค์กร 2) แสดงให้เห็นกรอบและแนวทางที่ต้องการบรรลุ 3) แสดงให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์การ นอกจากนี้บุญเลิศ คงคาเย็น และคณะ (2547, อ้างถึงในคณะ สายแก้ว, 2549, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเป้าหมายในการกำหนดจุดยืนขององค์การ สามารถสร้างมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและบริหารควรใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้สอดคล้องกับนโยบายและเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมายต้องมีการวางแผนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับการมุ่งไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่วัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน และเป้าหมายเป็นขอบเขตของทิศทางเพื่อชี้้นำในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์(strategy issue)หรือกลยุทธ์ (strategy) หมายถึงรูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์การเอาไว้ด้วยกัน (บุญเลิศ คงคาเย็น และคณะ, 2547, อ้างถึงในคณะ สายแก้ว, 2549, หน้า 18) ส่วน David (2000) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจกลยุทธ์ที่ดีจะต้องอาศัยหลักเหตุและผลของวิธีการแก้ไขปัญหาย่างวิทยาศาสตร์ซึ่งสอดคล้องกับอดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ที่กล่าวว่า การเลือกกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางเลือกต่างๆ ที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ SWOT ดังนั้นในการจัดเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติคือการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การต่างๆ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การต่อไปโดยพยายามทำให้องค์การสามารถแข่งขันและอยู่ในอนาคต โดยศึกษาถึงจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) อุปสรรค (threats) ซึ่งมีคำอธิบายพอสังเขปดังนี้ จุดแข็ง (strengths) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์การซึ่งสามารถทำได้ดี องค์การต้องดำเนินการวิเคราะห์ภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิ การวิจัยพัฒนาเพื่อพัฒนาถึงความสำเร็จจากการนำจุดแข็งมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จุดอ่อน (weakness) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์การที่ยังทำได้ไม่ดี ไม่ว่าจะ

เรื่องใดก็ตาม อันเกิดจากตัวผู้บริหาร บุคลากร หรือสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งต้องปรับปรุง จุดอ่อนเหล่านี้ให้ดีขึ้น โอกาส (opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การต้องคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันเพื่อการแสวงหาประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ อุปสรรค (threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินการขององค์การ จนทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุถึงความสำเร็จได้ (บุญเลิศ คงคาเย็น และคณะ, 2547 อ้างถึงในคณะ สายแก้ว, 2549, หน้า 19)

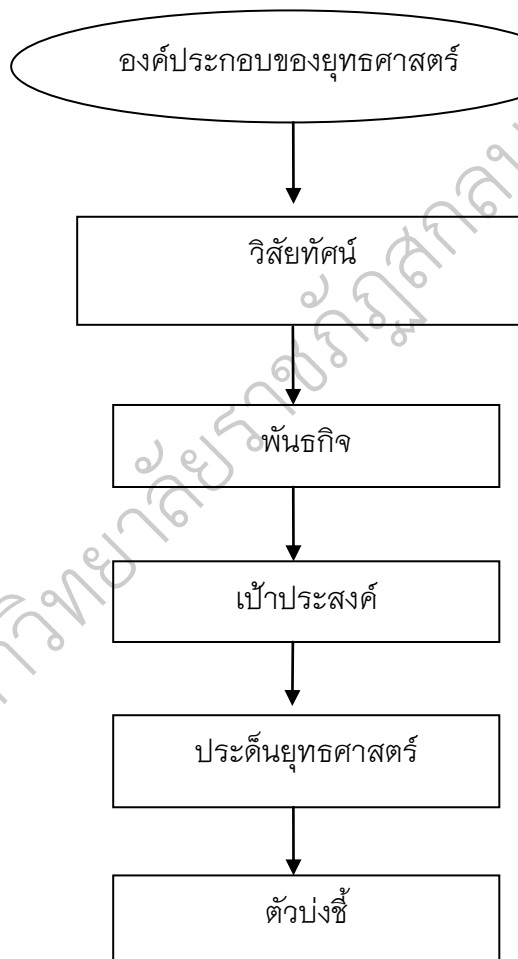
จากแนวคิดดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าการวิเคราะห์หรือศึกษา สภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และทรัพยากร องค์การ และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารต้องใช้ความละเอียดรอบคอบเพื่อนำมาแยกประเด็นและจัดทำตารางสรุปหรือตารางตรวจสอบรายการ SWOT เพื่อกำหนด กำหนดกลยุทธ์การดำเนินการต่อไป

2.5 ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ (indicator) หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง ระบุ หรือบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และในการเปรียบเทียบระหว่างจุดเวลา ช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ดังที่ Johnstone (1981, อ้างถึงในคณะ สายแก้ว, 2549, หน้า 19) กล่าวสรุปถึงลักษณะของตัวบ่งชี้ 5 ประการคือ 1) ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาอย่างกว้างๆ และตัวบ่งชี้ต้องให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย 2) ตัวบ่งชี้ให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาเหมือนตัวแปรแต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอเป็นภาพรวมกว้างๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา 3) ค่าของตัวบ่งชี้ (indicator) แสดงถึงปริมาณ (quantity) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าจะสิ่งที่จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพ การแปรความหมายค่าของตัวบ่งชี้ต้องเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดความหมายของเกณฑ์อย่างชัดเจน 4) ค่าของตัว

บ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลา (time point) หรือช่วงเวลา (time period) ตัวบ่งชี้บางตัวอาจใช้สารสนเทศเฉพาะปีหนึ่งหรือเดือนหนึ่ง และบางตัวอาจใช้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินการในช่วง 5 เดือนหรือ 5 ปีก็ได้ 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) Barlosky & Lawton (1994) กล่าวว่าประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างความเข้าใจว่ามีปัจจัยหรือตัวแปรใดบ้างที่เกี่ยวข้องและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นๆ ซึ่งรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การด้วย 2) การจัดหมวดหมู่ (grouping) ตัวแปรต่างๆ ให้อยู่ภายในเรื่องเดียวกัน ซึ่งอาจได้มาจากการสรุปหรือระดมความคิดเห็น (brain storming) หรือจากการวิเคราะห์เชิงเหตุผล หรือการใช้เครื่องมืออื่นๆ วิเคราะห์ 3) ให้จำแนกลำดับความสำคัญ โดยใช้คะแนนมาเป็นตัวกำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคุณภาพของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้วิเคราะห์ และการเก็บข้อมูล 4) ใช้วิธีแจกแจงความสำคัญของตัวแปรเพื่อประเมินความสำคัญของตัวแปร 5) กำหนดวิธีการประเมินคุณภาพการทำงาน (present performance) โดยเอาคะแนนที่ได้จากการประเมินคุณภาพคุณกับผลการประเมินความสำคัญ 6) หาค่าสูงสุดของคุณภาพของตัวแปรแต่ละตัว (maximum quality score) ที่สะท้อนผลการทำงานอย่างมีคุณภาพเต็มประสิทธิภาพ (full quality) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงานและเป้าหมายการทำงาน 7) ปรับปรุงคุณภาพที่เหลือ (target) โดยคำนวณจากส่วนต่างๆ ของคุณภาพเต็มประสิทธิภาพกับคุณภาพการทำงาน ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลและตีความข้อมูลควรสะท้อนให้เห็นถึงระดับคะแนนจากน้อยไปมากเพื่อนำไปประเมินภาพรวมในเชิงคุณภาพและความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว พร้อมแสดงเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่องต่อไป

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการ หรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจนที่ชัดเจนตามสมควรและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ อีกทั้งจะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องมีความคิดริเริ่ม ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) ประกอบด้วยการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์

และตัวชี้วัด 2) การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) 3) ประเมินผลและควบคุมยุทธศาสตร์ (evaluation and control) ส่วนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน คือ การวินิจฉัย การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมิน อย่างไรก็ตามแม้องค์ประกอบของนโยบายอาจมีหลากหลายแนวคิด สำหรับการวิจัยนี้ได้กำหนดองค์ประกอบของนโยบายดังนี้ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของกลยุทธ์ ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 แนวคิด และ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา

ในการนำเสนอตอนที่ 2 แนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอคือ 1) ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษา 2) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา 3) คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากรณีตัวอย่างการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาดีเด่น

1. ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นในการบริหารงานด้านการศึกษาต้องการนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการขับเคลื่อนให้งานการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร (Caldwell, 1990) ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรตั้งแต่แรกก็สามารถประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้นั้นหมายถึง การมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในเรื่องของการบริหารและคุณภาพ สอดคล้องกับ Bennis and Nanus (1985, pp 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Yukl (1989, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลไปโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ Daft (1994, p.478) และ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การ

ปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ สอดคล้องกับเดย์ (Day, 1988)กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนางานขององค์การภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเห็นชัด

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึงการใช้พฤติกรรม บทบาท ระยะเวลา ผู้นำและผู้ตามซึ่งมีความสำคัญในการจูงใจต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนในองค์การ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา

ในการนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์หาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำมาประกอบในการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบันกล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ดังนั้นทุกสิ่งจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม การศึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศในฐานะที่มีบทบาทต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้กลายเป็นบุคลากรที่มีความรู้ สามารถทำประโยชน์ให้กับประเทศได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับยุคสมัย การปฏิรูปการศึกษาไทยจึงเกิดขึ้นด้วยการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกับนำแนวคิดทางการศึกษาใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ไม่ว่าจะเป็นการเน้นในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (child centered) รวมทั้งประยุกต์นำแนวคิดการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารการศึกษา เช่น การประกันคุณภาพ (quality assurance) การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) การปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้านที่สำคัญแต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมาก คือ ผู้บริหาร องค์การผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารต้องใช้ยุทธศาสตร์หลายๆ อย่าง

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญตัวหนึ่งก็คือ การมีภาวะผู้นำ (เสาวนิตย์ ทวีสันตน์นุกูล, 2548) ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับ และภาวะผู้นำของพนักงานทุกๆ คน ในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 1998 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2549)

อย่างไรก็ตามกระบวนการทัศน์ทฤษฎีผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่าการเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนารมณ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Lussier & Achua, 2007) ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ (new paradigm) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (สรารัตน์ จันทะมล, 2548) สอดคล้องกับกนกอร สมปราชญ์(2546) กล่าวว่า การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำต้องทำให้เกิดหรือมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้น ต้องมีการศึกษาเรียนรู้ ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหมือนเสาหลักแห่งศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามมีงานวิจัย พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติ

ต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความ เป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีก มากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548)

ดังเหตุผลที่ว่าท่ามกลางภาวะของการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันและแนวโน้ม ในอนาคต ไม่ว่าโรงเรียนจะมีรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามปัจจัย การบริหารสำคัญที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะขาดเสียไม่ได้ก็คือ “ผู้บริหารโรงเรียน” ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จาก ระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การ ทางการศึกษา ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวก ให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในช่วงแรกมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิด ปรับเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลง การคิดค้นทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ และได้รับ สิทธิในการเป็นผู้นำหรือสร้างสรรค์งานโดยมีการสร้างภาพในทฤษฎีของผู้นำควบคู่กัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลกระทบทางบวกโดยตรงกับการพัฒนาของผู้ตามและโดยอ้อม กับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีในผู้บริหารทุกระดับ

2.2 ผู้นำด้านงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) ได้สรุปไว้ว่า งานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, พ.ศ. 2545) มุ่งให้กระจายอำนาจการบริหาร จัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกี่ยวพันการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 33) ได้สรุปไว้ว่า

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ

เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรม การศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของการศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น

โดยสรุปแล้วงานวิชาการเป็นตัวกำหนดในการจัดการของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของโรงเรียน ที่สำคัญที่สุดก็คือเมื่อไม่มีงานวิชาการแล้วก็จะไม่มีการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียนและมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนต้องการจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Cell, 1999) ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญคือ ต้องมุ่งเน้นที่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างสูงของนักเรียน ถ้ามีเป้าหมายที่จะทำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ก็ต้องหาแนวทางเพื่อเน้นการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

Hughes and Ubben (1989) ได้สรุปความสำคัญของผู้บริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้วางทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน (Dimmock and Walker, 2002) ผู้นำทางวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547) ได้สรุปว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจจะเรียกว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา แต่ปัจจุบันประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับLeithwood(2006)กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางการเรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียนโดยต้องปรับปรุงพันธกิจของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์

เป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อย่างมากจากครู ความร่วมมือนี้จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติการสอนของครู ซึ่งการ พัฒนาเช่นนี้ก็จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006) และรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญ ของผู้นำโรงเรียน (school leaders) โดยที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องใส่ใจอย่างมากกับงาน การเรียนการสอนของโรงเรียน หากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและหลักสูตร ดังนั้นจึงเรียกมิติผู้นำโรงเรียน (school leadership) ว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ (MacNeill และคณะ, 2003)

2.3 ผู้นำด้านจริยธรรม

ส่วนใหญ่ที่ผ่านมาทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนมีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่ต้องเอ่ยถึงคือ ผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความ คาดหวังต่อผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่ จะต้องเป็นผู้สร้างโรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านจริยธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย Murphy (1995) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีผู้นำที่ดีจำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมาย ปลายทางที่เป็นค่านิยม (valued ends) โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการ ที่ต้อง พัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (moral stewardship) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความ ยุติธรรม (fairness) และความเป็นชุมชน (community) 2) ความเป็นนักการศึกษา (educator) โดยผู้นำต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรก คือ การจัดการเรียนการสอน และการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติ ในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน (community builder) กล่าวคือ ผู้นำ จะต้องสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชน ภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน Gross และ Shapiro (2004) ให้ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่า ผู้นำจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) กับความรับผิดชอบต่อผู้นำมีต่อผู้อื่น (concern

for people หรือการมุ่งความสัมพันธ์) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำยื่นหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้องแต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้ใช้อำนาจการบริหารนั้น จะต้องยึดหลักใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” (moral authority) โดยนอกจากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนอีกด้วย (Sergiovanni, 1992) อาจารย์ใหญ่จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง “โลกแห่งชีวิต” (life world) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความเป็นโลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และวัตถุประสงค์ (purposes) ที่จะช่วยถักทอสายสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียนเข้าด้วยกัน และแสดงออกทางกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ “โลกแห่งระบบ” (systems world) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ทางเทคนิคจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์โรงเรียนที่มีความสมบูรณ์ (healthy schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งสิ้น และเมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนใดก็ตามที่หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกันวิธีจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำหมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงจริยธรรม” (ethical voice) ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชนโรงเรียน เป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของโรงเรียนทั้งสิ้น (Sergiovanni, 2001)

2.4 ผู้นำด้านใฝ่บริการ

Daft (1999) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรและการออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือผู้นำแบบใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริม

การทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต

หลังจากแนวคิดผู้นำแบบไฟบริการปรากฏขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาดตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์การธุรกิจ (Spear, 2004)

Stone, Russell and Patterson (2004) ได้พยายามวิเคราะห์ผู้นำแบบไฟบริการได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบไฟบริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้ทำให้เกิดผลลัพธ์ แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบไฟบริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self-glorify) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้จะเป็นแบบพลวัต จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน Certo (2006) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำแบบไฟบริการเป็นวิธีการนำของผู้นำที่เห็นว่าบทบาทพื้นฐานที่สำคัญของเขาคือการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามคำร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสนองตอบความต้องการ ความปรารถนา และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า การเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ให้ทางเลือกทุกอย่างจะเพิ่มขึ้นทั้งการบริการกลายเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จมากขึ้นและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น Blanchard (2006) ให้ทัศนะว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ สิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน และต้องเริ่มจากหัวใจ ต้อง

เปลี่ยนลักษณะและความเข้าใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของผู้นำแบบไฟบริการ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าผู้นำแบบไฟบริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่งกาจ เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือ การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของผู้นำแบบไฟบริการจะทำให้สมาชิกในองค์การเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับ Russell (2001) และ Russell and Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบไฟบริการจะมองข้ามหรือไม่สนใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาสังเกตเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบไฟบริการ ผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ขณะที่ Brown (1999, อ้างถึงใน สรายุทธ กันทอง และคณะ, 2553) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารสถานศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละสถานศึกษาเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันทอง (2553) ได้ให้ทัศนะว่า การที่ผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่การบริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

3. คุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากรณีตัวอย่างการใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาดีเด่น

การศึกษาคุณลักษณะและบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และกรณีตัวอย่างภาวะผู้นำทางการศึกษาดีเด่นเพื่อสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

3.1 นายวัชรินทร์ เวชสุวรรณ ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นระดับ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มูลนิธิครุติ เด็กดี ประจำปี 2548 (แหล่งที่มา :สำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา)

แนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ

การบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ประสบผลสำเร็จนั้นใช้หลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการดำเนินงาน มีขบวนการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) คือ มีการวางแผน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานได้ผลและมีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง ภาครัฐและเอกชน ฯลฯ ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตาม วงจรการบริหารงานโดยนำหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวการ ดำเนินงาน มีขบวนการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) คือ มีการวางแผน ทำตาม แผน ตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานได้ผลและมี คุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ฯลฯ ในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้ดำเนินไปอย่าง ต่อเนื่องตามวงจรการบริหารงานจนประสบผลสำเร็จ(แหล่งที่มา :สำนักงานเลขาธิการคุรุ สภา)

สังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำทางการศึกษา นายวัชรินทร์ เวชสุวรรณ ประกอบด้วยมีความรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ ความบริสุทธิ์ใจ ความขยันหมั่นเพียร การประหยัด การเสียสละ มีความโปร่งใส สอดคล้องกับไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 210) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปลงค์ประกอบย่อยได้คือ 1)มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ 2)มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3)มีวิสัยทัศน์ 4)มีมนุษยสัมพันธ์ 5)ปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์ 6)มีความสามารถในการตัดสินใจ 7)เป็นแบบอย่างที่ดี 8)กระจายอำนาจการตัดสินใจ และกิติมา ปรีดีดีลก (2545) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ดีเยี่ยมเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1)มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2)มีความรู้เป็นฐาน 3)กล้าที่จะเสี่ยง 4)พร้อมที่จะเสียเวลา 5)

พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 9) ได้สรุปประสิทธิผลภาวะผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำคือ 1) ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง 2) ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ 3) ความสามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้ เชื่อถือและคล้อยตาม

3.2 นายภราดาประภาส ศรีเจริญ ผู้บริหารดีเด่นปี 2551(แหล่งที่มา :สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

แนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ

นายภราดาประภาส ศรีเจริญ เป็นผู้บริหารที่มีระเบียบวินัยในตนเอง บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนในการทำงานและพยายามแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ เพื่อนำความรู้มาขยายผลให้แก่คณะครูในโรงเรียนและเพื่อนครูในชุมชนนำไปปฏิบัติได้ และยังเป็นผู้นำด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน

จากการบริหารโรงเรียนที่ผ่านมานาย ภราดาประภาส ได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากในปีการศึกษา 2550 ที่ผ่านมา โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ให้เป็นโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงดีเด่น ในงานมหกรรมเศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระชนมายุ 80 พรรษา รางวัลโรงเรียนคุณภาพชั้นนำ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 รางวัลสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากกระทรวงศึกษาธิการ รางวัลโรงเรียนพระราชทาน ระดับก่อนประถมศึกษา จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาตามความถนัด เหมาะสมของเด็กปฐมวัย ระดับกลาง ณ ศาลาดุสิตดาลัย และรางวัลชมเชย “โครงการรณรงค์ ป้องกันและแก้ไข ปัญหายาเสพติด (To be number one)” จากทุกกรมหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี ประเภทสถานศึกษา ประจำปี 2549 ณ อิมแพค เมืองทองธานี นายภราดาประภาส เป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้นำทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ รวมทั้งมุ่งมั่น

พัฒนาตัวนักเรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีการติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างใกล้ชิด โดยติดตามงานในระบบช่วยเหลือนักเรียน ดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ เสียสละและอุทิศตนทั้งกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาและทุนทรัพย์ในการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางด้านทุนทรัพย์ในการเรียน จัดให้มีจัดทุนการศึกษาแก่นักเรียนเป็นประจำทุกปี มีการติดตามให้กำลังใจนักเรียนที่ประสบปัญหาในชีวิต นักเรียนขาดเรียน โดยการสร้างแรงจูงใจให้กลับมาเรียน ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยไม่ต้องเป็นนักเรียนที่เรียนเก่ง แต่ให้เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม จนประสบความสำเร็จในการเรียน และจบการศึกษาในอนาคต เป็นเยาวชนที่ดีของชาติ ปัจจุบันโรงเรียนนลาชาลจันทบุรี(มารดาพิทักษ์) เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน มีการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และความต้องการของท้องถิ่น “ การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ต้องรู้จักเลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสถานการณ์ เจื่อนไซ ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลสำเร็จได้จริง เพื่อให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ” คุณสมบัติที่กล่าวนี้เป็นคำตอบหรือเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้นายภราดาประภาส ศรีเจริญ ได้รับการยกเป็นผู้บริหารดีเด่น

สังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำทางการศึกษา นายภราดาประภาส ศรีเจริญ ประกอบด้วยมีระเบียบวินัยในตนเอง บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนในการทำงานและพยายามแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ ยึดหลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้นำทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ มีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ต้องรู้จักเลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสถานการณ์ เจื่อนไซ ข้อจำกัดของงานและองค์กร มีความเสียสละ สร้างแรงจูงใจ ปรับเปลี่ยนการบริหารแนวใหม่ให้ถูกกับยุคใหม่ สอดคล้องกับสุพล วงสินธ์ (2545, หน้า 29 – 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6) มีศักยภาพในการจัดการระบบ

บริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ใน โรงเรียน 7) สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

ธีระ รุณเจริญ (2550, หน้า 74) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน

1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่าง

ต่อเนื่อง

1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5 การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน

3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม

4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดีขึ้น

5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการ

ปฏิบัติงานในโรงเรียน

6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือคณะบุคคลเป็นที่ตั้ง

8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน

9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

3.3 นายธำรง น่วมศิริ ผู้บริหารดีเด่นครูสภาปี 2551 (แหล่งที่มา :

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

แนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ

นายธำรง น่วมศิริเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ใช้ความรู้ความสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีเจริญก้าวหน้าจนได้รับรางวัลติดต่อกันหลายปี เป็นผู้นำโทรทัศน์และจานดาวเทียมมาใช้ในการจัดการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสอนนาฏศิลป์และส่งเสริมให้

ครูและนักเรียนแสดงออก จนโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนเอกลักษณ์ดีเด่น เป็นผู้ริเริ่มโครงการพัฒนาความสามารถพิเศษ 7 ศูนย์อันประกอบด้วย ศูนย์พัฒนาความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดนตรี นาฏศิลป์ ศิลปะ จิตวิทยาและแนะแนว และทักษะการคิดระดับสูง มีการนำคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานและการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของครู จนโรงเรียนได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นด้านการปลูกฝังพัฒนาจริยธรรม คุณธรรม ของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 7

นอกจากนี้ยังได้นำวิถีชีวิตประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนโดยเน้นการระดม ปัญญาธรรมและสามัคคีธรรม เป็นผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบการประยุกต์ใช้ประชาธิปไตยในโรงเรียน ประจำปี 2548 จากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งระดับชาติ

นายธำรง น่วมศิริเป็นผู้บริหารที่ใส่ใจศึกษาค้นคว้าและริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพอยู่เสมอ มีความรอบรู้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายแนวทางพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การอาชีพและเทคโนโลยี และมีความเชื่อมั่น ชื่นชมภูมิใจในความเป็นครูและองค์กรวิชาชีพครุว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคม ตลอดชีวิตการรับราชการกว่า 30 ปี นายธำรง น่วมศิริ ไม่เคยขาดการร่วมงานวันครูแม้แต่ปีเดียว เป็นผู้ที่รักและศรัทธาในวิชาชีพครู ไม่ประกอบอาชีพสำรอง เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพจนได้รับเลือกตั้งให้เป็นผู้แทนครูระดับอำเภอและจังหวัด

นายธำรง น่วมศิริเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมและชุมชน ที่สามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ได้ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ ในการเสนอแนะทางปฏิบัติแนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหาของชุมชนเพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม 31 ปี ในชีวิตการทำงานของ นายธำรง น่วมศิริ ได้มุ่งมั่นทำงานเพื่อประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนครู และทำงานจนต่อเนืองไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองจนจบการศึกษาระดับปริญญาเอก และเพิ่มพูนความรู้จากการปฏิบัติจริงในองค์กรวิชาชีพ เพื่อเพิ่มมาตรฐานประสิทธิภาพวิชาชีพ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค อุทิศเวลาให้กับราชการงานครู ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพจนได้รับการยอมรับทั่วไป ทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น มีผู้มาศึกษาดูงานในทุกสถานศึกษาที่ได้ปฏิบัติงานทั้งภาคเอกชน และภาคราชการ

(แหล่งที่มา :สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

สังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำทางการศึกษา นายดำรง น่วมศิริ ประกอบด้วย มีประชาธิปไตย มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ทันสมัย วิเคราะห์เป้าหมาย พัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น อุทิศเวลา เป็นผู้ชี้้นำการพัฒนา กล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้อง ธีระ รุณเจริญ(2550, หน้า 126)คุณลักษณะ ของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จ ต่อการบริหาร การศึกษาอย่างมืออาชีพสามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กรโดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตร การ สอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาท ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนา ทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมาย งาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ ที่ดี ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Analytical, Problem Solving , Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์การใช้ เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุล ให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotion Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่ เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกมีจิตระลึ กเสมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro activity inclination to Respond Purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าอะไรต้องรู้ อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

3.4 นายทอง วิริยะจาร์ ผู้บริหารดีเด่นครุสภาปี 2552 (แหล่งที่มา : สำนักงานเลขาธิการครุสภา)

แนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ

นายทอง วิริยะจาร์ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การปฏิบัติงานมาใช้บริหารงานโรงเรียนด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจบริหารโรงเรียนจนเป็นที่ยอมรับในปี พ.ศ. 2537 ได้เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา และบริหารงานโรงเรียน จนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ ในปีการศึกษา 2551 และยังคงส่งเสริมศักยภาพด้านวิชาการของนักเรียน มีโครงการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนด้านคณิตศาสตร์ และทำให้วิชาคณิตศาสตร์มีผลงานดีเด่น เป็นที่ประจักษ์ โรงเรียนจึงได้รับการเสนอเป็น Best Practice ในปีการศึกษา 2550 ถึงปัจจุบัน และมีผลงานอันน่าภาคภูมิใจ คือนักเรียนมีความสามารถในการแข่งขัน ได้รับรางวัลทั้งระดับประเทศและนานาชาติ เช่น รางวัลเหรียญทองการแข่งขันคณิตศาสตร์ระหว่างประเทศ IMC 2008 เหรียญเงินจากการแข่งขันคณิตศาสตร์โลก 2007 เหรียญเงินการแข่งขันคณิตศาสตร์นานาชาติ (MIZMIC) ฯลฯ

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจนที่จะดำเนินการให้สำเร็จภายใน พ.ศ. 2534 ว่า “โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา เป็นโรงเรียนชั้นนำ ผู้เรียนมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล ครูเป็นมืออาชีพ สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น” นายทอง วิริยะจาร์ จึงกำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมงานของทั้งโรงเรียน โดยยึดหลักการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม เน้นการทำงานที่มุ่งเน้น

ผลสัมฤทธิ์ โดยดำเนินการจัดทำหลักสูตรพิเศษขึ้น ได้แก่ หลักสูตรส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน
ด้านคณิตศาสตร์ (คณิตศาสตร์เข้ม) หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ตาม
กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) หลักสูตรการส่งเสริมการเรียน
การสอนภาษาอังกฤษ (อังกฤษเข้ม) และจัดหาแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียนอย่าง
หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง เช่น ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศศูนย์คอมพิวเตอร์
ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น การดำเนินงานบริหารของนายทอง วิริยะจารุ
นั้น มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ จึงเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
ร่วมในการ บริหาร โดยมีธรรมนูญโรงเรียน หรือแผนกลยุทธ์เป็นแม่บทในการ
บริหารงาน และยังนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยใช้ในการบริหาร ส่งผลให้โรงเรียน
อนุบาลนครราชสีมาได้รับมอบหมายให้เป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 (แหล่งที่มา :สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

สังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำทางการศึกษา นายทอง วิริยะจารุ ประกอบด้วย
ความมุ่งมั่น แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาตนเอง ผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ ทันสมัย ทัน
โลก คิดกว้าง มองไกล รู้ทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร มีแผนกลยุทธ์และมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่
สอดคล้องสมโชค เจตระการ (2556, หน้า 11-12) ได้สังเคราะห์คุณลักษณะของนัก
บริหารที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 2) มีความรับผิดชอบ 3)
มีบุคลิกภาพที่ดี 4) เป็นคนที่มีเหตุมีผล 5) มีความขยันและมุ่งมั่น 6) เป็นแบบอย่างที่ดี 7)
กล้าตัดสินใจ 8) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 9) เสียสละไม่เห็นแก่ตัว 10) มีภาวะการเป็น
ผู้นำ 11) มีคุณธรรมจริยธรรม 12) เชื่อมั่นในตนเอง 13) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 14) มีการ
วางแผนและนโยบายที่ชัดเจน 15) มีการมอบหมายงานตามความสามารถ 16) มีหลักธรร
มาภิบาลในการบริหาร 17) มีความรู้กว้างไกล 18) ก้าวนำเทคโนโลยี ทันทต่อเหตุการณ์ 19)
ใจกว้างเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน สอดคล้อง ชีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 46) ได้สรุป
คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลง
บริบทต่างๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มี
วิสัยทัศน์ (Vission) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผน
กลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคนคิดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

3.5 นายวิลาพ อุทัยรัตน์ ผู้บริหารดีเด่นครูสภาปี 2552(แหล่งที่มา :สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

แนวทางการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ

นายวิลาพ อุทัยรัตน์ เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่เฉียบคมและมองการณ์ไกล สามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนมีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในปัจจุบัน จนสามารถทำให้โรงเรียนนราธิวาส (พ.ศ. 2545 – 2546) และโรงเรียนเบญจมราชูทิศ (พ.ศ. 2547 – ปัจจุบัน) เป็นโรงเรียนปลอดสารเสพติด 100 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยังบริหารโรงเรียนอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนจนกระทั่งมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ในการแข่งขันทักษะวิชาการและวิชาชีพในระดับจังหวัด และยังเป็นแกนนำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อมจนได้รับรางวัลโรงเรียนที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อมดีเด่น

นายวิลาพ อุทัยรัตน์ เป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้นำทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ รวมทั้งมุ่งมั่นพัฒนาตัวนักเรียนให้มี

ประสิทธิภาพในด้านการเรียนรู้ โดยการวางรากฐานการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน ตลอดจนเตรียมบุคลากรให้พร้อมในทุกด้าน มีความคิดริเริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศด้านภาษาจีน โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาระหว่างโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จ.ปัตตานี และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จ.ปัตตานี โครงการโรงเรียนอุปลักษณ์ โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย โครงการสอนภาษาเกาหลี ซึ่งโครงการเหล่านี้นับว่าเป็นโครงการที่ครู อาจารย์และชุมชนต่างให้การยอมรับว่าเป็นโครงการอันเกิดจากแนวคิดการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน

นายวิลาพ อุทัยรัตน์ เป็นผู้บริหารที่มีความเพียรพยายาม เป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นในการพัฒนางาน ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัดเสมอต้นเสมอปลาย ส่งผลให้ได้รับรางวัลเป็นจำนวนมาก อาทิ พ.ศ. 2546 รางวัลครูผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น ประเภทผู้บริหาร ระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2548 เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “ครูสุตติ” จากคุรุสภา โล่เกียรตินิยมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ.2548 ฯลฯ จากคุณสมบัติ และรางวัลที่ได้รับ ทำให้นายวิลาพ อุทัยรัตน์ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการยกย่อง เป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับรางวัลคุรุสภาประจำปี 2552 (แหล่งที่มา : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

สังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำทางการศึกษา นายวิลาพ อุทัยรัตน์ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีคุณธรรม เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ มีมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์ ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2545, หน้า 215-217) ได้อธิบายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำหลักที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ถือว่า เป็นหน้าที่ต้องกระทำในฐานะเป็นผู้นำกลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้อง อยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงาน

ทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจ
 แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
 หรือผู้นำนั้นควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญคือดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้มีความ
 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ 4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด 5) เป็นผู้มีความ
 แนบเนียน มีกิจวิญญาที่ถูกต้องเหมาะสม 6) เป็นผู้มีความยุติธรรม 7) เป็นผู้ที่มี
 ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี 8) เป็นผู้ที่มีความอดทน 9) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
 10) เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว 11) เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ 12) เป็นผู้มีความ
 พินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล 13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม 14) เป็นผู้มีความ
 จงรักภักดี 15) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 16) เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้
 วิเคราะห์ และเปรียบเทียบในการกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางการศึกษา
 โดยสังเคราะห์จากกรณีตัวอย่างและแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการโดยพิจารณาจาก
 องค์ประกอบบางตัวที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อ
 ต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเสนอตารางสังเคราะห์ที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อ
 องค์ประกอบที่มีความหมายที่มีความเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำทาง
 การศึกษา ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการศึกษา

ที่	องค์ประกอบ หลักภาวะผู้นำ ทางการศึกษา	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี						ความถี่
		วัชรินทร์ เวชสุวรรณ (2545)	ธีระ รุญเจริญ(2550)	ภราดา ศรีเจริญ(2555)	อัคราง นงมศิริ (2551)	ทอง วิริยะจากรู (2552)	วิลาพ อุตย์รัตน์ (2552)	
1	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2	ผู้นำวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3	ผู้นำจริยธรรม	✓		✓	✓	✓	✓	6
4	ผู้นำใฝ่บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5	ผู้นำความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์				✓	✓		2
6	ผู้นำพัฒนา		✓				✓	2

จากตารางผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความถี่ในองค์ประกอบแต่ละด้านเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้ 4 องค์ประกอบหลักคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ ผู้นำจริยธรรม และผู้นำใฝ่บริการ

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีและทศนะเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory) นั้นเมื่อเกิดจากการตระหนักว่าปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ กล่าวคือผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ

ทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้นการศึกษาทัศนคติและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

สุภาวดี จิตศิริตนกุล (2550) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงตามความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมทั้งพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการ หรือแนวทางแก้ไขปัญหาลึกซึ้งใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และผู้นำคอยให้คำปรึกษา สนใจเรื่องความทุกข์ สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

ตามทัศนะ ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นวิธีการในการบริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานในโรงเรียน มีการเตรียมการในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับการมองภาพความต้องการของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งเป็นไปตามข้อเท็จจริง และตรงตามความจำเป็นและความต้องการของสังคมโดยรวม

2. การสร้างบารมี (charisma) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและนับถือ ยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหารงาน เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจนและมีมาตรฐานการทำงานสูง

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นกันเอง มีการติดต่อกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทางให้เกียรติ มีความจริงใจและรับฟังเหตุผลด้วยดี

4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้าง ความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการ

ทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจความหมาย และมีความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

ตามทัศนะ สุริยน ชาธรรมมา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมายเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมนักให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญญาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้ความพยายามหาทางแก้ด้วยวิธีใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตแต่ละคน ผู้นำพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ในแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ต่อมาในปี 1996 ตามทัศนะของ Yukl (1996, cited in Yukl, 2002) ได้กล่าววาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพนั้นต้ององค์ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามติดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ
2. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (individualized consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร
3. การสร้างบารมี (charisma) คือ สามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง และ Yukl (1996, cited in Yukl, 2002) ได้อธิบายหลักในการสร้างบารมีเพิ่มเติมว่า มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้นำควรระมัดระวังในการประเมินสถานะในกรณีที่มีการเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำมีการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย และต้องสามารถตอบสนองความต้องการและความทะเยอทะยานของผู้ตามได้และ 3) ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามมองไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997, อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2552) ที่อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้องค์ประกอบที่ 1 ด้านบารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่วนองค์ประกอบด้านที่ 2 ความใส่ใจส่วนบุคคล (individual

attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ด้านที่ 4 รางวัลเกินคาดหมาย (contingent reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่าและองค์ประกอบด้านที่ 5 การบริหารด้านการละเว้น (management by exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วย เหตุทางด้านเวลาและทุน

ตามทัศนะ Avolio & Bass (2002, cited in Bass & Riggio, 2006)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานมากกว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนและการยอมรับผลลัพธ์ที่ได้รับ มี 4 อย่างคือ 1) ผู้นำมองทุกอย่างเป็นสิ่งสุดท้าย เมื่อผู้ตามเห็นเหมือนกับผู้นำและแข่งขันกัน 2) ผู้นำแนะนำผู้ตามถึงโอกาสและความเข้าใจอันดี 3) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีหน้าที่การงานที่เจริญเติบโตขึ้น และ 4) ผู้นำจะต้องพิจารณาและจัดหาสิ่งที่สนับสนุน โดยการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามนั้นสามารถแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบถึงรูปแบบของกฎสำหรับผู้ตาม เช่น ผู้นำชื่นชม ยินดีและจริงใจ ผู้ตามก็ต้องเป็นเหมือนกับผู้นำและแข่งขันกัน ท่ามกลางสิ่งเหล่านี้ ผู้นำจะขอความไว้วางใจโดยพิจารณาถึงความจำเป็นส่วนตัว ผู้นำแสดงถึงความเสี่ยงให้กับผู้ตาย และตัดสินใจแบบปราศจากเหตุผล ผู้นำเป็นยึดถือสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงถึงมาตรฐานที่สูงขึ้นของการปฏิบัติทางจริยธรรม ผู้นำใช้พลังสำหรับส่วนตัวและพลังตามความเป็นจริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้ารอบข้าง โดยมีการจัดหาโอกาสให้กับงานของผู้ตาม การเป็นทีม ทำให้เห็นถึงการแสดงออกคุณธรรมและจริยธรรมก็เป็นการแสดงออก ผู้นำให้ผู้ตามที่เกี่ยวข้องในการดึงดูสิ่งรอบข้าง ผู้นำใช้การติดต่อสื่อสาร และแสดงถึงการยอมรับเพื่อไปถึงเป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามนำผลกระทบมาปรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคิดอย่างสร้างสรรค์กับคำถามต่างๆ ที่ได้รับ

มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนการกำหนดทิศทางเก่าๆ ให้เป็นไปในทิศทางใหม่ การสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สนับสนุน เช่น การกำหนดจริยธรรม คุณธรรม ให้กับการทำความผิด โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการพัฒนาผู้ตามให้เปิดความก้าวหน้ามากขึ้น มีการแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม และผู้ร่วมงานให้ถูกพัฒนาในระดับที่มีนำไปสู่ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลถูกฝึกฝนให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ถูกสร้างเพื่อให้การสนับสนุน คำนึงถึงข้อแตกต่างในสิ่งที่จำเป็นและการชื่นชมยินดี พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกถึงการยอมรับข้อแตกต่าง เช่น การจ้างงานได้รับการสนับสนุนมากขึ้น มีอิสรภาพมากขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานในด้านอื่นๆ และปรับโครงสร้างงานให้มีมาตรฐาน และใช้ในการเปลี่ยนแปลงในการติดต่อสื่อสาร การพิจารณาเอกัตถะบุคคลของผู้นำจะต้องรับฟังผู้ตามให้มากขึ้น ผู้นำมีสามารถในการแยกแยะงาน ก็คือ พัฒนางานให้กับผู้ตาม บางครั้งงานที่ผู้นำมอบหมายผู้อื่นทำแทนผู้ตามนั้นจะต้องมองถึงความจำเป็นและความต้องการผู้ตามในยอมรับการสนับสนุน เพื่อไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ เป็นต้น

ตามทัศนะ Covery (2007) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม และจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้เขียน เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ รวมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของผู้นำทางการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ดังตารางต่อไปนี้
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	องค์ประกอบหลักผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี						ความถี่
		สุภาวดี จิตต์รัตนกุล, 2550	ชมิษฐา ชูนิเวศ, 2550	สุริยัน ชาธรรม, 2551	Yuki, 1996	Avolio & Bass, 2002	Covey, 2007	
1.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓		✓	✓	5
2.	การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3.	การกระตุ้นปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4.	การสร้างบารมี		✓				✓	2
4.	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตารางสังเคราะห์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้องค์ประกอบ

ดังนั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอิทธิพล การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบประกอบย่อยสำคัญของ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น เป็นเรื่องของบารมีของผู้นำที่ผู้ตามศรัทธาเชื่อถืออยากเอาเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ตามเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพฝันที่เป็นไปได้และเป็นภาพในอนาคตที่องค์การ และผู้ปฏิบัติปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้น่าเชื่อถือ และเป็นภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจ ดังที่ Marriner (1993) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เป็นแนวโน้มความเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าวถึงวิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน จะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Barker (2002) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความเชื่อถือ จะทำให้การทำงานที่ขององค์การราบรื่น และเป็นไปในทางเดียวกันทั้งทั้งองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบในการพิจารณา คือ ประการแรก เป็นการสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ดึงดูดใจ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารควรจะต้องมีความเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เช่น วิธีดำเนินงาน การบริการ การตลาด คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม เป็นต้นต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความเชื่อร่วมกัน และข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานที่ที่องค์การตั้งอยู่และตระหนักในความต้องการ และค่านิยมของบุคลากร ประการที่สอง คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างงาน และพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และติดประกาศไว้ในที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้และเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ จากการศึกษาของ Bennis &

Nanus (1985, อ้างถึงใน อัญชัญ เต็มประโททก, 2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้นำนวัตกรรม พบว่า ผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานโดยการสร้างวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะใช้วิธีการใช้วาทศิลป์ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญ เพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และประการที่สุดท้าย คือ การปลูกฝังค่านิยม ค่านิยมเป็นสิ่งที่ฝังงอกและถูกต้อง ซึ่งทุกคนต่างมีแนวคิด มีความเชื่อและมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามความเชื่อ หรือตามค่านิยมในท้องถิ่นที่ยึดถือ ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะเป็นแรงขับ ทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้นมีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์การในปัจจุบันไปสู่สภาพขององค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตโดยสภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจนสามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้น ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคตมากกว่าอนุรักษ์นิยม มีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นริเริ่มให้มีและใช้นวัตกรรมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ ในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุดเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

2.1.2 การสร้างบารมี

Bass (1985) ได้อธิบายถึงลักษณะของการสร้างบารมีว่าเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมส่งผลให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนี้ 1) การแสดงออกถึงการเป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรม สามารถแบ่งแยกความผิดชอบชั่วดีและเลือกกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม มีระดับจิตใจสูง มีบุคลิกภาพเป็นที่น่านับถือ 2) มีความคาดหวังและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ

ศักยภาพในการทำงานของผู้ตาม 3) ยึดถือในค่านิยมที่ดี หนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้น ทั้งผู้นำและผู้ตาม มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ 4) การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละและอุทิศตนเพื่องานโดยทุกพฤติกรรมที่แสดงออกล้วนเป็นการกระทำด้วยความยินดีและเต็มใจของผู้นำเอง ปรากฏจากการบังคับหรือควบคุมโดยกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับ เป็นพฤติกรรมที่คงอยู่ในตัวผู้นำอย่างสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีพฤติกรรมดังกล่าว ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเลียนแบบอย่างของผู้นำ ตามทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Weiss, cited by mariner, 1993) อันเป็นแหล่งที่มาของอำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้มองภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นคนเก่ง มีพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษเหนือผู้อื่น เกิดความรู้สึกชื่นชม นิยมยกย่อง เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพนับถือ ยำเกรง ให้เกียรติ เชื่อถือและไว้วางใจ ประทับใจเมื่อได้ร่วมงาน เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่สามารถปกป้อง นำพาผู้ตามและองค์การให้รอดพ้นอันตรายหรือปัญหาที่เผชิญอยู่หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นด้วยและยินดีปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการโดยไม่มีปฏิกิริยาขัดแย้ง ยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่างด้านความคิดและการกระทำ ต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรม เกิดความรัก ความผูกพัน จงรักภักดี และเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่เป้าหมายได้

Weber, Max. (1947) ได้กล่าวถึงการมีบารมีว่า หมายถึง การมีอำนาจหรืออิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่ม ว่าผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถมีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถควบคุมและทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อฟัง และทำตาม ซึ่งเป็นที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ การมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในความรู้ ศักยภาพของผู้ตามการมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารในองค์การ ภายใต้หลักการในการแสดงออกซึ่งอำนาจ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามหลักการและเหตุผล (rational legal authority) โดยผู้นำใช้อำนาจโดยการอ้างหรือยึดถือตามหลักการหรือกฎระเบียบขององค์การ มีข้อจำกัดของอำนาจรูปแบบนี้คือผู้นำจะมีอำนาจต่อผู้ตามเฉพาะภายใต้สัมพันธภาพภายในองค์การเท่านั้น

2. อำนาจที่สืบทอดกันมา (traditional authority) เป็นลักษณะอำนาจที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบุคคลที่มีอำนาจมาก่อน อันเนื่องมาจากความเชื่อถือ และจงรักภักดีกับผู้นำคนเดิม จึงสืบทอดอำนาจและความน่าเชื่อถือมาสู่ผู้นำคนใหม่

3. อำนาจจากการเป็น ผู้มีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ (charismatic authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชื่อถือ เลื่อมใส เชื่อมมั่น ของผู้ตามในคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำเอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี					ความถี่
		Max weber, 1947	Bass, 1985, 1991, 1997	Bennis & Nanus, 1985	Marriner, 1993, Bycio et al., 1995	บุญเชื้อ จุฑาพรรณนาชาติ, 2544	
1.	การสร้างวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	4
2.	การสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓		4

จากตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้ องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี

2.2 องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะ

บุคคล

Bass (1985) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การเน้นการพัฒนา (development orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตามคือ

1.1 การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.2 การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

1.3 การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ โดยพบว่า การได้รับมอบหมายและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (promoting familiarity and contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจา มากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตารางงานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการ

สื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกต
ปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

2.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (attention to differences among subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (individual counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

2.6 การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนารองคํการ

นอกจากนี้ Bass (1991, 1997) ; Bass & Avolio (1993, 1994) ; Bycio et al. , (1995) ; Carless et al. , (1988) ; Avolio, Bass & Jung (1999) ; Barling et al. (2002) ; รัตติกรณี จงวิศาล (2543, 2550) ; ประยุทธ์ ชูสอน (2548) และโสภณ ภูเกล้า้วน (2552) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration : IC) ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้า และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการ

พัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกัตถะบุคคลเพื่อความ
 สัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้
 สูงขึ้น และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศ
 ของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและ
 ความต้องการ การประพจน์ของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง
 ระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วย
 ตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมี
 การส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by
 walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละ
 บุคคล เห็นเอกัตถะบุคคลเป็นบุคคลในภาพรวม (as a whole person) มากกว่าเป็น
 พนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจ
 ใส่เรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิด
 โอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย
 ความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้
 ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ
 นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม
 เป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษใน
 ความต้องการของเอกัตถะบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้าง
 บรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความ
 จำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารจะพัฒนา
 ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการ
 พัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย
 ความสามารถ มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี (Good
 Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคนโดยเอาใจใส่สม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy)
 ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (bonds) นักศึกษา ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน
 ความเป็นเอกัตถะบุคคล ไว้ว่าผู้นำจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ
 ผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถ และศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น
 ผู้นำจะมีความอดทนและ มีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าว เรียกว่า

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านเอกัตถะ	การคำนึงเอกัตถะบุคคล										ความถี่
		Bass (1985, 1991, 1997)	Carlless et al. (1988)	Bass & Avolio (1993, 1994)	Bycio et al., (1995)	Avolio, Bass & Jung (1999)	Barling et al. , (2000)	รัตติการณ จงวิศาล (2543)	โสภณ ภูเก้ากลิ่น (2551)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	
1.	การเน้นการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.	การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3.	การเป็นพี่เลี้ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

จากตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปได้ องค์ประกอบย่อยดังนี้ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง

2.3 องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นปัญญา

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดเข้าใจและมองปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไข

ปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดย Bass (1998) ได้อธิบายเพิ่มถึงการกระตุ้นการคิดและการใช้ปัญญาว่า รวมถึงพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์และหาแนวทางป้องกันภาวะเสี่ยง คุณคาม และอันตราย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Reinhardt (2004) ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่สอดคล้องกับ Bass ว่าหมายถึง ผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทางและความสามารถในการแก้ปัญหา

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญา Bass (1985) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญา ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีม ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย
3. การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ Kouzes & Posner (1993) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า หมายถึง การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (challenging the process) โดยผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการกระตุ้น

และเสริมแรงจูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

Avolio, Bass & Jung (1999) ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45 – 549 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มในการยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อ และค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้ผู้ตามสนับสนุนหากผู้ตามต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

จากผลการศึกษา Bass & Avolio (1994) ได้ศึกษาการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และผลการศึกษาของ สุพาภร รอดถนอม (2542) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผล องค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลพบว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้สูงสุด

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548, 2551), ประยุทธ์ ชูสอน (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) และโสภณ ภูเก้าล้วน (2551) ที่กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน

เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านกระตุ้นปัญญา ได้ดังตารางต่อไปนี้
ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นปัญญา

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านกระตุ้นปัญญา	การกระตุ้นปัญญา								ความถี่
		Bass (1985)	Kouzes & Posne (1993)	Bass & Avolio (1993, 1994, 1998)	Avolio, Bass & Jung (1999)	รัตติกรรณ์ จงวิศาล (2543, 2550)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549)	โสภณ ภูแก้ววัฒน์ (2551)	
1.	การใช้หลักเหตุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2.	การเน้นที่การอยู่รอด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3.	การใช้ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4.	การเปลี่ยนกรอบ					✓	✓		✓	3
5.	การมองปัญหา					✓		✓	✓	3
6.	การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7

จากตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น ปัญญาโดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้กลุ่มองค์ประกอบย่อย ดังนี้ การใช้ เหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.4 องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

Bass (1985) ได้อธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจไว้ว่าเป็น พฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกทำทหายกับการทำงาน หรือการ ได้รับมอบหมายงานใหม่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จ ในอนาคตสื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้น ให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศ การทำงานในเชิงบวก และ ยังได้อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตาม ทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดง ความสามารถและเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความ เชื่อมถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้
 - 1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ ท้าทายความสามารถ
 - 1.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็น โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จ จะเกิดความภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหา วิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
 - 1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน
 - 1.5 ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว
2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิด ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ซึ่งจะทำให้

ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นที่ทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตาม การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อความสำเร็จเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน (Bass, 1985)

4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (making use of the Pygmalion effect or self fulfilling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทั่วถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกิดความคาดหวังเต็มและส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน (Barker, 1992) ซึ่งการแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำและพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังจะทำงานไม่ได้ดี ได้อธิบายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่างๆ (Pygmalion Effect) ดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยัน คำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาส ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลาตลอดจน การให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง เต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้พฤติกรรมต่างๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทาง การศึกษา

Tichy and Devanna (1986 อ้างถึงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2545) กล่าวว่า การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับ คนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์การให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จักการสร้าง การรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (key person) ทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอก แล้ว บางครั้งผู้นำยังต้องเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการ สร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่ จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบตอบแทนและ รางวัล มาตรการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนอย่างไร ก็ตาม ทุกงานของกระบวนการแปลงรูปความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และ ทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformed Leadership) ที่มี ประสิทธิภาพในการศึกษา พบว่า 1) ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้เสี่ยง ภัยที่สุ่มรอบคอบ (risk taker) 3) เชื่อและไวต่อการความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 4) รู้ถึง ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน 5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้ จากประสบการณ์ 6) มีทักษะทางความคิด (Cognitive skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละ

ด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา และ 7) มีสัญญาตัญญาณที่จะสร้าง
วิสัยทัศน์ใหม่ๆ

Bass & Avolio (1994) : รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ; ประยุทธ์ ชูสอน
(2548) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) และโสภณ ภูเก้าล้วน (2551) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการ
การสร้างแรงบันดาลใจไว้สอดคล้องกันว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็น
ในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหาร
จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่
รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (efficient management) ผู้บริหารกระตุ้นจิต
วิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human relation
skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (participation
management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผน
และจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม
อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความเป็นผู้นำอย่างเป็น
ทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ทำ
หน้าที่เป็นสังฆราช (high priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำสะท้อนคุณค่าความเชื่อและธรรมเนียม
ซึ่งเป็นพื้นฐาน สู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรือ
อ่อนแอ

Hocker & Trofino (2003) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความ
ร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (inspiring a share vision) ว่า
เป็นการที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์การและนำมา
กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการ
ดำเนินงานขององค์การ สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้า
มามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ได้องค์ประกอบย่อยผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	การสร้างแรงบันดาลใจ							ความถี่
		Bass (1985)	Tichy & Devanna (1986)	Bass & Avolio (1994)	Hocker & Trofino (2003)	รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543, 2550)	ประยูทธ ชูสอน (2548)	โสภณ ภูเก้าล้วน (2551)	
1.	การเน้นการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2.	การสร้างความเชื่อมั่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3.	การสร้างความเชื่อในจุดหมาย ของอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4.	การสร้างความคาดหวังใน ความสามารถของผู้ตาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

จากตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้ องค์ประกอบย่อย ดังนี้ การเน้น
การปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์
การสร้างความคาดหวังในความสมบูรณ์ของผู้ตาม

2. ผู้นำวิชาการ

งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดที่
โรงเรียนจัดขึ้นและมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรการ
เรียนการสอนที่ร่วมกันจัดทำขึ้น ในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ใน
สังคมได้อย่างมีความสุข

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ
ในองค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการประกอบด้วย
องค์ประกอบย่อยดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้
2. การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

3. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
4. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
5. การประสานความร่วมมือการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
6. การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
7. การนิเทศการศึกษา
8. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าการวิชาการมีขอบข่ายดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา หลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการการยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง และมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด รวมทั้งมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนมุ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ขอบข่ายงานด้านวิชาการจึงประกอบด้วย

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การจัดการเรียนการสอน

3. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
5. การวัดประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
6. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
7. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
8. การนิเทศการศึกษา
9. การแนะแนว
10. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

การศึกษา

11. การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสอดคล้องกับความหมายของงานวิชาการไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ ขอบข่ายของงานวิชาการ ขอบข่ายของงานวิชาการ จาก ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวกับงานวิชาการมาเป็นกรอบในการสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำวิชาการ

ที่	องค์ประกอบหลักด้านวิชาการ	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี						ความถี่
		ปรีชาสิทธิ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2546	กระทรวงศึกษาธิการ, 2546	สุกิมล โพธิ์กลิ่น, 2549	เพชรรัชต์ สงค์ประเสริฐ, 2550	พัทธ์ธีรา รัตน์ชัย, 2550	สนง.คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550	
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓		✓	✓	✓	✓	5
2.	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓	✓	5
3.	การนิเทศภายใน		✓	✓	✓	✓	✓	5
4.	การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา		✓	✓	✓		✓	4
5.	การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้	✓		✓				2

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านวิชาการ ผู้วิจัยได้การสังเคราะห์โดยใช้วิธีการเชิงระบบมาจัดกลุ่มองค์ประกอบหลักผู้นำด้านวิชาการโดยใช้ความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้ 4 องค์ประกอบดังนี้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. องค์ประกอบย่อยผู้นำวิชาการ

2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้จึงต้องมีหลักสูตรเป็นของตนเองกล่าวคือ หลักสูตรสถานศึกษา ต้องครอบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้าน หลักสูตรสถานศึกษาจึงประกอบด้วย การเรียนรู้ทั้งหมด เป็นประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

Taba (1962) ได้กล่าวว่า “การพัฒนาหลักสูตร” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่จุดมุ่งหมายและวิธีการ และการเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบกระเทือนทางด้านความคิดและความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วนโดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐาน หรือรูปแบบของหลักสูตร”

1. รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของโอลิวา (Oliva)

Oliva (1992) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่มีองค์ประกอบสำคัญ 12 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกัน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดหมายของการศึกษา (Aims of Education) และหลักการทางปรัชญาและจิตวิทยาการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสังคมและของผู้เรียน

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของชุมชนที่สถานศึกษานั้นๆ ตั้งอยู่ความต้องการจำเป็นของผู้เรียนในชุมชน รวมทั้งเนื้อหาวิชาที่จำเป็น

ขั้นที่ 3 กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร (Curriculum Goals) โดยอาศัยข้อมูลจากขั้นที่ 1 และ 2

ขั้นที่ 4 กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร (Curriculum Objectives) โดยอาศัยข้อมูลจากขั้นที่ 1, 2 และ 3 แตกต่างจากขั้นที่ 3 คือ มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้หลักสูตร และการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร

ขั้นที่ 5 จัดระบบและนำหลักสูตรไปใช้ (Organization and Implementation the Curriculum) เป็นขั้นของการกำหนดโครงสร้างหลักสูตร

ขั้นที่ 6 กำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน (Instructional Goals) ของแต่ละระดับ

ขั้นที่ 7 กำหนดจุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) ในแต่ละรายวิชา

ขั้นที่ 8 เลือกยุทธวิธีในการสอน (Selection of Strategies) เป็นขั้นที่ผู้สอนเลือกยุทธวิธีที่เหมาะสมกับผู้เรียน

ขั้นที่ 9 เลือกเทคนิควิธีการประเมินผลก่อนที่นำไปสอนจริง คือ 9A (Preliminary Selection of Evaluation Techniques) และ 9B (Find Selection of Evaluation Techniques)

ขั้นที่ 10 นำยุทธวิธีไปปฏิบัติจริง (Implementation of Strategies) เป็นขั้นตอนของการใช้วิธีการที่กำหนดในขั้นที่ 8

ขั้นที่ 11 ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (Evaluation of Instruction) เป็นขั้นตอนเมื่อดำเนินการจัดการเรียนการสอนเสร็จสิ้นก็มีการประเมินผลตามที่ได้เลือกหรือกำหนดวิธีการประเมินในขั้นที่ 2.1.9

ขั้นที่ 12 ประเมินผลหลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เป็นขั้นสุดท้ายที่ทำให้วงจรครบถ้วนการประเมินผลที่มีใช้ประเมินผู้เรียนและผู้สอน แต่เป็นการประเมินหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อเนื่องของขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรทั้ง 12 ขั้น

2. รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของWheeler(1974)

Wheeler (1974) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาหลักสูตร โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Tyler (1950) และ Taba (1962) ได้แนะนำกระบวนการพัฒนาหลักสูตรว่ามี 5 ระยะ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้

3. การเลือกเนื้อหา
4. การจัดโครงสร้างและบูรณาการประสบการณ์การเรียนรู้และเนื้อหา
5. การประเมินผล

ในส่วนของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของประเทศไทย ได้กำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

1. การจัดทำสาระของหลักสูตร

1.1 กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค โดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มาจัดเป็นผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค ที่ระบุถึงความรู้ ความสามารถของผู้เรียน ซึ่งจะเกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้ในแต่ละปีหรือภาคนั้น การกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคของสาระการเรียนรู้ของรายวิชาที่มีความเข้มข้น (Honor Course) ให้สถานศึกษากำหนดได้ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับรายวิชาที่จะจัด

1.2 กำหนดสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค โดยวิเคราะห์จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาคที่กำหนดไว้ในข้อ 1) ให้สอดคล้องกับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน

1.3 กำหนดและหรือจำนวนหน่วยกิต สำหรับสาระการเรียนรู้รายภาค ทั้งสาระการเรียนรู้พื้นฐานและสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษากำหนดเพิ่มเติมขึ้น ดังนี้
 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 กำหนดสาระการเรียนรู้เป็นรายปีและกำหนดจำนวนเวลาเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานและสาระการเรียนรู้ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 กำหนดสาระการเรียนรู้เป็นรายภาคและกำหนดจำนวนหน่วยกิตให้เหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานและสาระการเรียนรู้ในการกำหนดจำนวนหน่วยกิตของสาระการเรียนรู้รายภาคสำหรับช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 ใช้เกณฑ์การพิจารณาที่ใช้เวลาจัดการเรียนรู้ 40 ชั่วโมงต่อภาคเรียน มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต สาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดทำเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นวิชาเฉพาะของสายอาชีพหรือโปรแกรมเฉพาะทางอื่นๆ ใช้เกณฑ์การพิจารณา คือ สาระการเรียนรู้ที่ใช้เวลาจัดการเรียนรู้อะหว่าง 40 – 60 ชั่วโมงต่อภาคเรียน มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต ทั้งนี้สถานศึกษาสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสมและใช้เกณฑ์เดียวกัน

1.4 จัดทำคำอธิบายรายวิชา โดยการนำผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี หรือรายภาคสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค รวมทั้งเวลาและจำนวนหน่วยกิตที่กำหนด และมาเขียนเป็นคำอธิบายรายวิชา โดยให้ประกอบด้วย ชื่อรายวิชา จำนวนเวลาหรือจำนวนหน่วยกิตมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ ให้ใช้ตามชื่อกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนชื่อสถานศึกษาจัดทำเพิ่มเติมสามารถกำหนดไว้ในรายวิชา

1.5 จัดทำหน่วยการเรียนรู้ โดยการนำเอาสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาคที่กำหนดไว้ไปบูรณาการจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้หน่วยย่อยๆ เพื่อสะดวกในการจัดการเรียนรู้ และผู้เรียนได้เรียนรู้ในลักษณะองค์รวม หน่วยการเรียนรู้ แต่ละหน่วยประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และจำนวนเวลาสำหรับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อเรียนครบทุกหน่วยย่อยแล้ว ผู้เรียนสามารถบรรลุตามผลการเรียนรู้ คัดหวังรายปีหรือรายภาคของทุกรายวิชาในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้จากบูรณาการทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ หรือเป็นการบูรณาการเฉพาะเรื่องตามลักษณะสาระการเรียนรู้ หรือเป็นการบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน การจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นสถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติโครงการอย่างน้อย 1 โครงการ

1.6 จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากคำอธิบายรายวิชา รายปีหรือรายภาคและหน่วยการเรียนรู้ที่จัดทำ กำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนและผู้สอน

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเกื้อกูลส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น การบูรณาการโครงการ องค์ความรู้จากกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

2.2 จัดกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติ และความสามารถความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เช่น ชมรมทางวิชาการต่างๆ เป็นต้น

2.3 จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น

2.4 จัดกิจกรรมประเภทบริการด้านต่างๆ ฝึกการทำงานที่เป็น
ประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

2.5 ประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ โดยให้ถือว่าเป็น
เกณฑ์ประเมินผล การผ่านช่วงชั้นเรียนสถานศึกษาต้องร่วมกับชุมชน กำหนด
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม
จริยธรรม และค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่สถานศึกษาจะกำหนดเป็น
คุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้นสามารถกำหนดขึ้นได้ตามความต้องการ โดยให้สอดคล้อง
กับสภาพปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม
ดังกล่าว ให้แก่ผู้เรียนเพิ่มจากที่กำหนดไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ในแต่ละภาคเรียน
หรือปีการศึกษา ครูผู้สอนต้องจัดให้มีการวัดและประเมินผลรวมด้านคุณลักษณะอันพึง
ประสงค์ของผู้เรียน โดยเป็นการประเมินเชิงวิวินิจฉัย เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการและการ
ส่งต่อ ทั้งนี้ควรประสานสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันประเมิน
คุณลักษณะอันพึงประสงค์รายปี/รายภาคในแต่ละช่วงชั้น สถานศึกษาต้องจัดให้มีการวัด
และประเมินผลรวมด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อทราบความก้าวหน้า
และพัฒนาการของผู้เรียน สถานศึกษาจะได้นำไปกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุง
พัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดแนวทางการวัดและ
ประเมินผลด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด

3. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบและ
วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของ
ผู้เรียน โดยให้ผู้สอนนำกระบวนการวิจัยมาผสมผสานหรือบูรณาการใช้ในการจัดการ
เรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถใช้
กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเริ่มตั้งแต่การ
วิเคราะห์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินการแก้ปัญหา หรือ
พัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูล การสรุปผลการแก้ปัญหา หรือพัฒนาการรายงานผลการ
เรียนรู้ และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาเอกสารหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรของผู้วิจัย
สามารถสังเคราะห์ได้องค์ประกอบย่อยผู้นำด้านวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรได้
ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตร

ที่	องค์ประกอบย่อยการพัฒนาหลักสูตร	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี			ความถี่
		กระทรวงศึกษาธิการ , 2545	Olia, 1992	Wheeler, 1992	
1.	การเตรียมความพร้อมการใช้หลักสูตร	✓	✓	✓	3
2.	การบริหารจัดการใช้หลักสูตร	✓	✓	✓	3
3.	การจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	3
4.	การประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา	✓	✓	✓	3
5.	การวิจัยเพื่อการพัฒนา	✓			1

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้วิจัยได้การสังเคราะห์โดยใช้วิธีการเชิงระบบมาจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้ 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ การเตรียมความพร้อมของการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา และการประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา

2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 กำหนดว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้เสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2 แนวทางคือ

1. ปรับปรุงหลักสูตร โดยกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรให้มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชา ไม่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระข้อมูล แต่มุ่งการสร้างองค์ความรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดกระบวนการคิดในแต่ละเรื่อง ถ้าโครงสร้างหลักสูตรกำหนดแต่ความคิดรวบยอดและหลักการ เวลาที่จะใช้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องมาก

เพราะโครงสร้างหลักสูตรมิได้มุ่งเนื้อหาสาระข้อมูลรายละเอียด แต่หลักสูตรกำหนดแก่นแท้ของแต่ละกลุ่มสาระวิชานั้น รวมทั้งการอธิบายมาตรฐานให้เห็นระดับคุณภาพ เพื่อแสดงเจตนาในกระบวนการคิด กระบวนการเรียนมากกว่าเนื้อหา ผู้เรียนก็จะสร้างความรู้ได้

2. การปรับปรุงการสอนของครู สร้างวัฒนธรรมการสอนใหม่ให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจริงๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ได้เสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน มุ่งเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้เรียน ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ระดับการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้อ่านออกเขียนได้ รวมทั้งภาษาอังกฤษ การคิดคำนวณเป็น รู้จักใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความรู้ความเข้าใจในประวัติศาสตร์ไทย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถเบื้องต้นทางดนตรีและกีฬา และมีวิชาชีพจำเป็นสำหรับผู้ที่ไม่ประสงค์จะเรียนต่อ

2. การพัฒนาครู จัดให้มีการพัฒนาครู โดยให้โอกาสครูได้พัฒนาตนเองและได้มีโอกาสศึกษาอบรมหรือดูงานเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนใหม่ๆ ครูจะต้องสอนด้วยวิธีการที่ทันสมัย อาจเรียนรู้ไปกับผู้เรียน การจัดให้มีการพัฒนาครูถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากครูไม่ได้รับการพัฒนาตนเองและได้มีโอกาสศึกษาฝึกอบรมหรือดูงานเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนใหม่ๆ ครูจะต้องสอนด้วยวิธีการที่ทันสมัย อาจเรียนรู้ไปกับผู้เรียน เช่น การใช้ Computer เพื่อการเรียนการสอน การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศ

3. วิธีการสอนของครู การจัดการเรียนการสอน ครูจะต้องให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจ และฝึกผู้เรียนให้ซักถาม ได้ตอบ อภิปราย แสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ต้องเข้าใจว่าผู้เรียนมีความถนัด ความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกัน การเรียนการสอนต้องสอนให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจเกิดความรู้และปัญญา

4. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีสื่อพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยการเรียนการสอนของครู และให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงทั้งใน

ห้องทดลองหรือภายนอกห้องเรียน รวมทั้งจัดให้มีการรวบรวมแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับครูและนักเรียน ได้ศึกษาค้นคว้าและอ้างอิง

5. การพัฒนาเครือข่าย จัดให้มีเครือข่ายทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและท้องถิ่น เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนการสอน จัดให้มีการหมุนเวียนครูและมีการใช้วิทยากรท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากการศึกษาเอกสารการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาระบบการเรียนรู้ได้ 4 องค์ประกอบย่อยได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำวิชาการ ด้านพัฒนาระบบการเรียนรู้

ที่	องค์ประกอบย่อยการพัฒนาระบบการเรียนรู้	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี				ความถี่
		พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ, 2542	กระทรวงศึกษาธิการ, ร. 2546	สพฐ. 2547	สพฐ. 2548	
1.	สำรวจปัญหาความต้องการ	✓	✓	✓	✓	4
2.	วางแผนพัฒนา	✓	✓	✓	✓	4
3.	ปฏิบัติตามแผน	✓	✓	✓	✓	4
4.	ประเมินผลและปรับปรุง	✓	✓	✓	✓	4
5.	การพัฒนาเครือข่าย				✓	1

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาระบบการเรียนรู้นำมาจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้ 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้ สำรวจปัญหาความต้องการ วางแผนพัฒนา ปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลและปรับปรุง

2.3 การนิเทศภายใน

การจัดการศึกษานั้น จะต้องมีหลักสูตรเป็นสิ่งที่ชี้นำแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องร่วมมือกันเพื่อให้การใช้หลักสูตรบรรลุผล ครูเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการใช้หลักสูตรเพราะเป็นผู้ดำเนินการสอนผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกช่วยเหลือครูแก้ปัญหาการเรียนการสอน การ

นิเทศภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากร
 ในโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การนิเทศภายใน
 โรงเรียนเป็นการติดตามให้การช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จ บรรลุตาม
 วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547)

กระบวนการนิเทศภายในประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ โดยวิธีการ
 สอบถามเก็บข้อมูล ทดสอบผู้เรียน สังเกตการณ์สอน นำผลไปวิเคราะห์ วิจัย รู้สภาพ
 ปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการนิเทศการศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับ
 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การกำหนดเอกสารประกอบการนิเทศ

ขั้นที่ 3 สร้างสื่อ สร้างเครื่องมือและพัฒนาวิธีการซึ่งสื่อ เครื่องมือ
 และวิธีการต้องมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของผู้นิเทศ
 และผู้รับการนิเทศ ให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับได้อย่างแท้จริง ตาม
 แผนการนิเทศการศึกษาที่วางไว้

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ ทำได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการตาม
 เหมาะสม ซึ่งรูปแบบการนิเทศ เช่น นิเทศเป็นรายบุคคล นิเทศเป็นกลุ่มให้ครูช่วยนิเทศ
 ให้ผู้บริหารนิเทศโดยใช้วิธีการแจกคู่มือ ประชุมครู ชี้แจง สาธิต ประเมินผลการเรียน
 การเก็บข้อมูล เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การประเมินผลและสรุปรายงาน ทำโดยการสอบถาม การ
 เก็บข้อมูล การทดสอบนักเรียน การดูเอกสารหลักฐาน สรุปรายงานเชิงวิเคราะห์ หรือ
 รายงานการวิจัยตามความเหมาะสม เผยแพร่เอกสารรายงานและนำผลที่ได้พัฒนางาน

กรมวิชาการ (2546) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในไว้ว่า การ
 ดำเนินการนิเทศในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ เป็นขั้นตอนของการสำรวจความต้องการจำเป็น
 สำรวจปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุผลมาใช้ประกอบการทำโครงการ โดย
 สำรวจความต้องการของครู จัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
 จัดลำดับกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับแผนงาน
 โครงการของสถานศึกษาต่อไป

2. **ชั้นวางแผนการนิเทศ** เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 1 โดยนำทางเลือกในการแก้ปัญหาที่กำหนดกิจกรรมโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดขั้นตอน การปฏิบัติงานและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3. **ชั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ** เป็นการปฏิบัติงานโดยการนำโครงการนิเทศที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ ทักษะสื่อ เครื่องมือ การนิเทศการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจรวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. **ชั้นประเมินผลการนิเทศ** เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามโครงการนิเทศโดยการพิจารณา ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

5. **ชั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ** เป็นขั้นตอนที่ต้องรีบดำเนินการทันที หากพบว่าสิ่งใดบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขจึงสามารถกระทำได้ตลอดการดำเนินงาน จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน แล้วหากพบว่ายังมีสิ่งบกพร่อง หรือไม่เป็นไป วัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ต้นของการวางแผนการนิเทศ หรืออาจต้องร่วมกันวางแผนการนิเทศใหม่

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในว่ามีกระบวนการ ดังนี้

1. ชั้นเตรียมการ

1.1 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศภายในโรงเรียน

1.2 ร่วมศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ

ของการปฏิรูปการเรียนรู้

1.3 ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วม (Stakeholders)

เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกัน

1.4 จัดเตรียมความพร้อม ด้านวัตถุ อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการ

นิเทศ

1.5 สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ครูอาจารย์และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ชั้นดำเนินการนิเทศภายใน อาจกำหนดได้ใน 2 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 การนิเทศภายในกลุ่ม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น

- 1) การประชุมชี้แจงให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการปฏิรูปการศึกษา
 - 2) การประชุมชี้แจงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ
 - 3) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า
 - 4) การร่วมสัมมนาลักษณะสมาคมเครือข่ายวิชาชีพ
 - 5) การเยี่ยมสถานศึกษา/ครูต้นแบบแห่งอื่นๆ
- 2.2 การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธีเช่นเดียวกัน เช่น
- 1) การตรวจบันทึกการสอน เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนทุกครั้ง
 - 2) การเยี่ยมชั้นเรียน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้สอนในโรงเรียน
 - 3) การสังเกตการณ์สอน
 - 4) การให้คำปรึกษา
3. ชั้นประเมินผล/สรุปผล เป็นการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน/สถานศึกษา จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตามกรอบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ครูอาจารย์นำไปจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินโครงการ การวิเคราะห์ การวิจัย ฯลฯ เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางานนิเทศภายในโรงเรียน/สถานศึกษาในโอกาสต่อไป
- กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึงการดำเนินการในการนิเทศให้ได้รับความสำเร็จ
- Goldhammer (1980, อ้างถึงใน ประยูร เจริญสุข, 2553) ได้สรุปกระบวนการของการนิเทศภายในให้รวบรัดและชัดเจนเพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมจุดมุ่งหมาย และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานมี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้
- ขั้นตอนที่ 1 การประชุมปรึกษาก่อนการสังเกตการณ์เป็นการสร้างกำหนดแผนอภิปรายเกี่ยวกับความกังวลห่วงใยครู กลไกเชื่อมโยงการศึกษาในแต่ละกระบวนการของการนิเทศ ฤทธิเวลาการฝึกซ้อม ข้อตกลงเบื้องต้น และแก้ไขแผนการสอนบางส่วนที่เกิดขึ้นจากคำถามหรือ

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตการณ์สอน ข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในบทเรียนและแผนการสอนที่ครูได้ร่างมา โดยผ่านการประชุมแก้ไขร่วมกันกับผู้นิเทศในขั้นตอนที่หนึ่ง และมีข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวิธีการประชุมเป็นการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นประเมินการเรียนการสอน วิธีสอนเป็นอย่างไร แบบฉบับพฤติกรรมการสอนของครูเป็นอย่างไร พิจารณาข้อสังเกตที่เป็นนัยของการนิเทศเพื่อกำหนดแผนให้ความช่วยเหลือครู ครูและผู้นิเทศตกลงเรื่องเวลา พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องปัญหา และผู้นิเทศสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำหรับการประชุมนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 การประชุมนิเทศ เป็นการให้กำลังใจ ความพึงพอใจกับครู จำกัดความประเด็นสำคัญในการสอนเสนอให้ความช่วยเหลือ นิเทศตนเองได้ ครูเกิดแรงจูงใจในการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้การประชุมดำเนินไปตามกำหนดและให้ครูเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมาย และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 5 การประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศเป็นการทบทวนวิเคราะห์และประเมินพฤติกรรมการนิเทศพิจารณาการนิเทศประเมินทักษะการนิเทศตรวจสอบพฤติกรรมการนิเทศเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข และสิ่งที่ควรนำมาอภิปรายในการประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเอกสารการพัฒนาระบบงานการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำด้านวิชาการ ด้านการนิเทศภายใน ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำวิชาการ ด้านการนิเทศภายใน

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านการนิเทศภายใน	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี				ความถี่
		สบช. , 2539	กรมวิชาการ, 2543	สมศักดิ์ ปาเฮ, 2545	Goldhammer, 1980	
1.	การวางแผนนิเทศ	✓	✓	✓	✓	4
2.	สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ	✓	✓	✓		3
3.	ปฏิบัติการนิเทศ	✓	✓	✓	✓	4
4.	ประเมินผลนิเทศและสรุปผล	✓	✓	✓	✓	4
5.	ปรับปรุงแก้ไขการนิเทศ			✓		1

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการนิเทศภายในผู้วิจัยได้สังเคราะห์ โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้ประกอบย่อยของการนิเทศภายใน 4 องค์ประกอบดังนี้ การวางแผนนิเทศ สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ปฏิบัติการนิเทศ ประเมินผลการนิเทศและรายงาน

2.4 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้รับบริการทางการศึกษาว่าจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และเป็นที่ยอมรับของสังคม

องค์ประกอบสำคัญของการประกันภายในสถานศึกษามี 3 ประการ ดังนี้ (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542)

1. การควบคุมภายในสถานศึกษา (Quality Control) เป็นกระบวนการหรือแนวดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อการพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิตด้านปัจจัยและกระบวนการ

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน โดยการพัฒนาปัจจัยทางการศึกษา ต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา คีษานิตศก์ และผู้บริหาร ทางการศีกษา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการศีกษา

2. การตรวจสอบและการแทรกแซงภายในสถานศีกษา (Quality Audit and Intervention) เป็นกระบวนการหรือแนวดำเนินงานเพื่อปรับปรุงภายในสถานศีกษา ประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนและการจัดทำรายงาน ต่อประชาชนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน (Internal Audit) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการศีกษา

2.2 การติดตามและตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (External Audit) เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภายในสถานศีกษา

2.3 การกำหนดมาตรการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่มีคุณภาพ ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Quality Intervention) เพื่อใช้มาตรฐาน ในการส่งเสริมพัฒนาภายในสถานศีกษา

3. การประเมินภายในสถานศีกษา (Quality Assessment) เป็น กระบวนการหรือแนวทางการตรวจสอบภายในสถานศีกษาคตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1 การทบทวนภายในสถานศีกษาของโรงเรียน (External School Review) โดยการประเมินตนเอง

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศีกษาของโรงเรียน (Accreditation) ประเมินโดยหน่วยงานภายนอก

3.3 การประเมินผลการพัฒนาภายในสถานศีกษาในภาพรวมหรือ การประเมินภายในสถานศีกษา

กล้า ทองขวา (2544) ให้ความเห็นว่หากจะมองจากกรอบของประกัน คุณภาพภายในความมุ่งหมายหลักของการประกันคุณภาพการศีกษา จะเน้นความเป็นไป เพื่อที่จะกระทำควมกระจ่างแก่ประชาชนผู้รับบริการให้ความมั่นใจว่ ทุกคนใน สถานศีกษาได้ทำงานเต็มกำลัง เต็มความสามารถเพื่อให้บริการและสร้างผลผลิตของ การศีกษาให้มีคุณภาพ เป้าหมายของการประกันคุณภาพการศีกษาภายใน จึงเป็นไปเพื่อ การปรับปรุงตนเอง ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพภายในน่าจะมีความสัมพันธ์กับ

มาตรฐาน ความต้องการขั้นต่ำ (Minimum Standard Requirement) ของแต่ละสถาบัน การนำนโยบายการประกันคุณภาพภายในสู่การปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาจะให้ความสำคัญ 4 เรื่อง คือ

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality control) กล่าวคือ ตามปกติ สถาบันอุดมศึกษาจะใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการกิจ เช่น แผนพัฒนาการเรียนการสอน แผนงาน งานวิจัย แผนงาน บริหารวิชาการและแผนงานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เครื่องมือในการดำเนินการกิจที่จัดทำและดำเนินไปเพื่อสนองปณิธานของสถาบันที่ปรากฏให้เป็นแผนงาน โครงการหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาต่างๆ ของการศึกษาทั้งหมดจะต้องได้รับการควบคุมให้มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้อย่างรัดกุมทุกขั้นตอน

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) คือ กระบวนการค้นหาหลักฐานหรือร่องรอยการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ โดยกระบวนการศึกษา ค้นหาข้อมูลหลักฐาน เพื่อการตรวจสอบในกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาที่เรียกว่า การศึกษาเพื่อการจัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self Study Report หรือ SSR) การศึกษาและการจัดทำรายงานการศึกษาตนเองมีจุดประสงค์เพื่อแสวงหาจุดแข็งในการปฏิบัติที่ควรได้รับการส่งเสริม แสวงหาจุดอ่อนของการทำงานที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขแสวงหาแหล่งข้อมูลหรือหลักฐานเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่า ได้ทำอะไรมีปรากฏที่ได้ในลักษณะใด และสามารถแสดงผลเชิงประจักษ์แก่ใครก็ตามที่ต้องการทราบผลการดำเนินงานของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บุคลากรหรือผู้ตรวจสอบคุณภาพจากภายในภายนอกหรือสาธารณะ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) คือ การพิจารณาคุณค่าของผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนด ตามประเภทและลักษณะตัวบ่งชี้ ซึ่งเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในอาจใช้เกณฑ์มาตรฐาน เกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์กร ประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันโดยอาจกำหนดจากเกณฑ์เป็นพิสัย (Range) เพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนา

4. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นกระบวนการที่สถานศึกษานำผลจากการรายงานการศึกษาตนเอง และรายงานการประเมินตนเองไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในองค์ประกอบและดัชนีที่มีปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) เห็นว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีแนวคิดเพื่อการส่งเสริมและเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้จะเป็นบุคคลภายนอกแต่ก็ยังถือเป็นการประเมินภายใน เพราะเป็นหน่วยงานในสายการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงแนวคิดของการประกันคุณภาพภายในตามแนวคิดของวงจรคุณภาพ PDCA ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (P – Plan) เป็นการจัดเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุในส่วนนี้ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ ที่สถานศึกษาจะดำเนินการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
2. การปฏิบัติตามแผน (D – Do) เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ ผู้เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามลักษณะงาน หากเวลาและความรับผิดชอบของแต่ละส่วน โดยผู้บริหารอาจจะต้องนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม หากพบปัญหาอุปสรรคอะไรก็คอยแนะนำ ช่วยเหลือให้งานทั้งปวงได้เป็นไปตามที่ตั้งความหวังไว้
3. การตรวจสอบประเมินผล (C – Check) เป็นการประเมินต่อการดำเนินงานว่า เต้นด้อย ดีไม่ดี มากน้อยแค่ไหนเพียงใด โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังเอาไว้กับสิ่งที่ทำได้จริง ถ้าสิ่งที่ทำได้จริงน้อยกว่าที่คาดหวังเอาไว้ก็แสดงว่าไม่ดี ต้องปรับปรุงแก้ไขการประเมินในขั้นตอนนี้มุ่งที่จะได้ทราบสภาพการดำเนินงานจริงว่าเป็นไปได้แค่ไหน จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผลจากการประเมินจึงมุ่งเพื่อการพัฒนา มากกว่าการจับผิดผู้ปฏิบัติ

4. การปรับปรุงงาน (A – Act) เป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานกล่าวคือ ถ้าผลการปฏิบัติในห้วงเวลาที่ผ่านมายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะต้องแสวงหาวิธีดำเนินการให้เหมาะสมกว่าเดิม แต่ถ้าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วในการดำเนินการต่อไปก็จะได้เปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้น จะได้เป็นการท้าทายการทำงานของบุคลากรและเป็นการสร้างหลักประกันการดำเนินงานในองค์กรมีแต่พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีหยุดอยู่กับที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2543) ได้กำหนดไว้มี 3 ขั้นตอน คือ

4.1 การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน ซึ่งเป็นการดำเนินงาน ตามบทบาทหน้าที่ของการบริการ เพื่อให้แน่ใจว่างานจะมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

4.2 การตรวจสอบคุณภาพเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้ตรวจสอบจะเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้นเอง

4.3 การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับกระทรวง ซึ่งผลการประเมินคุณภาพจะทำให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย แนวทางการพัฒนาปรับปรุงสู่สภาพที่ดีขึ้นของสถานศึกษา ได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามภาระความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้ให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาโดยกำหนดไว้ในหมวด 6 มาตรา 47 – 51 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545)

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและแนวคิดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากรคณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนดหากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

จากข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวนี้ กรมวิชาการ (2544) ให้ข้อสรุปว่าสถานศึกษาจะต้องพัฒนาการจัดการศึกษาของตนเองและแสดงความรับผิดชอบให้ประจักษ์แก่สังคมว่า สถานศึกษามีประสิทธิภาพใน 2 ระดับ ดังนี้

1. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

2. สถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพก็คือ กระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพตามหลักการบริหารนั้นคือ โดยการควบคุมคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย และวิธีการแล้วจึงดำเนินการตามแผน คือ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ส่วนการตรวจสอบคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันตรวจสอบผลงานหาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา เมื่อศึกษามีการตรวจสอบตนเองแล้วหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และต้นสังกัดก็จะเข้ามาช่วยติดตามและการประเมินคุณภาพเพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนา ปรับปรุงสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ

องค์กรมหาชน โดยมีแนวดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3 ประการ (กรมวิชาการ, 2544) คือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาจัดการศึกษามุ่งไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้
2. การตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อประเมินและรับรองว่าสถานศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการ
3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อประเมินและรับรองว่าสถานศึกษาได้คุณภาพตามที่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

สำนักงานทดสอบของการศึกษา กรมวิชาการ (2546) ได้เสนอแนะให้มีการดำเนินงานตามองค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศให้สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการศึกษาภายในสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพทางการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจและมีหน้าที่กำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการ

ประกันคุณภาพในสถานศึกษา จัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ และมีแผนประจำปีรองรับ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่องชัดเจน และเป็นรูปธรรม กำหนดวิธีการดำเนินงานที่มีหลักวิชาหรือผลการวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดา มารดา และผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษารวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ให้คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบ และรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาภายในสถานศึกษา สำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพทางการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม อาทิเช่น การสังเกตพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงาน และแฟ้มสะสมผลงาน ตลอดจนการใช้แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบทดสอบและแบบวัดมาตรฐานเป็นต้น ประเด็นการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพทางการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้
สังเคราะห์องค์ประกอบย่นผู้นำด้านวิชาการ ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้
ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่นผู้นำวิชาการ ด้านการประกันคุณภาพ
ภายในสถานศึกษา

ที่	องค์ประกอบย่นการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี					ความถี่
		สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542	กล้า ทองขวา, 2544	สนง.คณะกรรมาการ การศึกษาแห่งชาติ, 2544	สนง.คณะกรรมาการ การศึกษาแห่งชาติ 2545	กรมวิชาการ, 2546	
1.	การควบคุมคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.	การตรวจสอบคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.	การประเมินคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.	การตรวจสอบและทบทวน			✓		✓	2

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบย่นของการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่นผู้นำ
วิชาการ ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ 3 องค์ประกอบนี้ การควบคุม
คุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ

3. ผู้นำจริยธรรม

จริยธรรมมีความสำคัญต่อการบริหารมาก ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารที่
สามารถตัดสินใจต่อการกระทำและพฤติกรรมของคน จึงมีผลต่อองค์การทั้งทางบวกและ
ทางลบ ถ้าหากการตัดสินใจการกระทำหรือพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องมีศีลธรรม มี
จริยธรรม ย่อมนำความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนมาสู่องค์การได้ และในทางตรงกันข้ามถ้า
หากการตัดสินใจการกระทำและพฤติกรรมเป็นไปอย่างผิดศีลธรรม จริยธรรมหรือเป็นไป
อย่างไม่มีศีลธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมนำผลร้ายมาสู่องค์การได้

Butler and Cantrell (1984) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมทาง
จริยธรรมที่สร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน ดังนี้ 1) ความมีศักดิ์ศรี มุ่ง

ศึกษา ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และความซื่อสัตย์ของข้าราชการระดับบุคคล 2) ความเปิดเผย วัดผ่านทาง ความพยายามในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมขององค์กร และข้าราชการระดับบุคคล 3) ความจงรักภักดี พิจารณาจากการคำนึงและมุ่งปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและตามความต้องการของประชาชน (public needs) ขององค์กรและเจ้าหน้าที่ 4) ความสามารถทางจริยธรรม มุ่งสนใจ ความสามารถขององค์การ สาธารณะ ที่จะพัฒนากระบวนการองค์กร (organizational process) ให้มั่นใจได้ใน พฤติกรรมทางจริยธรรมและ 5) ความสม่ำเสมอของบริการ วัดจากความสามารถของ องค์กรที่รักษาระดับการบริการและคุณภาพของบริการ

Starratt (1991 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2546) กล่าวถึง ปฏิบัติการด้าน จริยธรรมในการบริหารการศึกษา มี 3 ประเด็น คือ ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ ต้องมีความ ยุติธรรมต้องใส่ใจเพื่อทำให้เกิดความสงบ สันติและผาสุก

Brown , Trevino (2006) ได้กล่าวว่าผู้นำจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความ ซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมทั้ง สรุปลงสำเร็จที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Outcome) ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติตาม การตัดสินใจเชิงจริยธรรม 2) พฤติกรรมเพื่อสังคม 3) พฤติกรรมต่อต้านและ 4) ความพึง พอใจของผู้ตาม การจูงใจและพันธะสัญญา

Lashway (2006) กล่าวว่าผู้นำจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความจงรักภักดี 3) ความกล้าหาญ 4) ความมีสัมมาคารวะ 5) ความยุติธรรม และ 6) ความสุภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ผู้นำเชิงจริยธรรม) ประกอบด้วย 1) ความ รับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจ พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่าง เหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และ ความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4) ความกตัญญูกตเวที กตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุป การคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวที คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ 5) การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณทาง ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย 6) ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัวการให้

ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา 7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความ เป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง 10) ความอุตสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ 11) ความเมตตากรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ ทางผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของผู้นำจริยธรรมได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักผู้นำจริยธรรม

ที่	องค์ประกอบหลักผู้นำจริยธรรม	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี					ความถี่
		Butler and Cantrell (1984)	Starratt 1991	Brown , Trevino (2006)	Lashway (2006)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	
1	ความยุติธรรม		✓	✓	✓	✓	4
2	ความรับผิดชอบ	✓			✓	✓	3
3	ความจงรักภักดี	✓			✓		2
4	ความซื่อสัตย์	✓		✓	✓	✓	4
5	ความมีเหตุผล					✓	1
6	การยึดหลักคุณธรรม	✓		✓	✓	✓	4
7	ความเสียสละ					✓	1

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบหลักผู้นำจริยธรรม โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยได้ดังนี้ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และการยึดหลักคุณธรรม

3.1 องค์ประกอบย่อยผู้นำด้านจริยธรรม

3.1.1 ด้านความยุติธรรม

3.1.1.1 การไม่เห็นผิดเป็นชอบ

การเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาว่าต้องเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ต้องมีอิสรภาพและความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing right thing) เมื่อเผชิญกับสภาวะการณ์จำเป็นที่ต้องเลือกตัดสินใจ ต้องใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม เพราะการเป็นผู้นำต้องมีหลักการ มีวินัย มีความอดทนต่อปัญหา อุปสรรคทั้งปวงเหนือสิ่งอื่นใดต้องมีพฤติกรรม จริยธรรม โดยอาศัยเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าเป็น “สิ่งที่ถูกต้อง” เช่น ถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคม หรือไม่ มีความสมดุลกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และเรารู้สึกอย่างไรกับตนเอง นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมจริยธรรมผู้นำเพิ่มเติม เช่น (1) ประเด็นนั้นเป็นความจริงหรือไม่ (2) การกระทำนั้นยุติธรรมกับผู้เกี่ยวข้อง (3) มีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ (4) เหตุการณ์เช่นนี้หรือวิธีการนี้เป็นการสร้างมิตรภาพหรือทำลายมิตรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

นางลักษณ์ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล (2551) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิดและการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันและมีความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่า ให้ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล ตัวอย่างเช่น การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง

3.1.1.2 การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (2530) ได้มีพระราชดำรัสถึงความหมายของความยุติธรรมไว้ว่า “คำว่ายุติธรรมนั้นเป็นคำที่แปลว่าการตกลงพิจารณาในทางที่ถูกต้องตามธรรมะแล้วธรรมะนี้ก็หมายความว่าสิ่งที่ควรที่จะปฏิบัติให้หน้าความเจริญแก่มวลมนุษยย์ในการปฏิบัตินี้ก็จะต้องมีความเที่ยงตรง และปราศจากอคติ ซึ่งพูดกันมากกว่าทุกคนที่จะปฏิบัติงานต้องปราศจากอคติอันนี้ก็ต้องเข้าใจเหมือนกัน คำว่าอคตินี้แปลว่าอะไร อคติ แปลว่าเป็นทางที่ไม่ควรไป อะ ก็ หมายถึง ไม่ คติ แปลว่า ไป เป็นทางที่

ไม่ควรไป ดูจะเป็นในทางลบมากกว่า แต่ว่าก็ต้องลบในสิ่งที่ไม่ดีและส่งเสริมในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีคือความยุติธรรม สิ่งที่ไม่ดีก็คืออคติ” ความหมายของความยุติธรรม จากพระราชดำรัสนี้

“การตกลง พิจารณา ในทางที่ถูกต้องตามธรรมะ โดยเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ” คือ เป็นการพิจารณา ตัดสินคดีความตามหลักธรรมะ อย่างเที่ยงธรรม คือไม่ลำเอียง ไม่ลำเอียง ก็คือ ไม่มีอคติ ส่วนคำว่า อคติ แปลว่า ฐานะอันไม่พึงถือ ทางความประพฤติน่าผิด ทางที่ไม่ควรไปความไม่เที่ยงธรรมความลำเอียงมี 4 อย่าง คือ (1) ลำเอียงเพราะรัก เรียก ฉันทาคติ (2) ลำเอียงเพราะชัง เรียก โทสาคติ (3) ลำเอียงเพราะหลง – เชลา เรียก โมหาคติ และ (4) ลำเอียงเพราะกลัว เรียก ภยาคติ

ประสิทธิ์ ไชวโกลกุล (2540) กล่าวว่า “สิ่งที่เรียกว่าความยุติธรรมสูงสุดที่ทุกคนแสวงหาข้อมขึ้นอยู่กับมาตรฐานทางด้านจิตใจของมนุษย์ผู้จะบันดาลให้มีกฎหมายและใช้กฎหมายนั้นอันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม”

3.1.1.3 ทำให้สังคมมีความยุติธรรม และสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม

โสภณ รัตนกร (2553) กล่าวว่า “ความยุติธรรมอาจหมายถึงความสุจริต ความเป็นธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติตามหน้าที่ ความยุติธรรม คลุมถึงความประพฤติทั้งหมดของเราแต่หลักความยุติธรรมเป็นหลักที่กว้างกว่าหลักกฎหมาย ความยุติธรรมตามกฎหมายแคบกว่าความยุติธรรมโดยทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ เป็นความยุติธรรมที่มีอยู่ในขอบเขตของกฎหมายหรือการใช้กฎหมาย ความยุติธรรมหรืออยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้กฎ หรือระเบียบบังคับ ไม่ว่าจะกฎนั้นจะเป็นกฎหมายหรือข้อบังคับ หรือระเบียบประเพณีที่ปฏิบัติกันมา

จิโรจน์ วงษ์ทน (2552) ความยุติธรรมตามแนวคิดของ โสเครตีส หมายถึง การแสดงออกในรูปของการกระทำที่เคารพสิทธิของผู้อื่น และการไม่ยอมทำ ความชั่วต่อผู้อื่น คนที่ยุติธรรมไม่จำเป็นต้องตอบแทนการกระทำที่ อยุติธรรมด้วยความยุติธรรม ผู้ปกครองต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม และทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม กล่าวที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ถ้าผู้ปกครองในสังคมใดไม่มีความยุติธรรมหรือไม่กล้าที่จะทำให้ความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของสังคม หรือมีสองมาตรฐานสังคมนั้นย่อมไม่มีความสุขแน่นอน

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์
องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความยุติธรรม ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความยุติธรรม

ที่	องค์ประกอบย่อย ด้านความ ยุติธรรม	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี						ความถี่
		John Codd(1994)	นงลักษณ์ ภิรัชชัยและ (2551)	ดวงเด่น นุธรรมรัมย์ (2552)	พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (2550)	ประสิทธิ์ โสภิไลกุล (2540)	โสภณ รัตนกร (2553)	
1	การไม่เห็นผิดเป็นชอบ	✓	✓	✓	✓		✓	5
2	การไม่ลำเอียงเพราะความ พอใจรักใคร่ โกรธเกลียด หลง		✓	✓	✓	✓		4
3	ทำให้สังคมมีความยุติธรรม และสามารถให้ความยุติธรรม กับสังคม	✓			✓	✓	✓	5

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านความยุติธรรมโดย
ใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยดังนี้ การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่
ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียด หลง ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและ
สามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม

3.1.2 ความรับผิดชอบ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน มีความหมาย
กว้างกว่า ความสามารถในการตอบคำถาม หรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยัง
รวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเครื่องของความพร้อมที่จะ

รับผิดชอบความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สำนัก
รับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะ ที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับใน
ภารกิจที่รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบประกอบด้วยหลักการย่อย
ดังนี้

(1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนักรับผิดชอบ
กล่าวคือ องค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้าง
วัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

(2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ต้องประกาศให้
ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็น
ผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนเป็นเจ้าของโครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการ
ประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยภาพรวมขององค์กร

(3) การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้าง
วัฒนธรรมสำนักรับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความ
เข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารให้สนับสนุน แนะนำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
และมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

(4) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการ
เปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงเสมอหน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ

(5) การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์กรที่มีลักษณะ
วัฒนธรรมสำนักรับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กร
ได้ทราบและเข้าใจถึงแผนและนโยบายขององค์กร และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจาย
ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

(6) การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการติดตาม
และประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไป
ตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่
กำหนด ต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันทีขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการ
ยอมรับยกย่องในองค์กร

นางลักษณ์ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตเรจริญกุล (2551) กล่าวว่าความ
 รับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่าง
 เต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ภายในเวลาที่กำหนด
 การเสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ความจงรักภักดี
 ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและบำเพ็ญตนให้เป็น
 ประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติพร้อมที่จะยอมรับผลการกระทำของ
 ตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่าไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง นิยาม
 ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันและละเอียดรอบคอบ ยอมรับผล
 การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย อีกทั้งพยายามที่
 จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึกและการปฏิบัติหน้าที่ของตนทั้งที่
 เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภารกิจทางสังคมโดยจะต้องกระทำจน
 บรรลุผลสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าวและยอมรับผลในการกระทำของตน
 ตัวอย่างเช่น การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การยอมรับผลการกระทำของตน การรู้
 หน้าที่และกระทำหน้าที่เป็นอย่างดีและการเอาใจใส่ในการทำงาน

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่ม
 องค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ดังตารางต่อไปนี้
 ตาราง 14 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

ที่	องค์ประกอบย่อย ด้านความ รับผิดชอบ	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี			ความถี่
		ทิพชาติ เมษสุวรรณ (2543)	นางลักษณ์ วิรัชชัยและ (2551)	ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552)	
1	มีเป้าหมายที่ชัดเจน	✓	✓	✓	3
2	ทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ	✓		✓	2
3	รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน		✓	✓	2
4	ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบคอบ	✓	✓		2

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบโดย ใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยดังนี้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคน ร่วมเป็นเจ้าของ รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียด รอบคอบ

3.1.3 ความซื่อสัตย์

3.1.3.1 มีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ต่อวิชาชีพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้คำนิยามไว้ว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรงไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ ถูกต้อง

นางลักษณ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตตเจริญกุล (2551) ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการยึดมั่นความจริง ความถูกต้อง ตั้งใจเป็นหลักในการดำเนินชีวิต ทั้งทางกาย วาจาและใจ มีความจริงใจให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ปิดเบือนรู้จักรักษาความลับ หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน มีความละเอียดและเกรงกลัวที่จะประพฤติดัง

3.1.3.2 ไม่ใช้ เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะและมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง

3.1.3.3 รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้คำนิยามไว้ว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรงไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ ถูกต้อง

ดวงเด่น นเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและ

คำมั่นสัญญา ความประพฤติที่ตรงไปตรงมาและจริงจังในสิ่งที่ถูกที่ควร ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม รวมไปถึงการไม่คิดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง นอกจากนี้แล้วความซื่อสัตย์สุจริตยังรวมไปถึง การรักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญาและการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองด้วยความรับผิดชอบ และด้วยความซื่อสัตย์ไม่แสวงผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง และพวกพ้องด้วยการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตนี้จะดำเนินไปด้วยความตั้งใจจริงเพื่อทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จลุล่วง ด้วยความระมัดระวัง

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านความซื่อสัตย์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความซื่อสัตย์

ที่	องค์ประกอบย่อย ด้านความซื่อสัตย์	นักรการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี					ความถี่
		กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัยและ (2551)	นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546)	ดวงเด่น นรมรัมย์ (2552)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553)	
1	มีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ ต่อวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม	✓	✓	✓	✓		4
3	ประพฤติที่ตรงไปตรงมาและจริงจังในสิ่งที่ถูกที่ควร				✓		1
4	รับรูหน้าที่ตนเองและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ถูกต้อง	✓	✓	✓	✓		4

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านความซื่อสัตย์ โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยดังนี้ มีความประพฤติตรงทั้งหน้าที่ ต่อวิชาชีพไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรูหน้าที่ตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

3.1.4 การยึดหลักคุณธรรม

3.1.4.1 จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น

กนกอร สมปราชญ์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีจริยธรรมส่วนบุคคล ต้องให้ความสำคัญกับคุณธรรมซึ่งเป็นศิลปะชั้นสูงของการเป็นผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติสังคมและวัฒนธรรมของประเทศ ดังนั้น รูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงถึงจริยธรรมจึงมีความสำคัญโดยสมาชิกและสังคมนั้น เพราะผู้นำต้องมีพันธะสัญญาทั้งกับตนเองและสมาชิกของสังคม เกณฑ์บางอย่างในการพิจารณาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ได้แก่ ทำดีแล้วสำหรับครอบครัว ชุมชน สังคม หรือไม่ ทำแบบนี้แล้ว ท่านถูกมองว่าเป็นอย่างไร พฤติกรรมเช่นนี้ หากเป็นข่าวเขาจะคิดกับท่านอย่างไร หากเราถูกทำแบบนี้บ้าง เราจะรู้สึกอย่างไร การเป็นผู้นำต้องมีวินัย มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรคที่ผ่านเข้ามาและต้องมีพฤติกรรมจริยธรรมส่วนตน ซึ่งได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเมื่อเผชิญกับทางเลือกแฉ่ง ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องถามตนเองเพื่อเลิกปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น สิ่งที่ทำถูกต้องและไม่ผิดกฎหมายใช่หรือไม่ มีความสมดุลหรือไม่ และรู้สึกกับตนเองอย่างไร บ้าง ทั้งนี้เนื่องจากจริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติ (การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงามตามการรับรู้ของบริบทสังคม

3.1.4.2 ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน

Stephen Gross และ Joan Shapiro (2001) ให้ทัศนะว่า ผู้นำจะต้องสร้างคุณภาพระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) กับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (concern for people หรือ การมุ่งความสัมพันธ) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำยื่นหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้องแต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้ใช้อำนาจการบริหารนั้น จะต้องยึดหลักใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” (moral authority) โดยนอกจากผู้นำที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนอีกด้วย สอดคล้องกับ Sergiovanni, (1992) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง “โลกแห่งชีวิต” (life world) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความเป็นโลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และวัตถุประสงค์ (purposes) ที่จะช่วยถักทอสายสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียนเข้าด้วยกัน และแสดงออกทางกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ “โลกแห่งระบบ” (systems world) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ทางเทคนิคจะ

เป็นตัวขับเคลื่อนให้วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์โรงเรียนที่มีความสมบูรณ์ (healthy schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งสิ้น และเมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนใดก็ตามที่หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน วิธีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำหมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” (moral voice) ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชนโรงเรียน เป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของโรงเรียนทั้งสิ้น

3.1.4.3 ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้

การสำรวจติดตามพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนับได้ว่ามีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาจริยธรรมในองค์กรได้เช่นกัน ซึ่งการกล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์กร อันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ รวมกับปัจจัยอื่นหลายปัจจัย ดังนั้นจริยธรรมในองค์กรจึงไม่ใช่เรื่องที่สามารถจับต้องได้ จริยธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ในตัวองค์กรเอง ในตัวงานหรือจากแนวทางในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม (ธนิษฐชัย นาคะสุวรรณ, 2543) คุณค่าของจริยธรรมในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ เพราะหากองค์กรไม่ซื่อสัตย์ต่อพนักงาน พนักงานย่อมหาทางเอาเปรียบแก่ประชาชน ซึ่งเป็นผู้บริโภคโดยตรงนั่นเอง และถ้าทุกๆ คน ในองค์กรมีจริยธรรมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้บริหารเมื่อมีจริยธรรมในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังนี้ (1) ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (credit) (2) ก่อให้เกิดการทุ่มเท (devotion) ของพนักงานในองค์กร ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (qualitative efficiency) ทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่ดี (3) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี (good image) ส่งผลในด้านความรู้สึกถึงการมีคุณค่าต่อองค์กรที่ได้ใช้บริการ (4) ก่อให้เกิดการลดหย่อนทางกฎหมาย หมายถึง องค์กรอาจจะมีการพ้องหรือพลาด เมื่อเกิดสิ่งไม่ดั่งงามเกิดขึ้น แต่ด้วยเหตุที่มีประวัติที่ดีเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม มีศีลธรรม การกล่าวหาหรือความผิดที่เกิดขึ้นอาจได้รับการลดหย่อนผ่อนปรนได้ และ (5) ก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข เมื่อทุกๆ คนหรือพนักงานทั้งหมดที่กล่าวมานี้หากมีจริยธรรมให้แก่กัน การทำงานมีจริยธรรมที่ดีต่อกัน

ย่อมส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน ไม่มีความเครียด อาจกล่าวได้ว่า ช่วยทำให้เกิดการผ่อนคลายและลดความเครียดได้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2543)

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านการยึดหลักคุณธรรม ได้ตั้งตารางต่อไปนี้ ตาราง 16 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านการยึดหลักคุณธรรม

ที่	องค์ประกอบย่อยการยึดหลักคุณธรรม	ด้านการยึดหลักคุณธรรม					ความถี่
		กนกอร สม	Stephen Gross และ Joan (Sergiovanni, 1992)	(ธนิษฐีย์ นาคะสุวรรณ์, 2543)	(พรนพ พุกกะพันธุ์, 2543)		
1.	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	✓	✓	✓			3
2.	ให้เกียรตินับถือ และเอื้ออาทรต่อกัน	✓	✓		✓		3
3.	ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้		✓		✓	✓	3

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านการยึดหลักคุณธรรม โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้องค์ประกอบย่อยดังนี้ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ให้เกียรตินับถือ และเอื้ออาทรต่อกัน ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้

4. ผู้นำใฝ่บริการ

Russell and Stone (2002) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (honesty) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การบริการ (service) 4) การเป็นต้นแบบ (modeling) 5) การบุกเบิก (pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (appreciation of other) และ 7) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่ผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข

Patterson (2003) ได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบใฝ่บริการเช่นเดียวกับการให้เหตุผลตามแนวทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ไว้ในดัชนีนิพนธ์ โดยการเพิ่มปรากฏการณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและแนวคิดโครงสร้างของ Kuhn (Kuhn's structure) ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีแนวใหม่ปรากฏการณ์ขององค์ประกอบ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (agapao love) ความนอบน้อม (humility) การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (vision) และการบริการ (service)

Dennis and Bocarnea (2005) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผู้นำแบบใฝ่บริการโดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามแนวคิดของ Patterson (2003) ได้แก่ 1) ความรักและความศรัทธาต่อพระเจ้า (agapao love) 2) ความนอบน้อม (humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) 4) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 5) การมีวิสัยทัศน์ (vision) 6) ความไว้วางใจ (trust) และ 7) การบริการ (service) พบว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบจาก 7 องค์ประกอบที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (agapao love) ความนอบน้อม (humility) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (vision) และความไว้วางใจ

Poon (2006) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสำหรับผู้นำแบบใฝ่บริการในด้านประสิทธิภาพ และการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งการเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นการเป็นที่ปรึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพ จากการศึกษารายงานการวิจัยทางด้านคุณภาพที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำแบบใฝ่บริการ ประสิทธิภาพและการเป็นที่ปรึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้นำแบบใฝ่บริการที่ประกอบด้วย 1) ศีลธรรม (moral love) 2) ความนอบน้อม (humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) 4) การตระหนักรู้ (awareness) 5) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) และ 6) การบริการ (service) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง เมื่อหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การเอาใจใส่ผู้ตามหรือการมีศีลธรรม การนอบน้อมคือคุณลักษณะที่แสดงถึงความถ่อมตนไม่ใช้ความรุนแรง การไม่เห็นแก่ตัวคือ การช่วยเหลือผู้อื่นและยินดีสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้อื่น การตระหนักรู้คือ การแสดงถึงความรู้สึกสนใจห่วงใยผู้อื่นและความฉลาดทางอารมณ์ ขณะที่การเสริมพลังอำนาจคือ องค์ประกอบที่สำคัญที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีความเจริญก้าวหน้าและกลายเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการและเป็นความ

รับผิดชอบที่ผู้นำจะต้องเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามก้าวไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาต้องการ และการบริการคือ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในผู้นำแบบไฟบริการซึ่งผู้นำจะต้องให้บริการก่อนด้วยใจบริสุทธิ์ที่ต้องการจะบริการ

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบหลักผู้นำไฟบริการ ได้ดังตารางต่อไปนี้
ตาราง 17 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักผู้นำไฟบริการ

ที่	องค์ประกอบหลักผู้นำไฟบริการ	หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย				ความถี่
		Russell and Stone, 2002	Patterson, 2003	Denis and Bocarnea, 2005	Poon, 2006	
1.	การบริการ	✓	✓	✓	✓	4
2.	การเสริมพลังอำนาจ	✓	✓	✓	✓	4
3.	การตระหนัก				✓	1
4.	การไม่เห็นแก่ตัว		✓	✓	✓	3
5.	ความไว้วางใจ	✓				1
6.	ความนอบน้อม		✓	✓	✓	3

จากตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักของผู้นำไฟบริการโดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้้องค์ประกอบหลักดังนี้ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การไม่เห็นแก่ตัว ความนอบน้อม

4.1 องค์ประกอบย่อยผู้นำไฟบริการ ด้านบริการ

4.1.1 การตอบสนองของความต้องการ

Poon (2006) และ Moosbrugger and Patterson (2008) ให้นิยาม การบริการ (service) คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง

สอดคล้องกับ Stanton (1994) ได้ให้ความหมายว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง หรือ กิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ และไม่ได้มีอิทธิพลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวอาจจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามได้เพื่อช่วยเหลือ

4.1.2 การตอบสนองทันที

ผู้นำแบบไฟบริการต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ “ต้องการให้บริการก่อน” โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้เริ่มต้นจากความรู้สึกพื้นฐาน (the natural feeling) ที่ต้องการบริการผู้อื่น จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบังคับจิตใจให้เกิดความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว และได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (satisfactory services) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น มีอิทธิพลให้ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับการบริการประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้น และมีการบริการผู้อื่นมากขึ้น การได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (satisfactory services) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบของการบริการ 5 ด้าน (Poon, 2006 ; Moosbrugger and Patterson, 2008; Patterson, 2003) ประกอบด้วย

4.1.2.1 การให้บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคน จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน

4.1.2.2 การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely service) หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการ

ปฏิบัติงานของหน่วยงานจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

4.1.2.3 การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (the right quantity at the tight geographical location) Millet เห็นว่า ความเสมอภาคหรือการต่อเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการใช้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4.1.2.4 การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายถึง การให้บริการที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

4.1.2.5 การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) หมายถึง การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

4.1.3 การบริการต่อเนื่อง

Tenner and Detoro (1992) ได้เสนอเกณฑ์การวัดการบริการ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibles service) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากรและการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการได้สัมผัส และการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้ 2) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (credibility and trustworthy) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการ บริการที่ให้ทุกครั้งมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการ ที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้ 3) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (response to service receiver) หมายถึง ความพร้อมและความเห็นใจที่จะให้บริการโดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที่ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการรวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึง รวดเร็วไม่ต้องรอนาน 4) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (providing of confidence to receiver) หมายถึง ผู้ให้บริการมีทักษะความรู้

ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความ
สุภาพมีกิริยาท่าทางและมารยาทที่ดีในการให้บริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิด
ความไว้วางใจและเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด 5) ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ
ในผู้รับบริการ (understanding to empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแลความ
เอื้ออาทรเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้บริการในแต่ละบุคคล

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่ม

องค์ประกอบย่อยผู้นำไปบริการ ด้านบริการ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำไปบริการด้านบริการ

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านบริการ	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี			ความถี่
		Poon (2006) lard Moosbragger และคณะ, 2008	Stanton, 1994	Tenner and Detoro, 1992	
1.	การตอบสนองตามความต้องการ	✓	✓	✓	3
2.	การตอบสนองทันที		✓	✓	2
3.	การบริการต่อเนื่อง		✓	✓	2

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำไปบริการ ด้านบริการโดยใช้
หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้องค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบย่อยได้ 3
องค์ประกอบ ดังนี้ การตอบสนองตามความต้องการ การตอบสนองทันที การบริการ
ต่อเนื่อง

4.2 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

4.2.1 การให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ

เนตรพัฒน์ ยาวีราช(2546)ได้สรุปการเสริมพลังอำนาจดังนี้

- 1) เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือผลกอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนไม่ใช่
เป็นการเสริมพลังอำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่
จะปฏิบัติงาน ผู้มอบอำนาจมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การเสริมพลังอำนาจหรือโอน

อำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป 2) ทำให้ผู้รับพลังอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจ มีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบหมาย 3) อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา 4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน และ 5) เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้ว ผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงาน ความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

Poon (2006) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบไฟบริการที่ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับผู้ตามกลายเป็นผู้นำแบบไฟบริการด้วยตัวของเขาเอง โดยการเสริมพลังอำนาจเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบไฟบริการที่จะให้อำนาจแก่ผู้ตามมีอิสระการตัดสินใจและช่วยสนับสนุนให้พวกเขาไปถึงเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Moosbrugger and Patterson (2008) ที่ว่าบุคคลจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการช่วยเหลือและปฏิบัติหน้าที่โดยการสนับสนุนจากกลุ่มและสังคมจะเห็นได้จากผลการศึกษานักจิตวิทยาของศาสตราจารย์ Elliott เป็นผู้ที่พยายามส่งเสริมการศึกษาพระคัมภีร์ไบเบิลกับกลุ่มเยาวชน โดยพบว่าการเสริมพลังอำนาจให้กับเยาวชนเหล่านั้นจะสร้างให้พวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาได้ทำในสิ่งที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมและสร้างสรรค์ขณะที่ สูดาร์ตัน สารสว่าง (2549) ได้ให้ทัศนะ การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ บุคลากรที่ได้รับโอกาสให้คิดตัดสินใจก็จะพัฒนาทักษะการคิดของตนเองมากขึ้นจนมี ความมั่นใจและมีทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการในการบริหารความเปลี่ยนแปลงการกระจายโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้ทำงานโดยใช้ความคิดให้เต็มที่ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะเป็นการพัฒนาทั้งบุคลากรทุกคนและตัวองค์การในภาพรวม

4.2.2 การสนับสนุนทรัพยากร Harvey and Drolet (1994)

ได้กล่าวถึงหลักการเสริมพลังอำนาจไว้ ดังนี้ 1) ให้บุคลากรทำงานสำคัญ 2) ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 7) สนับสนุนให้บุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีมและ

8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน ขณะที่ Short and Greer (1997 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสัช, 2545) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่างๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมพลังอำนาจ การปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ที่เป็นพลังในการปฏิบัติงาน และ 2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

Segiovanni (1991 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสัช, 2545) กล่าวไว้ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จะเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

4.2.3 การชื่นชม

Blase and Blase (1999) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครูไว้ ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 3) สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร 4) ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ 5) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 6) สร้างความยืดหยุ่นกันเองในการทำงาน 7) เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม 8) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน 9) รักษาความสัตย์เที่ยงตรงไม่ติดอยู่กับอาจ 10) ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน 11) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา 12) สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ 13) ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ และ Blanchard (2006) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของการเสริมพลังอำนาจที่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 1) บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 2) บุคลากรได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ โดยองค์การมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วย

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางการศึกษาด้านการเสริมพลังอำนาจเพื่อเป็นกรอบในการวิจัยได้ 3 องค์ประกอบ คือ การให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ การสนับสนุนทรัพยากร การชื่นชม ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 19 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านเสริมพลังอำนาจ

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านเสริมพลังอำนาจ	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี							ความถี่
		เนตรพัฒนา ยภิวิราช, 2546	Poon, 2006	สุดารัตน์ สารสว่าง, 2545	Harrey และ Drolet, 1994	Short and Greer, 1997	Sergiovanni, 1991	Blasé and Blasé, 1999	
1.	การให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ	✓	✓	✓		✓	✓		5
2.	การสนับสนุนทรัพยากร			✓	✓	✓	✓	✓	4
3.	การชื่นชม			✓		✓		✓	4

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำไฟบริการ ด้านเสริมพลังอำนาจโดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้องค์ประกอบดังนี้ การให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ การสนับสนุนทรัพยากร การชื่นชม

4.3 การไม่เห็นแก่ตัว (altruism)

4.3.1 การอุทิศตนเพื่อผู้อื่น

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) นำเสนอพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวประกอบด้วย 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) การให้ทางกาย เช่น ช่วยเหลือผู้อื่น ทำธุรกรรมที่ไม่มีโทษ ไม่นิ่งดูตายช่วยเหลืองานสาธารณประโยชน์ 2) การให้ทางวาจา เช่น ช่วยเหลือให้คำแนะนำทั้งทางโลกและทางธรรม ช่วยเหลือเจรจาเป็นธุระให้สำเร็จ ประโยชน์ 3) การให้ทางกำลังสติปัญญา เช่น ช่วยแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา เช่น แก้ปัญหาความเดือดร้อนแก่คนที่ไม่ได้ทำผิด ช่วยคิดหาแนวทางที่ถูกต้องช่วยเพิ่มพูน

ความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญา 4) การให้ด้วยกำลังทรัพย์ เช่น แบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภค ให้แก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ แบ่งปันเงินทองแก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ สละทรัพย์เพื่อการกุศล และ 5) การให้ทางใจ เช่น ยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข ไม่อาฆาตจองเวร ให้อภัยในความผิดของผู้อื่นที่สำนึกผิด ไม่นึกสมน้ำหน้าผู้อื่นเมื่อเพ็ญพลัง ไม่โลภอยากได้สิ่งของคนอื่นมาเป็นของตน นอกจากการไม่เห็นแก่ตัวในด้านดังกล่าวแล้ว

Patterson (2003) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวสอดคล้องกับ Winston (2003, 2004) ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัว ได้แก่ ความกังวลเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่น และการดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตนในฐานะผู้นำแนวคิดนี้ผู้นำจะแสวงหาผลประโยชน์ขององค์การและแสวงหาประโยชน์ให้ผู้อื่น โดยการสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่นหรือสังคม ได้แก่ การสละกำลังกาย การสละสิ่งของ การสละสติปัญญา การสละเวลา และการสละความสุขสบาย

4.3.2 การเสียสละทรัพย์สิน

พระเทพวิมลโมลี (2528) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณธรรมด้านการไม่เห็นแก่ตัวว่าการรู้จักไม่เห็นแก่ตัวให้เป็นสิ่งของๆ ตนแก่คนที่ควรให้ เป็นการแสดงน้ำใจเพื่อผูกมิตรและการไม่เห็นแก่ตัวอารมณ์ที่ไม่ดีออกไปเป็นการชำระล้างมลทินในจิตใจของเราให้สะอาดปลอดโปร่งแจ่มใส ไม่เก้อไกลกังวลอยู่กับความสับสนวุ่นวายของโลก ตลอดเวลา ทำให้เกิดความสุขใจในชีวิตประจำวัน เพราะการเก็บอารมณ์ขุ่นข้องหมองใจไว้มากๆ จะทำให้จิตใจคนเราหย่อนสมรรถภาพและเสียคุณภาพของความเป็นคนดี ซึ่งสอดคล้องกับท่านพุทธทาสภิกขุ ที่กล่าวไว้ว่า การไม่เห็นแก่ตัวเป็นการมีชีวิตที่ประเสริฐสุด ขณะที่พุทธทาสภิกขุ (2526) ยังได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมด้านการไม่เห็นแก่ตัวที่แท้จริง คือ การสละสิ่งที่ไม่ควรมีในตัวเราออกไป อะไรทุกอย่างที่เป็นการเห็นแก่ตัวต้องสละออกไป นอกจากนี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (2547) ได้ให้ความหมายว่า การไม่เห็นแก่ตัวหมายถึง 1) การมีจิตโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ตัว พัสดุดและแรงงานตน 2) การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม 3) การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสาธารณะ และ 4) การส่งเสริมคนและไม่ยกย่องคนที่ไม่ไม่เห็นแก่ตัว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการไม่เห็นแก่ตัวว่าเป็นความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์ สละโลก สามารถร่วมงานกับคนอื่นได้ไม่ใจแคบเห็นแก่ตัวหรือเอาใจใส่ตน

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ได้ดังตารางต่อไปนี้ ตาราง 20 การสังเคราะห์องค์ประกอบผู้นำจริยธรรม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านการไม่เห็นแก่ตัว	นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี				ความถี่
		สุโขทัยธรรมศาสตร์, 2549	Patterson, 2003	พระเทพวิมลโมลี, 2525	พระพรหมคุณาภรณ์, 2547	
1.	อุทิศตนเพื่อผู้อื่น	✓	✓			2
2.	การเสียสละทรัพย์สิน			✓	✓	2
3.	การมีจิตใจโอบอ้อมอารี				✓	1
4.	การบำเพ็ญประโยชน์				✓	1

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของผู้นำจริยธรรม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้องค์ประกอบดังนี้ อุทิศตนเพื่อผู้อื่น การเสียสละทรัพย์สิน

4.4 ความนอบน้อม (humility)

4.4.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ในมงคลสูตร ความนอบน้อมเป็นมงคลข้อที่ 23 เป็นหลักปฏิบัติที่สอนให้คนเรารู้จักวางตัวให้เหมาะสม ลดความเย่อหยิ่ง ลดความหยาบกระด้าง และไม่ให้หลงยึดติดอยู่ในลาภ ยศ อำนาจ และตำแหน่ง ความหมายของความอ่อนน้อม ความนอบน้อมตรงกับภาษาบาลีว่า นิวัตตะ แปลว่า ไม่มีลบ ไม่พองลม แต่ควบคุมตนเองให้อยู่ในสภาพปกติที่เป็นจริงเหมือนลูกโป่งที่ยังไม่อัดลมเข้าไป ความนอบน้อมมีลักษณะคล้ายกับความเคารพแต่เป็นคนละความหมาย กล่าวคือ ความเคารพ (คารวธรรม) เป็นการตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและทางวาจาเป็นหลัก ส่วนความอ่อนน้อมถ่อมตน (นิวัตธรรม) นั้นเป็นการตระหนักในตัวเองแล้วสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม ไม่หยิ่งยโสโอหัง ไม่โอ้อวดเกินความจริง ไม่ยกตนสูง

และกตคนอื่นให้ต่ำ มีความสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น รู้กาลควรไม่ควร โดยเน้นเรื่องของกาย ในจิตใจเป็นหลัก (พระโฆสเถระ ธรรมวิปุลี, 2543)

4.4.2 การยอมรับความจริง

จากการศึกษาของ Patterson (2003) ความนอบน้อมเป็นแนวคิดที่มักถูกมองว่าต่ำต้อย เชื่องช้าหรือหัวอ่อน แต่อย่างไรก็ตามความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ไม่เน้นการมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ความนอบน้อมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำเนื่องจากเป็นสาเหตุให้เกิดความรู้จักรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง โดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการและเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้แล้ว ความนอบน้อม คือ คุณลักษณะการประมาทตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสงี่ยม มองความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเองและเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จ ผู้นำแบบไฟบริการ คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมต่อตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบไฟบริการ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมนอบน้อมของผู้นำแบบไฟบริการ ประกอบด้วย การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการพินอบพิเทาเกินกว่าเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพอ ไม่เหยียงพยอจากรับรู้ของผู้อื่น แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ และแสดงความชื่นชมและความเคารพผู้ใหญ่ว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนให้สบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกกับบุคคล ตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง

4.4.3 การยอมรับนับถือผู้อื่น

(พระราชบัณฑิต, 2547) 1) รู้จักวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น คือ รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาตัวเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง ข้อควรระวังในการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น ได้แก่ ต้องไม่เข้าข้างตัวเอง และต้องไม่ประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง 2) ไม่ยึดมั่นในตัวตน คือ พยายามที่จะไม่ยึดถือความรู้สึกและอารมณ์ของคนเป็นใหญ่ ต้องรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาด้วยปัญญา คนที่ยอมรับฟัง

ความคิดเห็นของคนอื่นสักๆ แล้วก็คือคนที่กำจัดทิวิมานะ (ความถือตัว) ได้พอสมควร คนที่จะเป็นอ่อนน้อมต่อมตนจำเป็นต้องกำจัดทิวิมานะให้ได้ กำจัดได้มากเท่าไร ความนอบน้อมก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น และ 3) เลือกบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมน่าชมเชย มีความถูกต้องทั้งกายวาจา และใจ แล้วย้อนมาพิจารณาตัวเองหากเห็นว่ามีความบกพร่องหรือจุดอ่อนตรงไหนก็พยายามปรับปรุงจุดเน้น

จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ และแนวคิด ผู้วิจัยได้จัดกลุ่ม

องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความนอบน้อม ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 21 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความนอบน้อม

ที่	องค์ประกอบย่อยด้านความนอบน้อม	ความนอบน้อม			ความถี่
		พระโพนดีย์ ธรรมวิบูลย์, 2543	Patterson, 2003	พระราชบัญญัติ, 2547	
1.	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	3
2.	การยอมรับความจริง	✓	✓	✓	3
3.	การนับถือผู้อื่น	✓	✓	✓	3

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยผู้นำจริยธรรม ด้านความนอบน้อม โดยใช้หลักเกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปได้องค์ประกอบดังนี้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับความจริง การนับถือ

นอกจากนี้ ได้มีงานวิจัยที่วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า

1. ผลการวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน พบว่า คุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มีความสามารถในการประสานประโยชน์ มีความเฉลียวฉลาด ความฉับไว ทางความคิด
 วิจารณ์ มีเหตุมีผล ร่วมกิจกรรมทางสังคม มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความ
 มั่นคงในสิ่งที่ถูกต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาและประสบความสำเร็จใน
 หน้าที่การงาน 2) คุณลักษณะด้านวิชาการ คือมีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ มีความฉลาด
 สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือมีกิริยาท่าทางดี มีการแสดงออกดี มีความเข้มแข็ง
 ท่าทางกระฉับกระเฉง แสดงออกถึงความมีพลังและอำนาจน่าเกรงขาม การควบคุม
 อารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมมีจิตใจหนักแน่นมั่นคง มีความ
 อดทนสูง มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ มอง
 โลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูดสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดีกับ
 สถานการณ์ต่างๆ เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีมีเกียรติยศชื่อเสียง
 เป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นผู้มีสภาพจิตใจมั่นคง มีความสุขุมรอบคอบ มีไหวพริบปฏิภาณ
 ในการปฏิบัติงาน 4) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน คือ มีความสามารถ
 ในการจัดการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีนิสัยรักการทำงาน
 มีความปรารถนาให้งานที่ทำก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่น
 วิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ศึกษาค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักวิธีทำงานให้
 สำเร็จ มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ตื่นตัวและเข้าใจสถานการณ์ สามารถในการปรับตัวได้ ให้
 ความร่วมมือ มีใจกว้างมีความสามารถในการพูดกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น เข้มแข็ง เชี่ยวชาญ
 รู้จักแก้ไขปัญหาค้นคว้า รู้ถูกหรือผิด มีความเป็นเลิศทางปัญญา ทำงานอย่างมีคุณภาพ ให้
 ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและมีส่วน
 ร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน

2. ผลการวิจัยของละเอียด แซ่คู (2546) ได้ทำการศึกษา ได้ทำการศึกษา
 เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ คุณธรรมและ
 จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการ
 ประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า 1) คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
 นครราชสีมา โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

คือ ด้านเลี้ยงชีพชอบ 2) คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานเรียงลำดับได้ดังนี้ มาตรฐานที่ 3 รักเกียรติและศักดิ์ศรี มีความโปร่งใส ใช้ระบบเศรษฐกิจพอเพียงเลี้ยงชีพชอบ กอปรกิจเพื่อสังคม รองลงมาคือ มาตรฐานที่ 1 รักความสุจริต อุทิศเวลารับใช้ประชาด้วยเมตตาธรรมและมาตรฐานที่ 2 ริเริ่มสิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ กล้าสู้กล้าทำ นำมาซึ่งประโยชน์ส่วนรวม

3. ผลการวิจัยบังอร ไชยเผือก (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

3.1 คุณลักษณะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมนต์ศรัทธาความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้

3.2 บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมบรรยากาศห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน

3.3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน แครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. Supovitz & Poglinco (2001.เข้าถึงในโกคิษฐ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 96-97) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.1 การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู

4.2 การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับ เสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา

4.3 มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่างๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง

4.4 การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

4.5 จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็น จัดเวลาและกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

4.6 เครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปี เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้

4.7 ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

5. Ponnun & Tennakoon (2009 อ้างถึงในสุเทพ ปาลสาร.2555 หน้า 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับผลการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีผลดีต่อความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความเชื่อถือในตัวผู้นำ งานวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดตามทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ในแง่บวกกับความรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานและยังสนับสนุนทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สัมพันธ์ในแง่บวกกับ ความรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานและยัง

สนับสนุนทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สัมพันธ์ในแง่บวกกับความเชื่อถือของพนักงานที่มีต่อผู้นำ นั้นแสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อ ความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อองค์การของลูกจ้างและมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้อง 1) สร้างความไว้วางใจ 2) มีความรับผิดชอบและ 3) ใช้หลักความเคารพนับถือ จึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยว และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการศึกษาโดยสรุปแล้วผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของผู้นำที่จะใช้เป็นกรอบในการจัดทำข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ ผู้นำจริยธรรมและผู้นำไฟบริการต่อไป

ตอนที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน

ในการนำเสนอตอนที่ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอการบริหารในอำนาจหน้าที่ในฐานะโรงเรียนเป็นนิติบุคคลที่กำหนดในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในบริบทกระจายอำนาจทางการศึกษาเพื่อให้เห็นกรอบการบริหารจัดการศึกษาคือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานงบประมาณ 4) การบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือภารกิจของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พ.ศ. 2544

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา

เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ

ดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล

ของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผล

แต่ละรายวิชา

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียน

การสอน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

- 4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ
- 4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
- 4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย
- 5.การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้
- 5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ
- 5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
- 5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติดังนี้
- 6.1 สํารวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้
- 6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน
7. การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้
- 7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ
- 7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ
- 7.3 ประเมินผลการจัดระบบ
- 7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา
- 7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. การแนะแนวทางการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
- 8.1 จัดระบบการแนะแนวทางการศึกษาและวิชาชีพภายในสถานศึกษา
- 8.2 ดำเนินการแนะแนวทางการศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผล

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
แนวทางการปฏิบัติดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน

9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1 สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ

ทาง วิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน
ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
องค์กรอื่น แนวทางการปฏิบัติดังนี้

11.1 ประสานความร่วมมือ

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กร
ต่างๆทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล
ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

3.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ใน
การบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก
ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อ
ประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

ขอบข่ายภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา

1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ

1.1.3 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชนรับทราบ

ทั้งนี้ โดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

3. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ โดยครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีส่วนร่วมดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทบทวนภารกิจจัดการสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2.3 กำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา

2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.5 กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์

2.7 จัดทำรายละเอียด

2.8 จัดทำรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.9 เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้โดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

3.การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งานโครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา

3.2 จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง

3.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา

3.4 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต

ทั้งนี้ โดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2545

2. ชุดปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง: กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา

4. การจัดสรรงบประมาณ

4.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อได้รับงบประมาณ

4.1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบายแผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

4.1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์

และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

4.1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตาม

มาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

4.1.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF)

ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

4.1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

ซึ่งระบุแผนงาน งานโครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

4.1.7 จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา

และกำหนดผู้รับผิดชอบ

4.1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่าง

ข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

4.1.9 แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงาน

ภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

ทั้งนี้ โดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2545

4.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทิน

ปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็น

รายได้รายไตรมาสเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) งบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

4.2.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณงบเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมเสนอต่อสำนักงบประมาณ

4.2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณทั้งนี้ โดยอาศัยกฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2545

4.3 การโอนเงินงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

การโอนเงิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลัง กำหนด

4.4 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4.5 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.5.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

4.5.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

4.5.3 จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4.5.4 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

4.5.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์

4.5.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.5.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดรายงานข้อมูลการใช้งานประมาณผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายได้ไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

4.6 การประเมินการใช้เงินและผลการดำเนินการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.6.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) ของสถานศึกษา

4.6.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

4.6.3 สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา

4.6.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี

4.6.5 รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4.7 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.7.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4.7.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4.7.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

4.8 การระดมทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.8.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

4.8.2 สํารวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

4.8.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

4.8.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

4.8.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

4.8.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้เงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545

4.9 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.9.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการรายได้และสินทรัพย์ ในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

4.9.2 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดการรายได้และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.9.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ทั้งโดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

4.10 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.10.1 สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

4.10.2 สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4.10.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.10.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

4.10.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการ

ดำเนินงาน

4.11 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.11.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

4.11.2 วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ

4.11.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

4.11.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

4.12 การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลืออมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

4.13 การบริหารการบัญชี

การจัดทำบัญชีการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.13.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชี งบประมาณปี และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน

4.13.2 จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีงบประมาณ

โอนปิดบัญชี เงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชี สินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

4.13.3 บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย : Accrual Basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

4.13.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การเงินงบประมาณได้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน การรับเงินความรับผิดชอบทางละเมิด

4.13.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของแต่ละเดือน

4.13.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณโดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้าที่ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

4.13.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชีเข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วโอนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลัง เข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้โอนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

4.13.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคาร ตรารายการคงเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

4.13.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกการบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดของบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิด ลงลายมือชื่อยกกำกับพร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

ทั้งนี้โดยกฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1) หลักการนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2
- 2) คู่มือแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่เกณฑ์คงค้าง

4.14 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.14.1 จัดทำรายงานประจำปี เดือน ส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

4.14.2 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

หลักการนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2

4.15 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ให้จัดทำและจัดหาแบบแม่พิมพ์ขึ้นใช้เองไว้แต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายจ่ายแจก

ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

หลักการนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2

4.16 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

4.16.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์และสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน
 - 2) จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีที่หมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์
 - 3) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่าโดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับทรัพย์สิน
 - 4) จัดทะเบียนเป็นราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้าง ในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดเพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมใน ส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
 - 5) จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งใช้โปรแกรม ระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม
 - 6) จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของ สถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 4.17 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
- 4.17.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของ ครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน
 - 4.17.2 ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูป รายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐานโดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ
 - 4.17.3 จัดซื้อ จัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะประกาศ จ่าย/ขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาของโดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่ เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ผู้จ้าง
 ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

- 4.18 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้
- 4.18.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน
- 4.18.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน
- 4.18.3 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี
- 4.18.4 ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งานสำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่ายหรือขอซื้อถอนกรณีเป็นที่ปลูกสร้าง

ทั้งนี้โดยอาศัย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไข

เพิ่มเติม

- 2) พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2518

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคคลลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอขยายภารกิจ ประกอบด้วย

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์การวางแผนอัตรากำลังคน

- 1.2 การกำหนดตำแหน่ง

- 1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะ

ข้าราชการครู

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย

- 2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อสรรหบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- 2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- 2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย
 - 3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3 การเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
 - 3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
 - 3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
 - 3.6 งานทะเบียนประวัติ
 - 3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่รัฐ
 - 3.9 งานขออนุญาตลาออก ขอนุญาตให้ราชการไปต่างประเทศ ขอนุญาตลาอุปสมบท ขอนุญาตพระราชนิเทศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง
4. วินัยและการรักษาวินัย ประกอบด้วย
 - 4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
 - 4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง
 - 4.3 การอุทธรณ์
 - 4.4 การร้องทุกข์
 - 4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย
5. งานออกจากราชการ ประกอบด้วย
 - 5.1 การลาออกจากราชการ

5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือไม่ ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5.3 การออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

5.5 การให้ออกจากราชการ เพราะเหตุรับราชการนานหรือ เหตุทดแทน

5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

5.7 กรณีรับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริการและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอขงยกภารกิจ ประกอบด้วย

1. การดำเนินงานธุรการ โดยอาศัย

1.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526

1.2 ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัย

กฎกระทรวงว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ โดยอาศัย

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา โดยอาศัย

4.1 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

4.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข่าวและบริการ
ข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2539 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

5.1 การจัดระบบการบริหาร โดยอาศัย พระราชบัญญัติระเบียบ
บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

5.2 การพัฒนาองค์กร โดยอาศัย พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร
ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ
บริหารทั่วไป

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10. การรับนักเรียน

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ
และตามอัธยาศัย

12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน

13. การประชาสัมพันธ์

14. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาและบุคคล ชุมชน
องค์กรและหน่วยงานอื่น

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

16. งานบริการสาธารณะ

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการศึกษางานวิจัยในการบริหารการศึกษาพบว่า

1. ชีระ รุญเจริญ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและปัญหา
การมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
พบว่า ลักษณะการบริหารและจัดการศึกษาในอนาคตจะเน้นการบริหารฐานโรงเรียน
(SBM) จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการพื้นฐาน 6 ประการ จึงจะประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1)
หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารตนเอง 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4)
หลักการใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ 6) หลักความโปร่งใส

รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

2. อนุสรณ์ ยกให้ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย ได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคนและการบริหารงาน โดยสรุปว่า 1) การบริหารตน คือการเป็นต้นแบบที่ดี องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ 2) การบริหารคน คือ การใช้คนอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจด้วยการจัดสวัสดิการ จัดของขวัญและจัดทัศนศึกษา การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือพรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงาน ด้วยหลักการความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกันตกลงร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน และจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการเข้าถึง เข้าใจ ป้องกัน แก้ไขและพัฒนา 3) การบริหารงาน คือ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจ และร่วมแก้ไข ผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ ได้แก่ คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการช่วงชั้น/สายชั้น คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคม คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการการจัดกิจกรรมหารายได้ คณะกรรมการงานวิชาการ คณะกรรมการงานบุคลากร คณะกรรมการงานการเงิน คณะกรรมการงานบริหารทั่วไป

สรุปสาระสำคัญของการบริหารโดยภาพรวมจากการบริหารของสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารตามโครงสร้างโดยสถานศึกษาแต่ละแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารจัดการตามขอบข่าย ภารกิจในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงาน

ทั่วไป โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความ ยืดหยุ่น ความพร้อมและปรับตามระบบโครงสร้างและขนาดของโรงเรียนเป็นหลัก(คะเนิง สายแก้ว, 2549, หน้า 56) ฉะนั้นจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ขอบข่าย ภารกิจ ถึงแม้ กรอบภารกิจในการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะกำหนด 4 งาน เพื่อให้สอดคล้อง กับการวิจัยเชิงนโยบาย และจากการศึกษางานวิจัยของคะเนิง สายแก้ว (2549) จึงได้ กำหนดกรอบในการบริหารงานออกเป็น 5 งาน ได้แก่ การบริหารงานโดยภาพรวม การ บริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงาน ทั่วไป เพื่อกำหนดภาพความสำเร็จขององค์กรเพิ่มในการวิจัย ดังภาพประกอบดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 3 กรอบการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย

ในการนำเสนอตอนที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย ผู้วิจัยได้นำเสนอคือ 1) ความเป็นมาของการวิจัยเชิงนโยบาย 2) ความหมายของการวิจัย 3) ขอบเขตของการวิจัย 4) ประเภทของการวิจัย 5) ลักษณะสำคัญของการวิจัย 6) ขั้นตอนของการวิจัย 7) ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงเทคนิค 8) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ 9) ขั้นตอนการสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ขั้นตอนการสื่อสารผลการวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นมาของการวิจัย

การวิจัยเชิงนโยบายเริ่มประมาณช่วงทศวรรษ 1970 โดยมีการตั้งสถาบันวิจัยเชิงนโยบายการจตุรสารและการฝึกอบรมการวิจัยเชิงนโยบายในที่ต่างกัน อาจผันแปรตามประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) แหล่งเงินทุน หากเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องก็จะมีมาก 2) จุดเน้นการวิจัยอยู่ที่การหาหนทางปัญหาหรือหาทางแก้ปัญห 3) ความเป็นผู้วิจัยภายในหรือภายนอกองค์การ ถ้าเป็นผู้วิจัยภายในอาจพบอุปสรรคปัญหาความเป็นระบบราชการและวิสัยทัศน์ในการวิจัย และถ้าเป็นผู้วิจัยภายนอกจะมีความเป็นอิสระในการวิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า 4) หลักการทางวิชาการของผู้วิจัย หากต้องการให้ปัญหาความลำเอียงเชิงวิชาการและการป้องกันการมีมุมมองเฉพาะด้านก็ต้องใช้การวิจัยเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์สาขาต่างๆ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

2. ความหมายของการวิจัย

Ann Majchrzak (1984,อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์,2548)) กล่าวว่า การวิจัยเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญหลายด้านในการศึกษาและต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นจำนวนมากและข้อเสนอเชิงนโยบายเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการวิจัย โดยกำหนดหลักเกณฑ์ 3 ประการ คือ 1) นโยบายมีความสัมพันธ์กับการวิจัยเชิงนโยบาย คือ ผลของการวิจัยเป็นเพียงข้อมูลในการแก้ปัญหาส่วนหนึ่งในจำนวนข้อมูลทั้งหมดของการตัดสินใจ 2) นโยบายสัมพันธ์กับการวิจัยเชิงนโยบายเนื่องจากนโยบายไม่ได้ถูกจัดทำขึ้นแต่มันเป็นการสะสมเพิ่มพูน (accumulate) ผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้ดำเนินการจัดการแก้ปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่ยาก ปัญหาที่มีความซับซ้อนและปัญหาที่ไม่สามารถตัดสินใจได้โดยง่าย และ 3) กระบวนการนโยบายเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนเช่นเดียวกับปัญหาสังคม เนื่องจากผู้กระทำแตกต่างกัน ดังนั้นโครงสร้างนโยบายจำนวนมากอาจให้ผลตรงความ

ตั้งใจและไม่ตรงตามความตั้งใจ และวิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่าการวิจัยและข้อเสนอแนะเหล่านั้นต้องเน้นไปที่การปฏิบัติได้จริงเพื่อเป็นการแก้ปัญหาหรือลดปัญหานั้นๆ

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงนโยบาย เป็นแนวทางที่ส่งผลไปสู่การสร้างนโยบายที่ดีและสามารถดำเนินการให้บรรลุผล ซึ่งในการดำเนินการวิจัยเชิงนโยบาย อาจจำแนกต้องมีนโยบายระดับองค์การที่เป็นนโยบายเฉพาะ และนโยบายระดับระบบ ซึ่งเป็นระดับระบบทั้งระบบมีลักษณะเป็น system approach เป็นการวิจัยเชิงนโยบายโดยเอาผลมาวางนโยบายของการศึกษาทั้งระบบ นอกจากนั้นอาจพิจารณาจากที่วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กล่าวว่าการศึกษาวิจัยเชิงนโยบายสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการวิจัยที่หลากหลายอย่างเป็นการวิจัยพื้นฐาน (basic research) การวิจัยประยุกต์ (applied research) หรือผลสัมฤทธิ์ แต่อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายในการวิจัยจะเป็นสิ่งเดียวกัน นั่นคือ การได้มาซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ เพื่อการแก้ปัญหาพื้นฐานของสังคม และมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

3. ขอบเขตของการวิจัย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ในด้านการกำหนดขอบเขตของการวิจัยเชิงนโยบาย วิจิตร ศรีสะอาด (มปพ.อ้างถึงใน คะเนิง สายแก้ว , 2549) ได้กล่าวถึงขอบเขตของการวิจัยเชิงนโยบายโดยนำเสนอจากงานของ Stecklein ว่ามี 3 ประเด็นคือ 1) เป็นการศึกษาตัวนโยบาย 2) เป็นการศึกษาถึงผลของนโยบาย และ 3) เป็นการศึกษาถึงกระบวนการที่จะกำหนดนโยบายและพัฒนานโยบาย ปัญหาที่เกิดขึ้นการทำวิจัยเชิงนโยบาย คือ 1) ข้อเสนอเชิงนโยบายมักจะถูกโจมตีว่าไม่ practical คือปฏิบัติไม่ได้ ปัญหานี้มีข้อเสนอว่านักวิจัยควรเข้าไปคลุกกับหน่วยงานที่ทำการวิจัยเพื่อให้ทราบบรรยากาศการทำงาน 2) ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ทำให้เป็นอุปสรรคคิดขวางระหว่งนักวิชาการและนักปฏิบัติ เนื่องจากข้อมูลบางอย่างฝ่ายปฏิบัติถือเป็นความลับ 3. บทบาทของนักวิจัยเชิงนโยบายในการนำเสนอแนะว่าควรทำอะไรคือนโยบายต่างๆ จะมีทางเลือกในทางปฏิบัติหลายวิธีขึ้นอยู่กับจะให้น้ำหนัก เป้าหมายอะไรมากน้อยกว่ากัน 4. ปัญหานักวิจัยขาด commitment อย่างต่อเนื่องในเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นการวิจัยเชิงนโยบายจึงไม่ใช่ยาครอบจักรวาลที่จะรักษาได้ทุกโรคในการแก้ปัญหาของสังคม ผู้วิจัยต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยคาดหวังว่าจะช่วยสามารถแก้ปัญหาต่างได้ด้วยดี นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องมีความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องที่มีอย่างมากมาย

ตลอดจนกลไกเชิงนโยบายให้ดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบายได้อย่างที่คาดหวัง (คะเนิง สายแก้ว , 2549)

4. ประเภทของการวิจัย

ธวัชชัย ยงกิตติกุล(มปป.อ้างถึงใน คะเนิง สายแก้ว,2549) ได้จัดแบ่งการวิจัยเชิงนโยบายแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) การวิจัยประเภทเสริมสร้างฐานข้อมูล (database) 2) การวิจัยประเภทการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) สำหรับ Oaks (2003) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยเชิงนโยบายออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) การวิจัยพื้นฐาน (basic research) เป็นการออกแบบเพื่อสำรวจความรู้ใหม่ๆ อาจจะมีผลหรือไม่มีผลกระทบต่อปัญหาสังคมในทันทีทันใด 2) การวิจัยทางเทคนิค (technical research) เป็นการออกแบบเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะ 3) การวิเคราะห์นโยบาย (policy analysis) เป็นการปฏิบัติเพื่อศึกษาถึงการนำมาใช้และผลของกระบวนการในการสร้างนโยบาย 4) การวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) เป็นการศึกษเกี่ยวกับแนวโน้มการปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาสังคมพื้นฐาน ส่วน Ann Majchrzak (1984,อ้างถึงใน คะเนิงสายแก้ว,2549) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยเชิงนโยบายที่ผันแปรตามแหล่งข้อมูลดังนี้ 1) การวิจัยเชิงนโยบายถูกกำหนดด้วยแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันเช่น จากหน่วยงานราชการ ความสนใจของกลุ่ม เขตเลือกตั้ง หรือองค์การการกุศล 2) การวิจัยอาจผันแปรตามจุดสนใจซึ่งเป็นการนิยามปัญหา หรือเป็นการแก้ปัญหา 3) การวิจัยอาจผันแปรตามสภาพแวดล้อม อาจดำเนินการในสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีความหลากหลาย เช่น สำนักงานจัดทำการวางแผน การวิเคราะห์นโยบาย การวัดผลประเมินผล การวิจัยหรือพัฒนา 4) การวิจัยผันแปรตามข้อกำหนดทางวิชาการของผู้วิจัย เช่น ทางจิตวิทยา สังคมศาสตร์ กฎหมาย สังคมวิทยา มนุษย์วิทยา เศรษฐศาสตร์และการบริหารระบบราชการ สำหรับการวิจัยนี้จัดเป็นการวิจัยนโยบายประเภทการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research)

5. ลักษณะสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเชิงนโยบายมีลักษณะผันแปรตามแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันไปตามประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว มีลักษณะสำคัญ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้แสดงทัศนะไว้ 5 ประการ 1) เป็นพหุมิติ (multidimension) มองปัญหาและศึกษาที่หลากหลายแง่มุม 2) เฉพาะกรณีและเชิงประจักษ์ (empirico-inductive approach) ในลักษณะการวิจัยรากฐาน (grounded theory) ไม่กำหนดเหตุและผลของปัญหาตามทฤษฎีไว้ล่วงหน้าเพื่อ

ทดสอบสมมุติฐาน 3) ให้ความสำคัญทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ไม่กำหนดกรอบตัวแปรไว้อย่างตายตัวแต่เปิดกว้างต่ออิทธิพลและตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ 4) ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลงานวิจัยหรือแหล่งทุนสนับสนุน และ 5) แสดงค่านิยม (หรือแนวคิด) ให้เห็นชัดในนิยามของปัญหาการวิจัย การพัฒนาข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย ส่วน Ann Majchrzak (1984.อ้างถึงในคณิ่ง สายแก้ว,2549) กล่าวว่าลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงนโยบายมีลักษณะดังนี้ 1) การวิจัยเชิงนโยบายเป็นมิติที่หลากหลายแนวนโยบายของรัฐโดยพื้นฐานพยายามที่จะแก้ปัญหาของสังคมที่ซับซ้อนจึงประกอบด้วยจำนวนของมิติปัญหาปัจจัย ผลกระทบ สาเหตุ การวิจัยเชิงนโยบายจะต้องศึกษามิติความหลากหลายในธรรมชาติของปัญหาทั้งหมด 2) การวิจัยเชิงนโยบายใช้ประสบการณ์เป็นตัวชี้นำ (empirico-inductive approach) โดยเริ่มจากปัญหาสังคมและความพยายามในการกำหนดแนวคิดจากประสบการณ์ ทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุของปัญหาสังคม 3) การวิจัยเชิงนโยบายให้ความสำคัญกับตัวแปรที่เปลี่ยนแปลง (malleable) 4) การวิจัยเชิงนโยบายเป็นการตอบสนองผู้ศึกษาวิจัยเพราะลักษณะเฉพาะของการวิจัยคือการวินิจฉัยของผู้ทำการวิจัยซึ่งถือเป็นกระบวนการแรกในกระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย 5) การวิจัยเชิงนโยบายเป็นกระบวนการการรวบรวมการตัดสินใจที่มีคุณค่าทางการศึกษา ความพยายามของผู้วิจัย คุณค่าของการศึกษาจะเข้าสู่กระบวนการอธิบายปัญหาสังคมการกำหนดคำถามการวิจัย การพัฒนาข้อเสนอแนะและการเผยแพร่ผลการวิจัยต่อผู้สนใจ

6. ขั้นตอนของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเชิงนโยบาย วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเชิงนโยบายออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) ขั้นตอนเตรียมการ (preparation) 2) ขั้นตอนกำหนดกรอบแนวคิด (conceptualization) 3) การวิเคราะห์เชิงเทคนิค (technical analysis) 4) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ (recommendation analysis) 5) การสื่อสารข้อเสนอแนะ (communication) โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ขั้นตอนเตรียมการ (preparation)

ขั้นการเตรียมการเป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพในอดีตปัจจุบัน ของบริบทนโยบายในปัญหาที่ศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกระบวนการกำหนดทิศทางการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) บริบทการกำหนดนโยบายทั้งในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตรวมถึงกลไกเชิงนโยบาย (Policy mechanism) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key stakeholders) และทำความเข้าใจ

โครงสร้างอำนาจ (power structure) ในการกำหนดนโยบาย 2) นิยาม ข้อตกลงเบื้องต้น และค่านิยมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อปัญหาที่ศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจน 3) ประเภทของ ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้เกี่ยวกับปัญหาที่ศึกษามีประเด็นใดบ้างที่เปลี่ยนแปลงลักษณะที่เป็น เส้นต่อเนื่อง (continuum) แบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) ข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ (fundamental change) หรือข้อเสนอแนะแบบผสม (mixed scanning) 4) ทรัพยากรที่ต้องการและจำเป็นสำหรับการวิจัย เงิน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากรวัสดุอุปกรณ์ด้วย และเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในกระบวนการ ขั้นตอนเตรียมการดำเนินการวิจัย ให้เกิดประสิทธิภาพมี 8 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนเลือก ปัญหาที่จะศึกษารววิจัย 2) ขั้นตอนกำหนดประเด็นนโยบายที่สำคัญต่างๆ 3) การวิเคราะห์ ความเป็นมาของประเด็นนโยบาย 4) สื่อคื่องานวิจัยที่มีมาก่อนหน้า ผลที่มีต่อการ เปลี่ยนแปลงและความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง 5) จัดหาแผนภูมิองค์การและผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม 6) กำหนดรูปแบบกระบวนการตัดสินใจ ความ ผูกพันและความคาดหวังในการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติในบรรลุผลมีมากน้อยเพียงใด บริบททางวัฒนธรรมสังคมเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ทรัพยากรที่ ต้องใช้มีเพียงพอหรือไม่ ตลอดจน ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าเหมาะสม ก่อนที่จะตัดสินใจ ทำการวิจัย

6.2 ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิด (Conceptualization)

ในขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย มี กิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ

1. การพัฒนาตัวแบบเบื้องต้นของปัญหาที่ศึกษา
(developing a model of the social problem)
2. การกำหนดคำถามการวิจัย (formulating research questions)
3. การเลือกผู้ทำการวิจัย (choosing research study investigators)

7. ขั้นการวิเคราะห์เชิงเทคนิค (technical analysis)

ในขั้นการวิเคราะห์เชิงเทคนิค เป็นขั้นตอนการตรวจสอบปัจจัย (factors) ที่อาจเป็นสาเหตุของปัญหา โดยมีขั้นตอนดังนี้

7.1 การนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปร (operationalization of variables) เป็นการกำหนดนิยามตัวแปรที่จัดกระทำและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (malleable variables) ที่กำหนดในขั้นตอนกำหนดคำถามการวิจัย และอยู่ในรูปดัชนี (indicators) ที่มีความเฉพาะเจาะจงและวัดได้

7.2 การออกแบบระเบียบวิธีการวิจัย (design of study methodology) การวิจัยเชิงนโยบายมุ่งเน้นหาข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นระเบียบวิธีการวิจัยสามารถนำมาดัดแปลง (adapting) ผสม (combining) หรือปรับ (improvising) ให้ที่ความเหมาะสม มี 7 รูปแบบคือ 1) การสังเคราะห์ประเด็น (focused synthesis) ใช้ในกรณีข้อมูลจากหลายแหล่ง 2) การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary analysis) ใช้ในกรณีเพื่อสร้างฐานข้อมูลใหม่ 3) การทดสอบภาคสนาม (field experiments) โดยการทดลองใช้แบบหลักการสุ่ม (randomized field experiment) หรือแบบกึ่งทดลอง (quasi-experiment) 4) การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative methods) อาจเป็นการสัมภาษณ์กลุ่ม (focused group discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) 5) การสำรวจ (survey) 6) กรณีศึกษา (case study)

7.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (results an conclusion) ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูล ความสามารถในการตอบคำถามการวิจัย อาจใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุคูณ การวิเคราะห์โครงสร้างสัมพันธ์เชิงเหตุผล และเน้นผลการวิจัยสำคัญ

7.4 การพัฒนาร่างข้อเสนอแนะ (developing tentative policy recommendations) ให้นำความรู้เกี่ยวกับบริบททางสังคม การเมือง (sociopolitical context) มาพิจารณาประกอบ และการให้ข้อเสนอแนะควรมีความหลากหลายทางเลือก ควรคำนึงถึงข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และข้อเสนออาจเกี่ยวกับกลไกเชิงนโยบาย (policy mechanisms) ที่สนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

8. ชั้นการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ (recommendation analysis)

การวิจัยส่วนใหญ่จบลงด้วยการสรุปผลและการให้ข้อเสนอแนะการวิจัยว่า “ควรทำอะไร” แต่สำหรับการวิจัยเชิงนโยบายจะเป็นการศึกษาต่อว่า “ควรทำอย่างไร” ประกอบด้วยการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

8.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (analysis of stakeholders) ที่มีผลต่อการตัดสินใจนโยบาย โดยอาจจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ตัดสินใจนโยบาย (decision makers) และกลุ่มผู้มีอิทธิพล (influencers) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 1) ปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น เงิน อาสาสมัคร การประสานงาน ข้อมูลสารสนเทศ 2) คุณลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความสามารถของผู้มีส่วนได้เสีย หลังจากนั้นนำมาจัดทำแผนภาพโครงสร้างอำนาจ (power structure) โดยระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ทิศทางการสนับสนุนหรือคัดค้าน สถานะอำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ การวิเคราะห์องค์การ (analysis of organization) จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์การเพื่อการปฏิบัติ ทรัพยากรที่จะใช้และ กลไกเชิงนโยบายที่จะสนับสนุนการปฏิบัติ

8.2 การคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Predict potential consequences of recommendations) มี 3 กรณี 1) ผลกระทบที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง 2) ผลกระทบโดยรวมที่มีต่อนโยบายอื่นหรือแผนงานอื่น และ 3) สิ่งที่จะเกิดขึ้นถ้าข้อเสนอแนะนั้นไม่ได้นำไปปฏิบัติ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ อาจเกิดจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เทคนิคเดลฟาย หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง ความเที่ยงตรงของข่าวสารจากผู้นำนโยบายสู่ผู้ปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้ถ้ามีความชัดเจนนั้นคือความสำเร็จของนโยบาย

8.3 การคาดคะเนโอกาสในการปฏิบัติ (estimating the probability of implementation) จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศักยภาพขององค์การ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น พอที่จะทำให้ผู้วิจัยคาดคะเนถึง โอกาสในการปฏิบัติ ทั้งในแง่ความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) ในลักษณะคาดคะเน (subjective) จากการแปลผลข้อมูลของผู้วิจัย ซึ่งโอกาสความเป็นไปได้ประมาณ 20-40 % ก็ถือว่าเพียงพอแล้ว อย่างไรก็ตามข้อเสนอทางเลือก (alternative recommendations) แต่ละทางเลือกนั้นด้วย

8.4 การจัดเตรียมข้อเสนอแนะสุดท้าย (preparation final recommendation) ในขั้นนี้ผู้วิจัยจะต้องตั้งคำถามว่า ข้อเสนอแนะนั้นจะมีผลต่อปัญหาที่ศึกษามากน้อยเพียงใด ซึ่งหากประเมินได้ต่ำกว่า 60% ให้ปฏิบัติโดย 1) ยอมรับในความเป็นไปได้ที่ต่ำนั้น 2) เปลี่ยนแปลงเป้าหมายของข้อเสนอแนะและ 3) ปรับแก้ไขข้อเสนอใหม่ โดยพิจารณาประเด็นความเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปกับการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานและ อาจมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและวิเคราะห์องค์การประกอบด้วย

9. ขั้นตอนการสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย

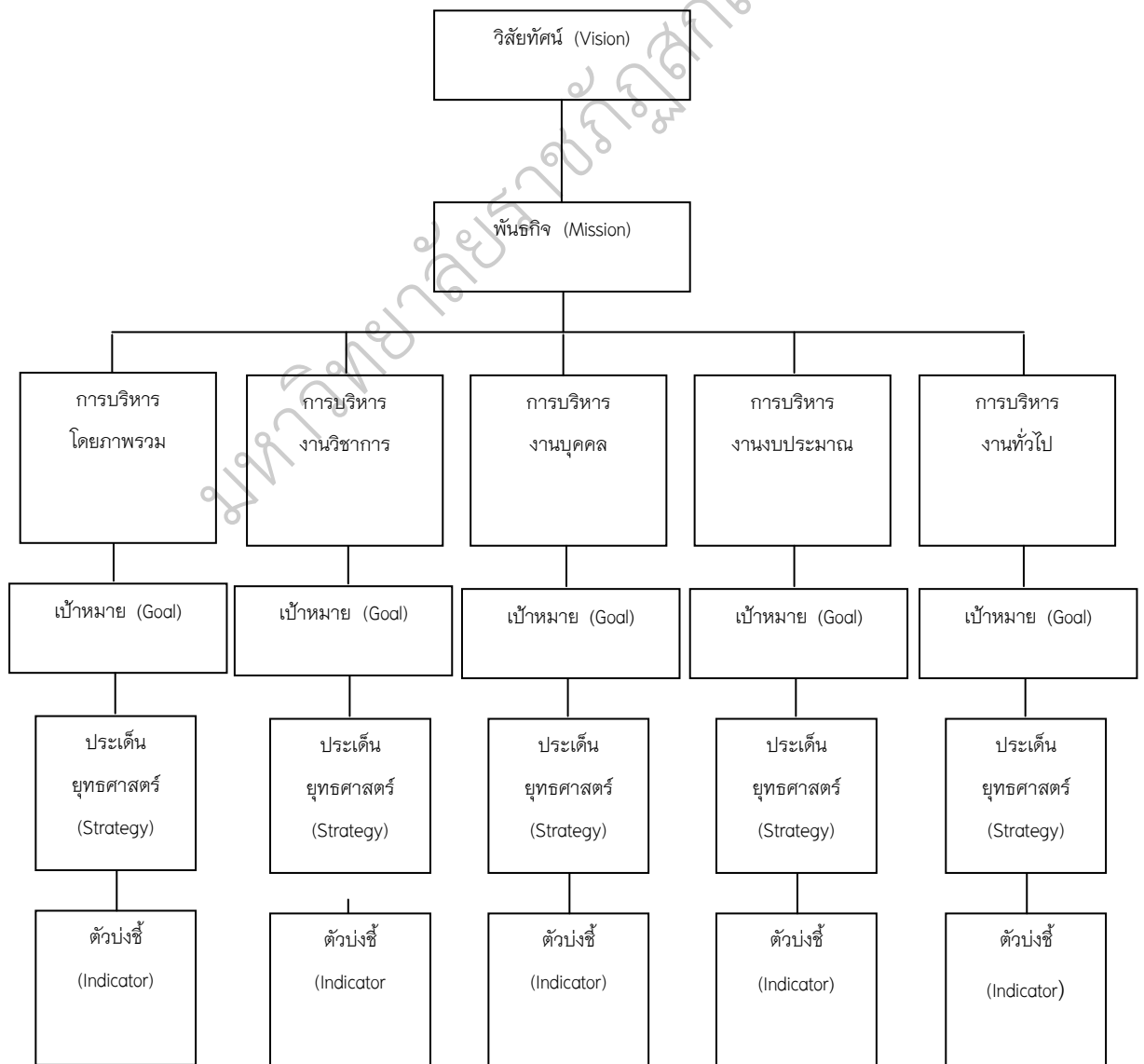
การสื่อสารผลการวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบายถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อให้ผลการวิจัยได้รับการพิจารณาและนำไปสู่การปฏิบัติ หากไม่มีการสื่อสารผลงานวิจัยต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ถือว่ายังไม่สิ้นสุด ดังนั้นการสื่อสารที่มีความเหมาะสมคือ การสื่อสารแบบ สองทาง (two-way communication) และควรเลือกวิธีการและสื่อให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ผู้ตัดสินใจนโยบายรับรู้เข้าใจ และยอมรับในผลการวิจัย โดยเสนอแนะว่าการสื่อสารด้วยการพูด (oral communication) จะได้ผลที่ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีการเขียน (written communication)

จากการศึกษาการวิจัยเชิงนโยบายดังกล่าวสรุปได้ว่านโยบายมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานในทุกองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายด้านการจัดการศึกษา ถือว่านโยบายเป็นตัวกำหนดชี้นำทิศทางและแนวทางการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย จากการศึกษาค้นคว้าและการทบทวนผลงานทางวิชาการของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2538, อ้างถึงในคะเนิง สายแก้ว, 2549) พบว่าปัจจัยที่กำหนด ความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ในด้านลักษณะของนโยบายพบว่านโยบายที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด นโยบายจะประสบผลสำเร็จมากกว่านโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ มาก นโยบายที่มีการแพร่หลาย การรับรู้จะส่งผลได้ดีกว่านโยบายที่จำกัดการรับรู้ นโยบายที่สามารถทดลองปฏิบัติก่อนจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่ไม่ผ่านการทดลองใช้ และนโยบายที่สามารถชี้ให้เห็นผลที่ชัดเจนและสามารถส่งข้อมูลย้อนกลับจะเห็นผลสำเร็จของนโยบายที่มีความชัดเจนกว่า 2) ในด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย พบว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ ดัชนีชี้วัด ความสำเร็จของนโยบาย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของคะเนิง สายแก้ว (2549) ในหัวข้อเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ได้พัฒนาระบบการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาศึกษาปฐมวัย งานวิจัยของ นกตล พูลสวัสดิ์ (2551) ในหัวข้อเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ต้องการไปให้ถึงและมีความชัดเจน ประกอบด้วยปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อให้การบรรลุเป้าหมาย

ประกอบด้วย กลยุทธ์และมาตรการต่างๆ กลไกสู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล ส่วนคมสันท์ เกียรติขจรไพศาล (2552) ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอแนะที่ ข้อเสนอแนะที่ ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบที่เป็น แนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การ ควบคุมยุทธศาสตร์และการประเมินผลยุทธศาสตร์

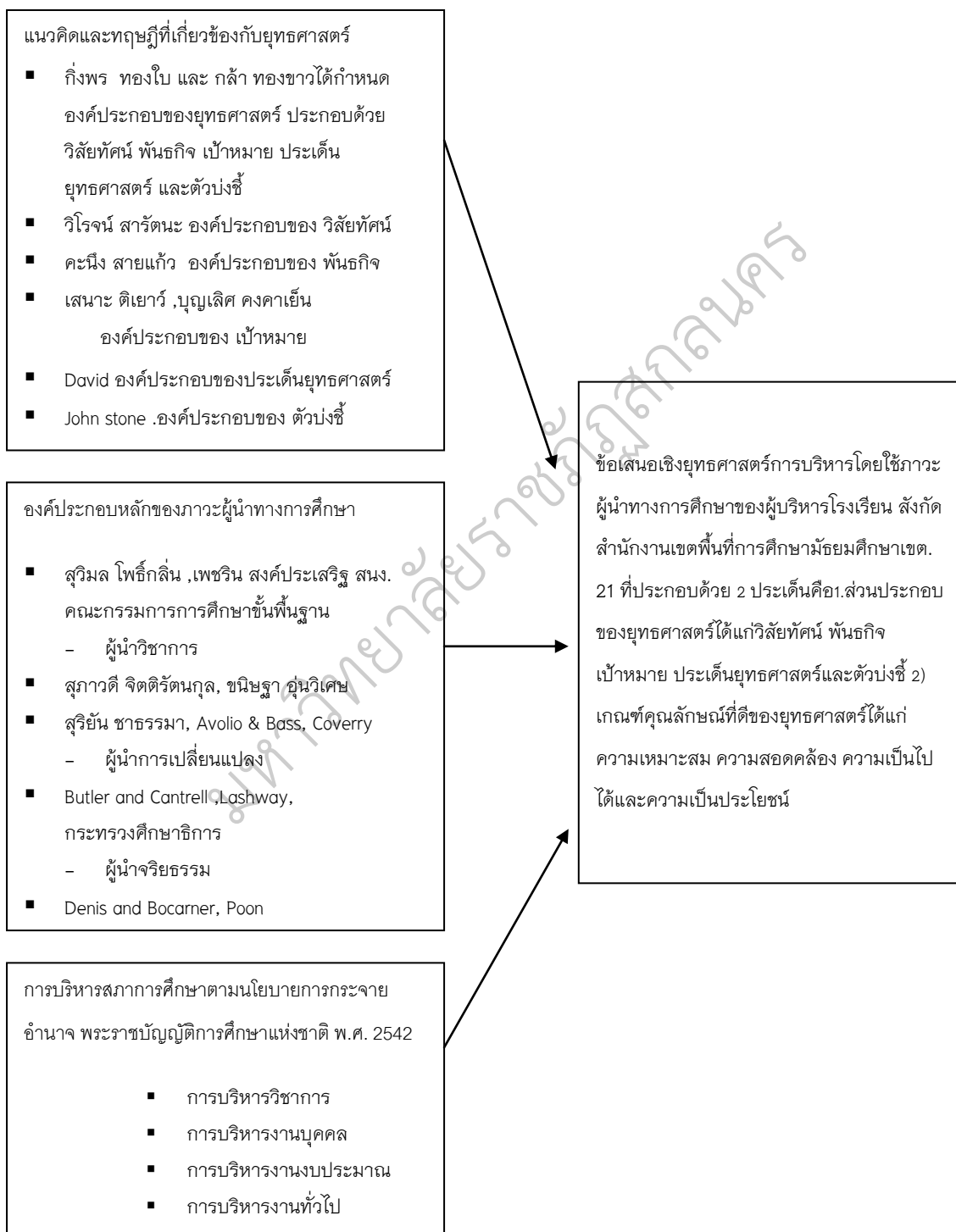
ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ ของการบริหารงานโดยภาพรวม การ บริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การ บริหารงานทั่วไป สามารถแสดงภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 โมเดลองค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎีและ ผลการวิจัยมาใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี