

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน คือ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ 2) แนวคิดทฤษฎีการวิจัยเชิงคุณภาพ 3) ความหมายและแนวคิดโรงเรียนปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงขอแนะนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อันประกอบด้วย ความหมายของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของผู้นำมากมายหลายอย่าง แตกต่างกันไป ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่ง แต่สามารถก่อให้เกิดคนในองค์กรหรือคนในสังคมเกิดความบันเทิงใจจนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 7) ให้ข้อเสนอว่าผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จก็ได้หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นหรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ในทำนองเดียวกัน อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2551, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถจูงใจ

บุคคลให้กระทำตามด้วยความเต็มใจเชื่อใจพร้อมทั้งให้ความเคารพและมั่นใจในตัวผู้นำอย่างเต็มที่หรือเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม โดยคนในกลุ่มยอมปฏิบัติตามพร้อมทั้งให้ความไว้วางใจ เคารพ เชื่อถือ หรือเป็นผู้ที่สามารถนำพากลุ่มไปในทิศทางเดียวกัน จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยที่กลุ่มยอมกระทำตามด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง นอกจากนี้ Fiedler (1967, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 1); O'Leary (2000, p. 1 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 8); Baird (2008, p. 9) กล่าวสอดคล้องกันว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี เป็นบุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และมีความสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากคำนิยามความหมายของผู้นำต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องถูกคัดเลือกขึ้นมาโดยสมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษเหนือสมาชิกกลุ่ม เช่น กล่าวพูดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสติปัญญาหลักแหลม มีปฏิภาณไหวพริบดีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้เป็นผู้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันและการที่ผู้นำจะทำได้เช่นนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สมาชิกของกลุ่มมีความเคารพนับถือ มีความศรัทธาและไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้โดยผู้นำอาจจะมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งในองค์กรก็ได้

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ถูกใช้ในราวปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นที่รู้จักกันประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะมีผู้ให้ความหมายหลายความหมาย บางครั้งก็ขัดแย้งกันแต่ภาวะผู้นำก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและมีความหมายกว้างถึงกระบวนการทั้งหมดของภาวะผู้นำ (Bednash, 2003 p. 258) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำค่อย ๆ ได้รับการยอมรับมากขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดวิธีการใหม่ ๆ และมีการเรียกร้องภาวะผู้นำไปทั่วโลก (Daft, 2008, p. 23) ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศิลป์เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากตำรา แต่เกิดจากการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์

รวมทั้งการพัฒนาของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้นเนื่องจากการพัฒนาองค์ความรู้เพื่ออธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำ และใช้ทักษะภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่จากการศึกษาความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแต่ท้าทาย (Daft, 2008, pp. 24–25) ภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์ และการกระทำที่เป็นความจริงสำหรับผู้ตาม (Polychroniou, 2008, p. 54) การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงผู้นำ ดังนี้

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005, p. 324) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า ผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติที่แสดงถึงการมีความคิด การมีวิสัยทัศน์สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้เป็นแบบอย่างและมีความกล้าหาญ Evers & Lakomaki (2000, p. 58) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า ความสามารถจูงใจผู้อื่นสามารถสร้างวิสัยทัศน์สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับ Sullivan and Decker (2005, p. 44); วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 41) บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550, หน้า 309) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้คนที่กล้าหาญและรับผิดชอบ มีจุดยืนหรือยึดถือหลักคุณธรรม ทดลองและริเริ่มวิธีทำงานใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีทักษะมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แก้ปัญหาประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กรและผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จ งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพปรับตัวต่อความเสี่ยงหรือทำงานได้ผลดี

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ อิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กรและองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้นำ ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำก็ยิ่ง

จะทำให้สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายแนวคิด ได้แก่ Katz and Kahn (2002, p. 106); Baird (2008, pp. 9-10) ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการขับเคลื่อนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มากกว่ากลไกการทำงานปกติ โดยใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำในการกระตุ้น จูงใจ ชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกันตามที่กำหนด ซึ่งอาจใช้อำนาจในทางบวกหรือทางลบก็ได้ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดมีใจร่วมกับตนในการปฏิบัติงานและเกิดการเปลี่ยนแปลงส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 7) ประเสริฐ เกสรมาลา (2550, หน้า 3) อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความศรัทธา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก สั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานและใช้กระบวนการให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้น เต็มใจดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และการเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในการอำนวยความสะดวกสั่งการ และมีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือรวมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จซึ่งภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคลแต่ Maurik (2006, p. 51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจากคนอื่นในลักษณะของการการแข่งขัน โดย Maurik กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการระดมพลเพื่อการแข่งขันหรือในการต่อกรกับความต้องการของผู้ตาม โดยใช้สัมพันธภาพหรือกระบวนการในการกระตุ้นกันและกันที่จะเปลี่ยนความตื่นตัวให้กลายเป็นพันธะผูกพันและประสิทธิผล ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 310) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกัน

อย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก สำหรับ มานิต บุญประเสริฐและคณะ (2550, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ วิธีการ คุณลักษณะส่วนตัวที่บุคคลในฐานะผู้นำองค์การใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ระดับที่ดีขึ้น จะเห็นได้ว่านักการศึกษาในประเทศไทยหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้คล้ายคลึงกัน

สำหรับนักการศึกษาในต่างประเทศให้ความหมายภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้
เบอห์น (Burns, 1978) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าการทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตามและมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน

ยุกส์ (Yukl, 1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาร์ฟ (Daft, 1999, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายรวมกัน

จากนักการศึกษาต่างประเทศกล่าวไว้นั้น มีความหมายคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมของคนที่ชักชวนทำและสร้างความเชื่อมั่นให้ทำกิจกรรมของกลุ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายองค์การร่วมกัน

เมื่อผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เห็นว่ามีแนวคิดคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของผู้นำที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจให้บุคคลอื่น ร่วมมือ ร่วมใจ ปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่ทำแล้วคนอื่นอยากทำตาม อยากเอาเป็นแบบอย่างเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ

ผู้วิจัยได้สรุปว่า หมายถึง อิทธิพลและพฤติกรรมชั้นนำของบุคคลที่มี ศิลปะในการชักจูงใจผู้อื่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจอย่างเต็มความสามารถให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ผ่านมา ได้มีนักการศึกษาในประเทศหลายท่าน ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 8-9) ประกอบด้วย ผู้สนับสนุน (Support) ซึ่งเป็นพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือและ พยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำ แบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ และให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกถึง สภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ (Interaction) โดยพยายามใช้ พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายาม พัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จูงใจ (Goal Emphasis) มีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ผลงานหรือความสำเร็จของ องค์กรผู้นำแบบนี้มุ่งความสนใจในตัวผลิตผลขององค์กรเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้น และเร้าเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้ และผู้อำนวยความสะดวก (Work Facilitation) มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลใน องค์กรนั้นทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์กร โดยใช้ วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผลกับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อ ความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ พระพรหมคุณาภรณ์

พระพรหมคุณาภรณ์ (2551, หน้า 5) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำมี 6 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็น แกนกลางไว้ 2) ผู้ตามหรือในทางพุทธศาสนาเรียกผู้ตามว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” 3) จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย 4) หลักการและวิธีการซึ่งจะทำ

ให้สำเร็จผลบรรลุตามจุดหมาย 5) สิ่งที่จะทำ โดยขึ้นอยู่กับความคิดของตัวผู้นำและผู้ร่วมไปด้วย 6) สถานการณ์เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องเชื่อมความสัมพันธ์กัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาในประเทศ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 8-9) พระพรหมคุณาภรณ์ (2551, หน้า 5) ดังได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายคล้ายคลึงกัน

ผู้วิจัยสรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำซึ่งเป็นผู้จูงใจและผู้ตามที่จะทำให้วิธีการเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยการใช้ภาวะผู้นำ

ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายขององค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Michell and Larson Junior (1987, หน้า 435-436) (อ้างถึงในภานุศักดิ์ คำแพง 2550, หน้า 57-58) ซึ่งให้ข้อเสนอในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ต้องพิจารณาในองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ 1) การกระทำเป็นกระบวนการภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มิ้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์อาจไม่เป็นผู้นำก็ได้ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลในทางที่ชอบ ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เชือดหรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ แสดงว่าภาวะผู้นำหรือไม่มีผู้นำไม่ได้ความสามารถในการนำนั่นเอง

Sheninger (2011) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์นะ (2557, หน้า 80) กล่าวถึง สิ่งที่จะทำให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในองค์ประกอบดังนี้ 1) เป็นนักสื่อสารที่ยิ่งใหญ่ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน 2) เป็นนักสร้างความแตกต่าง

ยกคุณภาพการเรียนรู้ 3) กล้าเสี่ยงแต่ไม่เสี่ยงจนเกินไป 4) บริหารแบบเดินโดยรอบ
5) รับผิดชอบต่อปัญหา ด้วยทักษะเชิงบวก 6) ใส่ใจต่อนักเรียน

ผู้วิจัยจึงสรุปจากการศึกษาแนวความคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศและผลงานการวิจัยดังที่กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำว่าหมายถึงการใช้อิทธิพลและความเฉลียวฉลาด มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเพื่ออำนวยความสะดวก สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ให้ผู้ตามสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นักการศึกษา กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถของพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการชักจูงและสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกและความต้องการในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถของบุคคลที่จะกระตุ้นหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนและองค์กรได้

Bass 1990 กล่าวว่า ผู้นำมาจาก 3 ทาง คือ 1) ผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำโดยธรรมชาติ 2) สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ 3) การเป็นผู้นำโดยการศึกษา ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ คือ บุคลิกภาพที่เชื่อถือได้ และการทำงานโดยคิดถึงองค์การโดยรวมในทัศนะของผู้ตาม ผู้นำ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและทุกคนในองค์การมีความสุขผู้นำที่ได้รับการเคารพ คือ บุคคลที่แสดงตัวตนอย่างแท้จริง เช่น ความเชื่อ บุคลิกภาพ สิ่งที่อยู่ เช่น งานในหน้าที่ ธรรมชาติของมนุษย์ ภาระงาน และสิ่งที่ทำ คือ การจูงใจ การให้คำชี้แนะเป็นต้น คนทั่วไปต้องการผู้นำที่เคารพได้และมีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่จะได้รับการยอมรับ บุคคลจะต้องมีคุณธรรม สามารถสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์การได้ชัดเจน

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, หน้า 5) อธิบายลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้เทคนิควิธีการสำหรับการปฏิบัติ 2) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

เต็มความสามารถและกระตือรือร้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การต่าง ๆ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำในการสอนงาน สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบ บริหารจัดการและการระดมทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ส่วนแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำด้วยความเฉลียวฉลาด มีมนุษยสัมพันธ์และอย่างมีศิลปะ เทคนิคและวิธีการสนับสนุนเพื่อจูงใจบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวก บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีที่ผู้บริหารควรเรียนรู้ให้เข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการ สามารถจำแนกภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories)

5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories of Contingency Leadership Theories)

5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformation Leadership Theories)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้

1.1 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ดีติดมากับตัวบุคคลของแต่ละคนและสามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพดังกล่าว คือ

1.1.1 ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล

1.1.2 ความต้องการที่จะนำ ซึ่งอาจเป็นความสามารถในส่วนลึก ๆ มองเห็นไม่ชัดเจน แต่ก็สามารถค้นหาได้

1.1.3 ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้าน การคงที่ของอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะของผู้นำ

1.1.4 ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามสภาพของสังคมและวัฒนธรรมไทย

1.1.5 ความอดทนพยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่พยายามจะฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

1.1.6 ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์ของเราอย่างหนึ่งที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วสามารถแสดงออกมาเป็นรูปธรรม

1.1.7 ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดักสะบายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

1.2 ความรู้ความสามารถ (Intelligence) สมถของพวกเราที่ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ ความสามารถนั้นจะเห็นได้จาก

1.2.1 เซอร์ปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญาความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลาย ๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

1.2.2 ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะเราต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

1.2.3 ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากันเพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือ ความจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างแตกต่างกันออกไป เราจึงจะวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

1.2.4 ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่ สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกชาติซึ่งจะมีภาษาของตนเองหรือไม่ก็ตาม แต่การพูดถือเป็น เรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูดการเขียน ย่อมได้เปรียบกว่า

1.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็น หน้าที่ของคนทุกคนเพราะเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของแต่ละ ระดับต้องมีวิธีการแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะ ด้านสังคมมีดังนี้

1.3.1 การรู้จักประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานงาน ผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

1.3.2 ความสามารถในการบริหารงาน งานบริหารถือว่าเป็น ศิลป์ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกันด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ นานาการศึกษา เล่าเรียนก็เป็นส่วนประกอบในการบริหารงานได้บ้างเช่นกัน

1.3.3 ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการ ด้วยความเต็มใจ

1.3.4 ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเคยเข้าไปในงาน เลี้ยงและพบคนหนึ่งซึ่งดูจากสีหน้าท่าทางเป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวเกิดความรู้สึก อยากรู้จัก อยากรักทักทาย มีความเลื่อมใส ศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความ นิยมชมชอบตามมา

1.3.5 ความเป็นนักการทูต การที่คนเราจะเป็นักการทูต ที่ดีนั้น ต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าว เรื่องใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็ก ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

1.4 คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัดเจนซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ สามารถ ปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งออกกำลังกาย ที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพ มีดังนี้

1.4.1 ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้นก็มีส่วนทำให้คนเราสูงได้ไม่ใช่เพราะกรรมพันธุ์เพียงอย่างเดียว

1.4.2 น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากน้ำหนักมวย เพราะการควบคุมต่าง ๆ ย่อมเกิดตามที่ต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกัน แต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

1.4.3 ความฝึกฝน นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ดีที่สุด

1.4.4 ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นลาภอันประเสริฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นอีกด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

การศึกษามุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership ผู้นำจะมีภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงานและลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม จากการศึกษาต้นแบบภาวะผู้นำเป็นผลมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละชาติ (Schermerhorn, Hun, & Osborn, 2005, pp. 252-254 ; ธร สุนทรายุทธ, หน้า 327 ; ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 14-15 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 93-94)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกไปเป็น

1. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น

3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories) ศึกษามุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมคนที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Michigan University ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

2.1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกันให้ความสนนิมสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้สื่อสารสองทาง

2.1.2 แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบการทำงานโดยคาดหวังว่าผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะริเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม (ทิวภาพ พันธุ์แพ 2552, หน้า 47 ; เนตรพัฒนา ยาวีราช 2552, หน้า 115)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับของ Michigan University คือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Hoy & Miskel, 2005, p. 234)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Blake & Mouton (1964) มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกออกเป็น 5 แบบ

2.3.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน

2.3.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง

2.3.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภททางสายกลาง

2.3.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานสูง

2.3.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภททำงานเป็นทีม (ไชยา ภาระบุตร, 2555, หน้า 19-20)

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

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 101-102; Cheng, 2002, p. 52)

3.2 ทฤษฎีวิถีคู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความ

พึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงาน มุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตาม บ่อย ๆ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005)

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

3.3.1 แบบสนับสนุนเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนี้ถึงผู้ตามจึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.3.2 แบบชี้แนะ กำหนดให้ผู้ตามทำตามงานที่มอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจง เป็นลักษณะผู้นำมุ่งงาน

3.3.3 แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามเน้นความเป็นเลิศของผลงาน

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

3.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในแง่ควบคุม กำกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนการจัดโครงสร้างขององค์การและแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลระหว่างบุคคลในองค์การ พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามเนื่องจากวุฒิภาวะผู้ตาม (Follower Maturity) เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม (ชร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 341 - 345)

3.5 ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็น

แบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership Model) เพื่อให้เกิดพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้หลักการตัดสินใจ (Decision Tree) ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังภาพโมเดล ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา (อภีรักษ์ กาญจนคงคา, 2555, หน้า 14)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

(Transactional and Transformation Leadership Theories) ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำ และผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ ความจงรักภักดีเพื่อตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะแสดงพฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือ ปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไป ดังนี้

1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น 2) มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน 3) ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตามสนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับผู้นำและกระตุ้น

ให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมการณ์ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น ดังนี้ 1) เป็นผู้ออกให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย 3) เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้อื่น 4) ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล (ภารดี อินันต์นาวิ, 2555, หน้า 50-51 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, p. 108 ; Cheng, 2002, pp. 53-54; Owens, 2004, p. 269)

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005, p. 241) เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะ เฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Marpuis and Huston (2007, p. 243) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการชักชวนและมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและประกอบด้วยหลายบทบาท ซึ่งต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หรือศรัทธา ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Rue and Byars, 2007, p. 243) สอดคล้องกับ Dubrin (2007, p. 2) และ Daft (2008, pp. 4-5) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม สำหรับนักวิชาการไทย กวี วงศ์พุด (2550, หน้า 18) ; ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2550, หน้า 1) ; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 31) ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) ; พัทสิริ ชมภูคำ (2552, หน้า 194) ; จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” สรุปไว้ว่า เป็นรูปแบบของการสร้างอิทธิพล โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีทักษะความสามารถ จูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายร่วมกันของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา และคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

6.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางการศึกษา

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

1) สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน และสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

2) เข้าใจความแตกต่างของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล รู้จักหาวิธีการในการพัฒนาโรงเรียน

4) รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

5) มีทักษะในการบริหารคน กล้าตัดสินใจในสถานการณ์

ที่มีความยุ่งยาก

6) มีความตั้งใจและสามารถในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

7) เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียนและการเรียนการสอน

8) สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ดีขึ้น

9) สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน

10) มีความมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ

11) มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

12) มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผลทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์

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

ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบและมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การพูด มีทักษะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการเรื่องการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน

2) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวเอง เป็นผู้มีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3) แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูง และปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Rue and Byars (2007, p. 246) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำสรุปได้ดังนี้

การเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้อย่างถูกวิธีที่สามารถนำผู้ปฏิบัติงานได้ อารมณ์และความอดทน (Mental and Physical Endurance) ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความเครียด และอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น การสร้างความศรัทธา (Enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่แพร่กระจายไปได้ง่ายในกลุ่มผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นกระตือรือร้น จะค้นหาการยอมรับจากผู้ตาม การเอาใจใส่และการมีสัมพันธภาพที่ดี (Empathy and

Good Human Relations) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้และเข้าใจปัญหาของพวกเขา มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ

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

1) การมองโลกในแง่ดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Optimism and Self-confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ด้านการตัดสินใจและมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามจนได้รับการยอมรับและความศรัทธานำไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2) ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) การมีทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถพ้นฝ่าอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ

3) ผู้ขับเคลื่อน (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง

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

1. คุณลักษณะทางกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะทางสังคม
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล
5. คุณลักษณะด้านความรู้
6. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
7. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ
8. คุณลักษณะทางแรงจูงใจ
9. คุณลักษณะทางทักษะ
10. คุณลักษณะด้านการบริหาร
11. คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม

12. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
13. คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น
14. คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน
15. คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน
16. คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา

วัฒนธรรมและจริยธรรม

17. คุณลักษณะด้านทัศนคติ

ประคอง รัตมีแก้ว (2551, หน้า 191-193) ได้ศึกษา คุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

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

ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2551, หน้า 51) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมี คุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นด้วยตนเอง หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ไม่กลัวต่ออันตรายความยากลำบาก
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) รู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัยทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ยึดหลักของความถูกต้อง มีเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

6. มีความอดทน (Patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งาน
สู่จุดมุ่งหมายได้

7. มีความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความสุขุมรอบคอบ
ความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ รู้จักพิจารณาสิ่งต่าง ๆ
ได้อย่างถูกต้อง ควบคุมตัวเองได้ (Self-Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น
จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กรช่วยให้หัวหน้าได้รับความ
ไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ก็จะทำให้ลูกน้อง
มีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, หน้า 244-246) ได้ศึกษาการพัฒนา
สถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่

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

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553, หน้า 236) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนพระราชทานแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ มารยาททางสังคม และการตัดสินใจ
2. ด้านบริหารจัดการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหาร
เชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน หลักการจูงใจ การสร้างขวัญ
กำลังใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านวิชาการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ
ในโรงเรียน การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การวิจัยในสถานศึกษาและการนิเทศทาง
การศึกษา

4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่
หลักธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณ
วิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

5. ด้านเทคโนโลยี จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อ
การศึกษาเทคโนโลยีสำหรับการบริหาร การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
ถวัลย์ หงษ์ไทย (2554, หน้า 231-232) ได้วิจัย คุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ พบว่า มีคุณลักษณะผู้นำ 16 ประเด็น โดยมีคุณลักษณะ
ที่แสดงออก 6 ประเด็นแรก ได้แก่

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

Tetsuya Abe & Sachin Chowdhery (2012, p. 2-3) ได้ศึกษา
ภาวะผู้นำ ระดับสากล (World – Class Leadership) พบว่า กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับ
การบริหารสู่ความเป็นองค์กรระดับโลก ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Strategy for Communication)
2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือ
(Strategy to Build Integrity and Trust)
3. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Strategy for Creating Relationships)
4. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Strategy for Change)

5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน (Strategy for Teamwork)
6. กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ (Strategy to Grow Leaders and Produce Champions)
7. กลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ระดับโลก (Strategy for Building a World-Class Organizational)
8. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Strategy for Risk – Taking)
9. กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการและตัดสินใจอย่างฉับไว (Strategy for Quick Action and Quick Decisions)
10. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ (Strategy for Creating and Implementing)

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (ตามแนวคิดความเห็นของนักการศึกษา นักวิจัย)

- 3.2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์
- 3.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี
- 3.2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการ
- 3.2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น เพื่อเป็นพื้นฐานนำสู่การวิจัยที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ว่าใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านใด ในการนำเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

7. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

- 7.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา
 - 7.1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์
 - 7.1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี
 - 7.1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

7.1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำวิชาการ

7.1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ม

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

1.1 นิยามของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

คำว่า “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” (visionary leadership)

ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เดอเลอส์ (2550) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จะกว้างครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) จากทัศนะนักวิชาการหลาย ๆ ท่านต่างก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน นั่นคือ ผู้นำจะตระหนักถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคม เป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่าองค์การในอนาคตมีลักษณะจะมีการเจริญเติบโตลักษณะใดและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จทุกองค์การล้วนมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังเช่น โฟฟูร์ต สลินลาร์ตน์ (2553) ได้อธิบาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์การเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนให้คนอื่นช่วยทำ ให้กำลังใจกับทุกคนและบันทึกงานไว้และเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (leadership competencies) ซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักนั้นและได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ ดังนั้นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงพฤติกรรมคือสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ส่วน เนตรพัฒนา ยาวีราช

(2550) ระบุว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้ความสอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมคูลและมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ในส่วนของ Finkelstein & Hambrick (1996), Westley & Mintzberg (1989, อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ในการบริหารและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในอนาคต Herb Kelleher, Jack Welch, Steve Jobs and Bill Gates (สุริพันธ์ เสนานุช, 2553) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า องค์กรต้องการเป็นอย่างไร หลังจากนั้นก็จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เช่นเดียวกับ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า จากข้อความ “จงเป็นนักฝันบอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันพร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น” แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” และให้ความหมายของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ว่าผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคต องค์กรควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อสารความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตามให้เข้าใจ วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยใช้หลักการโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็นคล้อยตามผู้นำ Robbin (2003) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะเจริญเติบโต และมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร น่าสนใจและมีความเป็นไปได้จริงวิสัยทัศน์ เช่นนี้หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์กร ซึ่งในกระบวนการนี้ ทักษะ พรสวรรค์และทรัพยากรจะถูกนำมาใช้ไปอย่างเต็มที่เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง Zhang Ruimin (n.d. อ้างถึงใน สุริพันธ์ เสนานุช, 2553) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นและสามารถสร้างภาพอนาคตให้เป็นจริงด้วยการผลักดันคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกันโดยการให้ความสำคัญกับ 3 สิ่งดังนี้ 1) การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานอย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการระดับที่ 5 (self-actualization needs) ตามทฤษฎีของ Maslow ดังนั้นจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมโอกาสดังกล่าวโดยการทำให้มีชั้นบังคับบัญชาน้อยที่สุดและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 2) สร้างระบบการให้รางวัลเมื่อทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่สามารถทำตามความต้องการของตลาด 3) สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นขององค์กร โดยให้ความสำคัญ

สำคัญกับนวัตกรรมที่ล้ำยุค ส่วน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคมเป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่าองค์กรหรือประเทศในอนาคตมีลักษณะ มีการเจริญเติบโต ลักษณะใดและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร เช่นเดียวกับสุริพันธ์ุ เสนานุช (2553) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ การนำไปสู่การปฏิบัติการสร้างโอกาส การสร้างพลังและการสร้างจริยธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรจากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำนั้นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (having vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (meaning) และวัตถุประสงค์ (purpose) ของการทำงานในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย ซึ่ง Manasse (1986) ได้ให้ทัศนะว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) ของผู้นำก่อนแล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าว พร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น และจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ Westley & Mintzberg (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตรซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เป็นภาพลักษณ์ (image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร 2) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (shared) ต่อวิสัยทัศน์ 3) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด ส่วน สุขสรรค์ กันทะบุตร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นการบริหารจัดการโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรที่จะไปและยอมปฏิบัติตามโดยให้อำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง เพื่อให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้า Hatch (2009) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสภาวะการณ์ในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วมตัดสินใจซึ่งผู้นำ

จะต้องเป็นผู้มีเทคนิคให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการ รวมถึงการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ Kupur (2007) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ สามารถสื่อสาร ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้ตามอย่างต่อเนื่องมีการสร้างเครือข่ายและสร้างนวัตกรรม ส่วน Kahan (2008) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้เน้นภาพรวม โดยใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้รวมถึงการมองอนาคตต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ยิ่งศักดิ์ นันทิวรรณกุล (2550) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ การเป็นผู้ที่เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็นคิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึงที่สำคัญ คือ เชื่อในความคิดของตนในอันที่จะแตกต่างและผลักดันให้เกิดขึ้น อนุวัฒน์ ศุภชติกุล (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำระดับสูงควรกำหนดทิศทาง สร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมีการตั้งความคาดหวังไว้ระดับสูงกำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน วิธีการสู่ความเป็นเลิศ ชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจขององค์กร มีการกระตุ้นจิตใจและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมพัฒนาเรียนรู้สร้างนวัตกรรมและใช้ความคิดสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2548) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือการทำทายกระบวนการ (challenge the process) หมายถึง การเป็นผู้กล้าบุกเบิก มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมนวัตกรรมและสนับสนุนบุคคลที่มีความคิดดี มีความกระตือรือร้น (be enthusiastic) หมายถึง การกระตุ้นบุคคลอื่นโดยใช้ความกระตือรือร้นส่วนตัวเพื่อเข้าร่วมด้านวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ สุพานี สฤญ์วานิช (2552) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กรได้อย่างยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) กำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตขององค์กร กระตุ้นให้เกิด

ความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) โดยการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรม

1.2 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือ ยุคบูรณาการแห่งองค์การ (integrated) นั้นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) โดยแสดงความคาดหวังต่อการสร้างการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm shift) โดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (system theory) ผสมผสานกัน (Belhiah, 2007) เนื่องจากองค์การปัจจุบันควรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์การได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แสดงออกถึงวิสัยทัศน์และสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วง ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ทั้งนี้เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากผู้ตามมีระดับความมั่นใจ

ต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545) สอดคล้องกับแนวคิดของ จีระพร เรื่องจิระชูพร (2553) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีบูรณาการของภาวะผู้นำ (integrative theory) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จดังนี้ 1) ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่สมาชิก โดยผู้นำต้องทำให้เกิดความชัดเจนในวิสัยทัศน์ว่าต้องทำกิจกรรมอะไร และมีเป้าหมายอะไร โดยการสื่อสารด้วยคำพูดและข้อความที่เขียน 2) ความสามารถที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่คำพูดแต่เป็นพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำที่แสดงออกมา ต้องมีความสม่ำเสมอและสอดคล้องสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ 3) ความสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงโดยขยายขอบเขตใช้ได้กับสภาวะแวดล้อมที่ต่างกันได้อย่างหลากหลายขณะที่ Bennis (1989) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจนโดยเน้นที่ผลผลิตเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงาน ในปี 1997 Bennis ได้กล่าวถึงหลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย 2) มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น 4) ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และ 5) นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง ในขณะที่ Davis and Thomas (1989) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและจะต้องสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ครูและผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับ Licata and others (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นนอกจากจะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องสามารถทำให้สมาชิกยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ส่วน Caldwell and Spinks (1990) ได้ยืนยันไว้อย่างชัดเจนว่า การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้ คือ การทำให้สมาชิก

มีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหลอมหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จด้วย Braun (1991), Zaccaro & Banks (2004) ได้เสนอจากผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (implementing) ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (1998) ที่ได้สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรของ Larwood, et al. ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ใช่เพียงแค่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบ และนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ต่อมา Bass & Avolio (1994 cited in Bass & Riggio, 2006) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความดีและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติที่มีการติดต่อกับวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์รวมและการเชื่อมต่อกายในทีมงานและองค์กรซึ่ง ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นกระบวนการจัดการเชิงรุก (proactive management) และเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตโดยมีลักษณะทางกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่นำไปสู่รูปแบบของวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ (Manning & Robertson, 2002; Westley & Mintzberg, 1989) มีสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม (to influence the environment) และ 2) ผู้นำต้องพยายามที่จะริเริ่มสู่การเปลี่ยนแปลง (initiators of change) ขณะที่ Nanus (1992) ศาสตราจารย์ด้านการจัดการมหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนีย ผู้มีความ

เชี่ยวชาญเรื่องภาวะผู้นำกล่าวว่า “หากปราศจากภาวะผู้นำ องค์การก็เสมือนเรือชูชีพที่อยู่ท่ามกลางทะเลบ้า โดยไม่มีไม้พาย เข็มทิศ แผนที่และความหวัง” ประการสำคัญขององค์การต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ซึ่งเขาเน้นว่าวิสัยทัศน์เสมือนอนาคตที่เป็นจริงเชื่อถือได้และดึงดูดขององค์การ และเป็นเป้าหมายที่ก้าวไปสู่สภาพที่ดีกว่าเดิม และเป็นที่ปรารถนาของทุกฝ่าย เป็นสิ่งที่สร้างความหมายในวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์การนั้น สร้างพลังในการก้าวไปสู่และสร้างมาตรฐานแห่งความสำเร็จและเป็นตัวเชื่อมปัจจุบันกับอนาคต การจะพัฒนาวิสัยทัศน์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้นั้นผู้บริหารจะต้องเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในอนาคต และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี

2.1 ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี กล่าวคือ มีการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์การใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นอย่างกว้างขวาง วางแผน กำกับ การใช้สื่อเทคโนโลยีเชิงระบบให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ส่งเสริมวัฒนธรรมความรับผิดชอบและสนับสนุนนโยบายการพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพบนฐานการวิจัย สนับสนุนนโยบายการใช้เทคโนโลยีในทุกระดับและวางแผนกลยุทธ์ในการของบประมาณสนับสนุนจากท้องถิ่น ภาครัฐและเอกชน มีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน กล่าวคือ มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการยกระดับการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญโดยใช้เทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน การอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาการคิด การตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหา การดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน กล่าวคือ มีการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมงานและกลุ่มการเรียนรู้ในองค์การเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา งาน สร้างผลิตภาพของงาน สร้างโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ผู้ที่มี

เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน เป็นต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผล กล่าวคือ มีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ ใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ใช้เทคโนโลยีในการวินิจฉัยและประเมินระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและการประเมินคุณภาพของเทคโนโลยีที่ใช้ในสถานศึกษาและมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี กล่าวคือ สร้างความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีและตรงกับความต้องการ ผลักดันให้มีการใช้กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีด้วยความรับผิดชอบ ออกข้อบังคับการใช้เทคโนโลยีเพื่อความปลอดภัยในตนเองและสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการออกกฎหมายลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา

2.2 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี

ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทำให้มีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีที่ไร้ขีดจำกัดโดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลมากมาย สะดวก รวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการศึกษา ธุรกิจ และในชีวิตประจำวัน ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้และเป็นผู้ที่เข้าใจและเห็นผลกระทบของเทคโนโลยี ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดปัญหาหรือช่องว่างระหว่างผู้ที่มีและไม่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถทำให้ช่องว่างนี้แคบลง รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ควรจะเป็นผู้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ (Osten, 2001)

ลักษณะของผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและมองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เนื่องจากประเทศอาเซียนจะเปลี่ยนจากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม คนในชาติจะทำงานในโรงงานมากกว่าการเป็นเกษตรกร ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาที่ดินและพัฒนาบุคคลในภาคเกษตรที่ล้าสมัยลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องคำนึงถึงผลภาวะอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อประเทศ กว่าสามสิบปีที่นักการศึกษาได้มองเห็นพัฒนาการในการบูรณาการเทคโนโลยีสู่การจัดการศึกษาที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เกือบทุกห้องเรียนในสถานศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต มีเว็บไซต์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็น

จำนวนมาก (Kleiner, & Lewis, 2003) ขณะเดียวกันรัฐบาลได้ลงทุนสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นมูลค่าถึง 55 ล้านเหรียญในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ในขณะที่ความเพียงพอและความสามารถของเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ถูกนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น กระนั้น ความต้องการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานของผู้บริหารก็ยังมีน้อย โครงการ แผนงานต่าง ๆ เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในระดับต่ำ (McLeod, Logan, & Allen, 2002) แม้ว่าแนวโน้มการบริหารจัดการในสถานศึกษาจะค้ำึงถึงมูลค่าเพิ่มจากการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น แต่การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษายังต้องคำนึงถึงประเด็นผลตอบแทนของการลงทุนทางเทคโนโลยีว่ามีความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด ประกอบกับความพยายามปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยียังมีใช้คำตอบของการพัฒนาทั้งหมด แต่ยังคงต้องพิจารณาถึงประสบการณ์และการเรียนรู้เทคโนโลยีของแต่ละชั้นเรียนด้วย (Consortium for School Networking : หน้า CoSN, 2004) ดังนั้น การบูรณาการเทคโนโลยีในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับภาระงานในระดับโรงเรียนและการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนควบคู่กันไปด้วย มีสิ่งที่น่าสนใจคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นเชิงสนับสนุนต่อแนวคิดเรื่องการศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบกับผลการวิเคราะห์ที่พบว่า 2 ใน 3 ของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของมลรัฐในประเศสหรัฐอเมริกา เห็นว่าการจะประสบความสำเร็จในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเรื่องยาก หากไม่เคยผ่านการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามาก่อนและสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่เห็นว่าควรต้องเป็นครูผู้สอนมาก่อนก็จะอยู่ในระดับสูงด้วย (Farkas et al., 2001) ในทางตรงกันข้าม ก็เกิดข้อโต้แย้งว่าบุคคลที่มีทักษะในการบริหารจัดการในระดับสูงแม้จะปราศจากประสบการณ์ในการจัดการศึกษา แต่อาจจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้

การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสถานศึกษา จะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี จะมีความตั้งใจที่จะแสดงสมรรถนะด้านเทคโนโลยี จากการสำรวจครูใหญ่ จำนวน 64 โรงเรียน ในประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า ครูใหญ่ต้องการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ต้องการพัฒนาวินิจฉัยและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ซึ่งข้อค้นพบนี้ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมที่ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีความสามารถทางเทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำมาก (Stuart, Mills, & Emus, 2009)

ผู้บริหารโรงเรียนที่ฉลาดและมีประสิทธิผลเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการตัดสินใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่ อย่างไรก็ตามยังมีผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายคนที่จะอาจจะมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี พวกเขาอาจจะไม่มั่นใจในการใช้กลยุทธ์ที่จะปรับปรุงการเรียนรู้หรือมีความเชื่อว่าความรู้ของตนไม่เพียงพอที่จะไปให้คำแนะนำใด ๆ แก่ใคร เพราะว่าเทคโนโลยีได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตทางอุตสาหกรรม หลายคนเชื่อว่า การใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้มีการเพิ่มโอกาสและคุณภาพทางการศึกษามากขึ้น งานวิจัยชี้ให้เห็นว่ายังมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในวงการศึกษาอย่างมาก ถ้าหากมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเพิ่มผลผลิตทางการศึกษา (Byrom, & Bingham, 2001; Clements & Sarama, 2003; Mann, Shakeshaft, Becker, & Kottkamp, 1999; Valdez, McNabb, Foertsch, Anderson, Hawkes, & Raack, 2000; Wenglinsky, 1998)

เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการบริหารด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ ความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในอัตราเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่จำกัด บางอย่างลดน้อยลง เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติหรือความพร้อมด้านบุคลากรในชุมชน ซึ่งสภาพดังกล่าวเป็นแรงกดดันให้การบริหารต้องแสวงหาเทคโนโลยีในรูปแบบของเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ หรือวิธีการเพื่อใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่หรือขยายขีดความสามารถด้านทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างความจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ 1) จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรมและบริการ ทำให้เกษตรกรจำนวนไม่น้อยขายที่ดินและเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น บุตรหลานจึงไม่มีที่ดินประกอบอาชีพเกษตรกรรมต่อไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาหลายด้าน เช่น ปริมาณการผลิตนักศึกษาในสาขาเกษตรกรรมจะต้องลดลงและปรับคุณภาพด้านวิธีการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถทำการเกษตรแนวใหม่ซึ่งหลากหลายในรูปแบบได้ผลผลิตสูงขึ้นในพื้นที่ที่น้อยลง ในรูปแบบของการทำการเกษตรแบบผสมผสาน หรือปรับเปลี่ยนสาขาที่จะเปิดสอนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิธีการในการผลิตครูใหม่เข้าสู่ระบบ และการฝึกอบรมครูเก่าให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบใหม่ได้ การที่จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ได้รวดเร็วทันการณ์ย่อมจะต้องอาศัยเทคโนโลยีในรูปแบบของวัสดุอุปกรณ์และวิธีการ 2) การเปลี่ยนสภาพสังคมเป็นสังคมข่าวสาร (information society) ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว

มีการแข่งขันสูง ผู้ที่จะอยู่รอดและก้าวหน้าได้นั้นจะต้องฉับไวต่อการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเพราะข่าวสารข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในอันดับสูงต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันสูงด้วยเหตุนี้ การบริหารข่าวสารและเวลาไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าปราศจากเทคโนโลยี 3) นโยบายของรัฐทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น จนไม่สามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยวิธีการบริหารทรัพยากรแบบเดิม ระบบการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้นในทรัพยากรเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่า รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการเพื่อดำรงรักษาคนดีในระบบไว้ให้ได้ 4) ปัญหาในสังคมที่เกิดขึ้น เช่น พฤติกรรมทางการเมืองที่ไม่พึงประสงค์ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่เสื่อมโทรมลง มลภาวะ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ทำให้สัดส่วนคนที่มีอายุสูงขึ้น ทำให้เกิดการเรียกร้องให้การศึกษารับภาระในการพัฒนาคนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งการศึกษาในฐานะที่เป็นระบบย่อยของสังคม เป็นระบบที่ใหญ่จนเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็ว และเป็นระบบซึ่งมักจะต้องรับผลกระทบจากระบบอื่น เช่น เมื่อเกิดปัญหาในด้านซึ่งเห็นผลเสียหายชัดเจนกว่าการศึกษา ทรัพยากรก็จะถูกนำไปใช้ในด้านอื่นก่อน การศึกษาจึงต้องมีการเคลื่อนไหวเพื่อหาว่าวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาอยู่เสมอ 5) จากสภาพการมีทรัพยากรที่จำกัด โดยที่วัตถุประสงค์และนโยบายทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการใช้วิธีการที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ และยอมรับในผลของการจัดสรรทรัพยากรหรือต้องหาวิธีการขยายทรัพยากร ซึ่งในเรื่องทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดสรรทรัพยากร รัฐควรปรับให้มีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นธรรมแก่ส่วนรวมและเอื้อต่อการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ขาดและด้อยโอกาสในระดับและประเภทการศึกษาต่าง ๆ

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549)

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อผู้บริหารด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ ความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในอัตราเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่จำกัด บางอย่างลดน้อยลง การอยู่รอดและความเจริญเติบโตของระบบการศึกษาจะต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูง แต่จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสมเท่านั้น ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเห็น

ผลกระทบของเทคโนโลยี ผู้นำสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างมากมาย สะดวก รวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับภาระงานของโรงเรียนซึ่งเป็นมิติการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดตามรูปแบบว่าสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการนำได้ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีจะแสดงออกด้วยการมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี กล่าวคือ มีการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์การใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน กล่าวคือ มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการยกระดับการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน มีใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน กล่าวคือ มีการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน สร้างทีมงานและกลุ่มการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา สร้างผลิตภาพของงาน พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ผู้ที่มีนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน จัดให้มีการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผล กล่าวคือ มีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ ใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี กล่าวคือ สร้างความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีและตรงกับความต้องการ ผลักดันให้มีการใช้กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีด้วยความรับผิดชอบ

วสันต์ อดิศักดิ์ (2550) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิง

เทคโนโลยี ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction-setter) ผู้นำทางเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งสำหรับในองค์กรของตนเองในระดับท้องถิ่น และ/หรือในระดับชาติ โดยคำนึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ เพื่อให้สภาพเทคนิคนั้นมีความเหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของแต่ละองค์กรหรือแต่ละชุมชน ต้องรู้จักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (stakeholders) เพื่อที่ได้ก้าวไปสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสร้างการยอมรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนอย่างจริงจัง สามารถลดการต่อต้านต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเข้าไปมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในระบบการเรียนการสอน 3) เป็นโฆษก (spokesperson) ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์

ของตน สามารถเจรจาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์กรภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานเทคโนโลยีการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป 4) เป็นผู้ฝึกสอน (coach) ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอนให้คำปรึกษาให้คำแนะนำ สร้างความไว้วางใจให้อำนาจแก่ผู้ที่จะร่วมงาน

การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้รวบรวมจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานทางเทคโนโลยีและจากแนวทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ

Yee (2002)

Yee (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนำ การเรียนรู้และการคิดในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำทางเทคโนโลยีมีหลายประการ เช่น 1) มีความเสมอภาค 2) มุ่งเรียนรู้สู่การสร้างวิสัยทัศน์ 3) เรียนรู้ในสิ่งที่ท้าทาย 4) ถ่ายทอดความรู้อย่างอดทน 5) เป็นผู้พิทักษ์หน่วยงาน 6) กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 7) เป็นผู้บริหารจัดการเครือข่าย 8) ทำทหายการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบระมัดระวัง 9) สร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยีโดยการระดมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ

Schiller (2000)

Schiller (2000) ซึ่งให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีมักจะแสดงออกในหลายลักษณะ เช่น 1) ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี 2) อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดกลยุทธ์ในการสอนและการเรียนรู้ 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) กำหนดแผนการพัฒนาคู

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของ ISTE (2009)

International Society for Technology in Education : ISTE (2009) ได้กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 วิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 2 การเรียนรู้และการสอน มาตรฐานที่ 3 ผลผลิตและการปฏิบัติทางวิชาชีพ มาตรฐานที่ 4 การสนับสนุน การจัดการและการ

ดำเนินการ มาตรฐานที่ 5 การวัดผลและการประเมินผลและมาตรฐานที่ 6 สังคม
กฎหมาย และประเด็นทางจริยธรรม

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ
Frazier, & Bailey (2004) Frazier, & Bailey (2004) ให้ความเห็นว่า ผู้ประสานงานเชิง
เทคโนโลยีมีความรับผิดชอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) เทคนิค
3) การวิเคราะห์ 4) ภาวะผู้นำ

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ
ชวลิต เกิดทิพย์, ผ่องศรี วาณิชยคุภางค์, ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และวสันต์ อดิศักดิ์ (2552)

ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี
การศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคใต้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ผลการวิจัย
พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ
ได้แก่ 1) กฎระเบียบ และจริยธรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา 2) การรู้เทคโนโลยีการศึกษา
3) การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี 4) ค่านิยมและจิตสำนึกต่อองค์กรและ
สังคม 5) ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี 6) บุคลิกภาพ 7) การบูรณาการ
เทคโนโลยีเข้ากับการจัดการศึกษา 8) ภูมิหลังทางสังคม 9) การประเมินและการนิเทศ

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ
Hong Kong Education City: HKed City (2005)

Hong Kong Education City: HKedCity (2005) ได้รับรอง
หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2005 ซึ่งดำเนินการโดยศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮ่องกง (The Centre for Information Technology in
Education, Faculty of Education, University of Hong Kong (CITE, HKU, 2005)
วัตถุประสงค์ของโครงการนี้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีในองค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี
การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียนในการสนับสนุนหลักสูตรและนวัตกรรม
การเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปหลักสูตร หลักสูตรในการฝึกอบรมจะประมูมนิเทศการ

เรียนรู้เชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการบูรณาการเทคโนโลยีในโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาต่อไป

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนองค์การรวมทั้งองค์การทางการศึกษาด้วย

แนวทางปฏิบัติแบบเก่า ๆ กำลังได้รับการปรับเปลี่ยน มีการค้นหาแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากข้อสงสัยที่จะต้องทบทวนว่า ถึงเวลาที่จะพิจารณาว่าภาวะผู้นำในปัจจุบันยังคงเหมาะสมอยู่หรือไม่ ในภาคธุรกิจมีการจัดประกายแนวคิดและการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ให้ความสนใจไปที่ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีเป็นแนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้น แนวความคิดยังมีความคลุมเครือจะเห็นได้จากการนำเทคโนโลยีไปใช้ยังมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ปრაกฏการณ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบากและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ซับซ้อน เช่น การสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์การ การสร้างบรรยากาศทางสังคมที่เหมาะสม ทักษะในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง มีภาวะผู้นำอย่างหลากหลายซึ่งแปรผันตามสถานการณ์ ผลจากการศึกษาส่วนใหญ่ก็พบอย่างนั้น แต่ในช่วงแรกของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีเห็นได้อย่างชัดเจนว่าให้ความสำคัญหรือเน้นไปที่สิ่งแวดล้อมด้วย ถ้าพิจารณาอย่างรอบคอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาได้รับความสนใจเป็นพิเศษ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) แนวคิดในการดำเนินการทางเทคโนโลยี
- 2) การวางแผนและการออกแบบประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้
- 3) การสอน การเรียนรู้ และหลักสูตร
- 4) การวัดผลและการประเมินผล
- 5) ผลผลิตและการปฏิบัติทางวิชาชีพ
- 6) สังคม จริยธรรม กฎหมาย และบุคคล
- 7) แนวดำเนินการ นโยบาย การจัดสรรงบประมาณสำหรับเทคโนโลยี
- 8) วิสัยทัศน์

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ

Piceiano (2005)

Piceiano (2005) ซึ่งเห็นว่าเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการสอนในโรงเรียน เช่นเดียวกับผู้ประสานงานทางเทคโนโลยีก็ต้องปฏิบัติงานหลายอย่างภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านต่อไปนี้ คือ 1) การเรียนการสอน 2) เทคนิค 3) การวิเคราะห์ 4) ภาวะผู้นำ

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ

Shamburg & Zieger (2006)

Shamburg & Zieger (2006) แสดงทัศนะว่า ผู้นำทางเทคโนโลยีแสดงให้เห็นถึงการเลือกสรรกิจกรรมปฏิสัมพันธ์กับครู รวมทั้งการสอนทักษะเฉพาะในการเรียนรู้แก่ครูเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ การแก้ปัญหาทางเทคนิคแก่ครู การเข้าถึงทรัพยากรทางเทคโนโลยี และการประสานงานกับครูในการพัฒนาหลักสูตร อย่างไรก็ตามผู้นำทางเทคโนโลยีต้องแสดงความรับผิดชอบหลักใน 4 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

- 1) การเรียนการสอน
- 2) เทคนิค
- 3) การวิเคราะห์
- 4) ภาวะผู้นำ

9. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ Redish & Chan (2006)

Redish & Chan (2006) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงเทคโนโลยีประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การเรียนรู้และการสอน 3) ผลผลิตและการปฏิบัติทางวิชาชีพ 4) การสนับสนุน การดำรงรักษา การดำเนินการ และงบประมาณ 5) การวัดผลและการประเมินผล 6) สังคม กฎหมายและประเด็นทางจริยธรรม

10. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ Haslam (2006)

Haslam (2006) มีมุมมองที่น่าสนใจว่าผู้นำทางเทคโนโลยีในปัจจุบันต้องมีความสนใจในแนวคิดหลัก 5 ประการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีควรมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ 1) นำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันทั้งในเรื่องส่วนตัวและในวิชาชีพ 2) แสดงบทบาทที่เท่าเทียมกันทั้งในฐานะผู้จัดการและผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี 3) ควบคุมตนเองให้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์แห่งการเรียนการสอน 4) สร้างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีจากการบูรณาการแนวความคิดที่หลากหลายลักษณะและรูปแบบ 5) มีความรับผิดชอบทางบวกในการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน

11. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ Kozloski (2006)

Kozloski (2006) มองว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีได้กลายมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านภาวะผู้นำ ทักษะ และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี Kozloski (2006)

ศึกษาภาวะผู้นำความเป็นครูใหญ่ในการบูรณาการเทคโนโลยี : หน้า ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของครูใหญ่ในมลรัฐต่าง ๆ จำนวน 45 มลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า รัฐต่าง ๆ ดังกล่าวได้กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในปัจจุบัน กล่าวคือ มีความพยายามที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนมีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามมาตรฐานที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบในขณะที่ภาคธุรกิจมีความต้องการบัณฑิตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีเข้าร่วมทำงาน ความคาดหวังและความต้องการเหล่านี้จะบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเห็นความสำคัญและจะต้องส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาและเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) การเรียนรู้และการสอน 3) ผลลัพธ์และการปฏิบัติทางวิชาชีพ 4) การสนับสนุนการจัดการและการดำเนินการ 5) การวัดผลและการประเมินผล 6) สังคมกฎหมาย และประเด็นทางจริยธรรม

12. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีตามทัศนะของ American Institute for Research : AIR (2009)

American Institute for Research: AIR (2009) ได้กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยีการศึกษาระดับชาติสำหรับผู้บริหาร (National Educational Technology Standard for Administrators : หน้า NETS-A) ซึ่งประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มาตรฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในวิชาชีพ มาตรฐานที่ 4 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 5 สังคมดิจิทัล

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่มาปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคิดสร้างสรรค์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) จินตนาการ 6) ความยืดหยุ่น 7) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล 8) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การศึกษาผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งหรือ อาจเป็นการบูรณาการผสมผสานทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นการผสมผสานศาสตร์ทางการบริหารที่เกิดอัตลักษณ์ขึ้นเฉพาะบุคคล ตามแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (ชำนาญ คำปัญญาโสโนทัย, 2559, หน้า 97)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน องค์การแห่งนวัตกรรมพบว่า ประกอบด้วย 1) การเป็นนักคิดเชิงระบบ 2) การมีสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยี 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมและ 4) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นมืออาชีพและควรมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำนั้นมีหลากหลายรูปแบบจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ ยุคสมัยเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในงาน (กนกอร สมปราชญ์, 2560, หน้า 237)

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้มี ศักยภาพสูงโดยจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลัก อีกทั้งต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างถาวรเพื่อบุคลากรมีวิถีชีวิตของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ร่วมกันด้วยความรักสามัคคีอย่างกลมเกลียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สิร์รานี วสุภัทร, 2551; สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2552) นอกจากนี้ในสหรัฐอเมริกา มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะ ผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาและ Ruff and Shoho (2005) ได้วิจัยกรณีศึกษารูปแบบความคิด (Mental Models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐาน ของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และ ครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่ามีระดับการบูรณาการ ต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทาง

วิชาการ จนทำให้สภาครองเกรสของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกำหนดว่าหน่วยงานที่ออกไปวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการและหน่วยงานฝึกอบรมเตรียมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (ไกคิษฐ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 45) ส่วนในประเทศไทยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมและที่สำคัญผ่านการอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักสูตรไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับสภาผู้บริหารหลักสูตรการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารต้นแบบเพื่อยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือก คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) หรือภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 3) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) และภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้ เรียกว่า ผู้นำทางวิชาการ (McEwans, 2001)

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติในระดับสถานศึกษาเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้าน

วิชาการเพราะจะมีความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เรื่องของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ทางวิชาการ การบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยจึงจะทำให้งานวิชาการประสบความสำเร็จ (กมล ภูประเสริฐ, 2544, หน้า 1)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ได้มีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายและกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายลักษณะ เช่น Acheson and Smith (1986, p. 3); Duke (1987, p. 6); Davis and Thomas (1989, p. 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องเน้นและมีส่วนสัมพันธ์กับการเรียนการสอนของคุณ ตั้งใจที่จะแบ่งเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอนและเยี่ยมชั้นเรียนมากกว่าปกติเป็นพิเศษ แต่มีนักการศึกษาบางท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการในลักษณะการกระทำแสดงออก นอกจากนี้ Gorton (1983, p. 262); Raymal, Harcher and Adrieme Hyle (1996, p. 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบทั้งหลายและสภาพภายในโรงเรียนที่มีผลต่อการเรียนของนักเรียนและ Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความเอาใจใส่อย่างมากของผู้นำที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนและเอาใจใส่กับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู ต่อมา Leithwood (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มเติมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนนอกจากนี้ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลัง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการ

ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และโกคิชฎ์ เปลรินทร์ (2552) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการของนักการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนางานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตร พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนานักเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของนักเรียนซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและสามารถโน้มน้าวจูงใจ หรือชี้แนะให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการศึกษา เกิดการรวมพลังที่จะพัฒนางานด้านวิชาการ และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารงานในโรงเรียนบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออก คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักตามแนวปฏิรูปการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพของผู้เรียนด้วยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นหรือเป็นแรงผลักดันให้การบริหารงานวิชาการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Heck, et al. (1990, pp. 94-125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน : ความถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผลโดยมีความมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบเชิงเหตุผลที่กล่าวว่าครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอจะสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่าพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งปัจจุบันมีนักการศึกษา นักวิจัย สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารจัดการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำทางวิชาการไว้หลายลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของสำนักงาน

เลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตามโครงการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ (2544) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 136)

1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการ

เปลี่ยนแปลง

2) มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อ

การเรียนการสอน

3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ

สื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางาน

วิชาการ

5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้น

พื้นฐาน (2551, หน้า 3-4) ระบุว่า งานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงาน เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานวิชาการในยุคปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนจะมีโอกาสตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้ให้ปฏิบัติตามหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่ให้สถานศึกษารับผิดชอบการบริหารงานวิชาการโดยตรง ปัจจัยความสำเร็จของงานวิชาการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้เข้าใจและมีทักษะในเรื่องต่อไปนี้

เป็นสำคัญ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
- 3) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้
- 4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 5) กระบวนการวัดประเมินผลและวิจัย
- 6) ระบบประกันคุณภาพภายใน

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป (สวัสดิการสำนักงาน ก.ค.ศ., 2551, หน้า 81-117 ; จีระ งามศิลป์, 2552, หน้า 98-99)

สำหรับด้านวิชาการนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องแสดงออกให้ชัดเจนด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 17 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา

การเรียน

10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

และมาตรฐานการศึกษา

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล

ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน

ด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของสำนักพัฒนาครู

และบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552,

อ้างถึงใน สิริราณี วสุภัทร, 2551) กล่าวว่า เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จของการบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีศักยภาพสูงโดยจะต้องเป็นผู้มี

ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คณะกรรมการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) กำหนด ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน

และสมรรถนะหลัก สำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรแสดงออก

ประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้าน และมีตัวบ่งชี้พฤติกรรม ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์

มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

ของสถานศึกษา

1.2 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ

พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.3 กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

- วิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- ในการทบทวนวิสัยทัศน์
- วิสัยทัศน์ไปใช้
- มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 1.4 สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวน
 - 1.5 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม
 - 1.6 จัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้เกิดการนำ
2. การนิเทศและติดตามการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.1 มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอ
 - 2.2 สนับสนุนให้ครูบูรณาการการวิจัยการเรียนการสอนเข้ากับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนประจำวัน
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน
 - 2.4 สร้างความมั่นใจในการประเมินผลของครู
3. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมิน
- มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- วิธีการที่หลากหลาย
- ระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
- เป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์
- รายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน
- พัฒนา มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา
- 3.1 สร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วย
 - 3.2 สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผล
 - 3.3 สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลสรุป
 - 3.4 สร้างความมั่นใจในการใช้การศึกษาผู้เรียนเป็น
4. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการ
- 4.1 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์
 - 4.2 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการทบทวน
- สรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

- 4.3 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกัน
วิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ
- 4.4 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกัน
วิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน
5. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัย
เป็นฐาน มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 5.1 มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมุ่งเน้น
ผลลัพธ์ให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา
- 5.2 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่าง
ปฏิบัติงาน
- 5.3 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่าง
หลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของ
ผู้เรียน
- 5.4 มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ
- 5.5 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตาม
มาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ
6. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของ
บุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 6.1 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน
ให้แก่ครู
- 6.2 กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู
- 6.3 สร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจต่อ
สถานศึกษาให้แก่ครู
- 6.4 มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของ
สถานศึกษา
- 6.5 มีส่วนร่วมในความสำเร็จของทีมผู้นำของ
สถานศึกษา
7. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง
มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

7.1 ให้การต้อนรับผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณให้เข้ามาในสถานศึกษา

7.2 กระตุ้นผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการในกระบวนการปฏิรูปสถานศึกษา

7.3 กระตุ้นให้ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของสถานศึกษา

7.4 กระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบภาวะผู้นำวิชาการ ตามแนวคิดของ ประสิทธิ์ อุณหองกุล ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายพันธกิจการเรียนรู้
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การพัฒนาผู้เรียน

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม

ภาวะผู้นำสำหรับทีมงาน (Leadership team) หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ การสื่อสาร โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดึงเอาความสามารถแตกต่างความหลากหลายของแต่ละบุคคลของทีมงานเหล่านั้นมาประสานกันเพื่อทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ทั้งของตนเองและองค์การ เป็นบุคคลที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลผลิตขององค์การและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นำสำหรับทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารแม้ว่าจะเป็นเรื่องยากที่องค์กรหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลที่ผ่านการฝึกและพัฒนาอยู่เสมอ ก็สามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำสำหรับทีมงานได้เช่นกัน (ศิลปะการจัดการยุคใหม่ ราชภัฏภูเก็ต, 2554, หน้า 200-201)

ลักษณะผู้นำสำหรับทีมงานต้องเป็นผู้ที่จะช่วยทำให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จสามารถจัดระเบียบของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

หรือช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น การดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นคนที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกัน อย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น การขจัดและการลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยหน้าที่หลักของผู้นำสำหรับทีมงาน ได้แก่ หน้าที่ด้านการบริหารงาน การวางแผนงาน การวางนโยบายเป็นตัวแทนของทีมงาน เป็นผู้ให้รางวัลและบทลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในทีมงานและมีคุณลักษณะที่โดดเด่นหลายประการด้วยกัน คือ

1) ผู้นำต้องมีส่วนร่วมร่วมกับทีมงานเป็นบุคคลที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี สามารถมองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น ดึงคนที่มีความสามารถไม่เหมือนกันมาทำงานด้วยกันเพื่อเติมเต็มให้กับทีมงานได้อย่างเหมาะสมมีความทะเยอทะยานและพลังมีแรงขับผลักดันในการทำงาน มีความปรารถนาดีอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทน สู้งาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้ปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดีมีความสามารถด้านสติปัญญาเพื่อรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก จะต้องมีความวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) ผู้นำจะต้องมีจิตใจและมุมมองที่กว้างไกลดังคำพูดที่ว่ามองให้ไกลใจให้กว้างต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจ รู้ใจและให้กำลังใจแก่ทีมงาน โดยให้ทีมงานมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการทำงานและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเพื่อร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4) มีความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรม และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเชื่อถือในระหว่างตัวเขาเองกับทีมงานด้วยความจริงใจไม่หลอกลวง รวมทั้งรักษาคำมั่นสัญญาในการกระทำทุกอย่าง

5) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ผู้นำจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับทีมงานมีความรู้ทางเทคนิค ความรู้ทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

6) มีความอดทนต่อสภาวะตึงเครียด สามารถที่จะทำงานและเผชิญกับความไม่แน่นอนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในทุกรูปแบบ

7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น โดยแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอย่างแท้จริง

8) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและแสดงความสามารถนั้นให้ปรากฏต่อที่ทีมงาน เพื่อจูงใจชักนำผู้ที่ทีมงานให้เชื่อถือในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

9) ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ไม่มุ่งเน้นที่ตนเองมากเกินไป จะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนได้และสามารถรับฟัง ข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น หรือทีมงานได้ (พิบูล ทีปะปาล, 2550, หน้า 221-222)

รูปแบบของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีรูปแบบหรือลักษณะที่แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นถึงความดีหรือลักษณะเด่น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ลักษณะผู้นำควรมีรูปแบบที่ผสมผสานกันทั้งในแง่ของความเป็นประชาธิปไตยและแบบเผด็จการ โดยมีลักษณะรูปแบบตาม หลักทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบชี้แนะหรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2) แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่มีบุคลิกและพฤติกรรมที่เป็นกันเอง บรรยากาศการทำงานจะมุ่งเน้นความพึงพอใจและให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก เปิดโอกาสในการแสดง ความคิดเห็นและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน รูปแบบนี้จะใช้ในงานที่ผู้ร่วมงานมีลักษณะหลากหลาย มีความขัดแย้งสูงและต้องการสร้างทีมงาน สามารถนำมาใช้ได้ในกรณีที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกหรือลูกทีมและประสานงาน ผู้บังคับบัญชา อาทิแผนงานโครงการ ที่ต้องมีการติดต่อประสานงานในด้านต่าง ๆ ทั้งบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์การบริหารจัดการ (4M) รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะเพื่อสร้างองค์ความรู้

3) แบบเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement-Oriented) ผู้นำแบบเน้นสัมฤทธิ์ผล คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงาน

ที่ทำทหาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าสมาชิก ต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานหวังผลสำเร็จสูง

4) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากสมาชิกเพื่อนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้นำมีความประสงค์ให้เกิดการทำงานใน ลักษณะร่วมแรงร่วมใจ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรหรือสมาชิกให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ เพิ่มทักษะ กล้าคิด กล้าตัดสินใจและสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดทำแผนแม่บทของหน่วยงาน ต้องมีการระดมความคิด ความเห็นและการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในนำไปสู่การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ความเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรมถูกทำให้เบาบางลงด้วยระบบโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สภาพสังคม วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรภายใต้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีค่านิยมในการทำงาน คือ 6 “I AM READY”

I = Integrity หมายถึง ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A = Active หมายถึง ชยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก

M = Moral หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม

R = Relevant หมายถึง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม

E = Efficient หมายถึง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A = Accountability หมายถึง รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

D = Democracy หมายถึง มีใจเป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม

โปร่งใส

Y = Yield หมายถึง มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้เรื่องระบบ (System) เป็นอย่างดีและสามารถนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งเป็นคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่มี “หลักการบริหารงาน” ที่ดีนั่นคือ รูปแบบผู้นำที่พึงปรารถนา ควรประกอบไปด้วย

1. ฐาน ฐัน ฐันคัม ฐันนาดต
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม บริหารงานกึ่งธรรมาภิบาล
3. มีภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เด็ดขาด
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ซื่อสัตย์
6. สนับสนุนคนที่เก่งและสร้างคนเพื่อทดแทน (สอนงาน)
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
8. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเป็นตัวอย่างที่ดี

ในการทำงาน

9. ต้องเป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

การเลือกใช้รูปแบบของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย

รูปแบบประกอบกันก็ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่า การทำงานจะประสบผลสำเร็จในทุกเรื่อง เนื่องจากยังมีปัจจัยประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การทำงานอาจหยุดชะงักหรือล้มเหลวอาจเป็นเพราะ

1. การไม่เต็มใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงใน

กระบวนการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น

2. การจับผิดหรือพูดให้คนที่ตั้งใจทำงานหมดกำลังใจ
3. การชอบนิททานกันและกัน หรือมองผู้ที่ทำพลาดเป็น

เรื่องตลกขบขัน

4. การรับฟังความคิดเห็นและความสามารถผู้อื่น ไม่เน้น

ที่ความอาวุโสหรืออายุการทำงานมากกว่า

5. ไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานได้
6. ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างจริงจัง

ไม่ทุ่มเททำงานตามกำลังความสามารถ

7. การทำงานโดยนึกถึงตนเองเป็นหลัก โดยไม่ได้

คำนึงถึงการทำงานเพื่อองค์กร

8. ขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นใน

เวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม

9. ขาดการทำงานเป็นทีม

10. ไม่กล้าแสดงความรับผิดชอบในงานที่ทำกรณีที่งานนั้นผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ

11. การที่ผู้บังคับบัญชาปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองที่ทำผิดวินัย

ดังนี้

กนกอร สมปราชญ์ (2546) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่

1. ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร
2. การกำหนดแนวทางการทำงาน

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2550, หน้า 80-81) เสนอแนวคิด

ภาวะผู้นำที่ ดังนี้

เข้าด้วยกัน

1. ต้องเป็นการใช้อิทธิพลเพื่อหลอมรวมองค์ประกอบ
2. สร้างพลังขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อมกัน
3. สร้างทีมงานที่เป็นที่มั่นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. สร้างเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จของ

องค์กร

Katzenbach & Smith (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีต้อง

ประกอบด้วย

1. สมาชิกของทีมงานเป็นพื้นฐานการทำงาน
2. มีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมาย
3. มีการรักษาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน
5. สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน
6. สร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 150) ภาวะผู้นำที่ดีต้อง

ประกอบด้วย

1. การกำหนดภารกิจร่วมกันในการทำงาน
2. การกระจายอำนาจให้แก่ทีมงาน
3. พัฒนาและกระตุ้นให้ทีมงานสร้างสรรค์ภารกิจใหม่

บุตรี จเรโรจน์ (2549, หน้า 2) ภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย

1. ไม่มีการสั่งการสั่งการโดยผู้นำ
2. สมาชิกในทีม ร่วมรับฟัง เรื่องราวต่าง ๆ
3. ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลงาน

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ พหุกรณีศึกษา

(Multi Case Study)

1. หลักการพื้นฐานของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เป็นวิธีวิจัยที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณทั้งเชิงหลักการ การออกแบบและระเบียบวิธีของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Wiersma.W, 2000, หน้า 198-199)

1.1 เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในภาพรวม ไม่แยกบางส่วนหรือบางองค์ประกอบมาทำการศึกษา

1.2 นักวิจัยต้องเข้าไปอยู่ในสนาม และสังเกตสิ่งที่ศึกษาอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีการจัดกระทำใหม่เพื่อศึกษา

1.3 การรับรู้ความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเป็นไปอย่างแท้จริงที่สุด คือ การวัดที่ต้องการในการวิจัย

1.4 ข้อตกลงเบื้องต้นใด ๆ สามารถล้มล้างหรือเปลี่ยนแปลงได้โดยข้อตกลงใหม่หรือข้อสรุปที่ค้นพบใหม่

1.5 ปรากฏการณ์ ก็คือรูปแบบโครงสร้างหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่นในการทำนาย ไม่เฉพาะตายตัว

2. องค์ประกอบของการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

(Wiersma. W, 2000, p. 205) Working Design

2.1 เลือกกลุ่มเป้าหมาย

2.2 เลือกพื้นที่

2.3 ระบุช่วงเวลาการศึกษา

2.4 ระบุตัวแปรที่เป็นไปได้ (Working Hypothesis Data Collection)

2.5 ตั้งปัญหาต่าง ๆ

- 2.6 คำถามวิจัย
- 2.7 อ้างอิงทฤษฎีติดดิน
- 2.8 สัมภาษณ์/บอกเล่า
- 2.9 สังเกตบันทึกตัวอย่าง
- 2.10 ทบทวน/วิเคราะห์ เอกสาร Data Analysis/Interpretation จัดหมวดหมู่/
ลงรหัสข้อมูล จัดโครงสร้างข้อมูลใหม่ ตรวจสอบสมมติฐาน ทฤษฎี
- 2.11 พรรณนา

3. ความหมายและแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพว่า

สุภางค์ จันทวานิช (2550, หน้า 13) ระบุว่า คือ การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม วิธีการนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยมหรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ มักใช้เวลานานในการศึกษาติดตามระยะยาว ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ส่วน สีน พันธุ์พินิจ (2551, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ระบุว่า เป็นการวิจัยเชิงคุณลักษณะของประชาชนและสังคมบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นธรรมชาติไม่ได้เน้นข้อมูลที่เป็นจำนวนและวิเคราะห์ด้วยสถิติ มีความเป็นนามธรรม (Abstract) เป็นการศึกษาความจริง (Reality) จากปรากฏการณ์ที่เป็นธรรมชาติ (Naturallistic) ของบุคคลและสังคมที่ปราศจากการปรุงแต่ง เพื่อทราบลักษณะที่แท้จริงของบุคคลหรือสังคมนั้น สอดคล้องกับ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2551, หน้า 223) ได้ให้ความหมาย ของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ระบุว่า เป็นวิธีการค้นหาหลักฐานข้อเท็จจริงด้วยการพิจารณาจากปรากฏการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ตามธรรมชาติในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะภาพรวม (Holistic View) นอกจากนี้ ชาย โพธิสิตา (2554, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ระบุว่า เป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย แต่เครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือ

ตัวนักวิจัยเองมีการออกแบบที่ยืดหยุ่น ดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ธรรมชาติแบบอุปนัย การวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูลสามารถดำเนินไปพร้อมกันในสนาม มุ่งตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะ ของผู้ที่ถูกศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของคนผู้ที่ถูกศึกษา เหล่านั้น

สำหรับนักการศึกษาในต่างประเทศนั้น John W. Creswell (1998, p.15 อ้างถึงใน ชาย โพธิลิตา, 2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความเข้าใจบนพื้นฐานของระเบียบวิธีอันมีลักษณะ เฉพาะที่มุ่งการค้นหาคำตอบประเด็นปัญหาทางสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ในกระบวนการนี้ นักวิจัยสร้างภาพหรือข้อมูลที่ซับซ้อนเป็นองค์รวม วิเคราะห์ข้อความรายงานทัศนะของ ผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดและดำเนินการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ และ Sharan B.Merriam (1988, p. 6) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่า เป็นการวิจัย ที่สนใจให้เกิดความเข้าใจในความหมายของโครงสร้างของมนุษย์ ในด้านความรู้สึกนึกคิด และประสบการณ์ต่าง ๆ การวิจัยมุ่งอธิบายให้ความสนใจโดยตรงกับประสบการณ์ ในด้าน ชีวิตความเป็นอยู่ความรู้สึกและประสบการณ์ที่ประสบความเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตาม ธรรมชาติในทุกมิติ มุ่งการค้นหาคำตอบประเด็นปัญหาทางสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ ความรู้สึก นึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัย และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยพื้นฐานความเชื่อ เกี่ยวกับความจริงและวิธีการค้นหาความจริงที่เป็นบ่อเกิดวิถีวิทยาเชิงคุณภาพในการวิจัย คือ ความเชื่อที่ว่าความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ นั้นมิได้คงที่หรือมีระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน สม่่าเสมอ แต่ทว่าความเป็นจริงของสรรพสิ่งนั้นมีความหมายและแปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) รอบข้างโดยเฉพาะความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรม ทางสังคมของกลุ่มคนใด ๆ ก็ตามล้วนถูกกำหนดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสำคัญพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ ได้แก่ ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งมีสาระโดยสังเขปดังนี้

1. ปรัชญาการนิยาม (Phenomenology) พื้นฐานความเชื่อในกลุ่มนี้มีสาระสำคัญว่า บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ให้ปรากฏสังเกตได้นั้นเป็นเพราะบุคคลนั้นได้เลือกให้ความหมายแล้วจึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเลือกให้ความหมายและแสดงพฤติกรรม ด้วยเหตุนี้การที่จะเข้าใจพฤติกรรมที่สังเกตได้อย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องรู้ถึงที่มาของการให้ความหมายซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมดังกล่าวเสียก่อน นั่นคือ พฤติกรรมปรากฏมีอาจตีความหมายได้ตามที่ปรากฏ แต่ต้องอธิบายตีความตามที่คุณผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมนั้นให้ความหมาย

2. ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) พื้นฐานความเชื่อกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับกลุ่มแรกในแง่ที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์ล้วนมีความหมายเป็นตัวกำหนดให้แสดงออกมา แต่มีความแตกต่างในประเด็นที่ว่าบุคคลใด ๆ แสดงพฤติกรรมออกเป็นเพราะบุคคลได้มาอยู่ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ยอมรับว่าพฤติกรรมใดที่กลุ่มบุคคลนั้น ๆ คาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำ ถ้าหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาแล้วไม่ตรงกับความคาดหวังของกลุ่มบุคคลนั้น ๆ จะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลนี้ บุคคลผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดการเรียนรู้ว่าไม่ควรแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก นั่นคือ การให้ความหมายของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น

4. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

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

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

4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย ด้วยเหตุที่การศึกษาปรากฏการณ์สังคมเป็นการศึกษามนุษย์ จึงให้ความสำคัญและเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะเพื่อนมนุษย์จะเข้าไปสัมผัสสร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจ เชื่อใจ เข้าใจ ไม่มีแบ่งเขาแบ่งเรา ไม่นำข้อมูลของผู้ถูกวิจัยไปในทางที่เลื่อมเสีย ไม่ฝืนใจเมื่อผู้ถูกวิจัยไม่เต็มใจตอบ นักวิจัยจะเข้าไปสัมผัสมากกว่าจะใช้เครื่องมือวิจัยอื่นใดเป็นสื่อกลาง

5. ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย เป็นการนำข้อมูลรูปธรรมย่อย ๆ หลาก ๆ กรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรม โดยพิจารณาว่าข้อมูลที่พบจะเน้นการวิเคราะห์แบบอุปนัยมากกว่าใช้สถิติตัวเลข

6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความหมาย ในปรากฏการณ์สังคม นักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่า องค์ประกอบด้านจิตใจ ความคิดและความหมาย คือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา

5. ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness)

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

1. ความเชื่อถือได้ (Credibility) หมายถึง ความสอดคล้องของข้อมูล และการตีความของผู้วิจัยกับความเป็นจริงของผู้ให้ข้อมูลและนักวิจัย นักวิจัยควรดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของงานวิจัย ดังนี้

1.1 อยู่ในสนามเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged Engagement) นานจนผู้วิจัยสามารถสร้างสัมพันธภาพ (Rapport) กับผู้ให้ข้อมูลจนแน่ใจว่าจะได้ความจริงจากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งทำให้นักวิจัยสามารถซักถามและตรวจสอบความเข้าใจในประเด็นสำคัญ ๆ ให้ถูกต้อง

1.2 การที่นักวิจัยจะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับกลุ่มตัวอย่างเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged Engagement) เป็นการที่นักวิจัยใช้เวลาที่ยาวนาน ทุ่มเทเวลาให้ใกล้ชิด ทำให้ตรวจสอบได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความผิดพลาดบิดเบือนมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเกิดจากตัวตนของนักวิจัย หรือเกิดจากผู้ให้ข้อมูลและเป็นการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อผลในการสร้างความเชื่อถือของข้อมูลในระดับสูง

1.3 สังเกตอย่างจริงจัง และต่อเนื่องยาวนาน (Persistent Observation) เพื่อเข้าใจคุณลักษณะสำคัญ ๆ รวมทั้งเข้าใจสิ่งที่ผิดปกติพร้อมทั้งเข้าใจความหมายนั้น ๆ

1.4 ตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การศึกษาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ของข้อมูลหลายแหล่ง การใช้มุมมองทางทฤษฎีหลาย ๆ ทฤษฎี ตรวจสอบซึ่งกันและกันและถ่ายถอด เล่า ตรวจสอบระหว่างเพื่อนร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการวิจัย

2. การถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) การถ่ายโอนผลการวิจัยเป็นความสามารถอ้างผลการวิจัยไปยังสภาพการณ์ในบริบทที่คล้ายคลึงกัน โดยได้เสนอให้ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive selection) การหาข้อสมมติในทุก ๆ ด้านอย่างครบถ้วน หาข้อมูลของแนวคิดในสมมติฐานที่สร้างขึ้น เพื่อสร้างแนวทางอันอาจทำให้เกิดการถ่ายโอนผลวิจัยไปสู่บริบทอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันได้

3. การพึ่งพากับเกณฑ์อื่น (Dependability) หมายถึง การที่ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดหรือกรอบทฤษฎีที่มีอยู่ ซึ่งอาจทำได้โดยการใช้วิธีอื่น ๆ เข้าร่วมกันหลายวิธีในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลของแนวคิดทฤษฎี การใช้นักวิจัยหลายคนร่วมสังเกตสิ่งเดียวกัน เพื่อดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดจะไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนกันหรือขัดแย้งกัน หรืออาจใช้วิธีการวิเคราะห์ทบทวนแบบแผนที่แตกต่างออกไป (Negative Case Analysis)

4. การยืนยันผล (Confirmability) หมายถึง ความสามารถในการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูลให้ใช้วิธีการสะท้อนคิด (Reflection) ในทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยอาจสะท้อนคิดร่วมกับทีมวิจัย (Member Checking) เพื่อให้การมองปัญหาของผู้วิจัยมีความชัดเจน หรืออาจทดสอบผลการศึกษาที่ได้และการตีความข้อมูลด้วยการให้ผู้อื่นให้ข้อมูลตรวจสอบได้

6. ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีขั้นตอนในการวิจัยคล้ายคลึงกับงานวิจัยทั่วไป แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องพิจารณาให้ชัดเจนก่อนว่าประเด็นปัญหาที่สนใจเหมาะสมกับการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือไม่ โดยมีหลักการพื้นฐานว่าเรื่องที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของมนุษย์ในสังคม หรือเรื่องที่มีลักษณะเป็น

นามธรรมอื่น ๆ รวมถึงเรื่องที่เป็นการอธิบายขั้นตอนกระบวนการเรื่องราวต่าง ๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ 6 ขั้นตอน พอลสังเขปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2553, หน้า 13-14)

6.1 ขั้นระบุปัญหาการวิจัย ขั้นตอนนี้จัดเป็นขั้นตอนแรกที่นำวิจัย ต้องระบุให้ชัดว่าปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการคำตอบคืออะไร หากไม่สามารถระบุได้ก็ไม่สามารถดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องยากสำหรับนักวิจัยมือใหม่ที่อาจเห็นทุกเรื่องเป็นปัญหาไปหมดหรือไม่เห็นปัญหาใดเลย ขณะที่การวิจัยโดยเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์มีข้อจำกัดในการเลือกปัญหาการวิจัยอยู่หลายประการ สรุปเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการเลือกปัญหาการวิจัย 6 ประเด็น คือ 1) ปัญหาวิจัยความตรงกับศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เรียน 2) ปัญหาวิจัยมีความใหม่ 3) ปัญหาการวิจัยนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จ 4) ปัญหาการวิจัยตรงกับความสนใจของนักวิจัย 5) ปัญหาการวิจัยนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จและ 6) เกณฑ์อื่น ๆ เช่น เรื่องระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ความปลอดภัยในการทำวิจัย เป็นต้น

6.2 ขั้นทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะช่วยขยายโลกทัศน์ของนักวิจัยให้เห็นขอบเขตความรู้ที่มีอยู่แล้วแม้งานวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้กรอบแนวคิดแบบหลวมที่พร้อมจะปรับกรอบตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบในสนามการวิจัยก็ตาม แต่การทบทวนวรรณกรรมก็ช่วยให้เกิดสมมติฐานชั่วคราวที่ใช้เป็นช่องทางในการค้นหาข้อมูลได้ต่อไป ดังนั้นการที่นักศึกษาทบทวนวรรณกรรมได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งและครอบคลุมก็จะช่วยให้นักศึกษาสามารถระบุปัญหาการวิจัยได้อย่างชัดเจนและสามารถดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ได้ต่อไป

6.3 ขั้นวางแผนและออกแบบการวิจัย เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องออกแบบว่าจะศึกษาข้อมูลจากกรณีศึกษาหรือกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใด ที่ไหนจะเข้าสู่สนามวิจัยอย่างไร ประมาณเวลาในสนามวิจัยไว้เท่าไร จะใช้เครื่องมืออะไรในการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือนั้นจะสร้างอย่างไร จะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไร จะตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยวิธีใด จะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร และจะเสนอผลการวิจัยอย่างไร

6.4 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้ โดยขั้นตอนก่อนหน้านี้คือการเลือกสนามวิจัย กลุ่มเป้าหมายหรือกรณีศึกษา วิธีในการรวบรวมข้อมูลซึ่งรวมถึงแนวคำถามและประเด็นต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่มหรือการศึกษาเอกสารในสนามการวิจัย

โดยขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ คือ 1) การเข้าสู่สนามการวิจัย 2) การสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคยกับสนามการวิจัย และ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.5 ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและยังทำต่อไปหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลงทั้งนี้เพราะการวิจัยลักษณะนี้นักวิจัยจะมีสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ที่เกิดจากประสบการณ์ แนวคิด ทฤษฎีอยู่แต่เดิมจะถูกทดสอบด้วยข้อมูลที่เก็บได้ ขณะเดียวกันก็จะเกิดสมมติฐานใหม่ขึ้นมา สมมติฐานที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลและเกิดคำถามใหม่ ๆ ขึ้นต่อไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล

6.6 ขั้นสรุปและอภิปรายผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและสืบเนื่องจากขั้นวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องตัดสินใจว่าจะเสนอสารสนเทศอะไรให้ผู้อ่าน โดยทั่วไปจะเป็นการสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัยและตอบสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วน รวมทั้งต้องอภิปรายผลการวิจัยด้วยหลักการ เหตุผลที่ทำให้ผู้อ่านกระจ่างใจว่าทำไมจึงได้ผลการวิจัยเช่นนี้ โดยท้ายที่สุดของขั้นตอนนี้คือการให้ข้อเสนอแนะต่อการนำไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องทบทวนคำถามวิจัยคำถามและความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้โดยมีคุณภาพ

7. พหุกรณีศึกษา (Multi -Case Study)

7.1 ความหมายของพหุกรณีศึกษา

ตามพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า การศึกษาซึ่งอาจเป็นบุคคล ชุมชน หน่วยงาน เรื่อง เหตุการณ์ หรือปัญหาโดยเก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐานในเรื่องนั้นอย่างละเอียดและมีการวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถให้การศึกษาในเรื่องนั้นได้ ในทางการวิจัยหมายถึง การนำข้อมูล รายละเอียดของกรณีศึกษามาใช้เป็นหลักฐานในการสรุปหลักการต่าง ๆ สอดคล้องกับ อดอง นัยวัฒน์ (2554, หน้า 330) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นกระบวนการและผลผลิตของการสืบค้นหาความรู้ความจริงอย่างละเอียดลุ่มลึกเกี่ยวกับกรณีหรือปรากฏการณ์บางอย่างที่สนใจ ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทหรือ

ระบบที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับ รัตนะ บัวสนธ์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่าเป็นการเลือกศึกษาจากหน่วยที่ต้องการศึกษาเพียงหน่วยเดียว ซึ่งคำว่า หน่วยในที่นี้อาจหมายถึงบุคคล องค์กร ชุมชน ช่วงเวลา สถานการณ์ก็ได้ อาทินักวิจัยทำการศึกษากลุ่มคนใดกลุ่มหนึ่งเพื่อต้องการอธิบายทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนนั้นตั้งแต่แรกก่อตั้งจนกระทั่งปัจจุบันหรือนักวิจัยเลือกทำการศึกษาโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งเพื่อต้องการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นทุกแง่มุม ในการดำเนินงานวิจัยแบบศึกษารายกรณีนี้ นักวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลุ่มลึกรอบด้านต่อกรณีที่ศึกษานั้น นอกจากนี้ Stake (2000, p. 435) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงเชิงประจักษ์ (Empirical Inquiry) ประเภทหนึ่งที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยใด ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตระหว่างปรากฏการณ์และบริบทแวดล้อมที่สนใจศึกษาไม่เด่นชัด ตามความหมายดังกล่าวนี้ จะพบว่ามุ่งเน้นไปที่การเป็นวิธีการและกลยุทธ์ดำเนินการสืบค้น (Investigation) หรือตรวจสอบ (Examination) ปรากฏการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคสมัยนั้นและทำการศึกษารายกรณีโดยไม่แยกปรากฏการณ์ที่สนใจออกจากบริบทที่แวดล้อมรอบปรากฏการณ์นั้น กระบวนการสืบค้นหาความรู้ความจริงประเภทนี้มีลักษณะตรงข้ามกับการวิจัยเชิงทดลองในห้องปฏิบัติการที่นักวิจัยพยายามควบคุมหรือแยกปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัยออกจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เข้ามาอิทธิพลกับปรากฏการณ์ที่ต้องการสืบค้นหาความรู้ความจริง นอกจากนี้ Yin (2003, p. 3) ได้กล่าวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไว้ว่า เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงเชิงประจักษ์ ที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยใด ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ณ ช่วงเวลานั้น

จากความหมายของกรณีศึกษา ทำให้ได้ความหมายของ พหุกรณีศึกษา (Multi -case study) ดังที่ รัตนะ บัวสนธ์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความหมายของ “พหุกรณีศึกษา” ไว้ว่าเป็นการวิจัยที่นักวิจัยเลือกศึกษากับบุคคล สถานการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป ซึ่งต่างจากการศึกษารายกรณีที่มีกรณีที่ศึกษามากกว่า 1 กรณี แต่ทำการศึกษาในประเด็นปัญหาเดียวกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการศึกษาที่มากกว่า 1 รายกรณีนั่นเอง การวิจัยที่ใช้การศึกษาแบบพหุกรณีนี้จะใช้เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา

(หรือทฤษฎีจากพื้นที่) และยังต้องการศึกษาส่วนที่แตกต่างกันระหว่างกรณี que เลือกมา ทำการศึกษาอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป พหุกรณีศึกษา หมายถึง การวิจัยที่มีการเลือกศึกษา กับบุคคล สภาพการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึง เรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยทางสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นราย ๆ ไป เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับ ปรากฏการณ์ที่ศึกษา

7.2 ความเป็นมาและลักษณะสำคัญ

วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีมีกำเนิดจากศาสตร์หลายสาขาและ ใช้กันทั่วไปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แทบทุกแขนง เมื่อย้อนเวลาไปในช่วงทศวรรษที่ 1920 และ 1930 พบว่านักมนุษยวิทยาได้มีผลงานเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะกรณี อย่างหลากหลายและในปัจจุบันการศึกษาเฉพาะกรณีเป็นวิธีการที่ใช้ทั้งโดยนักวิจัย เชิงคุณภาพและนักวิจัยเชิงปริมาณ

การเลือกกรณีตัวอย่าง เป็นการกำหนดว่าสิ่งไหนเป็นกรณีสำหรับศึกษา ได้หรือไม่ได้ ควรพิจารณาคุณสมบัติของสิ่งที่สนใจศึกษานั้นเป็นสำคัญ โดยสิ่งที่ จะเลือกมาเป็นกรณีศึกษาต้องเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขอบเขตชัดเจนได้ นั่นคือ มีความสมบูรณ์ในตัวเอง มีเวลา สถานที่ที่แน่นอนแต่คุณสมบัติที่กล่าวอาจไม่ชัดเจนพอ เพราะแทบทุกสิ่งจะมีขอบเขตที่ชัดเจนอยู่ไม่มากก็น้อย ดังนั้น สิ่งนี้อาจเป็นกรณีสำหรับ ศึกษาสามารถมีได้หลากหลาย ดังนั้น Stake ได้จำแนกกรณีที่นักวิจัยเลือกมาศึกษา เป็น 3 ประเด็น คือ

1. Intrinsic Cases เป็นกรณี que เลือกมาศึกษาเพื่อสนอง
2. ความอยากรู้ ในสิ่งนั้นเป็นหลัก เป็นกรณีที่นำรู้และสมบูรณ์ ในตัวเอง นักวิจัยเลือกศึกษากรณีนั้นเพราะความสนใจอยากรู้อยากทำความเข้าใจ อยาก เปิดเผยรายละเอียดของกรณีนั้น ไม่มีจุดประสงค์อย่างอื่น
3. Instrumental Cases เป็นกรณี que ใช้เพื่อแสดงหรือสนับสนุนข้อสรุป อย่างใดอย่างหนึ่งของนักวิจัย นักวิจัยเลือกกรณีนี้เพราะเห็นว่ากรณีนั้นเป็นตัวอย่างหรือ เป็นตัวแทนของกรณีอื่น ๆ และนักวิจัยต้องการใช้กรณีนั้นเพื่อแสดงเป็นตัวอย่าง ของเรื่องที่กำลังนำเสนอ หรือเป็นตัวอย่างเพื่อสนับสนุนข้อสรุปหรือข้อโต้แย้งอย่างใด อย่างหนึ่งของตน

4. Collective Cases นักวิจัยเลือกศึกษาหลาย ๆ กรณีเพื่อใช้สนับสนุนเรื่องเดียวกันกรณีที่ศึกษาสามารถทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่หนึ่ง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น ทำเพื่อเสริมหรือแสดงเป็นตัวอย่างของสิ่งที่นักวิจัยนำเสนอในงานวิจัยนั้น

แบบที่สอง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นการวิจัยเอกเทศเรื่องหนึ่งโดยตัวของมันเอง ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น กรณีศึกษาในลักษณะนี้มีลักษณะเหมือนการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาทุกประการ โดยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีที่มีขนาดใหญ่

การเลือกกรณีศึกษาจำเป็นต้องดูจุดมุ่งหมายของการศึกษา ถ้าอยากรู้แบบเจาะลึกในสิ่งใด เรื่องใดเรื่องหนึ่งก็เลือกหรือศึกษาเพียงสิ่งเดียว และทำการศึกษากรณินั้นอย่างรอบด้านและอย่างลงลึก เป็นเอกเทศสมบูรณ์ในตัวเอง (แบบที่สอง) แต่ถ้าต้องการใช้ตัวอย่างเพื่อแสดงหรือสนับสนุนประเด็นหลักที่นักวิจัยต้องการเน้นหรือชี้ชัด อาจเลือกเป็นกรณีตัวอย่างสักจำนวนหนึ่ง (แบบที่สอง)

ดังนั้น การเลือกกรณีศึกษา ขึ้นอยู่กับแนวทางที่นักวิจัยเลือกว่าจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ คือ

1. แนวเชิงปริมาณ นักวิจัยต้องมีความรู้เกี่ยวกับกรณีที่จะศึกษามีความรู้เกี่ยวกับประชากรที่จะเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนที่จะทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยการศึกษาความรู้เบื้องต้นถึงสิ่งที่จะศึกษาให้เพียงพอก่อนทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะทำให้การตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกเป็นกรณีศึกษาง่ายขึ้น

2. แนวเชิงคุณภาพ การเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการและจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นวิธีที่ใช้ได้ทั่วไป ในทางปฏิบัติการเลือกแบบเจาะจงหากรณีที่มีความเหมาะสมเปรียบเสมือนการ “ร่อนหา” กรณีที่เหมาะสมที่สุด เหมาะสมทั้งในแง่ที่เป็นกรณีที่สามารถให้ข้อมูลอย่างหลากหลายและครอบคลุม หรือเหมาะสมทั้งแง่แนวคิดในการวิจัยและในแง่ของระเบียบวิธีวิจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเชิงคุณภาพมีลักษณะสำคัญดังนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2550, หน้า 332 – 333)

1. มุ่งเน้นศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้งต่อประเด็นปัญหาใด ๆ ที่สนใจจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายราย (Particular Instances) ซึ่งถือ

ว่าเป็นระบบที่มีขอบเขตเจาะจง เช่น บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน องค์กร โครงการ เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์

2. เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ความจริงที่ดำเนินไปตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) โดยใช้ประเด็นปัญหาเป็นศูนย์กลางในการสืบค้นหาคำตอบ (Problem Centered) และมีขนาดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไม่กว้างขวาง แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะลึก

3. มุ่งเน้นพรรณนาปรากฏการณ์ที่สนใจอย่างเข้มข้น (Intensive) ลุ่มลึก (In-depth) เห็นภาพพจน์ (Lifelike Description) รวมทั้งครอบคลุมครบถ้วนในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการสืบเสาะค้นหาคำตอบ (Thick Description)

4. ให้ความสนใจต่อประเด็นการอ้างอิงสารสนเทศผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาทำการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นสามัญการหรือข้อสรุปทั่วไป (Generalization) ในหมู่ประชากรของกรณีเฉพาะรายอื่น ๆ (Population of Case) ที่อยู่ในวงกว้างน้อยกว่าการมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความสลับซับซ้อน (Complexity) รวมทั้งลักษณะอัตลักษณ์ของกรณีตัวอย่างเฉพาะในรายที่ทำการศึกษาวิจัย (Particularity)

5. รายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของการแสวงหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถนำเสนอผู้อ่านได้หลากหลายรูปแบบ (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) และจากมุมมองของบุคคลผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หลากหลายกลุ่ม (ทั้งกลุ่มนักวิจัย ผู้เข้าร่วมในการศึกษาวิจัยและผู้อ่านรายงานการวิจัย)

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

7. มุ่งเน้นสืบค้นหาแบบแผน (Patterns) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำหรือพฤติกรรมของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาศึกษาตามปรากฏการณ์ที่สนใจแบบแผนความสัมพันธ์นี้อาจเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นไปอย่างแฝงเร้นว่ามีลักษณะคงเส้นคงวา (Consistency) หรือมีความสอดคล้องตรงกัน (Correspondence) ภายใต้งैื่อนไขและสภาวะการณ์แบบใดแบบหนึ่งหรือไม่ อย่างไร

8. ความรู้ความจริงที่สรรค์สร้างขึ้นจากการตีความข้อมูลหลักฐานจากสนามหรือสถานที่ทำการศึกษากับกรณีตัวอย่างในแง่มุ่งเฉพาะตามปรากฏการณ์ที่สนใจ มักมีลักษณะให้อารมณ์และความรู้สึกร่วมแก่ผู้อ่านเป็นอันมาก เสมือนราวกับว่าผู้อ่านเข้าไปสัมผัสปรากฏการณ์นั้นจริง เนื่องจากการใช้ถ้อยคำถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระดับเดียวกับประสบการณ์หรือวิถีชีวิตของคนเรา

8. รูปแบบของการวิจัยแบบกรณีศึกษา

การวิจัยแบบกรณีศึกษา อาจทำได้ 3 รูปแบบ และในแต่ละรูปแบบนักวิจัยสามารถเลือกกรณีมาศึกษาเพียงกรณีเดียวหรือหลายกรณีก็ได้ วิธีการศึกษา

3 รูปแบบ คือ

8.1 การศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งบริบทอย่างสมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่เลือกมาศึกษา นักวิจัยนำเสนอเนื้อหาด้วยเทคนิคการบรรยาย สิ่งสำคัญของแบบนี้อยู่ที่การให้รายละเอียด พร้อมด้วยบริบทของกรณีศึกษา ไม่เน้นการวิเคราะห์

8.2 ศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (Exploratory) เป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนำร่อง เพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจน เพื่อสร้างสมมติฐานสำหรับการวิจัยแบบสำรวจที่จะตามมาภายหลัง นอกจากนี้ นักวิจัยอาจทำการศึกษาเพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่แท้จริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือค้นหาประเด็นอะไรที่ควรได้รับการศึกษาให้ลึกลงไป จากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8.3 ศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) กรณีศึกษาแบบนี้ ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เลือกมาศึกษาอาจเป็นที่รู้จักคุ้นเคยบ้างแล้ว มุ่งศึกษาเพื่อหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมาก่อน หรือมีคำอธิบายอยู่บ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่พอใจกรณีศึกษาเชิงคุณภาพแบบนี้มีประโยชน์มากสำหรับการค้นหาคำอธิบายแก่การศึกษาเชิงปริมาณที่ข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถให้คำอธิบายที่น่าพอใจได้

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

1. กรณีศึกษาแบบเน้นสาระภายใน (Intrinsic Case Study)

เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นสืบค้นหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระทั้งหมดของกรณีเฉพาะหรือสิ่งที่นักวิจัยมีความสนใจใคร่รู้เป็นหลัก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญเนื้อหาสาระที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ (Particularity) และมีลักษณะปกติทั่วไป (Ordinariness) และทั้งที่มีลักษณะปรากฏเห็นได้อย่างเด่นชัดและมีลักษณะแฝงเร้นซึ่งดำรงอยู่ในตัวของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่สนใจ ดังนั้น นักวิจัยที่ทำการศึกษาเฉพาะกรณีประเภทนี้จะต้องให้ความสนใจเนื้อหาสาระอันเป็นคุณค่าที่อยู่ในตัวของกรณีตัวอย่างที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพราะต้องการอาศัยกรณีตัวอย่างเฉพาะรายนั้นเป็น “เครื่องมือ” เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งอื่น ๆ เช่น ไม่ใช่เพื่อการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพและการมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรของวัยรุ่น หากแต่เป็นการศึกษาที่กระทำขึ้นเพราะนักวิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษ หรือมีเจตจำนงแน่วแน่ต่อการแสวงหาความรู้ความจริงที่อยู่ภายในตัววัยรุ่นเฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

2. กรณีศึกษาแบบเน้นสาระภายนอก (Instrumental Case Study)

เป็นการสืบค้นหาความรู้ความจริงอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือประเด็นปัญหาใด ๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลของการศึกษาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายรายเป็นฐานสำหรับทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปรากฏการณ์นั้น ดังนั้น ความสนใจของนักวิจัยที่มีต่อเนื้อหาสาระภายในตัวกรณีตัวอย่างเฉพาะที่ศึกษาจึงมีความสำคัญอันดับรองลงมาเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นปัญหาที่สนใจจากภายนอก

3. กรณีศึกษาแบบรวมกลุ่ม (Collective Case Study) เป็นการสืบ

ค้นหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือประเด็นใด ๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลการศึกษาวินิจฉัยจากกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายมาใช้ร่วมกันในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าว ซึ่งความจริงแล้วการศึกษาเฉพาะกรณีประเภทนี้ หรือที่รู้จักกัน

อย่างกว้างขวางในชื่ออื่น ๆ เช่น การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงพหุ (Multiple Case Study) การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุสถานที่ (Multisite Qualitative Research) หรือการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Case Study) คือ การศึกษาเฉพาะกรณีแบบเน้นสาระภายนอกที่นักวิจัยขยายจำนวนกรณีตัวอย่างสำหรับศึกษาวิจัยให้มีมากกว่า 1 กรณี โดยหวังว่าการใช้กรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายร่วมกันในกระบวนการสืบเสาะค้นหาความรู้ความจริง จะช่วยให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจปรากฏการณ์นั้นได้อย่างกระจ่างชัดยิ่งขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้การถ่ายโอนความรู้ความจริงที่สรรค์สร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใช้เป็นข้อสรุปทั่วไปในหมู่ของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่น ๆ อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมมิติที่สรรค์สร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใช้เป็นข้อสรุปทั่วไปในหมู่ของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่น ๆ ที่อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมมิติที่ทำการศึกษา

9. คุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ

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

9.1 ค่าความจริง (Truth Value) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยการแถลงหรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างพอเพียงเกี่ยวกับการสรรค์สร้างพหุความเป็นจริง (Multiple Reality) ของบุคคลแต่ละคนหรือกล่าวที่สะท้อนมาจากผลของการสืบค้นหาความรู้ความจริงใด ๆ

9.2 การประยุกต์ (Applicability) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสมในการใช้และการถ่ายโอนผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากการสืบค้นหาความรู้ความจริงด้วยการทำวิจัยใด ๆ ไปยังบริบทหรือกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานอื่น ๆ

9.3 ความคงเส้นคงวา (Neutrality) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความสอดคล้องของผลการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นเมื่อมีการดำเนินการสืบค้นหาความรู้ความจริงซ้ำจากตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐานที่อยู่ในบริบทแบบเดียวกัน

9.4 ความเป็นกลาง (Neutrality) เป็นเกณฑ์ที่ว่าด้วยความไม่ลำเอียงหรือไม่คลาดเคลื่อนของผลการศึกษาวิจัยจากการสืบค้นหาความรู้ความจริงเกณฑ์สำหรับพิจารณาความถูกต้องเชื่อถือได้ของผลการศึกษาวิจัย 4 ประเด็นหลักข้างต้น เมื่อพิจารณาตามฐานคติหรือแนวคิดความเชื่อของกระบวนทัศน์แบบตีความ/สรรค์สร้างนิยมจะประกอบด้วย (องอาจ นัยพัฒน์, 2554, หน้า 342-347)

9.5 ความวางใจ เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินว่าข้อมูลหลักฐาน และผลของการศึกษาวิจัยจากศึกษาเฉพาะกรณีที่ได้ออกแบบขึ้นตรงกับค่าความจริง (Truth Value) ที่สรรค์สร้างขึ้นจากชุมชนและสังคม (Social Construction) ตามการรับรู้และตีความหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศสำคัญ (Key Informant) หรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้การที่นักวิจัยสามารถพรรณนาถ้อยคำถ่ายทอดความรู้ความจริงอันหลากหลายตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักฐานได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องกัน แสดงว่านักวิจัยสามารถรวบรวมและการตีความหมายข้อมูลหลักฐานที่ได้จากภาคสนามเป็นไปอย่างวางใจได้ การเพิ่มความวางใจของข้อมูลหลักฐานเชิงคุณภาพ กระทำได้ดังนี้

9.5.1 การขยายเวลาศึกษาวิจัยในภาคสนามยาวนานขึ้น (Prolonged and Persistent Fieldwork) การเข้าไปศึกษาวิจัยในภาคสนามเป็นระยะเวลาานาน คือ ปัจจัยสำคัญยิ่งที่ช่วยให้แก่นักวิจัยมีโอกาส “สัมผัส” ปราบกฏการณ์ที่สนใจศึกษาและสามารถ “เข้าถึง” ความรู้ความจริงที่ต้องการสืบค้นเพื่อตอบคำถามการวิจัยได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น เป็นผลให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลหลักฐานและผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้จากภาคสนามสามารถสะท้อนพหุความเป็นจริงอันหลากหลาย (Multiple Realities) ที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคม

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

9.5.3 การตรวจสอบโดยกลุ่มเพื่อนนักวิจัย (Peer Examination)

เป็นวิธีการร้องขอให้บุคคลผู้เป็นเพื่อนนักวิจัยด้วยกันให้รายละเอียด วิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดเห็น หรือตั้งข้อสังเกตใด ๆ เกี่ยวกับข้อมูลหลักฐาน รวมทั้งหัวข้อสรุป กลุ่มหัวข้อสรุป และแบบแผนอันเป็นแก่นสาระที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลหลักฐาน ที่รวบรวมได้จากสนาม การศึกษาวิจัย เพื่อกระตุ้นเตือนและกำกับบทบาทของนักวิจัยให้ทำการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ โดยปราศจากอคติหรือความลำเอียงระหว่างรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานในภาคสนามเป็นผลให้การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเป็นไป อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงประเด็นคำถามการวิจัย

9.5.4 การเชื่อมโยงแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นวิธีการที่สะท้อน

ให้เห็นว่าข้อมูลหลักฐานและผลของการศึกษาวิจัยที่อาศัยวิธีการตีความข้อมูลหลักฐาน ที่รวบรวมได้มีความไว้วางใจได้ว่ามีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่สรรค์สร้างขึ้น ในทางปฏิบัติวิธีการนี้กระทำได้โดยอาศัยวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานจากหลากหลาย แหล่ง (Data Triangulation) การตรวจสอบความไว้วางใจด้วยวิธีการนี้ช่วยให้นักวิจัยสามารถ “เข้าถึง” ปรากฏการณ์ต่าง ๆ หรือข้อเท็จจริง (Fact) ที่มีสาระเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถาม การวิจัยย่อย ๆ ที่แยกแยะจากหัวข้อปัญหาหรือโจทย์การวิจัยที่ต้องการสืบค้นหาคำตอบ ได้อย่างละเอียด ครบถ้วนและลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น

9.6 การถ่ายโอน เป็นเกณฑ์การประเมินที่ว่าด้วยความเหมาะสมในการ ใช้และการถ่ายโอนข้อสรุปผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากการสืบค้นหาความรู้ ความจริงด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพใด ๆ ข้ามไปยังบริบทหรือตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักฐาน อื่น ๆ การถ่ายโอนข้อสรุปผลของการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง คุณภาพประเภทอื่น ๆ มีลักษณะเกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปภายใต้หลักการเปรียบเทียบ ความคล้ายคลึง ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการถ่ายโอนข้อสรุปผลการวิจัยที่ สรรค์สร้างขึ้นจากบริบทการศึกษาไปสู่บริบทที่จะประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยไปใช้ ซึ่งในที่นี้ ผู้อ่านในฐานะ “ผู้รับ (สารการวิจัย)” (Receiver) เป็นผู้พิสูจน์ความถูกต้องและความ เหมาะสมของการถ่ายโอนโดยพิจารณาจากผลของการศึกษาวิจัยในรูปแบบการพรรณนา อย่างหนาแน่น (Thick Description) ในขณะที่สามัญการ (Generalization) หรือการอ้างอิง ข้อสรุปผลของการวิจัยเชิงปริมาณที่ค้นพบจากส่วนหนึ่ง (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นนัยโดยทั่วไป สู่ทุกส่วน (ประชากร) มีลักษณะเกิดขึ้นอย่างเป็นอัตโนมัติภายใต้หลักการอนุมานทางสถิติ และทฤษฎีความน่าจะเป็นตามฐานคติความเชื่อในเรื่องความตรงภายนอกของกระบวนการ

ทัศน์แบบปฏิฐานนิยม/ประสบการณ์นิยม โดยมีนักวิจัยในฐานะ “ผู้สืบค้นความรู้ความจริง และส่ง (สารการวิจัย)” เป็นผู้พิสูจน์ถูกต้องและความเหมาะสมสัมฤทธิ์การโดยพิจารณา จากผลของการศึกษาวิจัยในรูปแบบการอธิบายหรือการพยากรณ์ด้วยค่านัยสำคัญ ทางสถิติในการออกแบบการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพใด ๆ นักวิจัยจะต้องบอก แนวทางการสร้างฐานข้อมูลหลักฐานสารสนเทศ (Data/Information Base) ซึ่งพรรณนา ที่จำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดในประเด็นเวลา สถานที่ บริบทและวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เพื่อให้ผู้อ่านรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินความเป็นไปได้ ในการถ่ายโอนข้อสรุปผลของการวิจัยข้ามไปสู่ บริบทหรือสถานการณ์ที่ผู้อ่านมีความสนใจ

9.7 ความเชื่อใจ เป็นเกณฑ์ประเมินสำหรับข้อมูลหลักฐาน ที่รวบรวมได้ จากภาคสนามและผลการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากกระบวนการแสวงหาความรู้ความ จริงดำเนินไปอย่างสมเหตุสมผล (Logical) เสถียรหรือมีความคงตัว (Stable) สามารถ ติดตามตรวจสอบได้ (Traceable) มีเอกสารและหลักฐานร่องรอยสนับสนุน (Documented) หรือไม่ เพียงใด ความวางใจตามฐานคติเชิงปรัชญาของกระบวนการทัศน์แบบสรรค์สร้างนิยม ให้ความสำคัญในประเด็นการได้ผลของการวิจัยที่มีลักษณะคงเดิมเมื่อทำการวิจัยแบบ เดียวกันซ้ำ (Replication) น้อยกว่าประเด็นการได้ผลของการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูล หลักฐานที่รวบรวมได้จากสนามการวิจัย (Chain of Evidence) การเพิ่มความเชื่อใจของ ข้อมูลหลักฐาน และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ กระทำได้ดังนี้

9.7.1 การตรวจสอบร่องรอย (Audit trail) เป็นการตรวจสอบข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ เพื่อสืบค้นหาร่องรอยที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาสาระของ ประเด็นคำถามการวิจัยข้อมูลหลักฐานและผลของการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเพื่อตอบ ประเด็นคำถามวิจัยอย่างสอดคล้องกัน หรือมีความหมายหรือไม่เพียงไร

9.7.2 การตรวจสอบโดยศึกษาจากทัศนะของนักวิจัย (Investigator's Position) เป็นการดำเนินการตรวจสอบท่าที หรือจุดยืนของนักวิจัยที่มีต่อกระบวนการ แสวงหาความรู้ความจริง

9.7.3 การเชื่อมโยงแบบสามเส้า (Triangulation) นอกจาก ใช้ตรวจสอบความวางใจของข้อมูลหลักฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่เก็บ รวบรวมไว้ รวมทั้งการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนอื่น ๆ แล้วยังสามารถนำไปใช้ในการ

ตรวจสอบความเข้าใจได้อีกด้วย โดยเฉพาะวิธีการเชื่อมโยงแบบสามเส้าแบบใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานแตกต่างกัน

9.8 ความรับรอง เป็นการตรวจสอบว่าการศึกษาวิจัยไม่ใช่เป็นสิ่งที่แต่งเติมหรือสร้างสรรค์ขึ้นมาจากความลำเอียง อารมณ์ ความรู้สึก จินตนาการใด ๆ ของนักวิจัย นิยมกระทำร่วมกับการตรวจสอบความเข้าใจ เช่น ตรวจสอบจาก สมุดสนาม (Field Note) บันทึกประจำวันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจและสะท้อนความคิดที่มีต่อปรากฏการณ์ในภาคสนาม (Reflexion Journal/Log) และใบสำเนาถอดคำให้สัมภาษณ์ (Interview Transcript) เป็นต้น

10. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีกำเนิดและได้รับการพัฒนาในฐานะเป็นวิชาชีพของกลุ่มนักวิชาการด้านมานุษยวิทยา นักสังคมวิทยาและนักชาติพันธุ์วรรณา เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติในทุกมิติ มุ่งการค้นหาคำตอบประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ ความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยและเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ นั้นจะเน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม มีการศึกษาติดตามระยะยาวและในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ ใช้การพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย ตีความจากข้อมูลเพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่ การพิจารณาความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ 4 ประเด็น ดังนี้ ความเชื่อถือได้ การถ่ายโอนผลการวิจัย การพึ่งพากับเกณฑ์อื่นและการยืนยันผล ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ระบุปัญหา การวิจัย ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วางแผนและออกแบบการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปและอภิปรายผล

พหุกรณีศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่งที่มีการเลือกศึกษากับบุคคล สภาพการณ์หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป มุ่งศึกษาถึงรายละเอียดถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของบุคคล กลุ่มคน หน่วยทางสังคม หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่งเป็นราย ๆ ไป เพื่อสร้างชุดของข้อสรุปหรือองค์ความรู้ร่วมกัน มี 3 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาเชิงพรรณนา การศึกษาแบบมุ่งการค้นหาคำอธิบายและการศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย สำหรับ

คุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ ค่าความจริง การประยุกต์ ความคงเส้นคงวา ความเป็นกลาง ความวางใจ การถ่ายโอน ความเชื่อใจและความรับรอง ขั้นตอนกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย เลือกรกรณีสำหรับศึกษา รวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับกรณีศึกษา พรรณนารายละเอียดของสิ่งที่ศึกษาและวิเคราะห์และตีความข้อมูล การศึกษาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติที่ปฏิบัติเป็นเลิศ ระดับประเทศ เขตตรวจราชการที่ 12 มีลักษณะอย่างไร และเงื่อนไขที่ส่งผล การเกิดภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งนี้ จึงศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษานานาชาติที่ปฏิบัติเป็นเลิศระดับประเทศ เขตตรวจราชการที่ 12 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 12 จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกี่ยวกับแนวคิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1. ความเป็นมาของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จุดเริ่มต้นของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เริ่มต้นจากวงการแพทย์ เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติที่ไหน ผลงานที่ปฏิบัตินั้นก็นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อยและมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งการปฏิบัติที่เป็นเลิศนี้มีการนำไปใช้จนถือเป็นมาตรฐาน ในสหรัฐอเมริกาได้มีสมาคมวิชาชีพทางการแพทย์ได้รวมตัวกันเพื่อปรับปรุงคุณภาพการดูแลผู้ป่วย ได้ทำการปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ โปรแกรมการดูแลสุขภาพ ในราคาที่ต่ำแต่ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดกิจกรรมการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง มีการแจกรางวัลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพผลงาน ผู้ชนะจะได้รางวัลและได้เข้าร่วมสัมมนาในระดับชาติของสมาคมผลงานจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Best Practice และเว็บไซต์ของสมาคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการ, 2553, หน้า 16) ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมและบริการเป็นภาคที่มีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แต่ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาพบว่า การขยายตัวของมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมและบริการกลับมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากประเทศไทยกำลังสูญเสียศักยภาพทางการแข่งขันซึ่งมีสาเหตุอยู่หลายประการ เช่น โครงสร้างพื้นฐานยังกระจายไม่ทั่วถึง การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่น้อย นโยบายภาครัฐยังไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขาดการเพิ่มผลผลิตโดยรวมและผู้บริหารยังขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นต้น สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เสียเปรียบคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาดโลก ด้วยเหตุนี้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้การพัฒนาดำเนินไปได้เร็วขึ้น คือ การทำ Benchmarking และการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรมจึงมีแนวคิดที่จะนำแนวคิดของการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพการผลิตหรือปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชนต่อไปในอนาคตในระยะแรกสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติร่วมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ด้วยการสนับสนุนขององค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) และ National University of Singapore (NUS) ดำเนินโครงการนำร่อง โครงการการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในประเทศไทยขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งทำให้องค์กรชั้นนำประสบความสำเร็จ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award Criteria) เป็นกรอบในการศึกษานำองค์ความรู้ที่ได้นั้นไปเผยแพร่แก่สาธารณชน เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรตามความเหมาะสมในการสร้างฐานข้อมูลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทำ Benchmarking ต่อไป (วสันต์ นาวเหนือ, 2550, หน้า 72-73) นอกจากนี้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 1) เสนอว่าวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ วิธีการปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลงานที่ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ การศึกษาเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีนั้นจะมุ่งเน้นที่วิธีการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการตอบสนองสิ่งแวดลอมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์ความรู้ที่ใช้ในการ

ปฏิบัติงานจะเป็นองค์ความรู้หรือทักษะเฉพาะตัว วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับกระบวนการทำงานนั้นแตกต่างกัน “กระบวนการ” จะเน้นการทำงานที่เป็นระบบชัดเจนสามารถทำซ้ำได้ หรือทำเป็นกิจวัตรประจำวันการมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนจะช่วยการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ถ้าสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนสามารถบันทึกได้ ซึ่งการมีกระบวนการที่ชัดเจนนั้นบางครั้งก็อาจจะมีผลเสียเพราะเปลี่ยนแปลงได้ยากและในความเป็นจริงสภาพแวดล้อมขององค์กรมักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรใดที่สะสมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้เป็นจำนวนมากก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพเหล่านั้นได้ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นองค์กรที่ผสมผสานระหว่าง “กระบวนการ” และ “วิธีปฏิบัติ” เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การเน้นที่ “วิธีปฏิบัติ” มากเกินไปจะทำให้มีวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากจนไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และทำให้เกิดความสับสน แต่ถ้าองค์กรนั้นเน้น “กระบวนการ” มากเกินไปก็จะไม่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ วิธีการที่ดีในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีนั้นจะต้องกระทำภายใต้การมีกระบวนการที่ชัดเจนขององค์กรนั้น ๆ เสมอ จะเห็นได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นผลงานที่นำไปสู่ความสำเร็จเกิดขึ้นครั้งแรกในวงการแพทย์ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นจากหลายทาง เช่น เกิดจากบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เกิดจากการขับเคลื่อนการพัฒนาและเกิดจากการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่นำไปเสริมสร้างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ไว้ดังนี้

Baker (2002, หน้า 4) ให้ความหมายว่า เป็นวิธีการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานภายใต้กิจกรรมที่ปฏิบัติทุกกิจกรรมเป็นกระบวนการ นำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่จัดกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้น ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผน ความสัมพันธ์ของบุคคลโดยเน้นผลผลิตและการบริหารจัดการรวมทั้งการใช้เทียบเคียงการปฏิบัติที่ดีเพื่อเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่มีผลผลิตและผลกระทบที่มีคุณภาพ ซึ่งมีความยืดหยุ่น มีการบริหารจัดการที่ดี ใช้เวลาน้อยที่สุด วิจารย์ พานิช (2548, หน้า 26-29) ให้ความหมายของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศว่าเป็น

การทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม เกิดผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงและควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานที่เกิดจากกลุ่มและมีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนาที่ผ่านขั้นตอนในการทำงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

2. สามารถบอกเล่าเรื่องราวเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงวิธีคิด

วิธีปรีกษาหรือ

3. สามารถดึงเอาความรู้ที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ออกมาเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจน (explicit knowledge) ได้ ซึ่งอาจใช้วิธีการประชุม เพื่อเสนอผลงาน การระดมความคิด การซักถาม และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความคิด การใช้คำถาม การสร้างเงื่อนไข สร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม นำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการเพิ่มพูนความรู้ของกลุ่มและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

เมธาวี ฐานกุล (2551, หน้า 12) กล่าวว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศว่า หมายถึง การดำเนินงานแบบเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จด้วยแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายซึ่งสามารถก่อให้เกิดผลที่ถูกต้อง เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิผลสูงสุด อันจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ธีระพร อายวัฒน์ (2552, หน้า 27) นิยามไว้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จและเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงแล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 15)

ให้แนวคิดไว้ในบริบททางการศึกษา การปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นวิธีการในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครองและนำมาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินการ

อิสราภรณ์ ชูช่วง (2554, หน้า 76) ได้สรุปไว้ว่า การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจึงไม่ใช่เพียงวิธีการทำงานที่ดีแต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานเชิงระบบบริหารและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

อรรถัย มูลคำ (2554, หน้า 45) ให้นิยามไว้ว่า การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเห็นได้ชัด มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากลูกค้าและผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมากสามารถทำซ้ำได้แสดงผลลัพธ์เชิงปริมาณที่เป็นที่ยอมรับหรือวัดผลได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เป็นวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จ เป็นระบบบริหาร เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น ๆ มาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด จนได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือ

3. ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากหลักการที่ว่าถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง ดังนั้นเป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศก็เพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งการจัดการที่เป็นเลิศสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในหลายกรณี ดังนี้ (บุรชัย ศิริมหาสาคร, 2547, หน้า 3-6)

3.1 การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องทำการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ปรากฏให้ชัดแจ้ง เช่น เอกสารรายงานคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปใช้พัฒนางานแบบต่อยอดความรู้ และสามารถจัดเก็บวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไว้ในคลังความรู้ของ องค์กรไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคล เมื่อบุคคลนั้น ๆ ออกจากองค์กรไปแล้ว

3.2 การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทักษะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่นและ 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่า best practices เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็น 1 ใน 5 ของทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบเพื่อศึกษา การปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษานั้น ๆ ว่ามีวิธีการบริหารงานอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จแล้วจัดทำเป็นเอกสารนำเสนอทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการ บริหารโรงเรียนของตน ซึ่งในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์นั้น พบว่า ในการคัดเลือคนั้นจะให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้าน บริหารของตนเองให้คณะกรรมการใช้ประกอบพิจารณาว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่

3.4 การปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย การ จัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรจะเริ่มต้นจากการค้นคว้า รวบรวม การปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารการศึกษา ด้านการเรียนการสอน จากเอกสารและตัว บุคคลต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ แล้วถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นสู่ครูคนอื่น ๆ เพื่อเป็น เครื่องขยายแตกสาขาออกไป โดยใช้ฐานความรู้และประสบการณ์ของครูที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารและการเรียนการสอนเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาครูให้ขยาย ออกไปอย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ Rosabeth (2005, หน้า 2-7) กล่าวว่า การนำการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศไปใช้ในองค์กรทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะ

1. บุคลากรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง
2. บุคลากรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนค้นพบ มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงได้ด้วยตนเอง

3. พันธกิจสำเร็จลุล่วงได้เพราะการใช้จ่ายงบประมาณ

มีประสิทธิภาพ

4. เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่
5. เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร
6. การมีเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การทำงานจะดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ
8. เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรด้วยตนเอง
9. มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นและการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง

10. ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

11. บุคลากรมีแนวความคิดสร้างสรรค์และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ในการเรียนรู้สำหรับการนำไปปฏิบัติงาน

4. คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

พรรรณี เหมะสถล และคณะ (2551, หน้า 66–68) กล่าวถึง แนวทางการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีว่าวิธีการปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่จะเรียกได้ว่าเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นมีแนวทางการพิจารณา 6 ข้อ ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้น ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษาหรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในสถานศึกษาได้

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจรจนเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น

3. สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร? (what)” “ทำอย่างไร? (how)” และ “ทำไม? จึงทำ หรือ ทำไปทำไม? (why)”

4. ผลลัพธ์จากวิธีการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามองค์ประกอบข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

5. ขั้นตอนการดำเนินงานของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาดำเนินการนำแนวคิดของการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้มีหลายแนวความคิดขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของสถานศึกษาว่าต้องการพัฒนาไปในทิศทางใด เน้นด้านใดเป็นหลัก ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมมากน้อยเพียงใดอย่างไรก็ตามได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้ (สมพร เพชรสงค์, 2548, หน้า 38)

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้น ๆ
- ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดมความคิด การใช้ SWOT เป็นต้น
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคต จัดทำรูปแบบ (model) วิธีการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามแบบวิธีการ อาจจะเริ่มทดลองนำร่อง ตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ
- ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านขั้นตอน ระยะเวลางบประมาณและผลที่ได้รับกับวิธีการเดิม
- ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง พัฒนา และขยายผลการนำไปใช้ในหน่วยงาน ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- ขั้นตอนที่ 7 การบันทึก เขียนรายงานใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ นอกจากข้อเสนอนี้ 7 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว หน่วยงานสามารถจะดำเนินการได้อีกหลายกระบวนการ เช่น ตามแนวทางวงจรของเดมมิง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดของการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบซึ่งสถานศึกษา ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นการรวบรวมความคิด จากบุคลากรของหน่วยงาน สามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาและจะนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานได้ในที่สุด กระบวนการกระตุ้นและรวบรวมความคิด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยผู้นำในหน่วยงานเป็นบุคคลสำคัญในการเริ่ม

การสังเคราะห์องค์ประกอบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ : แนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน ต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรเพื่อนำไปสู่การศึกษาองค์ประกอบ จากการศึกษาแนวคิดของวิชาการและงานที่วิจัย มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดดังนี้

Steers (1977, หน้า 7-10 อ้างถึงใน มยุรีย์ แพรหลาย, 2554, หน้า 75-78) ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลที่แสดงถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร (organizational characteristics)

ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่ได้กำหนดไว้ตามสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์กร และขนาดของงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ คือ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงาน

1.2 บทบาทของเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์กรใช้แปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการตลาด เศรษฐกิจการเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยากสลับซับซ้อน ความมั่นคงความเคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมบรรยาการองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร

3. ลักษณะของบุคลากร (employee characteristics)

ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพัน หมายถึง ความสนใจในการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรความผูกมัดใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งแรงจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

3.2 การปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจให้บุคลากร

ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ บุคคลในองค์กร ต้องรู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) คือ

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

เนื่องจากประสิทธิผลองค์กรเกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของกลุ่มบุคคล และเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

4.2 การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการบูรณาการและประสานงานระบย่อย ๆ ขององค์กร ในการได้มาและการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายหากบูรณาการประสานงานเป็นไปอย่างถูกต้องสมดุลงจะทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า

4.3 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นผลจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร มีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์กรเกิดการประสานงานและดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและกระบวนการตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม

4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ การที่องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อม Murgatroyd & Morgan (1994, หน้า 63-65 อ้างถึงใน มยุรีย์ แพร์หลาย, 2554, หน้า 69-70) ได้วิเคราะห์การนำการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) ไปปฏิบัติงานได้ดีนั้นพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

4.6.1 การดำเนินตามแนวทางเดียวกันขององค์กร

ทุกคนมุ่งสู่จุดหมายด้วยกลยุทธ์เดียวกันและยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร

4.6.2 การมีจุดเน้นที่ลูกค้าและกระบวนการถือเป็นหลักการพื้นฐานของคุณภาพ

เป็นหลักการพื้นฐานของคุณภาพ

4.6.3 องค์กรออกแบบให้ทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาทีมงาน

โดยระบบการปฏิบัติงานสะท้อนภาพการทำงานเป็นทีม

4.6.4 การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทำให้องค์กรเพิ่มผล

การปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

4.6.5 การบริหารงานแต่ละวันอย่างเป็นระบบ โดยใช้

เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดและการให้ข้อมูลย้อนกลับ Murgatroyd & Morgan (1994, หน้า 63-65 อ้างถึงใน มยุรีย์ แพร์หลาย, 2554, หน้า 70) สรุปถึงลักษณะขององค์กรที่นำการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพว่ามีลักษณะที่เรียกว่า 3C ดังนี้วัฒนธรรม (culture) เป็นด้านที่เป็นนามธรรม เป็นกฎเกณฑ์ที่ปรากฏอยู่และเป็นค่านิยมที่ผูกพันองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสร้างวัฒนธรรมโดยยึดว่า การสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีค่าสูงสุด สถานภาพต่าง ๆ เป็นเรื่องรองในการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลโดยผ่านการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีข้อตกลง (commitment) องค์กรที่ใช้การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ต้องสร้างความรู้สึภาคภูมิใจและโอกาสในการพัฒนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายขององค์กร โดยทำให้ข้อตกลงต้องกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาในสถานศึกษามีการสื่อสาร (communication) การสื่อสารภายในและระหว่างทีมงานต้องมีพลังเรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่แท้จริงและเป็นการสื่อสารที่สามารถทำได้อย่างอิสระจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งหรือในระดับเดียวกัน ซึ่งทำให้ลักษณะการประทับตรา “ปกปิด” มีการใช้น้อย

มากในองค์กร Moorhead & Griffin (1998, หน้า 558–560) ได้ระบุถึงปัจจัยในการดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่

- 1) การดำเนินการให้เป็นภาพรวม ผู้บริหารต้องพิจารณาในภาพรวมขององค์กรเพราะระบบย่อยขององค์กรนั้นต่างมีความสัมพันธ์กัน
- 2) ความมั่นใจในการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะความร่วมมือในองค์กรที่มีพลังต้องอาศัยกลไกการควบคุมและกลไกการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง
- 3) การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการควบคุมและการใช้อำนาจ สามารถแก้ไขด้วยการขยายความร่วมมือในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้โอกาสแก่บุคลากรให้สิทธิมีเสียงในการเปลี่ยนแปลง
- 4) ส่งเสริมการสื่อสารในระบบเปิด การสื่อสารอย่างเปิดเผยเป็นปัจจัยสำคัญในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะเกิดความไม่มั่นใจ มีความคลุมเครือและพยายามแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและหากขาดข้อมูลอาจทำให้เกิดช่องว่างและเกิดข้อมูลที่ไมเหมาะสม ซึ่งจะเป็นอันตรายต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การให้รางวัลแก่ผู้ที่สนับสนุน การให้รางวัลแก่ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นการยกย่อง ชมเชย หรือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม จะเป็นพลังผลักดันที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และดำรงอยู่ตลอดไป

Harris & Jon (2000, หน้า 37–39 อ้างถึงใน อุดุลย์ สุชีรัมย์, 2555, หน้า 40) ได้ศึกษาเปรียบเทียบโปรแกรมการปรับปรุงสถานศึกษาของประเทศอังกฤษและประเทศแคนาดา ได้ข้อสรุปองค์ประกอบในการปรับปรุงคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การสนับสนุนของหน่วยงานภายในและภายนอก หน่วยงานภายใน ได้แก่ ครูและบุคลากรที่พร้อมจะทำงานร่วมกันและสำหรับหน่วยงานภายนอกที่จะเข้ามามีบทบาทในการเจรจาต่อรองร่วมกับบุคลากรให้การสนับสนุน

ทรัพยากรและเงินลงทุน ให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การมีจุดเน้นที่เป้าหมายการสอนและการเรียนรู้ การที่สถานศึกษามีเป้าหมายเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ จะมีส่วนกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงสถานศึกษาในด้านการสอนและการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

3. ข้อตกลงในการพัฒนาครูและการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาครูเป็นหัวใจของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยมีการพัฒนาด้านทักษะความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ มีการสนับสนุนให้ครูได้แสดงความเชี่ยวชาญในรูปแบบการสอนใหม่ ๆ และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

4. ภาวะผู้นำ ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบและมีบทบาทต่อการปรับปรุงสถานศึกษา โดยการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของครูในทุกระดับ ผู้นำจะผลักดันให้ครูรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง

5. การประเมินระหว่างและสิ้นสุดการทำงาน การประเมินเป็นวงจรการปรับปรุงสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพราะเป็นวิถีทางที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการประเมินที่มีหลักฐานชัดเจนและโปร่งใส

Gibson (2000, อ้างถึงใน สมใจ มณีวงษ์, 2556, หน้า 38-39)

ให้ความหมายของประสิทธิผล (effectiveness) ว่ามาจากคำว่า effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (cause and effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลแตกต่างกัน ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (individual effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลระดับบุคคลโดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล อันได้แก่ ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) เจตคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และความเครียด (stress) 2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (group effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มอัน ได้แก่ ความสามัคคี (cohesiveness) ภาวะผู้นำ (leadership) โครงสร้าง (structure) สถานภาพ (status) บทบาท (roles) และบรรทัดฐาน

(norms) 3) ประสิทธิภาพระดับองค์กร (organizational effectiveness) เป็นภาพรวมของ ประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์กร อันได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategy choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่าง ๆ (process) และวัฒนธรรม (culture) โดยที่ประสิทธิภาพองค์กรทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กันซึ่งประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์การงานที่องค์กรทำและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์กร Glickman, Gordon & Ross-Grodon (2001, หน้า 49) อ้างถึงใน นงลักษณ์ เรือนทอง 2550, หน้า 34 ได้สรุปคุณลักษณะของโรงเรียนประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการ บริหารงานที่ปรับปรุงแล้วว่ามี 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะ ผู้นำรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่าง ต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การ จัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการ พัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอน ที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของ โรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 12) ใช้วิธีการ หลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

Hoy & Miskel (2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 74) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยให้ คำนิยามถึงหลักการสำคัญสามประการคือ 1) หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการ ประเมินความมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) หลักการเรื่องความหลากหลาย ขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ 3) หลักการ เรื่องความหลากหลายของเกณฑ์การประเมิน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นระบบกล่าวคือ จะต้องประเมินจากเกณฑ์ที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ประกอบด้วย 3 ด้านที่มี ความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน (fiscal resources) สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ (physical facilities) ความพร้อมของ นักเรียน (student readiness) ศักยภาพของครู (teacher capabilities) ทรัพยากรด้าน เทคโนโลยี (technology resources) การสนับสนุนของผู้ปกครอง (parental support)

นโยบายและมาตรฐาน (policies and standards) 2) ด้านกระบวนการ (throughputs/transformation) ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมและปรองดอง (harmony and vision) บรรยากาศ (climate health) ระดับการจูงใจ (motivation levels) โรงเรียนและห้องเรียน (school and classroom) การจัดองค์กร (organization) คุณภาพหลักสูตร (curriculum quality) คุณภาพการเรียนการสอน (instructional quality) เวลาเรียน (learning time) คุณภาพของภาวะผู้นำ (leadership quality) และ 3) ด้านผลลัพธ์ (outcomes) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (achievement student learning) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ระดับการขาดงานของครูและบุคลากร (absentee level) อัตราการออกกลางคัน (dropout rate) และคุณภาพของการปฏิบัติงาน (performance quality) กรมการศึกษาและการอบรม (Department of Education & Training) แห่งรัฐวิคตอเรียของประเทศออสเตรเลียได้ใช้โมเดลโรงเรียนคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพให้แก่โรงเรียนในสังกัดรัฐบาล จนทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนคุณภาพเป็นโรงเรียนที่มีองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2553, หน้า 67-68)

1. ความเป็นผู้นำมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอนของครู
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. การจัดการเรียนการสอนที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน
5. การกำหนดความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้เรียนสามารถบรรลุถึงได้
6. การสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
7. การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการจัดการศึกษา
8. การสนับสนุน ส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) มีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ การจัดการความรู้หรือที่

รู้จักกันว่า knowledge management (KM) การเทียบเคียงหรือที่รู้จักกันว่า benchmark, benchmarking และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือที่รู้จักกันว่า best practices ดังรายละเอียด ดังนี้ 1) การเทียบเคียง (benchmarking) มีนักวิชาการหลายท่าน (แหล่งที่มา guru.google.co.th/guru/ b-thread?force=1&tid...table) ให้คำนิยามคำว่า benchmarking หลายคำจำกัด ความและในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า benchmark และ best practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ความหมายของคำว่า benchmarking, benchmark และ best practices สามารถสรุปเป็นคำ ๆ ได้ดังนี้ คือ “benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรหรือหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ” benchmarking จึงเป็นกระบวนการค้นหาผู้ที่ดีที่สุดหรือเก่งที่สุด เพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ปรับปรุง องค์กรของตนเอง ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศและมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร “benchmarking เป็นการตอบคำถามว่า เราอยู่ที่ตำแหน่ง ไหนในธุรกิจ Where are we? ใครเป็นผู้ที่เก่งที่สุด Who is the best? คนที่เก่งที่สุด เขาทำอย่างไร How do they do it? และเราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา How can we do it better?

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 164) ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบ การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีอาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 4) เน้นการเรียนการสอน 5) การสอนอย่างมี วัตถุประสงค์ 6) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) การประกันคุณภาพการตรวจสอบ ได้และความน่าเชื่อถือ 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้

สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 199) วิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการ บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรง ของตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนและปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยการจัด

กระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่าน ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

สมมาตร สนทมิโน (2551, หน้า 205-206) วิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการบริหารเชิงสมดุล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักสำหรับการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการบริหารเชิงสมดุลจากผู้เชี่ยวชาญได้มุมมอง 6 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมการสอนของครู และตำแหน่งหน้าที่ของครู

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษานั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้ Goldhammer et al. (1971, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2551, หน้า 17-18) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้ 1) ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 2) ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงใจ ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องไม่เรียนหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษาตั้งมาเพื่อแก้ไข ดังนั้น ผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของเด็กนักเรียน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมืออย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดจับพจน์ และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เด็ดขาดในการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา มักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการ

อยู่กับข้อจำกัดระบบราชการและมักจะละเมิดสายบังคับบัญชา โดยทำทางผ่อนคลายนโยบายจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีความเป็นประโยชน์ 5) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาและยอมรับความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบันความไม่ชัดเจนต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวและงานทำมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่ามีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่ามีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่าง ๆ ในตำแหน่งตน 6) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการจัดการศึกษาและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น 7) ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย 8) ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนมรรควิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ Luthans (1985, หน้า 257) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า 1) สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน 2) สามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 3) สร้างกระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ 4) ใช้หลักการมารยาท 5) สร้างบรรยากาศองค์การให้เกิดความสามัคคี 6) มีความสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 7) มีวิสัยทัศน์ที่ดี อีกนัยหนึ่ง Magnuson (1991, หน้า 78-91) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้นพบว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ลักษณะ คือ 1) ด้านลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรู้มีอารมณ์มั่นคง เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความมั่นคง คือ คงเส้นคงวาและมีความเห็นใจผู้อื่น 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักมอบหมายงาน มีการวางแผน และจัดหน่วยงานได้ดีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

การเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศ รางวัลสุดยอดรางวัลดีเด่นและรางวัลระดับประเทศนั้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เกิดความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการเลือกพื้นที่เก็บข้อมูล นำเสนอ

ด้วยการเล่าเรื่อง (Story Telling) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น แสดงหลักฐาน ประกอบด้วย ข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสาร หรืออื่น ๆ ถึงสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกัน สังเกตผลและร่วมกันสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่ทำสำเร็จที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ในการบริหารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า การบริหาร โรงเรียนนั้นผู้บริหารสถานศึกษาย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หรืออาจเป็นการบูรณาการผสมผสานทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับประเทศ ที่ผู้วิจัยนำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการผสมผสานศาสตร์ทางการบริหารที่เกิดอัตลักษณ์ ขึ้นเฉพาะบุคคล ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารที่แบ่งได้เป็นยุคต่าง ๆ ได้แก่ ยุคบริหารแบบดั้งเดิม ยุคบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ยุคบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ยุคบริหาร เชิงพฤติกรรมศาสตร์ และยุคการบริหารเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ ศาสตร์ทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ ทั้งนี้ เนื่องจากบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีบทบาทตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่มี อยู่ 12 มาตรฐาน และบทบาทหน้าที่ตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในตัว บ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาที่พิจารณาให้สอดคล้อง กับบริบททางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดที่แบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ หากศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศ จะพบว่า มี ภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School Districts) แต่ละแห่งกำหนด สหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อการเรียนรู้สูง ดังนั้น ในการ วิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็น ผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับประเทศ เขตตรวจราชการที่ 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังนั้น ทางเลือกในการศึกษาที่เหมาะสมในครั้งนี้ เลือกการวิจัย เชิงคุณภาพ พหุกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ โรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียนที่เลือกมา

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องคำนึงถึงศาสตร์และศิลป์และเป็นวิชาชีพ ศาสตร์ (science) เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการหาความรู้ใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ผ่านมา มีการพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารขึ้นมามากมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ผสมผสานกับ ความเป็นศิลป์ (Art) ซึ่งเป็นทักษะและความรู้ที่แต่ละคนได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ใดจุดหมายหนึ่ง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 12-13) การจะสามารถเป็นผู้บริหาร โรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความรู้ในศาสตร์ทางการบริหาร การศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ ของตนเพื่อดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงนำเสนอทฤษฎีการบริหาร การศึกษา และบทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นการชี้ให้เห็นว่า การบริหารเป็น ศาสตร์ (Science) มีองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่สามารถทำการศึกษาริเริ่ม ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจตามลำดับขององค์ความรู้ในศาสตร์นั้น ซึ่งมีทั้งศาสตร์ที่เริ่ม ก่อตั้งหรือศาสตร์พื้นฐานและได้รับการพัฒนาเป็นศาสตร์ในระดับสูง ดังนั้น แนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจึงแบ่งได้เป็นยุคต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้ (สันติ บุญภิรมย์, 2551 หน้า 63-101 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, หน้า 14-40 ; ธร สุนทรายุทธ์, หน้า 24-45)

1.1 ยุคการบริหารแบบดั้งเดิม (ก่อน ค.ศ. 1900)

ยุคการบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Management Era) อาจจะมีได้ กล่าวว่าเป็นการบริหารก็ได้ เนื่องด้วยมนุษย์ได้รู้จักการมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มและร่วมมือ กันทำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันอย่างหนึ่งหรือหลาย อย่างก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการในการรวมกลุ่มกันของบุคคล โดยส่วนใหญ่ในยุคนี้ เป็น การรวมกลุ่มในการกระทำกิจกรรมในด้านการเมือง การศาสนา การทหาร และธุรกิจ เอกชนมีขนาดเล็ก ความซับซ้อนไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารคือหัวหน้า แนวทางการ บริหารมาใช้ในรูปแบบของสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น (Line of Command)

ปลายศตวรรษที่ 17 กับต้นศตวรรษที่ 18 กลุ่ม นักรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของรัฐศาสตร์ (Political Science) มีความสนใจใน

การบริหารจัดการเกี่ยวกับกิจการของรัฐ ดังนั้น กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานกิจการของรัฐอย่างกว้างขวางและได้รวบรวมเป็นองค์ความรู้ ประกอบกับในสมัยนั้น การดำเนินการในกิจกรรมของรัฐมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นโดยลำดับ จึงได้เกิดคำว่า การบริหาร (Administration) และคำว่า การจัดการ (Management)

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

1.2 ยุคบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (ค.ศ. 1900-1935)

ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Era) เป็นยุคที่สองสำหรับการพัฒนาทางการบริหาร ความหมายของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หมายถึง การนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานในองค์การ หน่วยงาน หรือบริษัท โดยวิเคราะห์แก้ปัญหา รวมถึงการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพจากหลากหลายวิธีการให้คงเหลือวิธีการเดียวที่ดีที่สุด (One Best Way) นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้มี ดังนี้

Henry R. Towne ในปี ค.ศ. 1880 ได้เสนอบทความทางการบริหาร พบว่า ในการผลิตสินค้าได้มากน้อยมีคุณภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการให้ได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตและสินค้าเป็นกระบวนการสุดท้ายของกรรมวิธีในการอุตสาหกรรม ถ้าการจัดการดี ผลผลิตก็ดีตามไปด้วย

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

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

Fayol ได้เสนอแนวคิดในการบริหารงาน 14 ประการ ดังนี้ 1) หลักการแบ่งงาน (Division of Work) 2) หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) หลักวินัย (Discipline) 4) หลักเอกภาพในการควบคุมบังคับบัญชา (Unity of Command) 5) หลักเอกภาพในการอำนวยความสะดวก (Unity of Fircetion) 6) หลักประโยชน์ส่วนตนต้องเป็นรองจากประโยชน์ขององค์การ (Subordinate of Individual Interest to the General Interest) 7) หลักผลประโยชน์ตอบแทน (Centralization) 8) หลักการรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) 9) หลักสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) 10) หลักการออกคำสั่ง (Order) 11) หลักการเสมอภาค (Equity) 12) หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure or Personnel) 13) หลักความคิดริเริ่มในการทำงาน (Initiative) และ 14) หลักความสามัคคี (Esprit de corps) จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารทั่วไปของ Fayol เป็นศาสตร์กลางซึ่งสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารงานได้ทุกกิจกรรมและส่งผลให้กับองค์การและบุคลากรได้เจริญก้าวหน้าตามลำดับต่อไป

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

1.3 ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (ค.ศ. 1935-1950)

ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Era) ได้เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1930 เป็นแนวคิดใหม่ทางการบริหาร เนื่องด้วยการบริหารทั้งสองยุคที่ผ่านมาได้ใช้ระยะเวลาอันยาวนานพอสมควรที่การบริหารมุ่งเน้นแต่ผลผลิตที่เป็นชิ้นงานเป็นการมุ่งเน้นผลงานแต่เพียงอย่างเดียวและเจ้าของธุรกิจ อุตสาหกรรม ก็มุ่งเน้นกำไรจากการทำงานของคนงาน ดังนั้น จึงบังเกิดแนวคิดใหม่ทางการบริหาร กล่าวคือ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีสาระสำคัญว่าการบริหารที่คิดแต่เพียงว่าคนงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตชิ้นงาน มีความรู้สึก มีชีวิตจิตใจมีความต้องการทั้งกายและทางจิตใจ นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ ดังนี้

Mary Parker Follett กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีอยู่สองหลักการด้วยกัน คือ 1) หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การหรือหน่วยงาน มุ่งเน้นฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับฝ่ายปฏิบัติว่า นั่นคือ ศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และ 2) หลักความขัดแย้งและความเห็นร่วม หมายถึง ในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้มีอยู่ทุกหน่วยงาน ในหลักของความเห็นร่วม (Consensus) เป็นสิ่งที่ทุกองค์การมีความปรารถนา ส่วนหลักของความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่นกัน

ในระหว่างปี ค.ศ. 1860–1949 Elton Mayo and Others

ทำการศึกษา Hawthorne Studies สรุปได้ดังนี้ 1) ถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ แต่ก็ไม่ใช่เครื่องจูงใจสำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ขวัญกำลังใจ เป็นต้น มีผลต่อการจูงใจไม่น้อยไปกว่าเงิน 2) ปริมาณหรือระดับผลผลิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ (Physical Capacity) เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับวินัยและมาตรฐานของการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของคนงาน 3) รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงาน 4) กลุ่มออรุณัย (Informal Group) มีอิทธิพลต่อการทำงานและการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก 5) การควบคุมที่มีขอบเขตแคบ ๆ มิได้เป็นสาเหตุที่ทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ และ 6) หัวหน้าที่ไม่เป็นทางการมีความสำคัญไม่น้อยกว่าหัวหน้าที่เป็นทางการ

1.4 ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (ค.ศ. 1950–1970)

ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Era)

ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการบริหารในสองยุคที่ผ่านมา ได้แก่ ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง 2 ยุคนี้ มองเห็นความสำคัญของคนงานทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มที่มาอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน พฤติกรรมศาสตร์เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์โดยการประสานศาสตร์ในแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจความเป็นมนุษย์ได้มากที่สุดศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ ที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์สำหรับการบริหารในยุคนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ายุคทฤษฎีการบริหาร นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ ดังนี้

Chester I. Barnard ได้กล่าวถึง แนวคิดทางการบริหารไว้ 2

ประการ ดังนี้ 1) แนวคิดที่เป็นระบบพฤติกรรมศาสตร์เป็นการทำงานในขอบข่ายทางสังคมศาสตร์ จึงเกิดเป็นทฤษฎีองค์การและ 2) แนวคิดเกี่ยวกับระบบการทำงานต้องร่วมมือกันทำงานในองค์การหรือที่เรียกว่าการประสานงานในหน่วยงาน Barnard จึงได้นำเอา คำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการบริหารงาน

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

Herbert A. Simon เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้ 1) การตัดสินใจต้องพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง 2) ทำนายไว้ล่วงหน้าถึงผลที่จะเกิดขึ้น 3) ประเมินผลทางเลือกและประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกนั้น ๆ และ 4) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในสมัยนี้ถือว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Administration as Both the Science and Art)

1.5 ยุคการบริหารเชิงคุณภาพ (ค.ศ. 1970-ปัจจุบัน)

ยุคการบริหารเชิงคุณภาพ (The Quality Management Era) เป็นยุคการบริหารในสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารต่างก็มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focus) ผลผลิตหรือการบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า หากถามว่าคุณภาพคืออะไร คำตอบก็น่าจะสมบูรณ์ที่สุด คือ คุณภาพ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้รับบริการหรือทำให้ผู้บริโภคมีความพอใจ ดังนั้น นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ คือ

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

Michael Hammer and James Champy มีแนวคิดทางการบริหาร เรื่อง การรี้อระบบ (Reengineering) ปรับกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์คือ เป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความเร็ว หลักการดำเนินงานตามแนวคิดการปรับรี้อระบบ ประกอบด้วย

สาระสำคัญ 4 ประการ 1) คิดทบทวนใหม่ (Rethink) 2) ออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign) 3) เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ (Retool) และ 4) อบรมพนักงานใหม่ (Retrain)

Harry Costin ได้เสนอแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control = TQC) ระบุหลักการทำให้ TQM จะต้องมีการเน้นถึง 12 ประการ คือ 1) คุณภาพ 2) มุ่งความสนใจที่ลูกค้า 3) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) ทำให้กระบวนการทำงานดีกว่าเดิม 5) ขยายแนวคิดให้กว้างขวางออกไป 6) หิวกระหายข้อมูล หาข้อมูลเพิ่มเติมอยู่เสมอ 7) กำจัดงานที่ซ้ำซ้อนออกไปให้สิ้น 8) ทำงานเป็นทีม 9) เสริมสร้างพลังในการทำงานให้แก่พนักงาน 10) ผูกอบรมและชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน 11) มีวิสัยทัศน์ 12) มีภาวะผู้นำ

Dalcolm Baldrige ได้กล่าวถึง การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มี 4 องค์ประกอบ ครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ จำนวน 7 หมวด และข้อบัญญัติ 16 ประการ

สรุปได้ว่า การบริหารของผู้บริหารย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ซึ่งอาจมีความสอดคล้องกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หรืออาจเป็นการบูรณาการผสมผสาน ทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ไม่ได้อิงเพียงทฤษฎีเดียว ดังนั้น ภาวะผู้นำผู้บริหารบริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศระดับประเทศ เขตตรวจราชการ ที่ 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยนำเสนอครั้งนี้ จึงเป็นการผสมผสานศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารที่เกิดอัตลักษณ์ขึ้นเฉพาะบุคคล ซึ่งจะแสดงที่ปรากฏการณ์จากการศึกษาต่อไป

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทย ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับ

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ผู้บริหารจึงมีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จต่อโรงเรียน จึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติ

การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มีองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จากบทบัญญัติดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พุทธศักราช 2548 ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 หน้า 27-31)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานของตลอดจนการนำองค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวมผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดีผลทางบวกผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาค้นคว้าจุดด้อยของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริงเพื่อให้องค์กร

ก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์การ จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามช่วยๆ กระตุ้น ทำทนายให้บุคลากรมีความรู้สึก เป็นเจ้าของและชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงาน ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็น บุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์การรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและ ศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่าง เป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงาน ที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่า มีข้อจำกัด ผลดี ผลเสียและผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์ จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ต่อไปอย่างไรคุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญ อย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีวการบริหารการศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน และชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนาและ ใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับปฏิบัติงานขององค์การ โดยเน้นผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในองค์การ การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์การอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนะทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถพร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมืออาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการพูดนำปฏิบัติ นำ และจัดระบบงานให้อัดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้

สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของ
ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการ
กระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้าง
ความรู้สึกระหว่างความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำ
ในทุกระดับนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับ
ความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการ
เปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการ
เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพ
จึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงใน
อนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการ
เปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงการ
ที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน
สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพ
ภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พุทธศักราช 2554 – 2558)

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

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
สถานศึกษา แสดงถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ให้
สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบที่
กฎหมายกำหนด เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของการจัด
การศึกษาอย่างคุ้มค่า ตามแนวทางของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด
การศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ตลอดจนกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจ

การบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 หรือระเบียบกฎหมายตามที่ต้นสังกัด กำหนดโดยสามารถจัดระบบบริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการ ให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรจัดให้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไปโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตร ท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการจัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนการสอน อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น การพัฒนาวิชาการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบ การประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายในและใช้มาตรฐาน การศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

2. การบริหารงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณ ที่คล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจ ให้ครอบคลุมกับการเสนอของบประมาณรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด

3. การบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็น ระบบในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

4. การบริหารทั่วไป

ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่

ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการงานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา

2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School Districts) แต่ละแห่งกำหนด ซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้างเป็นกฎเกณฑ์การประเมินความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สรุปพร้อมจากหลายเขตพื้นที่การศึกษาพอสังเขป ดังนี้ (Oklahoma, 2007; Irving, 2007; La Porte, 2007; Summerset, 2002; Arkansas, 2007; Monona Grove, 2007; Pendleton, 2007 อ้างถึงใน โกศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 119-121)

1. ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ
2. อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียนในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence Indicators) สร้าง รักษาและใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสติปัญญาที่จะเก็บ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย
4. สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน และสร้างวินัยให้เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน
5. ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานระดับสูงจากครูและนักเรียน

6. กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผล
- ทุกระดับชั้น
7. กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพ
- ของนักเรียน
8. วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
9. ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับ
- ความก้าวหน้าและการเข้าเรียนของนักเรียน
10. เป็นผู้นำในการพัฒนา การกำหนดความเหมาะสม
- และกำกับดูแลการเรียนการสอน
11. มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ช่วยพัฒนา ทบทวน
- และประเมินหลักสูตร
12. มีความสามารถในการประเมินโครงการสอนและ
- ประสิทธิผลของการสอน
13. กำกับติดตามกระบวนการการเรียนการสอนและ
- กระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมา
- และใช้ข้อค้นพบเหล่านี้เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้น
- เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
14. ร่วมทำงานกับครูในการวางแผนในการใช้และประเมิน
- หลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสเหมาะสม
15. พัฒนา คงไว้ และใช้ระบบข้อมูลที่จำเป็นเพื่อแสดงให้เห็น
- ว่าได้รวมเอาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของ
- โรงเรียน
16. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และการพัฒนา
- ตนเอง
17. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากร
- มนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผลและใช้ประโยชน์จากการพัฒนา
- บุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะ
- เรื่องให้ทันเวลา เสริมแรงการเติบโตและการพัฒนา

18. ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

19. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในการฝึกอบรมครู

20. นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

21. สังเกตการปฏิบัติงาน บันทึกการสังเกตการณ์และจัดประชุมการประเมินกับบุคลากรทั้งหมด

22. จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน

23. ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมินจากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษา จากการสะท้อนผลการประเมินของศึกษานิเทศก์ และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

24. มีความสามารถด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และมีทักษะมนุษยสัมพันธ์

25. อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่ นักเรียน ครู และผู้ปกครองกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

26. สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่น่าพอใจกับกลุ่มคนในชุมชนและรายบุคคลเพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชิญให้สนับสนุนโรงเรียนในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหารและเพื่ออธิบายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล

27. ยอมรับ รับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จจากการปฏิบัติงานนั้น

28. เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมในความเป็นนักการศึกษา มีอาชีพให้แก่ นักเรียนและครู

29. สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน

สรุปได้ว่า ทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School Districts) ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของ

นักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อการเรียนรู้สูง สำหรับกระทรวงศึกษาธิการโดยครูสภาของประเทศไทย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต่างก็กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ

ประพนธ์ ภาสขยัต (2547, หน้า 48) กล่าวว่า Best Practice เกิดขึ้นในองค์กร แต่คนในองค์กรเองกับไม่รู้ผล ก็คือเวลาจะทำอะไรก็ต้องเริ่มต้นกันใหม่หมดทั้ง ๆ ที่หลายเรื่องไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป เพราะสามารถเรียนรู้ได้จากสิ่งที่มืออยู่แล้วภายในองค์กรของเรา ซึ่งอาจจะหมายถึงจากหน่วยงานข้างเคียงก็ได้การเรียนรู้วิธีการทำงานแบบ Best Practice ในสถานศึกษา การทำงานแบบ Best Practice คือ วิธีการทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่มีผลสัมฤทธิ์ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ สถานศึกษาต้องหา Best Practice ด้านการเรียนการสอนของครูต้นแบบแล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานของครูในโรงเรียน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูต้นแบบที่เป็น Best Practice กับครูผู้สอนคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาให้ครูเหล่านั้น สามารถจัดการเรียนการสอนได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ วิธีการที่ใช้พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องมีหลายวิธี แต่วิธีที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาแบบก้าวกระโดด (Leap Frog) สามารถย่นระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ขององค์กรมืออยู่ไม่กี่วิธี และวิธีการหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practice ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือทำได้ดีกว่าเรา แล้วนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดีกว่าเดิม เช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่นหลังพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นใช้นโยบายฟื้นฟูประเทศแบบก้าวกระโดด คือ เลียนแบบเพื่อการเรียนรู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ดีกว่าหรือต้องก้าวให้ทันแล้วแซง ญี่ปุ่นจึงเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วได้อย่างรวดเร็วทัดเทียมกับยุโรป และอเมริกา ทั้งที่เป็นประเทศแพ้สงครามเพราะได้ศึกษา Best Practice ด้านอุตสาหกรรมของประเทศที่เจริญแล้วในยุโรปและอเมริกาทำให้สินค้าอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเป็นที่ยอมรับของทั่วโลก การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้ ต้องทำให้ Best Practice ที่เป็น Tacit Knowledge ซึ่งอยู่ในตัวคนให้กลายเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจน เช่น เอกสารรายงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปพัฒนางานแบบต่อยอดความรู้และสามารถจัดเก็บ Best Practice นั้น ไว้ในคลังความรู้ขององค์กร ไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคล เมื่อบุคคลนั้น ออกจากหน่วยงานแล้วผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ด้านการจัดการเรียนการสอนให้ได้ วิธีการที่ดีกว่าเดิมยิ่ง ๆ

ขึ้นไป เป็นวงจรที่ก้าวหน้าอย่างไม่สิ้นสุดและนำ Best Practice นั้น เขียนเป็นเอกสารหรือเผยแพร่ใน Intranet หรือ Website ของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็น CoP (Community of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้การนำเสนอเรื่อง Best Practice

สรุป Best Practice เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือภาวะปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาที่มีขั้นตอน เมื่อมีวิธีการทำงานที่ดีต้องผ่านการเล่าเรื่องที่เป็นการทำงานของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงานโดยเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มคนและระดับหน่วยงานย่อย Best Practice ที่ได้ควรมีการบันทึก เขียนรายงานเพื่อการศึกษาพัฒนาและเผยแพร่ได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง

ลำดับสุดท้ายผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(Best Practice) ด้านการบริหาร เรื่อง การพัฒนาทักษะชีวิต ส่งเสริมทักษะอาชีพของนักเรียนสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนหนองบัววิทยานุกูล อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม โดยนายอิทธิพล พลเยี่ยมมหาญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้สรุปว่า วิธีการดำเนินงาน โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยแนวคิดเชิงระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนด้านการคิดวิเคราะห์ ทักษะการทำงานรู้จักสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่ต้องการให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุขเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จากการที่ครูผู้สอนได้พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สามารถแก้ปัญหาและแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีทักษะกระบวนการคิดมีกระบวนการในการทำงาน มีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงาน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด เกิดผลดีต่อหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ประกอบการซึ่งเป็นวิทยากรท้องถิ่น เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ นักเรียนโดยตรง ผู้ปกครองเห็นชอบ สนับสนุนและคอยติดตามมีส่วนเกี่ยวข้องในการ

เรียนรู้ของเด็ก ครูคอยติดตามนักเรียนโดยวิธีการโทรศัพท์ติดต่อสอบถามผู้ประกอบการ โดยตรงหรือไปเยี่ยมบ้าน นักเรียนได้แสวงหาความรู้ในงานอาชีพอิสระที่ตนเองสนใจ โดยศึกษาจากประสบการณ์ตรง นักเรียนได้ฝึกกระบวนการทำงาน ฝึกความรับผิดชอบ มีวินัยและฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น สอดคล้องกับมาตรฐาน ในเรื่องนักเรียนมีทักษะในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตได้รับคัดเลือกจาก สพฐ. ให้เป็นโรงเรียนนำร่อง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ ดำเนินการการพัฒนาทักษะชีวิต ส่งเสริมทักษะอาชีพของนักเรียนสู่การเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ครูผู้สอนซึ่งมีความตระหนัก เห็นความสำคัญและมีความพยายาม ที่จะพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอกที่ทำให้ กิจกรรรมต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญ ส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการทุกด้าน กำหนดนโยบายให้มีการจัดการเรียนรู้บูรณา การไว้ชัดเจนและจัดกิจกรรมในการพัฒนาครู และพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง การ พัฒนา บุคลากรของโรงเรียน โรงเรียนได้จัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดประชุม ปฏิบัติการทางวิชาการเป็นประจำ ภาคเรียนละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ทำให้บุคลากรมีการร่วม คิดร่วมทำ ร่วมพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นระบบยิ่งขึ้น งาน ทุกงานที่ทำได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนเป็นวัฒนธรรมของ องค์กร ทำให้การพัฒนางานทุก ๆ ระบบมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย นักเรียนได้รับการ พัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงาน ภายนอก ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีช่วยเหลือในการ ระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาให้ความอนุเคราะห์โรงเรียนในเรื่องแหล่งเรียนรู้ และ เป็นวิทยากรแก่นักเรียน กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการอย่างต่อเนื่อง

สรุป การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดมาตรฐานเอาไว้ เช่น ปฏิบัติ กิจกรรมทางวิชาการ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ พัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม ศักยภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้

ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาในงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการวิจัยการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีวิจัยพหุกรณีศึกษา ดังนั้น ทางเลือกในการศึกษาที่เหมาะสมในครั้งนี้อยู่ที่เลือกการวิจัยเชิงคุณภาพ พหุกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบปรากฏการณ์ การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 3 ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร