

การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

**A DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES 1 AND 2**



นายถวิล ศรีใจงาม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

A DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES 1 AND 2



นายถวิล ศรีใจงาม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**A DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES 1 AND 2**



THAWIL SRICHAINGAM

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF**

**DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT
SRIPATUM UNIVERSITY**

ACADEMIC YEAR 2013

COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

A DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICES 1 AND 2

นักศึกษา

ถวิล ศรีใจงาม รหัสประจำตัว 51560284

หลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ดร.วราภรณ์ ไทโยมา)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อ๋น)

..... กรรมการ
(ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ ฉบับ
นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ อาจารย์ ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้สละเวลาดูแล ให้ความเอาใจใส่ ให้กำลังใจและให้คำแนะนำในทุกขั้นตอนของการวิจัย ช่วยชี้แนะแนวทางให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ช่วยหาทางออกในยามที่ศิษย์มีปัญหา และอุปสรรค ผู้วิจัยซาบซึ้งในบุญคุณของท่านอาจารย์ทั้งสองท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ ดร.วราภรณ์ ไทโยมา ประธานกรรมการสอวิทยานิพนธ์ ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นอาจารย์ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุอ้าน กรรมการสอวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ ที่มีคุณค่าต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิตแก่ผู้วิจัยทั้งในด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมที่สั่งมา

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ให้การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยรวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งนับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย

ขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยศรีปทุมที่สนับสนุนกองทุนในการศึกษา และ กำกับดูแลเพื่อการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนๆ รุ่นพี่ และรุ่นน้องที่คอยช่วยเหลือ ในการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยอย่างยิ่งหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษา นักวิชาการและผู้สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเจริญสติปัญญามากขึ้น

ผู้วิจัยขอมอบความดีดังกล่าวแก่บิดา มารดาซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิด และอบรมเลี้ยงดูเป็นอย่างดี ด้วยความรัก ความตั้งใจ และความอบอุ่น ตลอดจนครูบาอาจารย์ทุกท่านซึ่งทุ่มเทแรงกายแรงใจในประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย สร้างคลื่นรุ่นใหม่ในการพัฒนาเยาวชน และสังคมสืบต่อไป

นายถวิล ศรีใจงาม

เมษายน 2557

วิทยานิพนธ์เรื่อง	การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง , ผู้บริหารสถานศึกษา , มัธยมศึกษา
นักศึกษา	นายถวิล ศรีใจงาม รหัสประจำตัว 51560284
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สิรินธร สินจินดาวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1)ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (2)พัฒนา
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
1 และเขต 2 ได้ข้อมูลในการกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาต่าง ๆ ตลอดจน ทิศ
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 อย่างแท้จริงขอบเขตด้านเนื้อหาองค์ประกอบของ
องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 5 ด้าน คือ (1) ด้าน
สภาพแวดล้อม (Environment) (2) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) (3) ด้านการกำหนด
เป้าประสงค์ (Objectives) (4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนด
นโยบาย (Policies) วิธีการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research)

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (2) การให้คุณค่า
และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (3) การเป็นนักสื่อสารและฟัง (4) การมีพฤติกรรมเชิงรุกและ
(5) การเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ เป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้ 1) **บริบท (Context)** ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงอนาคต (1.1) นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (1.2) ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) **การกำหนดตัวป้อน (Input)** (2.1) องค์ความรู้ (Body Knowledge) สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา (2.2) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) (2.3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) 3) **การกำหนดกระบวนการ (Process)** (3.1) บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา (3.2) วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Individual Change Leadership of Secondary Schools: ICLSS) (3.3) นำ ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (Skills) (3.4) ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) **ผลผลิต (Output)** และ 5) **ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)**

การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

THESIS TITLE	A DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 AND 2
KEYWORD	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MANAGEMENT, SCHOOL
STUDENT	MR. THAWIL SRICHAINGAM
THESIS ADVISOR	DR. SIRINTHORN SINJINDAWONG
CO-ADVISOR	ASST. PROF. DR. ANNOP JEENAWATHANA
LEVEL OF STUDY	DOCTOR OF PHILOSOPHY IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY	EDUCATIONAL ADMINISTRATION GRADUATE PROGRAM SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2013

ABSTRACT

This aims of research to (1) study the transformational leadership model of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2; (2) develop the transformational leadership model of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2; and (3) examine appropriateness of the transformational leadership model of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2. Results of research were used to determine operating plans of educational institutions, including development direction of the transformational leadership of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2. Regarding research scopes five components of the change management comprised environment, mission, objective, strategy and policy. Research method was used Mixed Method Research (Quantitative and qualitative research)

Research results

The overall transformational leadership of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2, comprising (1) having visions, (2) giving values and

priority to human resources, (3) being communicator and listener, (4) having proactive behavior, and (5) taking risks, was at the highest level.

The components of the change management of school administrators, by the Bertalanffy's system model, were the process training as follows. Comprised environment, mission, objective, strategy and policy

1) Context feed forward (1.1) proposed an overall survey on the transformational leadership of school administrators. (1.2) Evaluated the transformational leadership of school administrators of participants. 2) Input (2.1) Body Knowledge for participants. (2.2) Paradigm shift. (2.3) Transformation leadership of secondary school administrators. 3) Process (3.1) Gave body-knowledge lecture to participants. (3.2) Set the individual change leadership of secondary schools (ICLSS) (3.3) implemented the ITLSS for the period of 6 months to strengthen skills. (3.4) Evaluated the transformational leadership. 4) Output and (5) Feedback

The overall examination of the transformational leadership of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2, on accuracy, appropriateness, possibility and usefulness, was at the highest level.

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ	XIII

บทที่

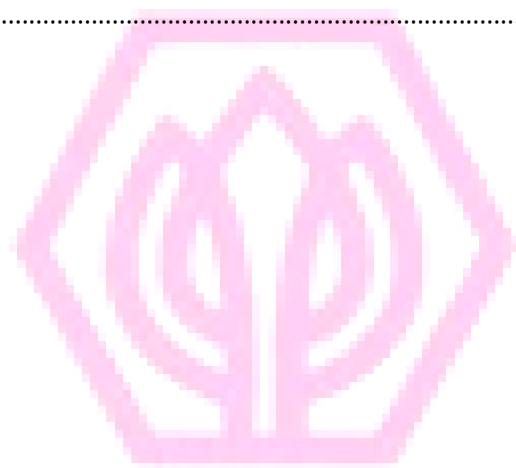
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการการศึกษา.....	12
ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	15
ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)	20
ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)	26
ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)	35
ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies).....	52
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	62
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	69
การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)	80
การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)	85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)	89
การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners).....	93
การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)	94
การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk- takers).....	97
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	100
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	114
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	115
ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญ.....	116
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง และการหาคุณภาพ	117
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	123
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	126
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	128
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2.....	137
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	145
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	156
สรุปผลการวิจัย.....	156
อภิปรายผล.....	161
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	169
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	171
บรรณานุกรม	172
ภาคผนวก	186
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	187
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	193

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค ผลการสัมภาษณ์	225
ภาคผนวก ง เครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำ	234
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index)	244
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	250
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	259
ภาคผนวก ซ หนังสือนำเก็บข้อมูล	262
ประวัติผู้วิจัย.....	264



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	120
3.2 สรุปขั้นตอนในการทำวิจัย.....	126
4.1 จำนวน ร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	128
4.2 สรุปภาพรวมค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	129
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	130
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้.....	131
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์.....	132
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การเป็นนักสื่อสารและฟัง.....	133
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การมีพฤติกรรมเชิงรุก	134
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้าน การเป็นผู้กล้าเสี่ยง	136
4.9 องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	139
4.10 แสดง วัตถุประสงค์ และขอบเขตเนื้อหา ตามประเด็นข้อมูลตัวป้อน (Input).....	142
4.11 แสดงวิธีดำเนินการตามกระบวนการ	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 สรุปผลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์.....	145
4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความถูกต้อง.....	146
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเหมาะสม.....	147
4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นไปได้.....	148
4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นประโยชน์.....	150
4.17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2.....	151

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
2.1 ปัจจัยพื้นฐานการบริหารและสิ่งที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.2 ขั้นตอนพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	18
2.3 สภาพแวดล้อมองค์กร.....	19
2.4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	41
2.5 กรอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์.....	43
2.6 โครงสร้างองค์ประกอบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	44
2.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนแม่บท แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเน้นการนำBSC และ KRA มาใช้ประโยชน์.....	51
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	114
3.1 กรอบขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	115



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษา เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2) ด้านการ กำหนดภารกิจ (Mission) 3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4) ด้านการกำหนด ยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนิน กิจกรรมทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรต้อง ปรับตัว โดยใช้ความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการจัด การศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะ ในเรื่องของวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตร ไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1) ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ สภาวะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้นำของสถานศึกษาไม่สามารถติดอยู่กับรูปแบบ ภาวะผู้นำในการทำงานแบบเดิม โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันกำลัง อยู่ในช่วงของการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูป การศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่การปฏิรูปการศึกษาได้มีการ กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Kavanagh and Ashkanasy, 2006: 82) โดยมุ่งพัฒนาและส่งเสริม การศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคม ฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยในการพัฒนาและยกระดับ คุณภาพของคนไทยนั้น จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างคนไทยให้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมือกันอย่าง สร้างสรรค์ในเวทีโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 3-4) สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2546: 1) ที่ว่า โลกยุคปัจจุบันได้พัฒนาเข้าสู่ยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทยซึ่งอยู่ในเวที โลก จำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในทุกๆ ด้านบนเวทีโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และสอดคล้องกับวิเชียร ชิวพิมาย (2550: 5) ที่ว่าองค์กรทุก องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องมีการพัฒนา

และปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา มีปัญญา มีความรู้ และมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แต่ในทางปฏิบัติจริง ตลอดเวลา 2 ปีที่ผ่านมาไม่ปรากฏผลการพัฒนากิจกรรมทางด้านวิชาการของสถานศึกษาทั้งระบบที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน ที่มีความโดดเด่น จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านการพัฒนาวิชาการให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และวิธีสอนของครูผู้สอน ส่วนใหญ่ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้านการคิด วิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ครูยังเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ผู้เรียนมีหน้าที่รับและปรับตัว ให้สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้และวิธีการของครู ครูยังไม่สามารถจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้สัมพันธ์เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ ครูที่สอนยังไม่ตรงตามวุฒิ วิชาเอกหรือวิชาที่เปิด ดังนั้นครูผู้สอนจะเน้นการสอนเนื้อหาเป็นส่วนใหญ่ ทำให้นักเรียนเกิดการเบื่อหน่าย ไม่สนใจ การเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับ สมถักชัย มธุรสสุวรรณ (2548: 191) ที่กล่าวว่า เรื่อง การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้สรุปผลการวิเคราะห์ถึงสภาพการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา พบว่า การจัดการเรียนการสอนยังไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างศักยภาพ ความปรารถนาของแต่ละบุคคล เนื่องจากการเรียนการสอนยังมุ่งถ่ายทอดเนื้อหาไม่เน้นกระบวนการเรียนรู้ ครูขาดแนวทางชัดเจนในการพัฒนากระบวนการเรียนของผู้เรียน ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน และยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่พบปัญหาการจัดการเรียนรู้ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ 1) พบปัญหาด้านความจำกัดทางทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้าของการจัดการศึกษา ได้แก่ พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมไทยยังไม่เอื้อให้ผู้เรียน ผู้สอนเข้าสู่ระบบการเรียนรู้ผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ความไม่พร้อมของแหล่งวิทยาการเอกสารค้นคว้า และสื่อต่างๆ แหล่งค้นคว้าสถานศึกษาไม่เอื้ออำนวย เช่น ขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ขาดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีทางการศึกษา การกระจายโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไม่ทั่วถึง ค่าใช้จ่ายในการเรียนเพิ่มขึ้น เพราะผู้เรียนจะต้องจัดทำรายงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ปกครองจำนวนมากไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือเท่าที่ควรในการจัดการเรียนรู้ 2) พบปัญหาด้านศักยภาพของกระบวนการ และความสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่มีปรากฏและได้ผลชัดเจนในบางกลุ่มสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถระดับสูง สถานศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการนำร่องต่างๆ ตามที่กระทรวง ศึกษาธิการจัดขึ้น ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางการศึกษา 3) พบปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้ที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดได้ตามเป้าหมาย 4) พบปัญหาด้านปัจจัยนำเข้าจำพวกสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ขาดการเชื่อมโยงเครือข่าย และการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 5) พบปัญหากระบวนการประเมินผล

ตามสภาพจริงที่ไม่มีรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย และครอบคลุมการวัดและประเมินด้านเจตคติ คุณลักษณะและความประพฤติ 6) พบปัญหาด้านกระบวนการการบริหารจัดการศึกษา ที่การขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ขาดการ บูรณาการอย่างเป็นระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: ออนไลน์)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่ารากฐานของการดำเนินการนั้น อยู่ที่การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งตามประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 กำหนดให้รัฐ “... จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคม...” รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80 (3) “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงโลก...” ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นเรื่องที่สำคัญและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาตามบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับ 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) ในการกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และสามารถมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เกี่ยวกับองค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต รวมทั้งสามารถถ่ายทอดเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจและมีการนำไปสู่การลงมือปฏิบัติงานในการที่จะทำให้อุทิศตนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง 2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) ด้วยความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยการกำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนต้องตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทาง ด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือ ความต้องการของนักเรียนที่จะได้รับ การพัฒนาให้เกิดความรู้สึกรักภาคภูมิใจและรักในศักดิ์ศรีของตน ด้วยการฝึกการรู้จักรับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำทนายในตนเอง ตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้สึกรักตัวเองและสนใจต่อการศึกษาของตน 3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) เป็นการให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่น และการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจ 4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) เป็นการรู้จักสร้างความสัมพันธ์และการใช้วิธีการสื่อสารที่ชัดเจน การใช้ภาษาที่ถูกต้อง และการรับฟังอย่างจริงจังต่อพ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอนและ

บุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคน 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) เป็นการแสดงการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า และการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน และการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ 6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) เป็นการนำ และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ด้วยความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า การเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และการช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคลากร (Méndez-Morse, 1992: Online) ซึ่งสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550): 152-254 (ที่ว่า สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาควรจะครอบคลุม 4 ประเด็น คือ (1) ยุทธวิธีภาวะผู้นำ (2) ภาวะผู้นำในการสอน (3) ภาวะผู้นำในองค์กร (4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (และยังสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994: 49) ที่ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ประการ ที่เรียกว่า 4“Four’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation (การกระตุ้นทางปัญญา) Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration(

อย่างไรก็ตาม หากจะกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ พบปัญหาว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ที่สามารถจัดการศึกษาได้ตามยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงใน บริบทแวดล้อมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้อง นำมาพิจารณาถึงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นไปตามสาระสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์คุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามสาระสำคัญการปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษ ที่สองนั้น เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสมัยใหม่ ที่ชูประเด็นของเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ทั้งในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ และการพัฒนา คุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 1) สอดคล้องกับประพจน์ แยมทิม (35-33 :2545)ที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธเนศ จำเกิด), (151 :2544 และสอดคล้องกับวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า ที่ว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียน ใน (19-17 :2546) การที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นผู้บริหารจะต้องประพาดคิดเป็นแบบอย่าง ต้องเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง อุทัย บุญประเสริฐ), (71 :2545 จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จด้านวิชาการของสถานศึกษาวัด มาตรฐาน) , (69 :2544 และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ 2542 .ศ.และที่แก้ไขเพิ่มเติม (2 ฉบับที่)พ .ศ. 2545จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, :2544 (84

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้นและให้ครอบคลุมถึงเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ตามสาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สองที่ต้องคำนึงถึงการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเป็นสำคัญ

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะ และมีความเหมาะสมเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ด้านนโยบาย

1. ได้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สำหรับใช้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2
2. ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของทุกโรงเรียนให้มีความทัดเทียมกัน
3. โรงเรียนมัศึกษานำแนวทางของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ด้านการนำไปปฏิบัติ

1. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ หรือเป็นแนวทางพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ก่อให้เกิดวิถีทางในการพัฒนางานของสถานศึกษา ทั้งในด้านองค์ความรู้ และเทคโนโลยีทางการศึกษา
3. ได้ข้อมูลในการกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาต่าง ๆ ตลอดจนทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 อย่างแท้จริง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย เนื้อหาองค์ประกอบขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้าน คือ 5) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies) (Bovee and others, 1993 : 209) (Thompson and Strickland, 1999 : 3-4) (Wheelen and Hunger, 2000 : 3) (Beer, 2006) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1) และเนื้อหาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Méndez-Morse (1992 : 212) Kotter and Cohen (3-1 : 2002) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) ซึ่งประกอบด้วย (1)การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์)Having vision) (2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้)Believing that the schools are for learning) (3)การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์)Valuing Human Resources) (4)การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง)Communicators and Listeners) (5)การมีพฤติกรรมเชิงรุก)Proactive) และ (6)การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง)Risk-takers) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยเริ่มตั้งแต่ เดือนตุลาคม 2554 ถึง เดือนพฤษภาคม 2556

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1. ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1.การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนการผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน

องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลำดับขั้นของวิธีการดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียนซึ่งประกอบไปด้วย

1. ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และโดยอ้อมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาทั้งระบบ ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของสถานศึกษาที่สามารถกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาทั้งระบบเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนการผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน ได้แก่ การเมือง นโยบายทางเศรษฐกิจ และการศึกษาของรัฐบาล

2. ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่สามารถอธิบายถึงเหตุผลว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อมีภาระในดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนการผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน

3. ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน ตามแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องบอกว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และเมื่อไรที่ต้องการจะให้แล้วเสร็จ

4. **ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)** หมายถึง แผนงานหลักที่ประมวลวิธีการและหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายและภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนการผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน

5. **ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)** หมายถึง แนวทาง (Guideline) อย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งเชื่อมต่ออยู่ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำเสนอกลยุทธ์ไปใช้ (Implementation) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ซึ่งจะเป็แนวทางที่จะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะต้องอยู่ภายในกรอบของประสิทธิผลทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจของสถานศึกษา วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น สามารถดำเนินการไปได้ในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ และลักษณะของการจัดองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และด้านการกำหนดนโยบาย (Policies) ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตของสถานศึกษา ใช้ความรู้ความสามารถทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งสามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคนและนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

2. **การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ทุกคน ทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้ผู้เรียนเกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำท่ายในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพของบุคลากรที่ได้สร้างให้แก่ สถานศึกษา เห็นความสำคัญของพ่อแม่ ผู้ปกครอง และนักเรียนทุกคน เอาใจใส่ดูแลเอื้ออำนวย ความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ

4. การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่รู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ ตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจง่าย ถูกต้อง ให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อ ผู้ปกครองครูผู้สอนและ บุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคน และมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง

5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่แสดงออกถึงการ ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วย เทคนิควิธีตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียน และริเริ่มแนวทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

6. การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่สามารถแนะนำและ ให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร มีความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและ ความปลอดภัยแก่บุคลากรที่กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวม 5 ได้แก่ ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ การศึกษา ตอนที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 4 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังสาระสำคัญที่จะนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการการศึกษา

- 1.1 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)
- 1.2 ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)
- 1.3 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)
- 1.4 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)
- 1.5 ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

ตอนที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

- 3.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)
- 3.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)
- 3.3 การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
- 3.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)
- 3.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)
- 3.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

ตอนที่ 4 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการการศึกษา

ประกอบด้วย 5 ตอนย่อย ได้แก่ 1.1 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 1.2 ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 1.3 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 1.4 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) 1.5 ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีพื้นฐานเชื่อมโยงมาจากแนวทางการบริหารและเทคนิคการบริหารต่างๆ ที่เคยเป็นมาแต่อดีตและได้มีการคิดเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามความจำเป็น ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหาร โดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยการบริหารขององค์กรทุกแห่ง จะประกอบด้วย สิ่ง คือ โอกาส งาน และคน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการก่อกำเนิดองค์กร นั่นคือ 3 ปัจจัย

1.1 โอกาส จะเป็นช่องทางความสำเร็จที่สมาชิกผู้ตั้งองค์กรเห็นถึงหนทางที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้ โดยอาศัยวิธีการรวบรวมทรัพยากรต่างๆ มารวมเข้าเพื่อทำงาน อย่างเป็นระบบ หรือพวงงายๆ ก็คือ ช่องทางที่ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มค่าที่จะมาระดมทุน และปัจจัยจัดตั้งเป็นองค์กรขึ้นมาทำงานที่มีคุณรางวัลนั้นให้เสร็จ ใด้นั่นเอง

1.2 งาน คือ ภารกิจที่จำเป็นต้องทำตามเป้าหมายโอกาสที่องค์กรได้เลือกไว้ว่าจะทำงาน จะถูกสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม คือ ปริมาณและชนิดของทรัพยากรที่จะระดมเข้ามาเพื่อใช้ทำกิจกรรมที่จำเป็นต่างๆ นั่นเอง

1.3 คน คือ ทรัพยากรหลักที่จะเป็นทั้งตัวสอดแทรกในการประสานปัจจัยต่างๆ พร้อมกับการสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นมา ทั้งจากตัวปัจจัยการผลิต วิธีการแปลงสภาพ และจากตัวคนผู้ผลิตเอง โดยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิตให้เกิดผลออกมา ทั้งคุณภาพและปริมาณพร้อมกัน

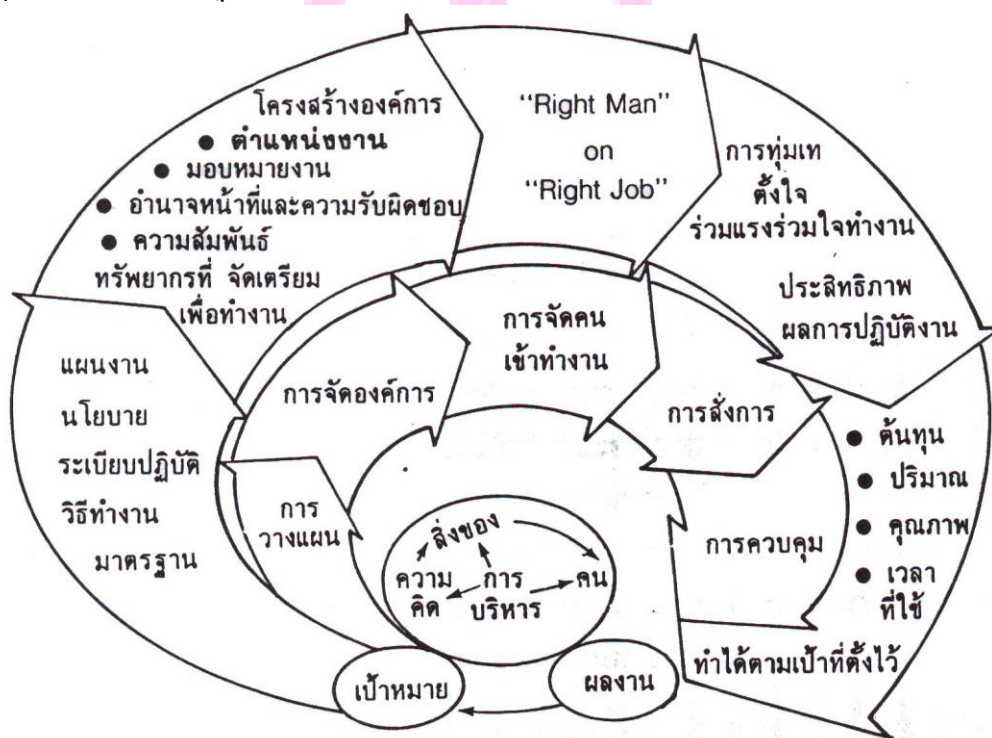
จากปัจจัยการบริหารทั้ง นี้ 3เอง ผู้บริหารจะมุ่งสร้างประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น ก่อนการปฏิบัติ โดยวิธีการ จัดระบบงานและวิธีทำงาน ให้เป็นระบบองค์กรที่มีความเหมาะสม และพร้อมที่สุดในการจัดการเตรียมทรัพยากรต่างๆ เอาไว้ ทั้งในรูปของระบบงาน เช่น โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และวิธีทำงาน เช่น เครื่องจักร วิธีทำที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติตามความหมายนี้จะเห็นว่า ตลอดเวลาการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง อยู่เสมอโดยจะมองข้ามหรือละเลยไม่ได้เลย คือ ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องต้อง คิด เกี่ยวกับโอกาสต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง โดยไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่า การทำตามความคิดได้นั้น ทุกอย่างต้องลงทุน เป็นทรัพยากรที่ต้องจัดหา สิ่งเหล่านี้ คือ สิ่งของ ที่มีคุณค่าในตัวมันเอง แต่ก็เป็นของที่ต้องลงทุนซื้อหามา นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องยึดมั่นในหัวใจเสมอ อีกอย่างหนึ่งคือ คนจะเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจจะเป็นทั้งผู้ให้แรงกาย แรงใจเพื่อการผลิต และจะเป็นผู้รับค่าจ้างผลตอบแทน โดยในเวลาเดียวกัน เขาเหล่านี้เองที่จะเป็นผู้สร้าง (ญหว่ากลุ่มค่าหรือไม่กลุ่มค่าซึ่งมีป) ความสำเร็จให้กับองค์กรโดยตรงว่าจะทำได้มากน้อยหรือดีเลวเพียงใด

2. การปฏิบัติงานบริหาร จากพื้นฐานปัจจัยการบริหารและสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงหรือสำนึกไว้ตลอดเวลา นั้น ในการปฏิบัติงานบริหาร ภารกิจทางการบริหารต่างๆ ของผู้บริหารที่สะท้อนออกมาจากปัจจัยพื้นฐานดังกล่าว ก็จะมีดังนี้ คือ

2.1 การวางแผน คือ การบริหารโอกาส โดยการคิดวางแผนทำสิ่งที่ดีที่สุดกับองค์กร

2.2 การจัดองค์กร คือ การบริหารงาน โดยการมุ่งสร้างระบบโครงสร้างองค์กร และระบบงาน เพื่อให้ทรัพยากรถูกจัดเตรียมอย่างดี สอดคล้องกับความจำเป็น และความต้องการ ของภารกิจที่เกิดขึ้นตามแผนงานที่ตัดสินใจเลือก

2.3 การจัดคน การสั่งการและควบคุม คือ การบริหารคนในแง่ต่างๆ ทั้งในแง่การจัดการและธำรงรักษาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และการจูงใจ รวมทั้งการคิดกลไกที่จะใช้ควบคุมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วย



ภาพประกอบที่ 2.1 ปัจจัยพื้นฐานการบริหารและสิ่งที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 53)

3. การบริหารในทางปฏิบัติ : การสร้างผลสำเร็จตามสถานการณ์ ในชีวิตจริงของการบริหารงานโดยนักบริหาร ก็คือ การต้องสามารถบริหารงานในทางปฏิบัติให้บังเกิดเป็นผลสำเร็จออกมาตามต้องการ ทั้งนี้โดยสามารถมีประสิทธิภาพในทุกเงื่อนไขสถานการณ์ด้วย

การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานในทางปฏิบัติได้นั้น ก็คือ การที่ต้องสามารถปรับการบริหารต่างๆ ด้วยวิธีชาญฉลาด โดยมีการผสมผสานอย่างดีระหว่างหลักเหตุผลต่างๆ ที่มีการวิเคราะห์ โดยอาศัยหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ากับความคิดต่างๆ ในการอ่านสถานการณ์และการประยุกต์กับสถานการณ์ หรือที่เรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ให้ออกมาเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่ง Bovee and others (1993: 209) Thompson and Strickland (1999: 3-4) Wheelen and Hunger (2000: 3) และ Beer (2006) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ไว้ในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกิจกรรมหลักที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies) ดังนี้

1.1 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลก็มีผลต่อการจัดการศึกษา สภาพสังคมวัฒนธรรม เช่น ทิศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร สิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร แม้จะไม่สามารถมองเห็น โดยตรงก็ตาม สภาพแวดล้อมต่างๆ ในลักษณะที่เป็นภาพรวมจะถูกเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ ชำราชัญญวงศ์ (2535: 38) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร กล่าวคือ ในการดำรงอยู่ขององค์กรนั้น องค์กรสามารถควบคุมปัจจัยภายในต่างๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการโครงสร้างหน้าที่ และกำลังคน แต่สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ล้วนอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อดำรงอยู่ขององค์กรอย่างมาก

2. สภาพแวดล้อมเป็นที่มาของความไม่แน่นอนต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มปัญหาทางสังคม

3. สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน เนื่องจากวัตถุประสงค์แต่ละองค์กรแตกต่างกัน แม้แต่สภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันเสมอ

4. สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่เท่ากันนั่นเองจากวัตถุประสงค์แตกต่างกัน จึงมีการบริหารและจัดการโครงสร้างขององค์กรที่ต่างกัน ดังนั้น สมรรถนะที่จะด้านต่ออิทธิพลของสภาพแวดล้อมจึงไม่เท่ากัน

นอกจากนี้แล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขาย วัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ สิ่งเหล่านี้เป็นความไม่แน่นอนของโรงเรียน เพราะมีความซับซ้อนและอยู่ภายใต้แรงกดดันที่มีเหตุผลที่สุดได้ ชัยวัฒน์ สุกุม (2540) ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ทักษะ ค่านิยม สติปัญญาของนักเรียนเป็นอย่างมาก ถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะช่วยทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ซึ่งจะมีผลดีทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

ในการบริหารโรงเรียนจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่รับมาจากสังคม ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารทุกเรื่อง ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสังคม อาทิ สภาพทางการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณี ถ้าการตัดสินใจไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับสิ่งที่กล่าวมาย่อมทำการบริหารโรงเรียนไม่ได้ผล อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรหรือโรงเรียนไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นตัวคอยคัดเลือกองค์กรว่าองค์กรใดควรมีชีวิตอยู่ หรือตายลงและอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา องค์กรหรือโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการสร้างภูมิคุ้มกันตนเอง เพื่อลดความเสียหายที่ บังเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดโดย

1. การกำหนดขอบเขตหน้าที่ขององค์กรหรือโรงเรียนให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

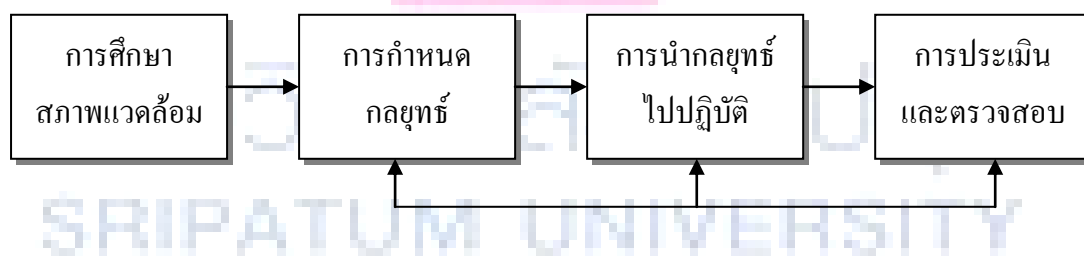
2. เพิ่มสมรรถนะในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถคาดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

3. การกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และให้สมดุลอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร แหล่งทุนและทรัพยากร และการควบคุมต่างๆ

4. องค์กรหรือโรงเรียนจะต้องมีสมรรถนะในการเพิ่มขีดความสามารถ จนกระทั่งมีอำนาจเพียงพอที่จะต้านทานอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนสมรรถภาพขององค์กร

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง แรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมการบริหาร และ ผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) โดยทั่วไปประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย (Formal Mission and Objective Statement) และการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Base Strategies) เพื่อสร้างความเจริญเติบโต สร้างผลกำไร และสามารถนำองค์กรให้รอดได้ในภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Model of Strategic Management) ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 ขั้นตอนพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

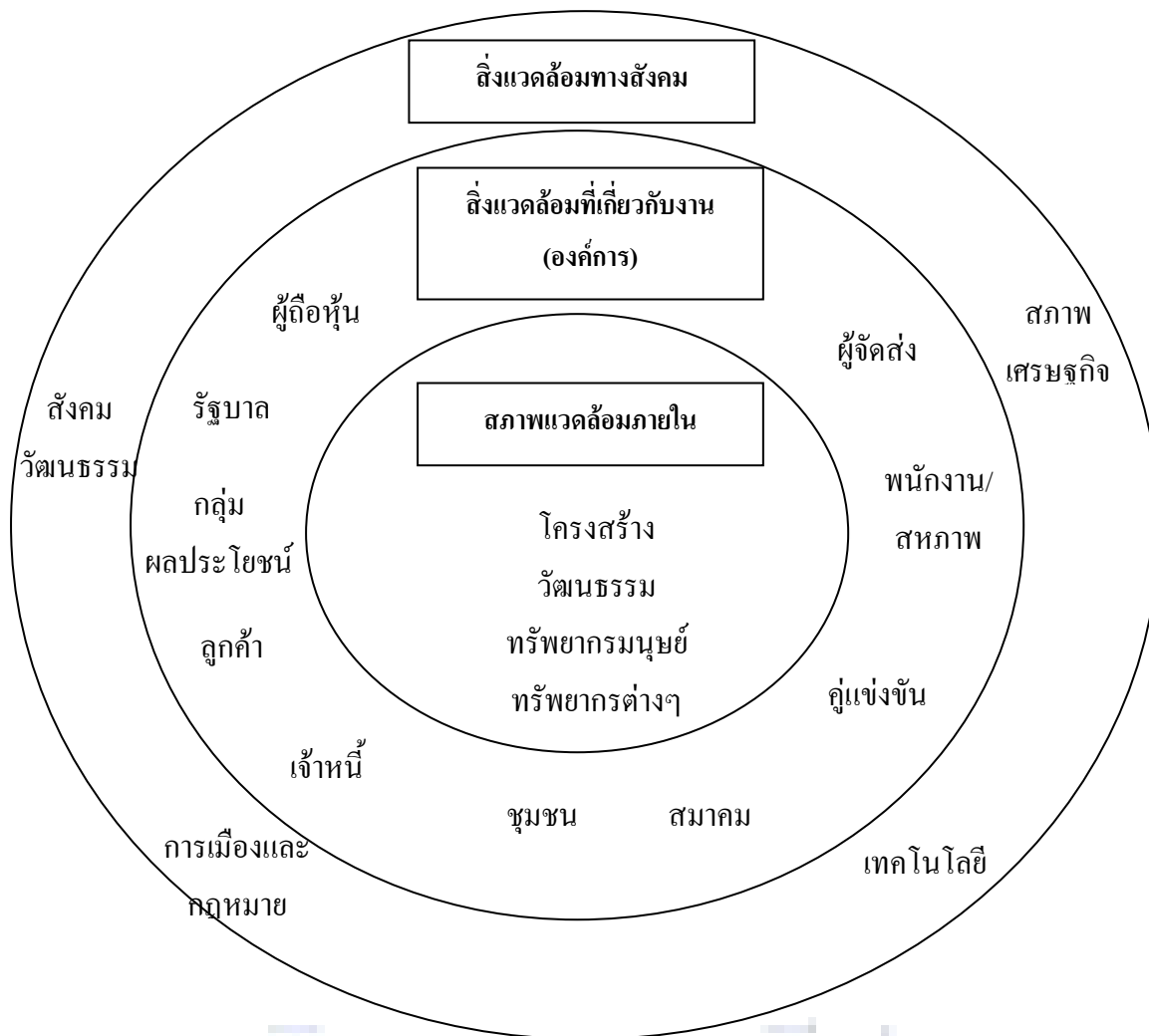
ที่มา : จุฑา เทียนไทย และคณะ (2544)

เป็นการติดตามเฝ้าดู ตรวจสอบ และกระจายข่าวสารที่ได้รับจากการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อดูปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ที่มีผลต่อการกำหนดอนาคตขององค์กรว่าสามารถหาประโยชน์ได้หรือไม่ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามองค์กรในอนาคตด้วย เช่นกัน

การจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ได้ถูกกล่าวถึงกันมากในบริบทของการใช้เทคโนโลยี มาใช้ในการช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นระบบอีเลิคนิ่ง ระบบเทคโนโลยีการจัดการ ความรู้ ระบบอีโอบราจี และระบบอันเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้ดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้กับ ผู้เรียนต้องให้ความสำคัญไปไม่น้อยกว่าการใช้เทคโนโลยีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) มีความหมายว่า สิ่งต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวก และทางลบ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ห้องเรียน ที่ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างพอเพียง สะอาด สงบ อากาศถ่ายเท มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี คุณภาพเหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะส่งผลทางบวกต่อ ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุข มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน หาก บรรยากาศเต็มไปด้วยความสกปรกกรงรัง สกปรก เต็มไปด้วยข้าวของที่ไม่เป็นระเบียบ ก็จะส่งผล ทางลบต่อผู้เรียนทำให้บรรยากาศในการเรียนเต็มไปด้วยความเคร่งเครียด ผู้สอนก็จะรู้สึกท้อถอย ไม่เป็นผลดีต่อการเรียนการสอน

การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับวัยและระดับของผู้เรียนจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนทำให้ ผู้เรียนมีความรู้สึกที่อยากเรียนและเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ความสำคัญของ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีหลายประการ สภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบ และมี ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่ถูกสุขลักษณะ มี แสงสว่างพอเพียง สะอาด สงบ อากาศถ่ายเท มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสมและ สนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียน ทำให้ผู้เรียน เรียนรู้ด้วยความสุข มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน หากบรรยากาศเต็มไปด้วยความ สกปรกกรงรัง สกปรก เต็มไปด้วยข้าวของที่ไม่เป็นระเบียบ ก็จะส่งผลทางลบต่อผู้เรียนทำให้ บรรยากาศในการเรียนเต็มไปด้วยความเคร่งเครียด ผู้สอนก็จะรู้สึกท้อถอย ไม่เป็นผลดีต่อการเรียน การสอน ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 สภาพแวดล้อมองค์กร

ที่มา : จุฑา เทียนไทย และคณะ (2544)

โดยทั่วไปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) จะนิยมใช้ “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” หรือ “การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค” มาเป็นเครื่องมือในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินข้อมูลปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยสถานะแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งในระดับกิจการหรือระดับประเทศ เปรียบเทียบกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการตลาด การเงิน การผลิต และองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ทรัพยากร

มนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหาร เป็นต้น ดังนั้น การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในจึงเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจนั่นเอง

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) คือ การพิจารณาความได้เปรียบอันเป็นจุดเด่นหรือความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันเป็นจุดแข็งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การบริหาร การเงิน การตลาด การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา ความสามารถของบุคลากร หรือชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งหากเป็นธุรกิจจะพบว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมได้เปรียบในเรื่องของชื่อเสียงของกิจการ มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือมีเทคโนโลยีเหนือกว่า ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีขนาดเล็กกว่า เป็นต้น

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) คือ การพิจารณาความเสียเปรียบในการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นความสามารถที่ด้อยกว่าคู่แข่ง อาจเป็นปัญหาที่เป็นตัวถ่วงหรืออุปสรรคในการดำเนินงานที่องค์กรจะต้องทำการแก้ไขให้ได้ หรือพยายามลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้ลดต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยในทุกๆ องค์กรจะมีจุดอ่อนในการดำเนินงานอยู่เสมอ จะมีมากบ้างหรือน้อยบ้างขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเอง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ โดยวิเคราะห์ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค เพื่อทราบถึงสถานะแวดล้อมภายนอกที่จะมาสร้างโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร เพื่อให้ทราบถึงระดับความรุนแรงที่มากกระทบต่อองค์กร และระยะเวลาที่องค์กรได้รับผลกระทบ นั้นมีเวลายาวนานเพียงใด ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือพยากรณ์ถึงระดับความเสียหายที่ได้รับผลกระทบนั้นได้

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) คือ การพิจารณาถึงปัจจัยเอื้ออำนวยที่ได้รับจากสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เช่น การทำข้อตกลงการค้าเสรีแบบทวิภาคี (Free Trade Agreement หรือ FTA) ของรัฐบาลกับประเทศต่างๆ ส่งผลให้เกิดการเปิดตลาดการค้าเสรีมากขึ้นทั้งในรูปแบบสินค้าและบริการ ทำให้มีโอกาสทางการค้ามากขึ้นในด้านการส่งสินค้าออกสู่ต่างประเทศที่มีต้นทุนทางภาษีลดลง และมีความต้องการสินค้าของผู้บริโภคต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นเป็น โอกาสในการเพิ่มการส่งออกสินค้าและบริการไปจำหน่ายยังต่างประเทศมากขึ้นและขยายฐานการลงทุนจากต่างประเทศให้เพิ่มสูงขึ้น

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) คือ การวิเคราะห์ข้อจำกัด พิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สร้างผลกระทบอันเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งอาจเป็นภัยคุกคามต่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในต่างประเทศ มีผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าของไทยไปยังประเทศนั้นๆ เนื่องจากมีอุปสงค์ (Demand) ลดลง ขณะเดียวกันหากภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นจะส่งผลให้องค์กรประสบกับปัญหาค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย

1.2 ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)

การกำหนดภารกิจเป็นการกำหนดจุดประสงค์ที่บอกถึงเหตุผลว่าองค์กรถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อมีภาระใด อาทิ การให้บริการทางการศึกษา หรือการบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสามารถระบุอย่างละเอียดหรืออย่างสั้นๆ ก็ได้ ซึ่งการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจนจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากแต่ก็ไม่ควรจะเป็นข้อจำกัดและผูกมัดตนเอง ซึ่งในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม และการศึกษา ตลอดจนการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ และระบบการบริหารและจัดการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545:1; วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2545: 6 – 12; ประยูร ศรีประศาสน์, 2546: 2)

นอกจากนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 33-34) ได้กล่าวถึงภารกิจการบริหารงานในสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ภารกิจการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 12 ประเด็น ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งงานวิชาการ

ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ภารกิจการบริหารงานงบประมาณ

คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-50) ได้ระบุว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหา รายได้จาก การบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อผลประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดี ขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายภารกิจ 7 ด้าน ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ 1.1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา 1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา 1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ 2.1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2.2) การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ 2.3) การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 3.1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 3.2) การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและ ผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 4.1) การจัดการทรัพยากร 4.2) การระดมทรัพยากร 4.3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4.4) กองทุนกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา 4.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน 5.1) การเบิกเงินจากคลัง 5.2) การรับเงิน 5.3) การเก็บรักษา เงิน 5.4) การจ่ายเงิน 5.5) การนำส่งเงิน 5.6) การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี
6. การบริหารบัญชี 6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน 6.2) การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน 6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ สถานศึกษา 7.2) การจัดหาพัสดุ 7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและ จัดซื้อ จัดจ้าง 7.4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามแนวคิดของผู้ศึกษาเป็นการดำเนินการเพื่อจัดหาทรัพยากรที่มีความจำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนงานและนโยบายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด โดยเฉพาะภารกิจหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษาคือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนสูงสุด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษารวม ทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ภารกิจการบริหารงานบุคคล

แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ได้นำเอาแนวความคิดด้านจิตสังคม วิทยาและจิตวิทยาสังคมมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลมีลักษณะแตกต่างไปจากหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งพยายามจะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ และเห็นว่าองค์กรเป็นระบบเศรษฐกิจในการบริหารจะแตกงานเป็นงานย่อย ๆ และหลาย ๆ ส่วน แต่ละคนทำเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานในการทำงาน และวางระบบการจ่ายค่าจ้างแบบ จูงใจอย่างละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ McGregor ที่ว่าคนทุกคนไม่มีความรู้สึกรักการทำงาน เกียจคร้าน ชอบเลี้ยงงาน แสวงหาแต่ความสุข ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีบังคับและควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคม คนในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการมีพฤติกรรมกลุ่มเกิดขึ้น แต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเองและสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานตามทฤษฎีของ McGregor ที่กล่าวว่า การกระทำของมนุษย์นั้นมิใช่เป็นผลของการบังคับ แต่เป็นการกระทำอันเนื่องมาจากความเต็มใจ คือ มีความรู้สึกรักการทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้จักรสร้างสรรค์อยากมีชีวิตที่ดีขึ้น ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ในการบริหารงานผู้บริหารเป็นเพียงผู้จัดการบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การจูงใจให้คนทำงานจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ ถ้าหากคนทำงานโดยที่งานไม่ตอบสนองความต้องการของเขา งานนั้นจะกลายเป็นการทำโทษไปแทนที่จะเป็นความพึงพอใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51-52) ได้กล่าวถึง ภารกิจการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคล เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ภารกิจการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 64-65) ได้กล่าวถึงแนวคิด ภารกิจการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

โดยเน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กร ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา

ประกอบด้วยขอบข่าย/ภารกิจ ใน 19 ประเด็น ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานอื่น ๆ ที่ให้บริการ ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีขอบข่าย

เกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานทางการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

1.3 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)

เป้าประสงค์ (Objectives) คือ ผลลัพธ์ในขั้นปลายที่ได้มาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องบอกว่าจะอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และเมื่อไรที่ต้องการจะให้แล้วเสร็จ และควรจะออกมาในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลขหากเป็นไปได้ อาทิ เพื่อลดจำนวนผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเรียนให้ต่ำลง 5 % ต่อปี หรือเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 20% ต่อปี เป็นต้น

สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก มีเป้าประสงค์ คือ การพัฒนาผู้เรียนและสังคม ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 5) ซึ่งถือว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษา จะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545 : 123)

ความหมายของคุณภาพการศึกษา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2541: 6) กล่าวถึงแก่นแท้ของการศึกษา คือ การพัฒนาปัญญาของตนเองให้เกิดสัมมาทิฐิ คือ ความรู้ความเข้าใจ มีความคิดเห็น ค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม เกื้อกูลแก่ชีวิตและครอบครัว ผู้เรียนที่ได้เรียนรู้และพัฒนาต้องมีความเจริญงอกงามทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

กรมสามัญศึกษา (2546: 11) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ว่าคุณภาพการศึกษา คือ คุณสมบัติ คุณลักษณะ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มาตรฐานตามที่กำหนด

นักวิชาการต่างประเทศอย่าง Demming (1990–1993: 43, อ้างถึงใน สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542: 157-158) ได้กล่าวถึงเรื่อง คุณภาพสมัยใหม่ไว้ว่า การปรับปรุงคุณภาพ หมายถึง การปรับปรุง

กระบวนการเพื่อช่วยเพิ่มความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ ลดความผิดพลาดและการซ่อมแซมแก้ไข ลดการสูญเปล่าของแรงงานวัสดุและเครื่องจักร ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ด้วยการลงทุนน้อย

สุมน อมรวิวัฒน์ (2542: 11) กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนว่า มิใช่เป็นเพียงการเรียนรู้เพื่อรู้ แต่เป็นการเรียนเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ เรียนเพื่อรู้จักตนเอง เรียนเพื่อรู้จักและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

สุมณฑา พรหมบุญ (2544: 8) ได้กล่าวถึงคนที่มีการศึกษาจะต้อง 1) มีปัญญา 2) มีความดีงาม (อาจเรียกว่าคุณธรรม) 3) มีความสุข

ทางด้าน วิจารย์ พานิช (2546: 1-8) ได้สรุปถึงคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า นอกจากจะใช้มาตรฐานกลางที่กำหนดไว้สำหรับการศึกษาของชาติเป็นตัวชี้วัดแล้ว ยังต้องมองไปถึงผู้เรียนมีการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตในชุมชนแต่ละแห่ง มีลักษณะเป็นคุณภาพชีวิตสำหรับแต่ละคน (Individual Life Quality) ตลอดจนคุณภาพที่มองในมุมมองของความรู้และทักษะ ทั้งนี้คุณภาพของผู้เรียนจะต้องเหมือนกันคือวิชาความรู้และคุณงามความดีที่เป็นแกนร่วม (Core Competency) แต่อีกส่วนหนึ่งที่เป็นการดำเนินชีวิตย่อมแตกต่างกันในแต่ละคน แต่ละครอบครัว แต่ละพื้นที่

ศาสตราจารย์ ดร. โนริอะกิ คะโน ปรมาจารย์ TQM สมัยใหม่ (สมาน อัสวภูมิ, 2549: 1-5) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติทางกายภาพของสินค้าหรือบริการความพึงพอใจของลูกค้าโดย แบ่งความสัมพันธ์เป็น 3 แบบ คือ

แบบแรก เป็นความสัมพันธ์แบบพื้น ๆ กล่าวคือ จำเป็นต้องมี (Must be) เช่น รถยนต์ต้องมี 4 ล้อ ซึ่งไม่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเท่าใดนัก

แบบที่สอง เป็นความสัมพันธ์แบบเชิงเส้น กล่าวคือ ยิ่งมีมากเท่าใดก็ยิ่งเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้มากเท่านั้น เช่น ขนาดจอโทรทัศน์ยังมีขนาดใหญ่ยิ่งทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

แบบที่สาม เป็นความสัมพันธ์แบบดิ่งดูใจ กล่าวคือ แม้มีคุณสมบัติเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยก็สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้เป็นทวีคูณ คุณภาพแบบที่สามนี้เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ ที่แปลกใหม่ มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในระบอบที่ออกตัวด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่จะค่อย ๆ กลายเป็นคุณภาพ ที่มีความสัมพันธ์แบบเชิงเส้นเมื่อเวลาผ่านไป และกลายเป็นแบบที่ต้องมีในที่สุด

ส่วนสุพักร์ พิบูลย์ (2550: 2-4) ได้กล่าวให้ความเห็นว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพดูในสิ่งต่อไปนี้คือ 1) ตัวชี้วัดคือ NT 2) ผลการประเมินคุณลักษณะ 3) ผลการศึกษาต่อ 4) ผลแข่งขันทักษะ 5) ผลประเมิน สมศ. 6) ความมั่นคงทางการเงิน

กล่าวโดยสรุป คำว่า คุณภาพการศึกษาในสมัยใหม่ ไม่ได้มีความหมายตามมุมมองของนักการศึกษาเท่านั้น แต่ได้นำความหมายตามหลักการทางธุรกิจเข้ามาอธิบายความหมายด้วย จึงน่าจะสรุปความหมายของคุณภาพการศึกษาได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่สังคมหรือชุมชน ผู้ปกครอง ที่คาดหวังไว้ว่า เมื่อผู้เรียนได้ผ่านกระบวนการศึกษาที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพแล้วผลผลิตหรือตัวนักเรียนมีคุณลักษณะตามที่คาดหวังไว้คือเป็นคนดี มีปัญญา มี

ความสุข นั่นก็คือมีความรู้ความสามารถ เกิดทักษะ มีคุณธรรมศีลธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและกลมกลืน

เป้าประสงค์หลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์หลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรมสามัญศึกษา, 2546: 87-88) คือ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักการว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22)

การจัดกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้ (มาตรา 24)

- 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
 - 3) การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติการให้ทำได้ ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
 - 4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
 - 5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ
 - 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานงานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ
- สรุปได้ว่า โรงเรียนจะต้องมีบทบาทในเรื่องของหลักสูตรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสาระของหลักสูตรที่สอดคล้องกับท้องถิ่น และต้องปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การประเมินผล ให้สอดคล้องกับหลักการนี้ การเรียนรู้ไม่ใช่เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น แต่จะเกิดได้ตลอดเวลาและสถานที่ กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ให้ทุกคนได้เรียนรู้ตามศักยภาพของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

ในการเป้าประสงค์หลักพัฒนาคุณภาพนักเรียน

คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะคุณภาพ คือ สิ่งที่มีมาตรฐานในด้านการจัดการศึกษา คุณภาพของการศึกษา คือ ผู้เรียนที่จบการศึกษาไปแล้วมีความรู้ ความสามารถ หรือสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป หรือสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งมีนักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542: 175 –179) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะให้ผู้เรียนเกิดคุณสมบัติที่เป็นองค์รวม กระบวนการจัดการเรียนรู้ ต้องใช้การบูรณาการเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้โดยให้มีบูรณาการทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ต้องทำให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้สึกได้ว่า สามารถเรียนรู้ได้ และเมื่อประสบผลสำเร็จจะทำให้ใฝ่อยากรู้มากขึ้น และทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ง่ายในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนสร้างความรู้ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง สอดคล้องกับหลักการทางศาสนาและทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง แนวคิดนี้จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้จัดการ เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ขึ้นจากตนเอง ในกระบวนการสร้างความรู้ของผู้เรียนอยู่บนพื้นฐาน 2 กระบวนการด้วยกัน สิ่งแรกคือ ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ไม่ใช่ข้อมูลที่หั่งไหลเข้ามาในสมองของผู้เรียนเท่านั้น แต่ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแปลความหมายของประสบการณ์ที่ได้รับ สิ่งที่สอง คือ กระบวนการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด หากกระบวนการนั้นมีความหมายต่อผู้เรียนคนนั้น ผู้สอนต้องเข้าใจรูปแบบการเรียนรู้และเทคนิค การเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน และช่วยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ดีขึ้นตามธรรมชาติของผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยสมอง ด้วยกายและด้วยใจอย่างประสานกลมเกลียวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้สะสมองค์ความรู้มีความก้าวหน้าในอาชีพและการดำรงชีวิต จึงเน้นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนมีทักษะในการเรียนรู้ของตน และเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่มีหลากหลาย แทนที่จะเน้นในเรื่องให้มีความรู้ เพราะความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ คุณภาพการเรียนรู้ (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542: 183–187) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียน (1) มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ผู้เรียนเห็นว่ามีค่าสำคัญ อย่างกระตือรือร้นและอย่างมีความหมาย (2) เต็มใจที่จะพยายามในสิ่งใหม่ และเสี่ยงที่จะใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา ด้วยวิธีที่เป็นแบบแผนและสร้างสรรค์ (3) มีส่วนร่วมในการวางแผนของตนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน (4) เชื่อในความสามารถที่จะเรียนรู้ของตน และสามารถอภิปรายและคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตน(5) ต้องการทำงานอย่างมีอิสระ และทำงานร่วมกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนให้ทำเช่นนั้น (6) ยอมรับและกระตุ้นตนเอง สามารถค้นพบทรัพยากรที่เหมาะสมและได้รับความช่วยเหลือจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย (7) ชื่นชม ยอมรับ นับถือ และสนใจในความคิดเห็น ความรู้สึกและความวิตกกังวลของผู้อื่น (8) รู้ว่าสมาชิกครอบครัว และสมาชิกชุมชนได้รับ

การต้อนรับจากสถานศึกษา (9) สามารถอภิปรายประเด็นปัญหาซึ่งอยู่ในสังคมเกี่ยวกับเรื่องประชาธิปไตย ความเที่ยงธรรม ความเสมอภาคและความยุติธรรม และสามารถเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับชีวิตของตนเองได้อย่างกลมกลืน (10) สามารถพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้สอน เพื่อน ๆ และผู้ใหญ่ทั่วไป

สำหรับผู้สอน (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช, 2542: 188-190) จะต้องสามารถพัฒนาการเรียนรู้โดยการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนของผู้เรียนทุกคน คือ (1) สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์และจัดระบบได้อย่างกว้างขวาง เหมาะสมสอดคล้องกับการเรียนรู้และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ (2) สามารถติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อมูลย้อนกลับมาวางแผนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มและทั้งชั้นเรียน (3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างอิสระ ฝึกการใช้ภาษาและคาดหวังว่า ผู้เรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ (4) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงจริยธรรมบนพื้นฐานทักษะการสื่อสารที่ดี ให้การยอมรับผู้เรียนทุกคน และคาดหวังว่าจะได้รับยอมรับจากผู้เรียน (5) มีความรู้ที่ทันสมัยและสนับสนุนข้อคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรอย่างกระตือรือร้น (6) เชื่อในความสามารถในการเรียนของผู้เรียนทุกคน และคาดหวังว่าผู้เรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้และส่งความคาดหวังนี้ไปยังบุคคล สถานศึกษา และชุมชน (7) กระตือรือร้นในการฝึกผู้เรียนเข้าสู่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้เรียนเห็นว่ามี ความสำคัญต่อชีวิตของตน (8) ช่วยให้สามารถสร้างความเชื่อมโยง เข้าใจความสัมพันธ์ทั้งภายใน และระหว่างสาระการเรียนรู้

ในเรื่องนี้ ทิศนา แจมมณี (2542: 3-30) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นแนวคิดของ Dewey ผู้เป็นต้นคิดในเรื่องการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by Doing) ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในวงการศึกษาทั่วโลกมานานแล้วโดยมีหลักการสำคัญ คือ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความคิด และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นกิจกรรมการเรียนการสอน จึงควรมีลักษณะดังนี้

1) ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้โดยสามารถสร้าง (Construct) องค์ความรู้ ให้แก่ตนเอง ทำความเข้าใจ สร้างความหมายของสาระข้อความรู้ให้แก่ตนเอง ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง

2) ช่วยให้ผู้เรียนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด ในแง่ของการมีส่วนร่วม เช่น ด้านจำนวนผู้เรียน ปริมาณของการมีส่วนร่วม และคุณภาพของกระบวนการ

3) ช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน เรียนรู้จากกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดและประสบการณ์แก่กันและกัน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในแง่ของการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ในด้านจำนวนผู้เรียน คุณภาพของกระบวนการและปริมาณของปฏิสัมพันธ์

4) ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการควบคู่ไปกับผลงาน (Process and Product)

5) ช่วยให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง (Application)

สรุปได้ว่า การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงนั้น คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ อยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข การดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว ต้องประกอบด้วยการบริหารจัดการการศึกษาที่ถูกต้องเป็นระบบ ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหมายสำหรับ ตัวผู้เรียนให้มากที่สุด หลักสูตรสถานศึกษาต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการในท้องถิ่น ชุมชนและภูมิปัญญาชาวบ้านเข้ามามีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุน จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาอย่างจริงจังและเต็มใจ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปี่ยมไปด้วยความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหาร เป็นผู้นำในด้านจริยธรรม คุณธรรม มีความซื่อสัตย์ เสียสละและอดทน

เป้าประสงค์หลักในการจัดกิจกรรมนักเรียน

งานกิจกรรมหรืองานกิจกรรมนักเรียนเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามควรแก่วัย และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีทักษะดำเนินชีวิต มีการพัฒนาคุณลักษณะ คีลธรรม จริยธรรม พัฒนาตนเองสู่โลกแห่งอาชีพ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข

การจัดกิจกรรมนักเรียนจะทำให้เกิดผลต่อการเรียนการสอนนั้นควรมีหลักและวิธีการดังนี้

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 2) จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียน
- 3) บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4) ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ฝึกให้คิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ ที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตอย่างต่อเนื่อง
- 5) จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม
- 6) มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา
- 7) ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูที่ปรึกษา ถือเป็นหน้าที่และงานประจำโดยคำนึงถึงความปลอดภัย

- 8) ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม
- 9) มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ประเมินผลการผ่านช่วงชั้นเรียน

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติให้แน่ชัด เพื่อให้สามารถพัฒนานักเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียน โดยมีครูคอยทำหน้าที่ดูแลและดำเนินการร่วมกับนักเรียนอย่างมีการบูรณาการให้เข้ากับสภาพชีวิตที่แท้จริงของนักเรียนเปรียบเสมือนนักเรียนได้ปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน เมื่อเสร็จการดำเนินการจะต้องมีการประเมินผลและรายงานผลตามลำดับ

สถานศึกษาต้องจัดการเรียนให้ผู้เรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม โดยมีแนวการจัดดังนี้

- 1) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเกื้อกูลส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น บูรณาการ โครงการ องค์กรความรู้จากกลุ่มการเรียนรู้ เป็นต้น
- 2) จัดกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติ และความสามารถ ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ชมรมทางวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกในการทำประโยชน์ ต่อสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น
- 4) จัดกิจกรรมประเภทบริการด้านต่าง ๆ ฝึกการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม

กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนะโรงเรียนให้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมและพัฒนาวิชาการ และเพิ่มทักษะประสบการณ์นักเรียนไว้ดังนี้

- 1) กิจกรรมสร้างเสริมความรู้สึกรักและเห็นคุณค่าในตนเอง เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างเสริมความรู้สึกรักและเห็นคุณค่าในตนเองเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสำรวจ วิเคราะห์ประเมินตนเองตามความเป็นจริง จนกระทั่งรู้จัก เข้าใจ ยอมรับควบคุมและพัฒนาตนเองมีความรู้สึกรักที่ติดต่อกับตนเองและผู้อื่นรู้ว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า สามารถยอมรับสร้างสิ่งที่ดีให้แก่ตนเอง ครอบครัว สังคม และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข
- 2) กิจกรรมพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ ศิลธรรมและจริยธรรม เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ เขavnปัญหาในการแก้ปัญหา เขavnปัญหาทางด้านศิลปธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความสุขทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ทำใ้ดำเนินอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ประสบความสำเร็จในชีวิตเป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุข

3) กิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะด้านรู้จักตนเอง ทักษะการแสวงหาและใช้ข้อมูล ทักษะการคิด การตัดสินใจและการแก้ปัญหา ทักษะ การวางแผนและการจัดการ การมีวิสัยทัศน์ ทักษะการกล้าเสี่ยงอย่างมีเป้าหมายและคุณธรรม ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะการปรับตัว ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข เพื่อช่วยให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับความต้องการความขัดแย้ง อุปสรรค ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้

4) กิจกรรมสร้างเสริมประสิทธิภาพในการเรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างประสิทธิภาพในการเรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาเรียนรู้ของตนได้เต็มศักยภาพ มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนมีนิสัยในการเรียนที่ดี เห็นคุณค่าของการแสวงหาความรู้ มีเทคนิคและวิธีการที่ดี รู้ว่าปัจจัยส่งเสริมการเรียนที่ดีและการวางแผนการศึกษา และอนาคตของตนได้

5) กิจกรรมสร้างเสริมนิสัยรักการทำงาน เป็นกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างนิสัยรักการทำงานเพื่อช่วยให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง ปลูกฝังค่านิยมนิสัยรักการทำงานแสดงถึงความพึงพอใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตน

6) กิจกรรมฉลาดกินฉลาดใช้ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้าง พัฒนาการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจเลือกบริโภคโดยยึดหลักประโยชน์ ประหยัดและความปลอดภัยเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริโภคในชีวิตประจำวันได้

7) กิจกรรมศิลปินักอ่าน เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาทักษะการอ่านออกเสียงร้อยแก้ว ร้อยกรองตามความสนใจของผู้เรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเสียงได้ถูกต้องตามหลักการอ่าน

8) กิจกรรมเพื่อนที่แสนดี เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างเสริมพัฒนาให้มีความสามารถปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ผู้เรียนปฏิบัติตนช่วยเหลือผู้อื่นที่เดือดร้อนได้

9) กิจกรรมสร้างเสริมนิสัยการทำประโยชน์เพื่อสังคม เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างเสริมนิสัยการทำประโยชน์เพื่อสังคมเพื่อช่วยให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง ปลูกฝังคุณลักษณะนิสัยที่เอื้อต่อการทำประโยชน์เพื่อสังคม เห็นแนวทางที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมและสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้

10) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และรักษาดินแดน เป็นกิจกรรมที่มุ่งจัดฝึกอบรมบ่มนิสัยให้เป็นพลเมืองดีตามจารีตประเพณีของชาติบ้านเมืองและตามอุดมคติ อุดมการณ์ของลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญ

ประโยชน์ และรักษาดินแดน โดยดำเนินการจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ คณะกรรมการ ลูกเสือแห่งชาติ ยุวชาติ สมาคมผู้บำเพ็ญประโยชน์และกรมรักษาดินแดน

11) กิจกรรมพิทักษ์ป่า เป็นกิจกรรมที่มุ่งสร้างเสริมกระบวนการการอนุรักษ์และพัฒนาป่าโดยการเข้าค่ายในป่า มีการออกกระเป๋ยบกฏเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันในค่าย การเดินทางไกล พัฒนาทักษะการสังเกต การคิด การตัดสินใจแก้ปัญหาและคิดสร้างสรรค์ในการอนุรักษ์และพัฒนาป่า

12) กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่สร้างเสริม สนับสนุนให้เยาวชนได้เรียนรู้ร่วมกันและมีทักษะในการเป็นผู้ช่วยเหลือ แสดงความเมตตา กรุณา ทุกคนร่วมกันปฏิบัติตาม เพื่อปฏิบัติตามกฎผู้บำเพ็ญประโยชน์ ได้เรียนรู้กระบวนการกลุ่มในการอยู่ร่วมกัน สามารถค้นพบความสามารถ ความสนใจ และการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ

13) กิจกรรมตามข้อเสนอของนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนเสนอ กิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจได้ เช่น กิจกรรมทำหนังสือรุ่น กิจกรรมทำหนังสือพิมพ์ โรงเรียน

ในการจัดกิจกรรมนักเรียนที่สัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญ ในการประสานบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ การนิเทศติดตาม การส่งเสริมสนับสนุนและการประเมินผล การรายงาน โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูที่ปรึกษา กิจกรรมนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนตลอดจนนักเรียนนักศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอดคล้องกับ ข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 4 และหมวด 5 ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และฝ่ายต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนได้หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นกับความพร้อม นโยบายและแนวคิดทิศทาง เป้าหมายของแต่ละโรงเรียน แต่จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาแห่งชาติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ เป็นต้น

1.4 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้
ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นคำที่มีความหมายเดียวกันเพราะในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy ในภาษาไทยจะนำมาใช้ให้เกิดความเหมาะสมเท่านั้น ได้มีนักวิชาการหลายกลุ่มได้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538: 763) ได้ให้ความหมายของ Strategy โดยแปลว่า “ยุทธศาสตร์”

Neufeldt and Guralnik (1988: 1324) ใน Webster’s New World Dictionary ได้ให้ความหมายคำว่า Strategy ไว้ดังนี้

1. ศาสตร์ของการวางแผนซึ่งมุ่งไปยังวงการทางด้านทหาร
2. ทักษะในการจัดการและการวางแผน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” ไว้ดังนี้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 73-911)

กลยุทธ์ ร. การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ยุทธศาสตร์ น. วิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางการทหาร และความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

ยุทธศาสตร์ ว. ที่มีความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังทหาร ทั้งในยามสงบและยามสงคราม เช่น จุดยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์กับยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรบเช่นเดียวกันคำว่า ยุทธศาสตร์ เริ่มปรากฏใช้ในวงการทหาร และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ แล้วจึงเริ่มเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 138-140) ได้เสนอแนวคิดของ Yavitz และ Newman ได้ใช้คำว่า กลยุทธ์แทนคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานระยะยาว แผนงานระยะสั้น ที่เป็นภาพรวมขององค์กรและถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกส่วนเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” นั้นจะเกี่ยวข้องกับภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 2-3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์และหรือยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิชาการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขั้น หรือเพื่อประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 44-45) เลือกใช้คำว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนเพื่อให้องค์การประสพผลสำเร็จตามแผนงาน สามารถเอาชนะคู่แข่งได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 42) ใช้ศัพท์กลยุทธ์แทนคำว่ายุทธศาสตร์ ได้อธิบายว่า เป็นวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานอันแยกคายที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปความหมายของยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการได้ให้นิยามศัพท์ไว้ดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy หรือ Strategies หมายถึง ชุดการตัดสินใจของบุคลากรเพื่อใช้วางแผนการปฏิบัติงานขององค์การทั้งระยะสั้น ระยะยาวที่จัดสร้างขึ้นโดยผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามและวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางใน การพัฒนาองค์การให้ประสพผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategies Management)

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Wheelen and Hunger (2000: 3) ได้ให้นิยาม การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาว ประกอบด้วย การตรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategies Formulation) การปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategies Implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

Pearce and Robinson (2000: 3) ให้นิยามการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

Thompson and Strickland (1999: 3-4) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Forming a Strategic Vision) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) และการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุง (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment)

สรุป การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุง

ระดับชั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นภารกิจของทุกระดับชั้นภายในองค์กร เมื่อพิจารณาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์กร Mondy (1988: 121) ได้แบ่งแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับที่สำคัญ คือ

1. แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Level) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กรเพื่อทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategic Planning) เพื่อให้ได้คำตอบตามคำถามดังนี้ คือ อะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์กร อะไรคือสิ่งที่องค์กรควรจะทำ อะไรคืออุดมการณ์และปรัชญาขององค์กร ธุรกิจขององค์กรประกอบด้วยอะไรบ้าง และจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

2. แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ (Unit-Level) เป็นการวางแผนการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนยุทธศาสตร์ระดับสูง และเรียกการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Level Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการ การกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีหน้าที่กึ่งนโยบายกึ่งปฏิบัติ มีข้อคำถามในการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ ดังนี้ คือ อะไรเป็นการบริหารหรือภารกิจเฉพาะของหน่วยงาน ใครคือผู้รับบริการหรือ

ลูกค้า จะทำอย่างไรจึงจะบริการลูกค้าได้ดีที่สุด จะทำอย่างไรองค์กรจึงจะปฏิบัติได้สอดคล้องกับอุดมการณ์ ปรัชญา รวมทั้งวัตถุประสงค์โดยรวม

3. แผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional-Level) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรการการปฏิบัติ ซึ่งเป็นรายละเอียดในการดำเนินโครงการแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ และเรียกการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า แผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Planning) ผู้รับผิดชอบการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับต้น ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้จัดการแผนก

สรุป การวางแผนยุทธศาสตร์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Level) แผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ (Unit-Level) และแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional-Level)

องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรจะแวดล้อมด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ

1. องค์ประกอบภายนอกแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ อันอยู่ภายนอก แต่มีผลกระทบต่อการวางแผน เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ระเบียบ กฎหมาย เสถียรภาพและความมั่นคงของรัฐบาล คู่แข่งขัน ลูกค้าหรือผู้ได้รับบริการ

2. องค์ประกอบภายในแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ส่วนต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ เป้าหมายขององค์กร (Organizational Goals) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรต้องการทำอะไรบ้าง

2.1 ภารกิจขององค์กร (Missions) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่า หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง

2.2 ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า องค์กร จะเลือกวิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2.3 นโยบาย (Policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

2.4 การตัดสินใจ (Decisions) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2.5 การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริง หรือลงมือทำจริง

แผนยุทธศาสตร์สามารถจำแนกองค์ประกอบออกได้เป็น 2 องค์ประกอบด้วยกัน คือ องค์ประกอบภายนอกแผนยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบภายในตัวแผนยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6-16 ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยอาศัยการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) มาเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับผลงานของหน่วยงานภาครัฐในแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่กับค่าของงบประมาณ เชื่อมโยงผลผลิตหลักในแผนยุทธศาสตร์กับเม็ดเงินงบประมาณจะต้องสอดคล้องกัน เรียกว่า “การวางแผนงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting), PBB” เป็นยุทธศาสตร์การบริหารงานที่มุ่งผลผลิตมากกว่า การบริหารงานเพื่อใช้ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เคยดำเนินการมาในอดีต การวัดประสิทธิผลเน้นไปที่ความสามารถการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามโครงการ ใช้การจูงใจด้วยระบบการให้รางวัลพิเศษประจำปีหรือโบนัสแก่ผู้มีผลงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่ได้มีการตกลงไว้ล่วงหน้า การบริหารเน้นการวัดและประเมินผลงาน โดยการติดตามงานตามระบบตัวชี้วัดผลงานที่เรียกว่า “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management), RBM” กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548 : 1-2) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
2. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control)



ภาพประกอบที่ 2.4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548: 1)

ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารจัดการออกเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 97-115 ; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548 : 1) เสนอขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้ คือ

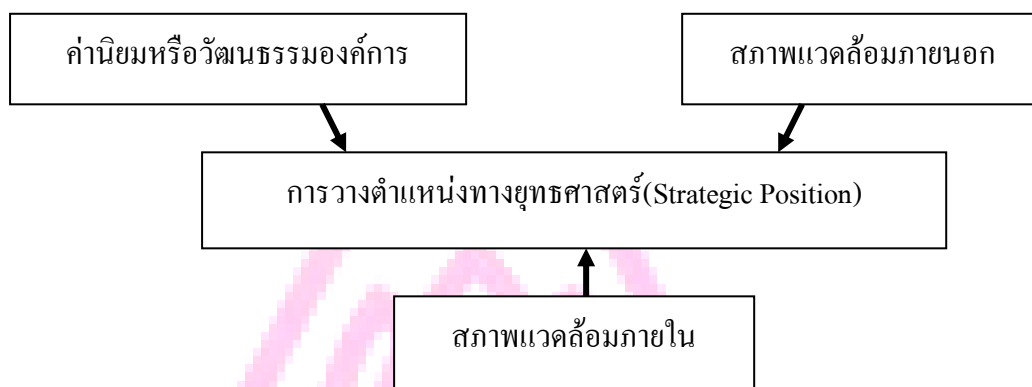
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ : เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การเพื่อสรุปเป็นความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ของปัจจัยยุทธศาสตร์ทั้งสองด้านมาพิจารณากำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม เรียกว่า SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) เพื่อกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส(Opportunity, O) และภัยคุกคาม (Threat, T) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การในการพัฒนาองค์การประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม ธุรกิจ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength, S) และจุดอ่อน (Weakness, W) ขององค์การ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในโดยมากจะพิจารณาจากปัจจัยหลักทางการบริหารจัดการ 4 ปัจจัย (4 M) ได้แก่ คน (Man) เงินงบประมาณ (Money) การบริหารจัดการ (Management) และ วัสดุอุปกรณ์ (Material)

3. การวิเคราะห์ค่านิยม ความคาดหวังหรือวัฒนธรรมองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูผลกระทบกับองค์การ ถ้ากระทบกับองค์การในเชิงบวก ก็ถือว่าเป็นโอกาส (Opportunity) ถ้ากระทบในเชิงลบก็ถือว่าเป็นภัยคุกคามหรืออันตราย (Treat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) องค์การ และการ

วิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร การวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT ซึ่งจะเป็นเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาองค์กร โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อการวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Position) ทั้งนี้ให้สอดคล้องและเป็นไปได้กับทิศทาง การเปลี่ยนแปลงจุดอ่อน จุดแข็ง และ โอกาสขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับกรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อาจเขียนเป็นภาพสรุปได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.5 กรอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 26)

สำหรับเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT) เพื่อใช้ในการกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ที่สำคัญได้แก่ Balance Scorecard, Boston Model, Balance Score Card, และ GE's 9 cell Matrix

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ : ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหรือการสร้างทางเลือกทางยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง การกำหนดทิศทางทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต กำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในทางเลือกต่าง ๆ หรือบรรลุมิติทางที่กำหนดไว้

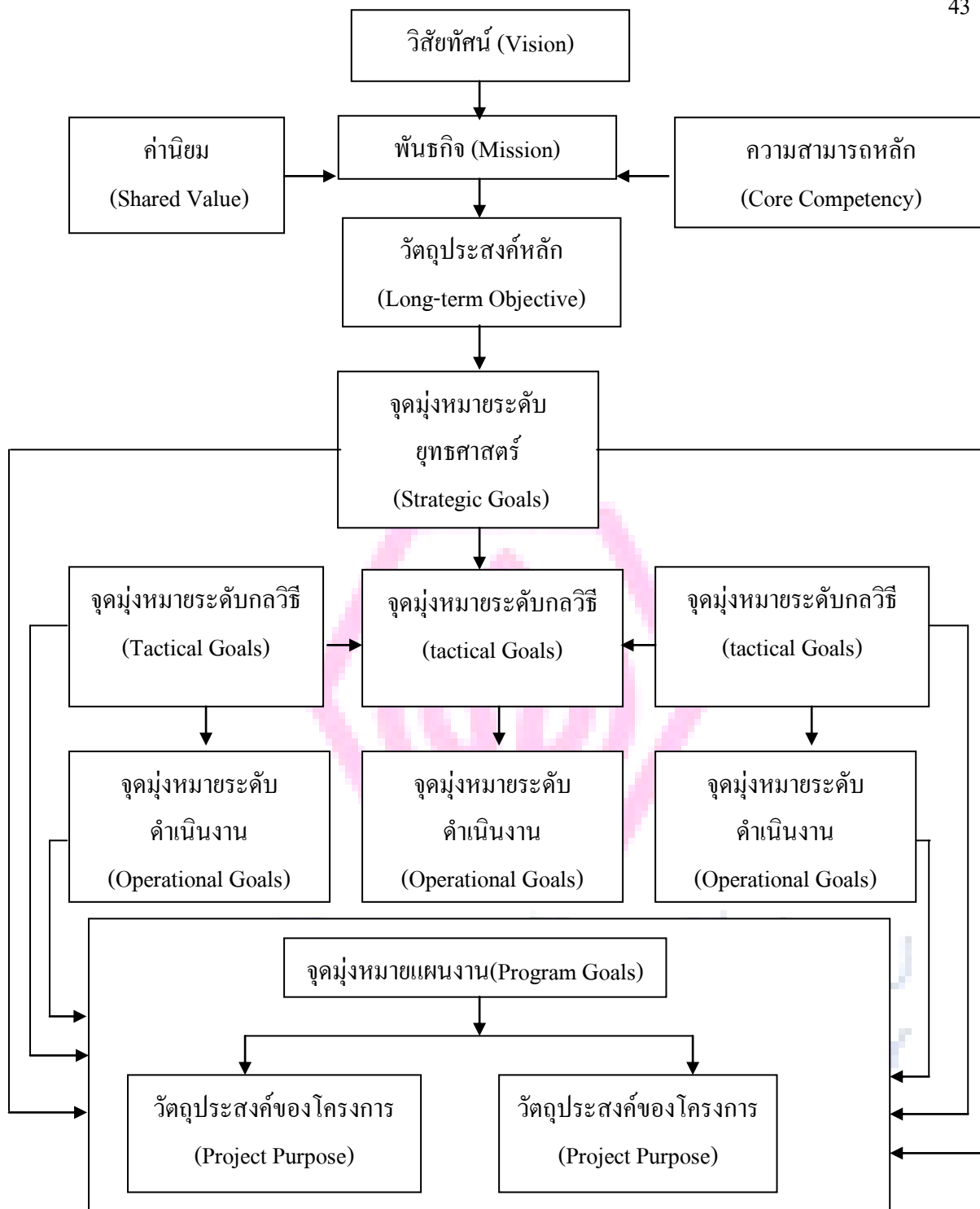
2. การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เพื่อให้ได้ “ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) แต่ความเหมาะสมที่สุดต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรและหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตราย และสอดคล้องกับโอกาสของโลกกว้างในอนาคตอีกด้วย

3. การเลือกยุทธศาสตร์ เป็นขั้นที่ผ่านการประเมินข้อดี ข้อเสียของทางเลือกโดยใช้ข้อมูล กระบวนการพิจารณาอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน

Bovee and others (1993: 209) ได้นำเสนอองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแผนแม่บทขององค์กรจะมีโครงสร้างขององค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)
2. พันธกิจขององค์กร (Mission)
3. ค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Value)
4. ความสามารถหลัก (Core Competency)
5. วัตถุประสงค์หลัก (Long-Term Objectives)
6. จุดมุ่งหมาย
 - 6.1 จุดมุ่งหมายระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
 - 6.2 จุดมุ่งหมายระดับกลวิธี (Tactical Goal)
 - 6.3 จุดมุ่งหมายระดับดำเนินการ (Operational Goal)
7. จุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ เช่น
 - 7.1 จุดมุ่งหมายด้านคุณภาพ (Quality Goal)
 - 7.2 จุดมุ่งหมายด้านทรัพยากร (Human Resource Goal)
 - 7.3 จุดมุ่งหมายด้านงบประมาณ (Budgeting Goal)

การวางแผนแม่บทขององค์กรจะไม่กล่าวถึงแผนปฏิบัติการเอาไว้เพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำจุดมุ่งหมายแต่ละระดับ ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการต่อไป เช่น จากจุดมุ่งหมายด้านกลยุทธ์ในแผนแม่บทจะถูกนำไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และในแผนกลยุทธ์จะมีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรองรับอีกทอดหนึ่ง เป็นการนำจุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นั่นเอง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนแม่บทกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรพอสรุปได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 โครงสร้างองค์ประกอบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มา: วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546: 45)

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 97-115) ได้นำเสนอวิธีการนำแนวคิดของ Bovee and others (1993 : 209) มาใช้ในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์แบบใหม่ (New Strategic Planning) มีขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 8 ขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่ภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในบางครั้งองค์กรที่มีแผนแม่บทอยู่แล้วอาจนำวิสัยทัศน์จากแผนแม่บทมาใช้ได้เลย บางองค์กรอาจปรับหรือจัดทำวิสัยทัศน์ขึ้นมาใหม่ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า What do we want to be? เป็นการมองภาพองค์กรในอนาคตในการกำหนดวิสัยทัศน์มีข้อได้เปรียบกันว่าจะต้องวิเคราะห์องค์กรก่อน เช่น อาจทำ SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat เพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็ง วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมก่อนแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ หรือไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแต่มีการระดมสมองเลย หรืออาจใช้ทั้ง 2 วิธีผสมผสานกัน ในการจัดทำวิสัยทัศน์อาจดำเนินการดังนี้

1. การระดมสมอง
2. การใช้แบบสอบถามให้บุคลากรทุกระดับกำหนดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการแล้วมีคณะกรรมการคัดเลือก
3. ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาก่อนแล้วส่งให้บุคลากรลงประชามติตัวอย่างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เช่นวิสัยทัศน์ของ Sony: เป็นหนึ่งด้านความบันเทิงสำหรับทุกคน
วิสัยทัศน์ของปูนซีเมนต์ไทย : เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

วิสัยทัศน์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: เป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

ในการกำหนดวิสัยทัศน์อาจพิจารณาทั้งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Shared Vision) ก็ได้

ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กร อาจถูกกำหนดในรูปการผลิต การตลาด และการบริการ พันธกิจเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงาน พันธกิจเป็นการหาคำตอบของคำถามที่ว่า Why do we exist? ทำไมเราจึงต้องจัดตั้งองค์กรของเราขึ้นมา ตั้งขึ้นมาให้ทำอะไร นั่นคือมีการกิจอะไรนั่นเอง ในการจัดทำพันธกิจอาจใช้วิธี

1. จัดประชุมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้รับผิดชอบการวางแผน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิคของการวิเคราะห์แบบ 7S ของ McKinsey, Boston Model, Balance Score Card เพื่อกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ (SWOT)

3. จัดทำ Workshop ระดมสมอง

ตัวอย่างพันธกิจขององค์กรในประเทศไทย

พันธกิจของบริษัทรถจักรยานยนต์ : มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการขายและการบริการ ด้านการพัฒนางานองค์กร ด้านภาพลักษณ์ของสังคม

พันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ข้อ คือ

1. จัด ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
3. ยกกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพและมุ่งสู่มาตรฐานสากล

ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Values Scan)

ค่านิยมร่วม (Values Scan) หมายถึง ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กรเดียวกันว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า เพื่อช่วยทำหน้าที่เป็นเป้าหมายพฤติกรรมและความเชื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน ในการจัดทำค่านิยมร่วมอาจใช้เทคนิคเช่นเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์

ตัวอย่างค่านิยมร่วมของธนาคารแห่งประเทศไทย

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผย
2. การทำงานเป็นทีม
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
5. ความรู้ความสามารถ
6. ความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ

ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก ความสามารถหลักเป็นกลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ เจตคติ นวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์การในการดำเนินงาน ความสามารถหลักถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เอกลักษณ์ที่โดดเด่นหรือความแกร่งขององค์การที่เกิดจากการประสาน เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของคนในองค์การ ลักษณะของความสามารถหลักที่ดีจะต้องมีความทันสมัย เป็นนวัตกรรม และมีความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ความสามารถหลักที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยเฉพาะคน แนวความคิดส่วนตัว ความรู้และทักษะ การพิจารณาว่าอะไรเป็นความสามารถหลักหรือ Core Competency หรือไม่ควรพิจารณาจาก

1. ศักยภาพในการเข้าถึงตลาดได้หลากหลาย
2. ก่อให้เกิด End Product ที่มีประโยชน์สำคัญที่ลูกค้ารับรู้ได้
3. ยากแก่การลอกเลียนแบบเพราะเป็นความซับซ้อนของเทคโนโลยีและการผลิตเข้าด้วยกัน
4. ตัวแบบของความสามารถหลักพิจารณาได้จากมุมมองในมิติต่างๆ ดังนี้
 - 4.1 ความสามารถด้านการวิเคราะห์
 - 4.2 ความสามารถด้านธุรกิจ
 - 4.3 ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 4.4 ความสามารถด้านภาวะผู้นำ
 - 4.5 ความสามารถด้านเทคนิค
 - 4.6 ความสามารถด้านเทคโนโลยี

ในการจัดทำความสามารถหลักอาจใช้การวิเคราะห์หน้าที่หลัก การวิเคราะห์ปัญหาสำคัญของงาน หรือการใช้ Delphi Technique เพื่อนำมากำหนดความสามารถที่ต้องการ ตัวอย่างความสามารถหลักขององค์การ เช่น สามารถใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

1. สามารถในการวางแผน วิเคราะห์ และออกแบบ Hardware, Software และ People ware
2. สามารถออกแบบระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย และระบบรักษาความปลอดภัยได้
3. สามารถเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเครือข่าย

ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก : ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ อาจเป็น 1-5 ปี โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์หลักมักจะปรากฏไว้ในพระราชบัญญัติ

จัดตั้งหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยที่ระบุดำเนินงานในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เช่น มีวัตถุประสงค์ผลิตบัณฑิต วิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

ขั้นที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นจุดมุ่งหมายที่นำพันธกิจแต่ละด้านมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต เป็นการกำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของการใช้ยุทธศาสตร์หรือกิจกรรมทางยุทธศาสตร์ โดยปกติจะมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งอาจมีมุมมองในหลายมิติ เช่น

1. จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการเงิน
2. จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านบุคลากร
3. จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและพัฒนา
4. จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์
5. จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นจุดมุ่งหมายของการเดินทางไกลที่อาจใช้เวลา 3-5 ปี จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์นี้จะเป็นเสมือนตัวเชื่อมต่อระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ เป็นการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นั่นคือจะเปลี่ยนจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน เช่น จุดมุ่งหมายยุทธศาสตร์ด้านการเงิน แผนงานที่ตามมาคือ แผนงานด้านการเงิน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ก็คือจุดมุ่งหมายของแผนงานนั่นเอง สำหรับตัวอย่างจุดมุ่งหมาย เชิงยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอาจกำหนดจุดมุ่งหมายว่า “มุ่งมั่นพัฒนาและบริการเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง” เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์แบบสมดุล และกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก : ดังที่กล่าวมาแล้วว่าในการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์เรามักจะพิจารณาว่าเราจะกำหนดภายใต้มุมมองด้านหรือมิติใด เช่น มิติด้านการเงิน มิติด้านนวัตกรรม หรือเทคโนโลยี นั่นคือเป็นการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ต้องการพิจารณาถึง ซึ่งอาจใช้กรอบดัชนีวัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard, BSC ซึ่งมองความสำเร็จ 4 ด้าน หรือ 4 มิติ

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

จากมิติภายใต้กรอบของ BSC อาจนำมาใช้ประโยชน์ในแผนยุทธศาสตร์โดยอาจนำมาใช้กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กรก็ได้ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ได้แก่

กำไร วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจ หรืออาจจะนำกรอบนี้มากำหนดเป็น จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ก็ได้

การมองจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ทางด้านผลลัพธ์ ซึ่งเรียกว่า กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Results Area, KRA และ Performance Indicator, KPI) ก็คือ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จหรือ KRA อยู่ร้อยละ 90 ของลูกค้าพึงพอใจ จากดัชนีและเป้าหมายดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ที่จะต้องปฏิบัติ เช่น อาจใช้ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การกำหนดแผนงาน และ โครงการ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดรายชื่อของแผนงานและโครงการ รายชื่อของแผนงานนั้นจะมีที่มาจากจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ นั่นก็จะเป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาขององค์กรในมิติด้านต่าง ๆ ของจุดมุ่งหมายว่ามีปัญหาหลักอะไรบ้าง ก็จะได้รายชื่อของแผนงาน รายชื่อโครงการ และรายชื่องานเพื่อที่จะได้นำปัญหาหลักมาค้นหาสาเหตุว่าแต่ละปัญหาหลักมีสาเหตุอะไรบ้าง ชื่อโครงการจะมาจากสาเหตุต่างๆ และถ้านำสาเหตุต่างๆ มาหาสาเหตุย่อย สาเหตุย่อยที่ค้นพบก็คือกิจกรรมของโครงการนั่นเอง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการจำเป็นที่ผู้จัดทำควรมีความรู้ในเรื่อง

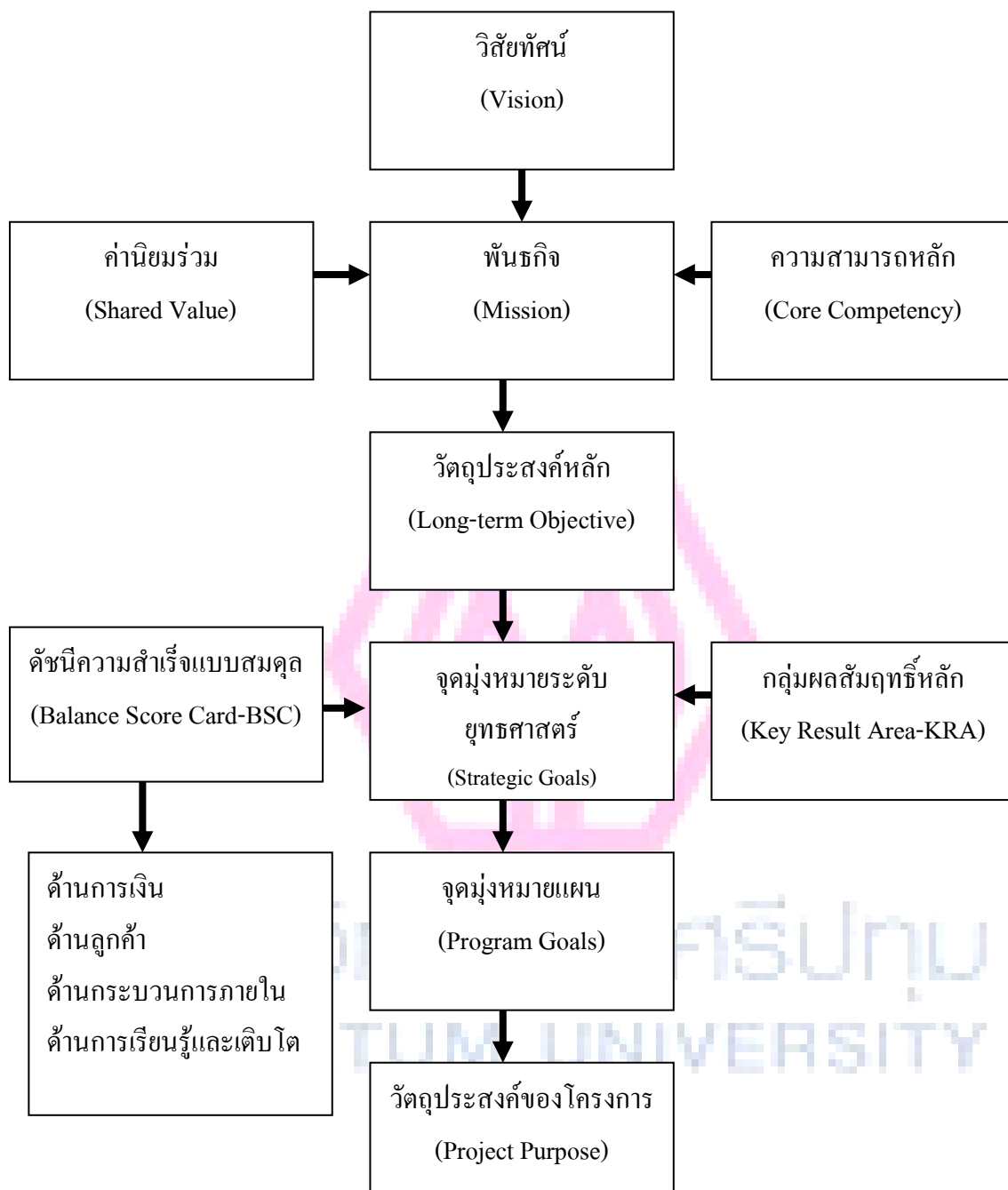
1. ความรู้เรื่องวงจรการบริหาร (Management Cycle)
 - 1.1 ขั้นตอนการจัดทำแผน
 - 1.2 ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ
 - 1.3 ขั้นตอนติดตามประเมินผล
 - 1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร
2. ความรู้เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM)
3. ความรู้เรื่องการเทียบวัด (Benchmarking)
4. ความรู้เรื่องตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)
5. ความรู้เรื่องแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame (Action Plan by Logical Framework)

องค์ประกอบภายในแผนปฏิบัติการแนวใหม่ที่สำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 14 หัวข้อดังนี้ 1) ชื่อแผนงาน (Program Title) 2) วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal), 3) ชื่อโครงการ (Project Title) 4) ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Project Responsible Person or Office) 5) ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ตรวจสอบและประเมิน (Auditor or Auditing Office) 6) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) 7) รายการกิจกรรมที่จะต้องทำ (List of Activity) 8) จำนวนทรัพยากรบุคคลที่ใช้ (Inputs) 9) งบประมาณที่ใช้ (Budget) 10) เวลาที่ใช้ (Time Schedule) 11) ผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) และตัวชี้วัด (KPIs) 12) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัด (KPIs) 13) ผลสัมฤทธิ์ (Results) และตัวชี้วัด (KPIs) 14) เงื่อนไขความสำเร็จ (CSFs)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ขั้นที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขั้นที่ 7 การกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA) ขั้นที่ 8 การกำหนดแผนงาน (Program) และโครงการ (Project)

จากแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิสรุปความสัมพันธ์ของแผนแม่บทกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เน้นการนำเทคนิคของ BSC และ KRA มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดังภาพประกอบที่ 2.7

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



ภาพประกอบที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนแม่บท แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่เน้น การนำBSC และ KRA มาใช้ประโยชน์

ที่มา: วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546: 22)

2. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นของการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กร มีองค์ประกอบในการดำเนินการดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) เป็นขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานเป็นขั้นๆ มุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การจัดทำแผนงานจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร โดยระบุวันเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการให้ชัดเจน

2.2 การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดรายรับ รายจ่ายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดในอนาคต

2.3 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) และดำเนินการตามแผนงาน เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จ

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control)

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยปรับจากแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992: 71-79) ในเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีมิติทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

มิติที่ 1: มิติด้านประสิทธิผล

มิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ BSC กำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด กล่าวคือ ในยุทธศาสตร์นั้น ส่วนราชการจังหวัดต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลงเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้นกึ่งเปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

มิติที่ 2: มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติทางด้านกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ BSC กำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 3: มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ BSC กำหนดให้ส่วนราชการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

มิติที่ 4: มิติด้านการพัฒนาองค์กร

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ของ BSC กำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

สรุปการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับวิธีการปฏิบัติงาน และผลผลิตหลักกับเม็ดเงิน เรียกว่า “การวางแผนงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน, PBB” มีการติดตามงานตามระบบตัวชี้วัดผลงาน เรียกว่า “การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์, RBM” สำหรับกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจหลักคือการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรด้านคนของประเทศให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถแบ่งกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

1.5 ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

นโยบาย (Policies) เป็นแนวทาง (Guideline) อย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งเชื่อมต่ออยู่ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และการนำยุทธศาสตร์ (Strategies) ไปใช้ (Implementation) องค์กรจะใช้นโยบายเป็นแนวทางที่จะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานของตนเมื่อจะตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ จะต้องอยู่ภายในกรอบที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น สามารถดำเนินการไปได้ในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

การจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จในโรงเรียนได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็น และมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งปรัชญาการศึกษา ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการสถานศึกษาจะต้องมีหลักคิด หลักวิชา หลักปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะก่อให้เกิด

กระบวนการสร้างองค์ความรู้และกระบวนการปฏิบัติที่ถูกต้อง จึงจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้ ปรัชญาการจัดการศึกษาจึงเปรียบเสมือนตัวชี้เป้าหมายให้การบริหารจัดการตอบสนองความคาดหวังของชีวิตและสังคม ซึ่งการบริหารดังกล่าวก็ต้องอาศัยการบริหารยุคใหม่ด้วย เพราะปัจจุบันเป็นยุค “โลกาภิวัตน์” ความรู้และวิธีการที่จะนำมาใช้และปฏิบัติมีความเปลี่ยนแปลงและล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการดำเนินการมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้อยู่เสมอ จึงจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า (ธีระ รุญเจริญ, 2548: 28-38) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอนโยบายการบริหารสถานศึกษาและปรัชญาการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นักการศึกษาที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารสถานศึกษาในภารกิจหน้าที่ที่ตนบริหารงานอยู่อย่างชาญฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีความแนบเนียนในการปฏิบัติ เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ ควบคุม กำกับติดตาม ประเมิน แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งการวางแผน การบริหาร งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ หรืองานอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยราบรื่น เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสีย (สมศักดิ์ คงเที่ยงและคนอื่น ๆ, 2546: 24) และมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งความรู้ในศาสตร์การบริหาร ทั้งที่มีมาในอดีตและทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างมีศิลปะเพื่อให้งานที่บริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ศาสตร์และศิลป์ที่ปรากฏอยู่ในทุกสาขาวิชาในสังคมปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้เข้ากับยุคสมัยตามกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งสาขาการบริหารการศึกษาที่ต้องนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสูงสุด ศาสตร์และศิลป์การบริหารดังกล่าว ได้แก่ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่ของการบริหารการศึกษา ตามกฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารได้ครอบคลุมในงานการจัดการศึกษาทั้งหมดของโรงเรียน ดังมีสาระสำคัญต่อไปนี้

นโยบายของโครงสร้างใหม่และกรอบงานตามกฎกระทรวง

หลังจากได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และออกพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำให้หน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเดิมมีอยู่ 14 กรม ถูกยุบรวมเหลือเพียง 4 แห่ง ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่ม

งาน สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติก็ได้มีการปรับปรุงงานและแบ่งส่วนราชการออกไปเพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การจะบริหารจัดการสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงจึงมีความจำเป็น เพราะจะทำให้ระบบการติดตามงานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถติดตาม ตรวจสอบได้ง่ายและสะดวก ประการสำคัญคือการจัดกลุ่มงานวิชาการไว้เป็นกลุ่มงานอีกกลุ่มงานหนึ่งในโรงเรียน จะทำให้งานวิชาการมีความคล่องตัวในการนิเทศ ติดตามและประเมินผล และถ้าในโรงเรียนจัดโครงสร้างงานกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง ไว้เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งภายใต้การดูแลของกลุ่มงานวิชาการ จะทำให้การขับเคลื่อน ด้านเศรษฐกิจพอเพียงไปได้ง่ายและคล่องตัวขึ้น เพราะการบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้ากับหลักสูตรการจัดแผนการเรียนรู้ โดยกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนา โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก็ควรจะเป็นกลุ่มงานวิชาการ

การบริหารงานบุคคลจะต้องพิจารณาถึงอัตรากำลังครู ความเหมาะสมของการมอบหมายหน้าที่การงาน การฝึกอบรมครู เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ มาจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่นักเรียน

ด้านงานงบประมาณนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการจัดสรรงบประมาณให้แก่งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างประหยัดให้แก่ครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนได้ ดังนั้น การอนุมัติงบประมาณแต่ละครั้งจึงอาศัยเหตุผลที่ดี มีความระมัดระวังและรอบคอบสูงมาก คำนึงถึงความคุ้มค่าและคำนึงถึงผลที่จะก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้รับบริการ

ส่วนการบริหารทั่วไป ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความสะดวก คล่องตัว การประสานสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบังเกิดผลสูงสุด

นโยบายการแบ่งส่วนราชการของโรงเรียนตามโครงสร้างใหม่ตามกฎกระทรวง มีดังนี้

1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

สำนักงานกลุ่มงานวิชาการ งานวางแผนงานวิชาการ งานพัฒนาหลักสูตรและแผนการสอน งานจัดทำตารางเรียนตารางสอน / ภูมิปัญญาท้องถิ่น งานสอนซ่อมเสริม งานพัฒนาครูและบุคลากร งานสื่อนวัตกรรม งานห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ งานกิจกรรมด้านวิชาการของนักเรียน งานวัดผลประเมินผลนักเรียน งานทะเบียนนักเรียน งานจัดสอนแทน งาน ICT งานนิเทศติดตาม งานวัดและประเมินผล และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2) กลุ่มบริหารงานงบประมาณ มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

สำนักงานกลุ่ม งานการเงินงบประมาณ งานการเงินนอกงบประมาณ งานจัดทำคำของบประมาณ งานพัสดุครุภัณฑ์ งานจัดซื้อจัดจ้าง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3) กลุ่มบริหารงานบุคลากร มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

สำนักงานกลุ่ม งานบรรจุแต่งตั้ง งานพัฒนาบุคลากร งานความดี ความชอบ งานส่งเสริมขวัญและกำลังใจ งานวินัย งานงบบวันลา/มาสาย งานติดตามและประเมินผล และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4) กลุ่มบริหารงานทั่วไป แยกได้ 4 งานย่อย ดังนี้

4.1) งานธุรการ มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

สำนักงานกลุ่มงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานรักษาความปลอดภัย งานทะเบียนและรายงาน งานข้อมูลสารสนเทศ งานเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ งานติดตามและประเมินผล งานปฏิคม งานสวัสดิการครู งานโสตทัศนอุปกรณ์ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.2) งานกิจการนักเรียน มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

งานสำนักงาน งานเขตพื้นที่บริการ งานสำมะโนประชากรนักเรียน งานอนามัย งานอาหารและโภชนาการ งานร้านค้าสหกรณ์ งานสวัสดิการนักเรียน งานประชาธิปไตย งานสถานนักเรียน งานระบบดูแลและช่วยเหลือนักเรียน งานกิจกรรมนักเรียน งานแนะแนวและทุนการศึกษา งานส่งเสริมระเบียบวินัย งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม งานป้องกันยาเสพติดและเอดส์ งานติดตาม และประเมินผล งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4.3) งานอาคารสถานที่ มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

งานสำนักงาน งานอาคารสถานที่/ห้องเรียน งานซ่อมแซม บำรุงรักษา งานความสะอาดงานจัดสิ่งแวดล้อม งานติดตามและประเมินผล งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.4) งานชุมชนสัมพันธ์ มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

งานสำนักงาน งานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานข้อมูลสารสนเทศชุมชน งานบริการชุมชน รับบริการชุมชน งานเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เครือข่ายชุมชนงานศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น งานติดตามและประเมินผล งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

จากนโยบายการแบ่งส่วนราชการในโรงเรียนออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่และยังได้แบ่งย่อยเพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติราชการตามกฎหมาย จึงได้กำหนดกรอบงานตามบทบาทหน้าที่ของงานแต่ละงานดังนี้

1) ด้านวิชาการ

- 1.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร
- 1.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9) การนิเทศการศึกษา
- 1.10) การแนะแนว
- 1.11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) ด้านงบประมาณและการเงิน

- 2.1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
- 2.2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินและการรับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
- 2.3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2.4) การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 2.6) การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
- 2.7) การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

- 2.8) การระดมทุนการศึกษา
 - 2.9) งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 2.10) งานกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 - 2.11) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 2.12) การเบิกเงินจากคลัง
 - 2.13) การรับเงิน
 - 2.14) การเก็บรักษาเงิน
 - 2.15) การจ่ายเงิน
 - 2.16) การนำเงินส่งคลัง
 - 2.17) การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 2.18) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 2.19) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
 - 2.20) การวางแผนพัสดุ
 - 2.21) การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง
 - 2.22) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและการจัดหาพัสดุ
 - 2.23) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
 - 2.24) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 3) การบริหารงานบุคคล
- 3.1) การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2) การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.5) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.6) การเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.7) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.8) การลาทุกประเภท
 - 3.9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.10) การส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติ

- 3.11) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.12) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.13) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.14) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.15) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.16) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.17) การออกจากราชการ
- 3.18) การสนับสนุนส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.19) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.20) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4) งานบริหารทั่วไป
 - 4.1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - 4.4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8) การดำเนินงานธุรการ
 - 4.9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 4.10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.11) การรับนักเรียน
 - 4.12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
 - 4.14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.15) การจัดทัศนศึกษา
 - 4.16) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

- 4.17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล
ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ
นักเรียน

แม้การแบ่งส่วนราชการตลอดจนได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามกรอบงานของโรงเรียนแล้ว แต่การจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ภาระหน้าที่ของผู้บริหารจึงได้กำหนดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสมัยใหม่ ผู้บริหารย่อมมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544: 129-142)

- 1) การเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจะต้องเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงานซึ่งอาจเป็นการจัดระบบ บริหาร โครงสร้างขององค์กรภายในโรงเรียน การกำหนดอำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) การพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ งานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นนักวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน มีความเข้าใจหลักสูตร การจัดแผนการเรียนการสอน การประเมินผล ตลอดจนเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อช่วยเหลือ แนะนำครูในโรงเรียนให้เกิดพัฒนาในด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ทั้งในด้านการปกครองและการจัดบริการต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนต้องรับผิดชอบและดำเนินการไม่ว่าจะเป็นด้านการรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การแนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน ตลอดจนการจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ

4) การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การบริหารครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่และบุคลากร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงเรียนแก่ครู การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้ รับการพัฒนาอยู่เสมอให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

5) การบริหารงานบริการ ได้แก่ งานธุรการในโรงเรียน งานอาคารสถานที่ พัสดุครุภัณฑ์ ซึ่งรวมถึงบริการพิเศษที่จัดให้แก่ชุมชน อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วย

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนว่า มีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานและเพื่อประกอบการพิจารณาสนับสนุนให้โอกาสความ ก้าวหน้าแก่บุคลากรในโรงเรียน งานประเมินผลนี้ต้องทำเป็นระยะ ๆ ให้มีความต่อเนื่อง

นอกจากนี้ Sergiovani and others (1996: 125) ได้แบ่งงานภารกิจในการบริหาร การจัดการศึกษาในโรงเรียนออกเป็น 8 ประการ คือ

- 1) งานการจัดบุคลากรผู้ร่วมงาน
- 2) งานบริหารหลักสูตรและการสอน
- 3) งานบริหารการให้บริการนักเรียน
- 4) งานบริหารอาคารสถานที่
- 5) งานบริหารงานธุรการ
- 6) งานพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 7) งานวัดและประเมินผลการศึกษา
- 8) งานบริหารความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

ในการบริหารสถานศึกษาแม้จะมีงานหลายงาน มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น หลายกลุ่มงาน แต่งานการบริหารวิชาการมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการ จัด การเรียนการสอน การพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และเกิดคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาทั้งระดับชาติ ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองและท้องถิ่น ส่วนงานอื่นเป็น งานให้การสนับสนุนงานวิชาการเพื่อให้งานวิชาการสามารถดำเนินการไปได้ให้มีประสิทธิภาพ ดัง มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นถึงการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนไว้ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2537: 53-61) การบริหารงานในสถานศึกษา หากจะกล่าวโดย สรุปลแล้ว การบริหารงานวิชาการจัดว่าเป็น “ภารกิจหลัก” ของการจัดตั้งโรงเรียน เพราะงานวิชาการ เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติ ไม่ว่าพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาคูณธรรม จริยธรรม พัฒนาอารมณ์ สังคม การพัฒนาร่างกายรวมทั้งการพัฒนาอาชีพ ล้วนมาจากกระบวนการ จัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น ส่วนงานด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคลากร งานงบประมาณและ

บริหารทั่วไป เป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์งานด้านวิชาการ จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ โดยทั่วไปมี 5 งาน หลัก ๆ ได้แก่ 1) งานวางแผนในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ 2) งานหลักสูตร และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน 3) งานสนับสนุนการสอนต่าง ๆ เช่น งานห้องสมุด การจัดครูเข้าสอน 4) งานพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและนิเทศการศึกษา และ 5) งานวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

สมศักดิ์ คงเที่ยง และคนอื่น ๆ (2546: 380-386) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือในโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนทุกแห่งคือการให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการร่วมทำงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียน

สุมิตร คุณากร (ม.ป.ป.: อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง และ คนอื่น ๆ 2546: 189-194) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการส่งเสริมวิชาการในโรงเรียนคือผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนนั่นเอง

ธีระ รุญเจริญ (2548: 11- 35) ได้กล่าวถึงการที่ผู้บริหารไม่ได้บริหารโดยเน้นงานวิชาการโดยตรง ทำให้มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา โดยได้นำผลการสำรวจและวิจัยของ วลัยพร แสงนภาพวร ที่ได้นำผลการวิจัยของอุดม เอี่ยมสะอาด ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยเรียงลำดับงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ มากที่สุด บริหารงานบุคคล วิชาการ อาคารสถานที่ งานชุมชน และกิจการนักเรียน น้อยที่สุด และผลการวิจัยของ สปจ.เพชรบุรี ที่เฉลี่ยการใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในหนึ่งวันว่า งานชุมชนใช้มากถึง 190 นาที งานธุรการ การเงิน พักตร์ ใช้ 105 นาที ส่วนงานวิชาการใช้เพียง 50 นาที เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการ หรือไม่ได้เน้นการบริหารงานวิชาการ จึงทำให้ผลการประเมินของ สมศ.รอบแรกพบว่า นักเรียนไม่มีคุณภาพด้านการคิด ด้านความรู้ และทักษะตามหลักสูตร และ ธีระ รุญเจริญ ยังได้สรุปไว้ว่า “ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องใช้เวลา และให้ความสนใจต่อการบริหารงานวิชาการมากขึ้นกว่าเดิม เพราะเป็นงานเป้าหมายหลัก”

สรุปได้ว่า นโยบายเชิงโครงสร้างของการจัดองค์กรของสถานศึกษานั้น มุ่งจัดโครงสร้างเพื่อให้มีการครอบคลุมงานทั้งหมดของโรงเรียน และจัดระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้งานต่าง ๆ สามารถสนับสนุนงานทางด้านการเรียนการสอนหรืองานด้าน “วิชาการ” ซึ่งจัดว่าเป็นงานที่เป็น “หัวใจ” ที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ทักษะ ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณธรรม

จริยธรรม สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ให้นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และมีชีวิตอย่างมีความสุข ต้องมีงานด้านอื่นคอยให้การสนับสนุน

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่โรงเรียน โดยให้ชุมชนและโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษา และจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายที่ปวงด้วยตนเอง (ประสงค์ หอมชื่น, 2548: 1; อ้างอิงจากเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541: 14-16) และพฤติกรรม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรม เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า, 2546: 17-24) ซึ่งประพจน์ เข้มทิม (2545: 33-35) ก็ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (ธนศ ขำเกิด, 2544: 151) ซึ่งสอดคล้องกับวิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า (2546: 17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียน ในการที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นผู้บริหารจะต้องประพฤติตน ในด้านเป็นแบบอย่างต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 71) การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐาน, 2544: 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544: 84)

ตอนที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแรกของการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900 - 1950) นักวิจัยได้ศึกษาที่สนใจของการเป็นผู้นำ โดยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาจากการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุคุณลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่าง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) กับผู้นำที่

ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency Model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational Variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970 – ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร ซึ่งจะขอสรุปถึงมุมมองภาวะผู้นำต่างๆ เหล่านี้โดยสังเขป ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นระยะเวลาที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล (ชว้าง บุญยมติ, 2550: 42 อ้างอิงจาก Schriesheim et al., 1980: 4) นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) สันนิษฐานว่าคุณลักษณะ ของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้ที่ผู้นำกับผู้ที่ไม่ ผู้นำ หรือคุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำมานานหลายสิบปี Bateman; & Snell (2004: 371) กล่าวถึงมุมมองต่อภาวะเชิงคุณลักษณะจะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคนและพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป (ชว้าง บุญยมติ, 2550: 42 อ้างอิงจาก Luthans. 1985: 480) ในช่วงปี ค.ศ.1904 -1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำโดยเริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมี และก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น

Stogdill (1974: 62-63) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าว จำนวน 124 เรื่อง และสรุปได้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายามความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการใช้คำพูด ต่อมา Stogdill (1974: 72-91) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 พบลักษณะของผู้นำดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง 2) ภูมิหลังทางสังคม เช่น สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้น 3) สถิติปัญญาและความสามารถ เช่น สถิติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด 4) บุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่น 6) คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่นความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด ในระยะหลังๆ สถิติก็ค้นพบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล Stogdill (1981: 73-97) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 46) คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ และจากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับธุรกิจและงานของตน

กล่าวโดยสรุป การดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่มียุคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในตนเองเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำกับคนที่ไม่ใช่ผู้นำได้ชัดเจน

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์และผลกระทบของบริบทที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไร ที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะ มองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดย มีผลงาน วิจัยที่เชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละ สถานะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ ที่ เหมาะต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy; & Miskel (1987: 273) ได้ศึกษาคุณสมบัติ 4 ประการ ที่ ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Theory เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะ อธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละ สถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์ ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะ เกิดประสิทธิผล

ภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำแน่นอนหรือสามารถมีผู้นำได้หลายคน

แนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เคยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะ ผู้นำของผู้นำเพียงคนเดียวเฉพาะตัว (Personal Leadership) ไปเป็นแนวคิดใหม่ว่าเป็น ภาวะผู้นำ ขององค์กร (Organizational Leadership) โดย Barnes; & Kriger (1986: 15-16) ได้เสนอว่าทฤษฎี ภาวะผู้นำทั้งหลายที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ กล่าวคือ ล้วนมีแนวคิดของการมีผู้นำเพียงคน เดียว (Single Leader) ต่อผู้ตามจำนวนมาก ทั้งที่ความจริงแล้วภาวะผู้นำขององค์กรบ่งบอกถึง ความรู้สึกของการต้องมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป (Pluralistic Sense of Leadership) ส่วน คุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ที่เรามักพูดถึงนั้น แท้จริงมิใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด แต่ เป็นขององค์กรโดยรวมซึ่งประกอบขึ้นด้วยคนหลายคน โดยที่คนเหล่านี้ต่างก็แสดงบทบาทของ การเป็นผู้นำที่ซ้อนทับกันอยู่ แต่บางครั้งบทบาทก็เสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้แต่ละช่วงเวลามีการ ส่งผ่านการใช้ผู้นำจากคนหนึ่งไปสู่คนอื่นๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นมุมมองภาวะผู้นำแบบกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำองค์กรโดยรวมในแง่คุณลักษณะ (Traits) และ พฤติกรรม (Behaviors) ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ที่เป็นอยู่มักศึกษาการเป็นผู้นำแบบรายบุคคล แนวคิดการมองภาวะผู้นำขององค์กรโดยรวมดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) Slater; & Doig (1988: 294-301) ไม่เห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นของคน

เป็นหัวหน้าโดยเฉพาะ เพราะการคว่นสรุปเช่นนี้เป็นการละเอียดและมองข้ามความเป็นไปได้ถึงการ
ใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เป็นทีมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำประเภทเข้าแก่งคนเดียวแบบวีรบุรุษ
(Hero-leader) ด้วยแล้วแทบจะมองไม่เห็นภาวะผู้นำของคนระดับล่างจำนวนมากมายที่ใช้ภาวะผู้นำ
ร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

การวิจัยภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ที่กล่าวโดยสังเขปมาทั้งหมดนี้ ยังมี Méndez-Morse (1992: Online) ที่กล่าวถึงมุมมอง
ภาวะผู้นำช่วงก่อนทศวรรษ 1980 ซึ่งมุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วงต่อมาได้มีการ
ตรวจสอบทบทวนใหม่ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจน
ถึงความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและ
พฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้
องค์กรประสบความสำเร็จ มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำ (Leaders) กับการเป็น
ผู้บริหาร (Managers) มีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามี
ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างไร นอกจากนี้มีวิสัยทัศน์แล้วยังกล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้อง
ทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒनावิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องให้คุณค่าและ
ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the Human Resources) ขององค์กร ด้วยแนวคิดมุมมอง
คุณลักษณะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดผู้นำใหม่ขึ้นซึ่งเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่ผ่านมาเรากล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป เพื่อดำเนินกิจกรรมในภาวะปกติของการทำงาน
(Normal; & Routine Work) เช่น การชักจูง การชี้นำ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน การ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น ผู้นำเชิงกิจกรรม แต่ในปัจจุบัน สังคม
และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนมี
การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จน
สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
ให้มีประสิทธิผล มากขึ้น การบริหารการรวมกิจการให้ประสบความสำเร็จ การพลิกฟื้นกิจการจาก
ภาวะที่ย่ำแย่ให้กลับฟื้นขึ้น ซึ่งผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤณภูวนิช (2552: 259) กล่าวว่า จากการศึกษาพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำ
ประเภทนี้ คือ

1. มีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือมี
การดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ มีความ
เสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไป
ได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ใ้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึง
สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้ การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็น ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามท่อมเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ใน โอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ปัญหากระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตาม มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถ มองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้นผู้นำ จะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้ องค์กร

เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมาย ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่างๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดัน ให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัชร เทพพุทธานุกร (2550: ออนไลน์) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำ คุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิด ความก้าวหน้า

สุชาดา รังสินันท์ (2550: 114) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

ธนศ ขำเกิด (2550: ออนไลน์) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความ สามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภิรมย์ ถินถาวร (2550: 30) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงาน เกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

Méndez; & Morse (1992: Online) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมทดแทน

Galpin; & Herndon (2007: 83) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มิจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มิจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายุคใหม่การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงปรารถนา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงานให้โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย จากงานวิจัยหลายเรื่องพบตรงกันว่า ผู้นำที่นำแต่เพียงผู้เดียว ไม่สามารถทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งได้คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษายุคใหม่ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 128) ได้กล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะจูงใจบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ผู้สอน ผู้เรียน ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2540: 155-157) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้กระทำการสิ่งที่คุณำต้องการให้พวกเขากระทำ และมีสไตล์ความเป็นผู้นำพื้นฐาน 4 อย่าง ดังนี้ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือบุคคลที่สั่งการสิ่งที่คุณำอยู่ได้บังคับบัญชาต้องกระทำ และคาดหวังการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย สไตล์ความเป็นผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปคือ บุคคลที่ยอมรับข้อสมมติของทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่อาจรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจในที่สุดเอาไว้
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำสิ่งที่คุณำอยู่ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบประชาธิปไตย คือ บุคคลที่ยอมรับข้อสมมติของทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ โดยผู้นำแบบประชาธิปไตยได้มีความสำคัญมากขึ้นทุกทีเมื่อวิธีการแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป
4. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเลย มันจะยุ่งยากต่อการรักษาสไตล์ความเป็นผู้นำนี้เอาไว้ ถ้าหากว่าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีแรงจูงใจสูง เช่น นักวิทยาศาสตร์เป็นต้น

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความเป็นผู้นำ และการบริหารไว้ดังนี้ คือ ความเป็นผู้นำ และการบริหารไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหาร 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม แม้ว่าการเป็นผู้นำคือส่วนที่จำเป็นของการบริหาร แต่ภายในบรรดาหน้าที่การบริหาร การเป็นผู้นำมักจะกลายเป็นจุดอ่อนอยู่บ่อยครั้งจนเกินไป ผู้บริหารจะถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาจะมีอำนาจตามกฎหมายที่ขอมให้พวกเขาให้รางวัล และลงโทษกับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ความสามารถที่ใช้อิทธิพลจะอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ได้มาจากตำแหน่งของพวกเขา ในทางกลับกันผู้นำอาจจะถูกแต่งตั้งหรือปรากฏขึ้นมาภายในกลุ่มก็ได้ ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำนอกเหนือไปจากกรกระทำที่กำหนดไว้โดยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการได้

Griffiths (1965: 243-252) ได้จำแนกพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (As an Initiator) หมายถึง ภาวะผู้นำในด้านการคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่นั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำด้านการปรับปรุงแก้ไข (As an Improver) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงแก้ไขตนเอง โดยผู้นำเป็นผู้กระตุ้น และให้กำลังใจ ตลอดจนแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
3. ภาวะผู้นำด้านการยอมรับนับถือ (As a Recognizer) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำโดยยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ให้กำลังใจ คำชมเชย ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตน ผู้นำต้องพยายามดึงเอาความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. ภาวะผู้นำด้านการให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) หมายถึง ผู้นำพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ปัญหาเมื่อผู้ร่วมงานติดขัด
5. ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการพูด (As an Effective Speaker) หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษา สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์ และผู้นำต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น ๆ
6. ภาวะผู้นำด้านการประสานงาน (As a Coordinator) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ เข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในการวางแผน สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
7. ภาวะผู้นำด้านการเข้าสังคม (As a Social Man) หมายถึง การอยู่กับคนจำนวนมาก ทั้งใน และนอกองค์กร ผู้นำจะต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม และต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542 : 2) อธิบายความหมายของผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่ประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยเป็นการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตามให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ประเวศ วะสี (2542: 43) ให้ความหมายของผู้นำไว้เช่นกันว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย

ในทำนองเดียวกัน เสนาะ ดิยาวี (2544: 183) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าที่มีอิทธิพล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนั้น ผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อความสำเร็จของงาน เนื่องจากผู้นำคือหัวใจขององค์กร และทักษะหนึ่งซึ่งผู้นำต้องใช้เพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จคือการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นทั้งผู้บริหาร และผู้นำ ซึ่งภารกิจด้านบริหารนั้นมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องดูแลการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษานั้น ถือเป็นส่วนเสริมให้ภารกิจด้านบริหารประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น เนื่องจากพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือติดต่อกับกลุ่มในองค์กร ได้โดยตรง รวมทั้งการประสานงานกับกลุ่มในองค์กรที่มีทั้งกลุ่มแบบรูปนัย และอรูปนัย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความเป็นผู้นำของตนในการเข้าถึงกลุ่มเหล่านี้ และสร้างผู้นำในกลุ่มย่อยขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับตน ดังนั้นจะเห็นว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น เพราะหนึ่งในคุณสมบัติที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้คือ การมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์นั่นเอง (ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2542: 93)

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

Stogdill (1974: 411) ได้ชี้ให้เห็นว่า มีการนิยามของความหมายภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีอยู่เป็นจำนวนมาก พอๆ กับบุคคลที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งเขาเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การธำรงรักษาไว้ให้เป็นไปตามลักษณะ โครงสร้าง ความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Jacobs and Jacques (1990: 281) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนา เป้าหมายการทำงานและการทุ่มเทพลังใน การทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Yukl (1998:2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

Daft (1999:5) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) กับผู้ตาม(Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

Dubrin (1998:2)เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การ สนับสนุนบุคคล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Rue and Byars (1997:379) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการตามคำแนะนำหรือการตัดสินใจของผู้นำในการกำหนด เป้าหมายและบังคับความสำเร็จ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544:77) เห็นว่า ภาวะผู้นำครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและ หลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองใจที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้า ความสามารถในการโน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:31) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

จากความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ จูงใจเพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เป้าหมายของกลุ่ม โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือกลุ่มที่กำหนดไว้

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวทางการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันไป

Jago (1982:316) ได้จัดกรอบแนวคิดในการจำแนกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 2 แนวทาง คือ 1) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) 2) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ได้แก่ สไตล์ภาวะผู้นำ การศึกษาของไอไฮโอ การศึกษาของมิชิแกน ทฤษฎีเป้าหมาย เส้นทาง ทฤษฎีวิวัฒจักรชีวิต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 21-24) ได้เสนอลักษณะของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) แนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล (Power Influence Approach) มุ่งเน้นอธิบายให้เห็นประสิทธิผลของผู้นำเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำรูปแบบของอำนาจและลักษณะของการใช้อำนาจ 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) มุ่งเน้นอธิบายพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหาร 2 ประการ คือ การวิจัยลักษณะงาน การจัดการ และการวิจัยที่มุ่งตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมการจัดการบทบาทของการจัดการหน้าที่และการปฏิบัติการ 3) แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นการวิจัยมุ่งเน้นอธิบายคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ การใช้ไหวพริบปฏิภาณ รู้จักมองการณ์ไกล การโน้มน้าวชักชวนผู้ตามให้กระทำตาม 4) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เน้นความสำคัญในเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ อำนาจการสั่งการของผู้นำ ลักษณะความสุ่มรอบคอบ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจ บทบาทที่จำเป็นที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แนวคิดเชิงประสมประสาน (Integrative Approach) เป็นการศึกษาวิจัยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการรวบรวมกรอบแนวความคิดต่างๆ ด้วยการประสมประสานลักษณะต่างๆ เช่น คุณลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ อำนาจและอิทธิพล สถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ

ธีระ รุญเจริญ (2550:152-254) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธวิธีภาวะผู้นำ 2) ด้านภาวะผู้นำในการสอน 3) ด้านภาวะผู้นำในองค์กร 4) ด้านภาวะผู้นำทางจริยธรรม จากกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยเห็นว่ากรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 3) สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีลักษณะเฉพาะอย่างเหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้นำ คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะบางประการแตกต่างจากบุคคลธรรมดา ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ Dubrin (1998:26) ได้เสนอคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 กลุ่ม คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก

คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) การสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trustworthiness) ความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น (Dominance) เป็นผู้ชอบอาสาและเสียสละ (Extroversion) ความเยียบขาดมั่นคงเชื่อถือได้ (Assertiveness) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในยามวิกฤตมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) โอบอ้อมอารี (Warmth) มีความอดทนสูง (High tolerance for Frustration) รู้จักประมาณตนและวัตถุประสงค์ของงาน (Self-Awareness and Self-Objectivity) 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Relater Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่ง Dubrin (1998:33) ได้อธิบายให้เห็นคุณลักษณะดังกล่าว 6 ประการ ดังนี้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) การหยิ่งรู้และเข้าใจในความรู้สึกของคนอื่น (Sensitivity to Others and Empathy) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) มีความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญ เผชิญกับความท้าทาย การกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) ซึ่งเป็นความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ที่ผิดปกติ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ เช่น Daft (1999:66) ได้เสนอคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ที่สำคัญคือ ความกระฉับกระเฉง ความสามารถในการปรับตัว สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง การมุ่งมั่นในการทำงาน การสร้างความร่วมมือ Tichy and Devanna (1986:27-32) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า กล้าเผชิญความจริง เชื่อมั่นในความสามารถผู้อื่น ชี้นำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของเป้าหมาย เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถควบคุมสถานการณ์และมองการณ์ไกล Kouzes and Posner (1995:21) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ พบว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ มีความซื่อสัตย์ มองการณ์ไกล มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถสูงในการทำงาน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:53) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ กล้าเผชิญความเสี่ยง มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนมีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยให้ร่วมงานได้ทราบถึงวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว

ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ส่วน ทองใบ สุธาจารย์ (2549:41) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จากแนวคิดของ Kirkpatrick และ Locke เห็นว่า มีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ มีแรงจูงใจสูง (Drive) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) มีความซื่อสัตย์และมีศักดิ์ศรี (Honesty and Integrity) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความฉลาด (Intelligence) มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ (Job-Relevant Knowledge) วีระ รุญเจริญ (2548: 29-30) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า 1) เป็นผู้ไม่ติดยึดกรอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งประโยชน์องค์กรเป็นหลัก 3) มีความตระหนักและความรู้ความเข้าใจเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง 4) กล้าได้กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล 5) สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร 6) มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่มรอบคอบ 7) มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ 8) มีความสามารถ ในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงานทุกคนประสบความสำเร็จ 9) ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล 10) ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำบางโอกาส

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารและการจัดการองค์กรใด ๆ ก็ตามจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจสมาชิกในองค์กร ได้ตระหนักในความรับผิดชอบขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทาง ที่สร้างสรรค์ ยังเป็นหน่วยงานทางการศึกษาหรือสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรหลายระดับ และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายด้านคน ทั้ง ผู้รับบริการ และ ผู้ให้บริการความหลากหลายความสลับซับซ้อนของปัญหาย่อมมีมาก จึงต้องการผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำดีมีคุณภาพเพื่อบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

พฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน การบริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่นๆ ตลอดจนประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

Sergiovanni (1990:19-22) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ขระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึง เป้าหมายหลักของสถาบันอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการศึกษา

Bass and Avolio (1994:49) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการกระทำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ Bass and Avolio (1994: 3-4) ได้เสนอกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ที่เรียกว่า “Four’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับ ผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำ จะต้องมีความวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะเป็นผู้มี ศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและ ค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมี ความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความ มั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง Bass (1985 : 53-54) อธิบายถึงพฤติกรรมแสดงถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำไว้ ดังนี้ คือ 1) มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความต้องการในอำนาจ ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้จะทำให้ ผู้ตามมีความเชื่อในความถูกต้องของความคิดและศรัทธาในตัวผู้นำ และความต้องการมีอำนาจจะ

ทำให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม 2) แสดงพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อในการตัดสินใจและเต็มใจที่จะเชื่อฟังรวมทั้งเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ 3) สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม กระตุ้นคลุใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมี การตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตามในกลุ่มร่วมกัน 4) คาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ตามค่อนข้างสูง และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ 5) กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยการให้งานที่ท้าทาย ให้มีการแข่งขันการสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว Bass (1985: 67-73) อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้ คือ 1) เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ตามอาสาทำงาน การได้รับอาสาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ แสดงความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศสื่อสารแบบเปิด ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงาน 2) การสร้างความมั่นใจ (Confidence Building) ความมั่นใจเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น การที่ผู้ตามเกิดความมั่นใจจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจและทุ่มเทความพยายามอย่างมากมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 3) สร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in the Cause) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ 4) การใช้ผลแห่งความคาดหวัง

(Making Use of the Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านที่จะทำให้บุคคลที่ถูกคาดหวังพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการมองปัญหารูปแบบใหม่ และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการค้นหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ Bass (1985: 110-112) ได้เสนอแนะวิธีการกระตุ้นทางปัญญาไว้ดังนี้ คือ 1) การใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่เน้นที่ความรวดเร็ว และประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ 2) การคำนึงถึงการดำรงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการที่หลากหลาย ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการหลายวิธี 3) การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน แต่จะใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

และมีการจัดการด้วย การเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตาม ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 10) ส่วน Bass (1985: 84-90) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำไว้ดังนี้ คือ 1) การเน้นการพัฒนา ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจ 2) การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรมส่งเสริมการพบปะกันอย่างเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกันตัวต่อตัวกับผู้ตาม ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องการตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น การให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องการ ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหากผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจได้มากขึ้น การเอาใจใส่ในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละคนจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้นำควรรับฟังอย่างตั้งใจแสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามได้ระบายออก ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ 3) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตาม จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ และการให้การดูแลเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคต (Hoy and Miskel, 2001: 416) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การคล้อยใจให้เกิดแรงบันดาลใจจะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะเกิดประสิทธิผลและความพึงพอใจน้อยกว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ประการนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

ลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้คิด ได้บรรยายเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำตนเองหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างทีมงาน

นอกจากนี้ Méndez-Morse (1992: Online) Kotter and Cohen (2002: 1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) ได้เห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)

วิสัยทัศน์ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของทั้งผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ถวัลย์ หงส์ไทย (2546) ที่ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ประเด็นที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุด มี 6 ประเด็น ได้แก่ 1) เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) เรื่องการสร้างและการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ 3) เรื่องการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) เรื่องการสร้างภาวะผู้นำ 5) เรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) เรื่องการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สราญรัตน์ จันทะมด (2548) มีแนวนโยบาย ในการบริหารที่แตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่การพัฒนาในทิศทางที่มีประสิทธิผลจึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งสุริยนต์ เกษะบุตร (2549) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ผ่านทางการใช้ภาวะผู้นำ สามารถสร้างให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ นฤมล สุภาพทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผล

โรงเรียน ซึ่งพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะ การเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 7) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .018) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อรวมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.709) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่ามี 2 แบบ ที่ควรนำไปพัฒนา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม และแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญอันดับต้นๆของผู้บริหาร หรือผู้นำ คำว่า “Vision” มีการใช้ในภาษาไทยอย่างหลากหลาย เช่น วิสัยทัศน์ มโนภาพ จินตภาพ ทัศนภาพ มโนทัศน์ ฯลฯ ซึ่งมีความหมายและมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย และพบว่า มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 3) อธิบายว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์การ ในอนาคต เป็นภาพที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ที่พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุได้ถึง (Attainable)

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 52) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ่งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgment) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544: 16) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์การในปัจจุบัน

ไปสู่ภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้นได้

วัลลัพันธ์ ปาทาน (2548: 59) สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการกำหนดภาพในอนาคตที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นเช่นนั้น รวมทั้งสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่ภาพอนาคต ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาของไทย

ดลพร ทวาโรจน์ (2548: 54) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และมองภาพในอนาคต (Future Image) ขององค์กรที่จะให้เป็นได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ความสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

บงอร ไชยเผือก (2550: 18) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การรู้จักแสวงหาความรู้ความเข้าใจในบริบทสังคม รู้จักหาข้อมูลบนพื้นฐานของความเป็นจริง สามารถใช้วิจารณญาณในการแยกแยะ และมีอิสระในการเลือกปฏิบัติอย่างเท่าทันและสมเหตุสมผล

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 260) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) จะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถวางรากฐานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เกิดขึ้นได้ วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ พึงประสงค์ของผู้นำในยุคปัจจุบัน

ในทัศนะของ Manasse (1985: 150-151) เห็นว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง การพัฒนาการถ่ายทอดและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ภาพที่ต้องการในอนาคตเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความสามารถในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ เครื่องชี้วัดความแตกต่างในการแยกผู้นำออกจากผู้บริหารทั่วไป ผู้นำโรงเรียนจะต้องไม่เพียงแค่มิวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องมีทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นต่อผู้อื่นอีกด้วย จะต้องพัฒนาให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

Manasse (1985: 151) ได้ให้ทัศนะต่ออีกว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ของผู้นำก่อน แล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น

Westley; & Mintzberg (1989: 18) ได้ให้แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หรือ Visionary leadership โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้

1. เป็นภาพลักษณ์ (Image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร (คือ Vision)

2. มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อวิสัยทัศน์
3. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้ สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

Blumberg; & Greenfield (1986: 227-228) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

Méndez-Morse (1991: Online) กล่าวไว้สั้นๆว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดูแลรักษาให้วิสัยทัศน์ของเขายู่ในแนวทางการไปถึงได้

Kotter (1996: 7) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เพราะวิสัยทัศน์มีบทบาทในลักษณะของการช่วยเหลือการกำกับ การปรับ และการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในส่วนของพนักงานระดับต่างๆ หากปราศจากวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมแล้ว ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะประสบความสับสนเกิดความคลาดเคลื่อน ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่มุ่งหวัง

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแผนงาน เป้าหมายมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต รวมทั้งถ่ายทอดเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน สร้างแรงจูงใจและนำลงสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สำหรับความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่มีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional Leadership นั้น ได้มีผู้ศึกษาเรื่องนี้หลายคน เช่น Méndez-Morse (1992) ; citing Pejza (1985) มีความเห็นว่า สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว วิสัยทัศน์ก็เปรียบเสมือนผู้หิวกระหายที่อยากเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ส่วน Manasse (1985: 150-151) ระบุความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่าเป็นพลังที่หล่อหลอมความหมาย (Molds Meaning) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องมีภาพที่ชัดเจนต่อสิ่งที่ตนต้องการให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ผู้นำต้องมีความสามารถมองเห็นเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี จะทำให้เกิดเป้าหมาย (Goal) ความหมาย (Meaning) และความสำคัญเกิดขึ้นต่องานของสถานศึกษา วิสัยทัศน์สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ (Motivated) และเมื่อได้รับอำนาจการตัดสินใจ (Empowered) ในการดำเนินงานก็ย่อมสามารถเปลี่ยนจากวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นอกจากนี้สมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ”ว่าหมายถึงความสามารถของผู้นำในการแปลวิสัยทัศน์

ให้เป็นความจริง ตลอดจนความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ด้วยหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่นเพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวกลายเป็นความจริงขึ้นมา หรือที่ Sergiovanni (1989: 216) เรียกว่าเป็น “คำสัญญาพร้อมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant)” ผู้นำยังต้องมีทักษะในการพัฒนา (Development) การถ่ายทอด (Transmission) และการลงมือปฏิบัติการปฏิบัติ (Implementation) ต่อวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งล้วนเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ผู้นำจะต้องรู้จักเชิญชวนและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและการพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และสร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial relationship) ให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวอีกด้วย ซึ่ง Sergiovanni (1990: 23) เรียกการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ว่าเป็น “การเชื่อม หรือ Bonding” ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีค่านิยมและความผูกพันร่วมกันเป็นเสมือนการเชื่อมโยงให้การดำเนินงานร่วมกันได้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่ง Sergiovanni (1990: 23) ได้สรุปว่า เมื่อสามารถทำให้วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้กลายเป็นคำสัญญาพร้อมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant) แล้วก็จะเกิดการเชื่อมผู้นำกับผู้ตามเข้าด้วยกัน ด้วยพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่มีต่อกันนั้น

วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำและยังพบว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ส่วนความสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์นั้น มีผลงานวิจัยว่า พบมากในบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เช่น ระบุว่าผู้บริหารศึกษามีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพที่ตนต้องการให้สถานศึกษาของตนเป็นและรวมทั้งภาพผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียนที่ตนคาดหวัง Mendez-Morse (1992) ; citing Pejza (1985) ระบุว่า การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และถ้าขาดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ตามแล้ว ย่อมเป็นไปได้เลยที่จะเรียกผู้บริหารการศึกษาว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ ช่วยบอกถึงทิศทางของสถานศึกษาให้ครูและนักเรียน รวมทั้งทีมผู้บริหารได้รับทราบ และสิ่งที่เกิดขึ้นตามหลังวิสัยทัศน์ก็คือการมีแผนงาน (Plan) ซึ่งบอกถึงเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของอนุชิต วรรณสุทธิ (2545) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต พบว่า ผู้บริหารมืออาชีพในด้านความเป็นผู้นำควรวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุง และพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานกับชุมชน องค์กรต่างๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา กล้าคิดกล้าทำ กล้านำเสนอ

โครงการใหม่ ๆ มีความสุขุม มีความมั่นคง มีความอดทนหนักแน่นและมีความคล่องแคล่วเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี

ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะครูแล้ว ก็มีส่วนสำคัญช่วยเพิ่มการใช้ความพยายามของครูผู้ปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของครูกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญมาก โดยปกติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมักครอบคลุมภาพกว้างทั้งระบบซึ่ง Manasse (1985: 151) เรียกวิสัยทัศน์เช่นนี้ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational vision) ส่วนวิสัยทัศน์ของครูมักเน้นที่ระดับบุคคลหรือการปฏิบัติงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาวิสัยทัศน์ของบุคคลทั้งสองกลุ่มอย่างใกล้ชิดแล้ว พบว่า เป็นวิสัยทัศน์อย่างเดียวกันเพียงแต่ต่างมุมมองกันเท่านั้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคิดที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครูได้แล้ว ย่อมสะดวกต่อการทำให้เกิดพันธะผูกพันร่วมกัน ที่จะช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น และพบว่ามีย่อยมากที่วิสัยทัศน์ร่วมของครู และผู้บริหารนั้น มักมีฐานที่มาของค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่เหมือนกัน โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่าสถานศึกษาตั้งขึ้นเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Marley (2003) ที่พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือการใช้อำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแผนงาน เป้าหมาย การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งสามารถสื่อสารถ่ายทอด เผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจและมีการนำไปสู่การลงมือปฏิบัติงานจนบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (Meaning) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leaders) โดยต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลายทั้งปวง

การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)

จากการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมความเชื่อของบุคคล พบว่า การมีค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคลโดย้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นั้นและถ้าเป็นค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้น ซึ่งส่งผลต่อสถานศึกษาของตนค่านิยมเป็นหลักฐานที่สำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น การสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์ ก็หมายถึง การเชื่อว่าความคิดที่กำลังกล่าวานั้น เป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรกระทำ หรือคำกล่าวที่เชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ก็มาจากพื้นฐานความคิดที่ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมเป็นผู้ที่ฝึกให้ได้ดี เป็นต้น การมีค่านิยมและความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ที่สำคัญ หมายรวมถึงการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของเบอร์นาร์ด (Bernard) ที่พบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร และนอกจากนั้น ยังมีความเห็นของนักการศึกษาเพิ่มเติมไว้ดังนี้

Manasse (1985: 152) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นหรือค่านิยมทางวิชาชีพของบุคคลนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จำเป็น ต้องมีความชัดเจนทางค่านิยมทั้งของตนเองและขององค์กร

ส่วน Méndez-Morse (1992) ; citing Seeley (1992: 24) ให้ทัศนะว่าจำเป็นต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับค่านิยมของคนเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทางคุณธรรม (Moral responsibility) ได้และวิสัยทัศน์ของผู้นำคือ ข้อความที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative statement) ผลที่คิดตามมาก็คือใครก็ตามที่กำหนดควิสัยทัศน์หรือกระตุ้นคนอื่นให้ถือปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อสาระเชิงคุณธรรมจากข้อความของวิสัยทัศน์นั้นของตนด้วย ดังนั้นความเกี่ยวเนื่องระหว่าง ค่านิยมหรือความเชื่อของผู้นำกับวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์กรจึงสำคัญยิ่ง

Méndez-Morse (1992) ; citing Aplin (1984: 3-11) ระบุว่าการมีค่านิยมทางวิชาชีพที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับการมีบทบาทที่มีประสิทธิผลของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ โดยกล่าวถึงค่านิยม 5 ประการที่เกี่ยวกับการทำงานได้แก่ 1) ค่านิยมทางการเรียนการสอนต้องให้ความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรกของระบบการศึกษาและของการตัดสินใจใดๆก็ตาม โดยประเมินว่าการดำเนินงานทั้งหลายช่วยส่งเสริมหรือก่อบุสรรคต่อค่านิยมดังกล่าวอย่างไร 2) ค่านิยมลำดับสองคือ การมีความเสมอภาคในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการตัดสินใจด้านวิชาการ (Equity in person relationships and instructional decisions) 3) ค่านิยมลำดับที่สาม ปฏิบัติการให้เกิดการกระจายอำนาจ (Delegation) การสร้างทีมงาน (Teaming) การมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility of process) และ การวางแผนให้เกิดระบบการสื่อสารหลายช่องทางมากขึ้น 4) ค่านิยม

ลำดับที่สี่คือ มีความเชื่อต่อท้องถิ่นว่าต้องเข้ามากำกับดูแลการศึกษาของตนมากยิ่งขึ้น และ 5) ค่านิยมลำดับที่ห้าคือ มีความเชื่อต่อค่านิยมของการเปิดเผย (Value disclosed) ว่ามีความสำคัญ โดยเห็นว่าช่วยให้การตัดสินใจได้ ๆ มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น ถ้าได้กระทำโดยอิสระและเปิดเผยต่อทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์อันเกี่ยวข้องกัน

นอกจากการวิจัยเชิงลึกดังกล่าวแล้ว ยังมีงานวิจัยอื่นๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งส่วนมากจะแบ่งกลุ่มค่านิยมของผู้บริหารการศึกษาต่อประเด็นนี้ออกเป็น 2 กลุ่ม ค่านิยมและความเชื่อที่คนเหล่านี้มีเหมือนกัน ได้แก่

1. ความเชื่อแรกก็คือ เชื่อว่าวัตถุประสงค์ของระบบสถานศึกษาคือต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน เช่น Papalewis (1988: 161) ได้รายงานการวิจัยถึง ทัศนคติของผู้บริหารการศึกษาเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยระบุว่าครูและบุคลากรกล่าวถึงผู้อำนวยการคนนั้นว่า เขาจะไม่ยอมประนีประนอมกับใครในเรื่องเป้าหมายหรือปรัชญาการดำเนินงานที่ยึดประโยชน์และเพื่อนนักเรียนเป็นอันดับ ส่วน Pajack; & Glickman (1989: 62) กล่าวว่า ค่านิยมและความเชื่อที่พบในผู้บริหารการศึกษาที่แต่ละคนมีเหมือนกันคือ นักเรียนต้องมาก่อนหรือ The children come first และผลการวิจัยของนักวิชาการไทย เช่น นิตยา ภูพันธ์ (2546) ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาวิชาพาณิชยการ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างกัน 2) ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และ 3) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารกับพฤติกรรมของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือค่อนข้างต่ำ ซึ่งสนับสนุนความเชื่อที่ว่าความสำคัญอันดับแรกของระบบสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนนั้น พบว่าเป็นความเชื่อเหมือนกันกับความเชื่อของผู้บริหารการศึกษาทุกคนที่ต้องดำเนินการให้สถานศึกษามีการปรับปรุง รวมทั้งมีค่านิยมว่าการเพิ่มคุณค่าความสำคัญต่อผู้เรียนคือความจำเป็นเร่งด่วนอันดับแรกที่ต้องมีในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2. ค่านิยมลำดับสองที่ผู้บริหารการศึกษามีร่วมกันคือ มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อชุมชนที่สถานศึกษาในเขตการศึกษาตั้งอยู่ ซึ่งแสดงออกได้เด่นชัดจากความสามารถเข้าใจถึงค่านิยมของท้องถิ่นได้อย่างลึกซึ้งและให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังแสดงความต้องการให้โปรแกรมการเรียนการสอนต่างๆ และวิธีดำเนินงานของสถานศึกษามีความสอดคล้องกับค่านิยมของชุมชนของตน อย่างไรก็ตาม ยังวิจัยไม่พบถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของชุมชนกับค่านิยมของผู้บริหารการศึกษาว่า มีส่วนส่งเสริมต่อการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาอย่างไร แต่มีตัวอย่างการวิจัยที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบรับใช้

ที่แสดงออกถึงความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อสถานศึกษาและนักเรียน เช่น ผลการวิจัยของ แลมเบิร์ต (Lambert. 2004) ที่ศึกษาเรื่องคุณภาพของการเป็นผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กรและความสำเร็จของนักเรียน การศึกษาความสัมพันธ์ (Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climate, and Student Achievement: A Correlational Study) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีความสัมพันธ์กัน และยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นผู้นำแบบรับใช้ ทศนคติของผู้บริหาร

Hallinger; & Murphy (1986a: 339) รายงานว่ามีความแตกต่างด้านความเชื่อและความคาดหวังระหว่างผู้บริหารการศึกษาที่มาจากสถานศึกษาที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ (Socio-economic Status) สูงกับผู้บริหารการศึกษาที่มาจากสถานศึกษาที่นักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำ กล่าวคือ ผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจสูงจะตั้งความคาดหวังที่เน้นทางวิชาการและมีพฤติกรรมมุ่งงานในชั้นเรียน แต่จะกระตุ้นให้ครูเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่กว้าง (Broad Curriculum) มากยิ่งขึ้น ส่วนผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและนักเรียนมีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจต่ำ มักจะเลือกใช้หลักสูตรในความหมายที่แคบและให้ครูเพิ่มเวลาเพื่อการสอนทักษะเบื้องต้นให้แก่เด็กนักเรียนมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีผลงานของ Murphy; Everston; & Radnofsky (1991: 142-144) ที่รายงานถึงความคิดเห็นของครูในโครงการการปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring Issues) พบว่าครูมีความคิดต่อการเน้นความสำคัญของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ย้ำว่าการปรับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาใหม่ สร้างความสะดวกต่อครูได้รู้จักนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคลดีขึ้น และการปรับหรือโครงสร้างดังกล่าว ควรส่งเสริมแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ นั่นคือ การทำให้ทั้งครูและนักเรียนเป็นผู้ร่วมเรียนหรือ Co-Learners นอกจากนี้ครูผู้สอนยังเน้นถึงความสำคัญที่ครูจะต้องสนองความต้องการของนักเรียนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือความต้องการของนักเรียนที่จะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรักในศักดิ์ศรีของตน (Self-Esteem) การฝึกการรู้จักรับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยของผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรู้สึกทำทนายในตนเองตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการศึกษาของตน

เนื่องจากความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผลงานวิจัยของ Rosenholtz (1987: 188) Sarason (1982: 77) ที่ระบุว่ารางวัลสำคัญของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกรู้สึกมั่นใจแก่ครูว่า ด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน และการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-based Management) นั้นล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ดียังต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของ

ครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้างครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่าตนเองมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการปรับรื้อโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้บริหารการศึกษาครูใหญ่และครูผู้สอน

Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึง การมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อในความคิดที่ “นักเรียนต้องมาก่อนหรือ Student come first” โดยเรื่องเดียวกันผู้บริหารการศึกษามีความเชื่อ “ต้องจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน” ส่วนครูผู้สอนเน้น “ความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักเรียนอย่างใกล้ชิดและเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนักเรียน” โดยนักการศึกษาต่างกล่าวต่างมีความเชื่อร่วมกันว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความสำคัญสูงสุดอันดับแรก” ของสถานศึกษา (ไมตรี คงนุกูล, 2552) ซึ่งความเชื่อดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551: บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล ลงงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง การมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จึงกำหนดให้

วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ด้วยการฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำภายในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้นการนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า คนคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร

Joiner (1987: 2) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี 3 มิติได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะเห็นว่ามีมิติตามข้อ 1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and Expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมกันของทุกคนในองค์กร (Organization's Collective Efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสนใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง (Ingrid. 2005)

Mazzarella; & Grundy (1989: 16) กล่าวถึงในผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ว่าการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งคน (People Oriented Leaders) นอกจากนี้ Meredith (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพที่ควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โดยผลการวิจัยพบองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และองค์ประกอบ 5 ประการเหล่านี้คือ การมองโลกในแง่ดี, การเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง, การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, การเป็นนักแก้ปัญหาและการแสดงความมั่นใจใน

ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Lugo (2008) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในฐานะผู้ทำให้เกิดการปรับปรุงใหม่ (Leaders as Renewal) นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และจะต้องรักษาพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยต้องค้นคิดวิธีการให้เกิดการใช้ความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างเต็มที่

Mahoney (1990: 26) กล่าวถึงในรายงานวิจัยว่า ผู้บริหารการศึกษาอนุญาตให้ครูผู้สอนทำในสิ่งที่เขาถนัดที่สุด และการสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขของตัวบุคคลจะทำให้งานที่เขาทำประสบความสำเร็จได้ ส่วน Sarason (1982: 77) กล่าวในเรื่องนี้ว่า ผู้บริหารการศึกษาให้การช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้การนำโครงการลงสู่การปฏิบัติของครูเป็นไปอย่างราบรื่นรวมทั้งการให้คำแนะนำและการให้ความสนับสนุนทางจิตใจ (Moral Support) ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ในมิติที่หนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพที่บุคคลสร้างให้กับองค์กรนั้น มีผลงานวิจัยชี้ชัดมากมายที่ระบุว่า ผู้บริหารการศึกษาให้ความสนับสนุนครูผู้สอนเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ การสนับสนุนครูผู้สอนเช่นที่ว่านี้ ผู้บริหารศึกษาดำเนินการใน 4 ด้านได้แก่ 1) สนับสนุนด้านวิธีสอนแก่ครูผู้สอนด้วยวิธีสอนใหม่ๆ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อวิธีสอนนั้นๆ 2) จัดหาวิทยากรและทรัพยากรด้านวัสดุอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการสอนของครู 3) ให้คำแนะนำติชมแต่มีใช้การประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ครูได้นำไปพัฒนาการสอนให้ดียิ่งขึ้นและ 4) ดูแลเรื่องเวลาเพื่อมิให้กิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การเรียนการสอนมารบกวนและใช้เวลาสอนของครู

ส่วนในมิติที่สอง ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในหน่วยงานนั้น มีผลงานที่ระบุถึงคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลด้านนี้ของผู้นำ ซึ่งสะท้อนการเห็นคุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์มีอยู่มากเช่นกันกล่าวคือ

Crowson; & Moris (1990: 54) ระบุว่ามีความกล่าวแนะนำบ่อย ๆ ว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และใช้ถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ในประเด็นนี้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเองก็ให้ความเห็นว่าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะต้องมีศักยภาพสูงในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้คนทุกประเภท

สำหรับงานวิจัยของ Wilson (1980: 20) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาซึ่งประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นมิตรและความเป็นกันเอง (Friendly; & personable) เป็นผู้ que ในความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมให้เห็นเป็นปกติประจำวัน Mahoney (1990: 27) พบว่าผู้นำเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะสามารถสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationships) ขึ้นในสถานศึกษา

ส่วนในมิติที่ 3 คือผู้นำต้องสามารถสร้างผลกระทบที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรนั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ของบุคลากรขึ้น โดยการสร้างทีมงานต่างๆ ขึ้น ให้การสนับสนุนแต่ละทีมงาน ด้วยการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มที่จำเป็น ช่วยสนับสนุนการจัดการบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ทีมต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจเพื่อให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นจริง

ผลงานวิจัยการพัฒนาครูผู้นำ (Teacher Leaders) ของ Wasley (1991: 145) ในประเด็นนี้รายงานว่ ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเน้นการให้คุณค่าและกระตุ้นให้ครูใช้ความพยายามใน โครงการปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้นนั้นพบว่า ครูส่วนใหญ่มักแสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้รับหรือ Recipients มากกว่าที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดหรือ Initiators ซึ่งหมายความว่า ระดับความเป็นผู้นำของครู (teacher Leaders) กลุ่มนี้แตกต่างกัน โดยมีครูบางคน กล่าวว่า แม้ตนจะได้เรียนรู้การเป็นครูผู้นำผ่านกระบวนการมีสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนครูอื่นค่อนข้างมากก็ตาม แต่สิ่งที่ตนได้รับเพิ่มเติมอีกอย่างหนึ่งคือ ความรู้สึกถูกโดดเดี่ยว (Isolation) จากคนเหล่านั้นกรณีดังกล่าว Wasley อธิบายว่าความรู้สึกโดดเดี่ยวของครูผู้นำ น่าจะเกิดจากครูส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาทของครูผู้นำ หรืออาจมาจากผู้แสดงบทบาทครูผู้นำของกลุ่มมิได้ผ่านการคัดเลือก โดยครูในกลุ่มมีส่วนร่วมก็ได้ นอกจากนี้ Wasley ได้แบ่งสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ออกเป็น 3 แบบได้แก่ 1) แบบความสัมพันธ์จากการฝึกสอน (Mentoring) 2) แบบความสัมพันธ์ตามลักษณะแผนงาน (Division of Labor) และ 3) แบบความสัมพันธ์จากการเป็นหุ้นส่วน (Partnering) ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือร่วมใจในแต่ละแบบของความสัมพันธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยวิธีที่ต่างกัน โดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้กับงานแต่ละประเภท เช่น งานสอน (Teaching) งานการนำ (Leading) และงานการเรียนรู้ (Learning) เป็นต้น

นอกจากนี้ Boles & Troen (1992: 56) ได้รายงานถึงโครงการพัฒนาบุคลากรของตนซึ่งใช้วิธีการเทคนิคการสอนแบบทีมงาน (Team Approach to Instruction) โดยกำหนดบทบาทของครูขึ้น 3 บทบาทได้แก่ ครูเป็นนักวิจัย (Teacher / Researcher) ครูเป็นนักฝึกอบรม (Teacher / Trainer) และครูเป็นนักเขียนหลักสูตร (Teacher / Curriculum Writer) ผลปรากฏว่าวิธีสอนแบบนี้ช่วยส่งเสริมการร่วมมือร่วมใจกันของครูได้เป็นอย่างดี โดยครูผู้นำที่สวมบทบาทดังกล่าวระบุว่าตนได้มีโอกาสได้พูดคุยกับครูอื่นๆ เกี่ยวกับว่าจะจัดรูปแบบการสอนนักเรียนว่าจัดอย่างไรจึงเหมาะสม และจะใช้หลักสูตรแบบบูรณาการที่เขียนขึ้นนี้ได้อย่างไร จะทำการวัดผลงานของนักเรียนได้อย่างไร เป็นต้น

Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ ผู้นำให้คุณค่าต่อผลงานด้านวิชาชีพที่ผู้ร่วมงานสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้นำต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่นและ นำมาสู่การสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่พบว่า ทั้งครูผู้สอนและครูผู้นำชอบการเป็นผู้รับมากกว่าการเป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง เอาใจใส่ดูแล เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจ

การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

การเป็นนักสื่อสารและนักฟังในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีนักการศึกษาที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้ไว้ดังต่อไปนี้

Foster (1985: 18) กล่าวถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษาให้ชัดเจน

Mazzarella; & Grundy(1989: 9-27) ระบุว่าโดยเฉพาะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

Mahoney (1990: 26-28) รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำต่างๆ ว่า จงเป็นผู้ฟังที่ดีเพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำโต้ตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉับพลันจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา

ส่วน Méndez-Morse (1992) ; citing Becker, et al (1971: 3) รายงานว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งทักษะด้านการฟังที่ดีมีความสำคัญ โดยผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีเด่นส่วนมาก จะให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอนรวมทั้งนักเรียนเป็นอย่างดี

สำหรับผลการวิจัยของ Nickse (1977: 15) รายงานว่าผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา

พศุ เดชะรินทร์ (2552: ออนไลน์) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสารว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะจากปัญหาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ ทำให้ผู้นำขององค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ภายใต้หลักกัลยาณมิตรธรรม หรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการนั้นมีอยู่ข้อหนึ่ง คือ วัตถุประสงค์ หรือเป็นผู้รู้จักพูด โดยการที่จะเป็น นักพูดที่ดีนั้น ต้องพูดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ พูดให้ผู้อื่น ได้ประโยชน์ หรือพูดให้ผู้อื่นช่วยกัน สร้างสรรค์ประโยชน์ในการพูดไม่ใช่เพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง โดยพระพุทธรเจ้า ได้ทรงแสดง ลักษณะของนักสื่อสาร หรือนักพูดที่ดีไว้ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ พูดแจ่มแจ้ง (อธิบายให้เข้าใจได้ ชัดเจน) พูดจูงใจ (พูดจนคนยอมรับและอยากจะทำ) พูดเร้าใจ (พูดให้เกิดความตึกตัก กระตือรือร้น) และพูดให้ ราบรื่น (พูดให้เกิดความราบรื่น มีความหวัง ในผลดีและทางที่จะสำเร็จ) การ เป็นผู้รู้จักพูดตามหลักการข้างต้นนั้น สามารถนำมาปรับใช้กับการพูดเนื่องในโอกาสต่างๆ ไม่ จำเป็นแต่ต้องเป็นการพูดของผู้นำเท่านั้น แม้กระทั่งครูบาอาจารย์ที่สอนหนังสือเอง ก็ต้องรู้จักพูด ให้แจ่มแจ้ง จูงใจเร้าใจ และราบรื่น เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความเข้าใจ กระตือรือร้น และสนใจที่จะเรียน หนังสือ สำหรับตัวผู้นำนั้น นอกเหนือจากการรู้จักที่จะพูดแล้วยังต้องรู้จักที่จะฟังด้วย โดยท่านใช้ คำว่า วณัฑโม แปลว่าควรทนหรือฟังต่อถ้อยคำของคนอื่นด้วย ไม่ใช่ว่าเอาแต่พูดอย่างเดียวโดย ไม่ยอมรับฟังใคร ซึ่งการเป็นผู้ฟังที่ดีนั้น ถือเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสำหรับผู้นำหลายๆ ท่าน เนื่องจากผู้นำจำนวนมากมักจะชอบพูดมากกว่าฟัง โดยเฉพาะการรับฟังจากผู้ที่ดีกว่าหรือเป็น ลูกน้อง นอกจากนี้ ยังมีหลักธรรมว่าไว้ว่า คัมภีร์จะ กะถัง กัตตา แปลว่ารู้จักแกล้งเรื่องราวต่างๆ ที่ ลึกซึ้ง โดยประเด็นหรือเรื่องราวต่างๆ ที่สำคัญ ก็ต้องสามารถอธิบาย ทำให้ผู้ที่ร่วมงานมีความ เข้าใจ

Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึง การเป็นนักสื่อสารและนักฟังไว้ว่า ทักษะ การสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้บริหารการศึกษาต่อผู้บริหารการศึกษา และ ต่อครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ถือว่านักฟังนักสื่อสารที่มี ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของ นักเรียน และเพื่อแสดงออกให้เห็นว่า ผู้นำให้คุณค่า ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง หมายถึง การรู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบ เป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจถูกต้อง รับฟังอย่างเอาใจ ใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ปกครอง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคนอย่าง จริงใจ

การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับสถานศึกษา จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดย Méndez-Morse (1992) ; citing Pejza (1985: 10) กล่าวว่าผู้นำจะทำการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะมีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุกด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของสถานศึกษาและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของสถานศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรที่คาดหวัง

Joiner (1987: 3-4) อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กรของตนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์กรที่คาดหวังในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้น โดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของสถานศึกษา โดยกระบวนการใช้คำถำนำเข้าสู่ประเด็นต่างๆ ที่ต้องการเช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร

Crowson (1989: 413) ได้ทำการศึกษาวิธีตัดสินใจที่ยืดหลักจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารเหล่านี้จะพยายามหาช่องว่างของกฎระเบียบขั้นตอนและโครงสร้างเท่าที่จะทำได้ เพื่อดำเนินการด้วยวิธีใหม่ที่เห็นว่าให้ความสะดวกแก่ครูได้มากกว่าและทั้งให้ประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ทั้งนี้ถ้าหากว่าเมื่อไรก็ตาม ที่ต้องมีการตัดสินใจใดๆ ที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐาน (Norm) ของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะยึดการเกิดประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น จะต้องเป็นของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นลำดับแรก ถัดมาจึงเป็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาของตน ผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า มีคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะ

หลีกเลี่ยงปัญหา เป็นคนที่ชอบคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการ (Anticipate) มากกว่าจะคอยตั้งรอ (Reactive) จนให้สถานการณ์นั้นมาถึงเสียก่อนจึงค่อยลงมือทำ เช่นเดียวกับ Mahoney (1990: 26) ที่รายงานว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีเข้าจัดการกับปัญหาที่สถานการณ์ เช่นนั้นจะเกิดขึ้น มากกว่าการพยายามที่จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว

ส่วน Pitner; & Ogawa (1981: 50) รายงานจากการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเชิงรุก จะใช้วิธีค้นหาความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทักษะคิดและความวิตกกังวลของบุคคลต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลอง โดยรวมขึ้นมากลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหาร รวมถึงการรู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสมถ้าหากสื่อสารออกไปแล้ว จะส่งผลให้ความคิดของคุณได้ การยอมรับอย่างแน่นอน

Méndez-Morse (1992) ; citing Pejza (1985: 10) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่มีเข็มมุ่งอันแน่วแน่ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งคนอื่นไม่สามารถมองเห็นได้ และลงมือทำทันที

ส่วนงานวิจัยของ Mazzarella; & Grundy (1989): 23; citing Blumberg; & Greenfield (1986) ก็พบเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่อยู่ในงานวิจัยของเขา เป็นผู้ที่ดีตัว อยู่ตลอดเวลาในการแสวงหาโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และถ้าโอกาสดังกล่าวยังไม่ถึง ผู้นำเหล่านี้ก็จะพยายามสร้างโอกาสนั้นให้เกิดขึ้นเอง ผู้วิจัยยังระบุต่อไปว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลเหล่านี้จะไม่เพียงแค่ออมรับต่อกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมของสถานศึกษาเท่านั้น แต่จะทำการทดสอบอยู่ตลอดเวลาถึงข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบและขนบธรรมเนียมดังกล่าว เมื่อถึงคราวที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นนั้น ให้เกิดความสำเร็จให้ได้

Hoy; & Brown (1988: 36) ยังรายงานว่าครูอาจารย์มักชื่นชอบผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุก พร้อมทั้งกล่าวเชิงเตือนว่า ผู้บริหารการศึกษาคนใดที่ขาดความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนหรือมีความลังเลใจต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขึ้นเพราะเกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการนั้น บุคคลเช่นนั้นย่อมไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำของครูและไม่สมควรที่จะได้รับการยอมรับนับถืออีกต่อไป

นอกจากนี้ Covey (1990: Online) กล่าวถึงคนที่มินิสัย Proactive ว่าคือคนที่เลือกที่จะเป็น เลือกที่จะทำ คือคนที่รู้ตัวว่าเลือกได้ คนที่มินิสัยแบบนี้จะมีความกระตือรือร้น เป็นคนที่ Active เป็นคนที่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร คนที่ Proactive จะไม่รอให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นกับตัวเอง แต่เขาจะเป็นคนทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นด้วยตัวเอง เพราะเมื่อเขาเลือกที่จะเป็น เมื่อเขารู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เขาก็จะมีความริเริ่มที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นในทันที

Méndez-Morse (1992: Online) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในแง่การมีพฤติกรรมเชิงรุกนี้ว่า ทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม จะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ เป็นต้น

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีพฤติกรรมเชิงรุก หมายถึง การริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยเทคนิควิธีตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและริเริ่มแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้น โดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ ซึ่ง Joiner (1987: 4) กล่าวว่าไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Crowson (1989: 412-430) อธิบายถึงผู้บริหารการศึกษาที่กล้าเสี่ยงว่าคนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นว่านั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative Insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าวระบุว่าผู้บริหารการศึกษากำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสถานทางวิชาชีพและขององค์กรในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญ of นักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มิอาจเลี่ยงได้

ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยพยายามเรียกร้องความสนใจและอธิบายให้เห็นแนวทางที่เป็นไปได้ ผู้นำพร้อมที่รับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้อื่นให้เข้ามาริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เราจึงพบเห็นผู้บริหารศึกษามักจะเข้ามากระตุ้นให้กำลังใจครูที่ริเริ่มทดลองวิธีสอนใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ครูใหญ่จะให้คำแนะนำและพยายามช่วยให้

ค้นหาทางเลือกใหม่ๆ ทาง การเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหาร การศึกษาจะคอยช่วยเหลือให้การกล้าเสี่ยงของครูมีความปลอดภัยมากที่สุด ผู้บริหารการศึกษาจะ ให้โอกาสแก่ครูในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงด้านการนำหลักสูตรมาใช้ ตลอดจนกระตุ้นให้ลอง ปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้เหมาะสมขึ้น เช่น การจัดขนาดของชั้นเรียน การจัดตารางเรียน เป็นต้นซึ่ง Jonathan (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของ สังคมแอฟริกาใต้ ที่มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคม แอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาใน ครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความ เข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรม ดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันใน เรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่ อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5) ความ เข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสาม รายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่ง ความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำ ต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควร นำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่างๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้าน คุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

Mazzarella; & Grundy (1989: 2) เห็นว่าการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาทำตัวเหมือนผู้ร้ายแต่อย่างใด เพราะทุกอย่างที่ทำยังคงอยู่ในกรอบกติกาแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงกว่าแก่นักเรียนและ ส่วนรวม

Crowson; & Merris (1990: 40) กล่าวถึงกรณีที่ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระพบว่า คนเหล่านี้ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงกับ ภาวะการเสี่ยง (Avoidance of risk)

Méndez-Morse (1992) ; Becker, et al. (1971: 3) ระบุว่าผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จรู้สึกอึดอัดที่ต้องใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางข้อจำกัดและอุปสรรคมากมายของระบบราชการ จึงมีบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ยอมรับว่าต้องฝ่าฟันคำสั่งตามสายงาน เพื่อไปแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาจากแหล่งอื่นซึ่งจะเป็นที่ใดก็ได้ที่มีศักยภาพและเกิดผลดีมากกว่าพึ่งพาระบบแบบราชการ ผู้นำสถานศึกษากระตุ้นให้กำลังใจคณะครูให้กล้าหาญวิธีสอนแบบต่างๆ มาทดลองใช้เพื่อให้ได้วิธีสอนที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน

Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในด้านพฤติกรรมของการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงว่า ผู้บริหารการศึกษาซึ่งมีหน้าที่ด้านการนำและให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้น มีพฤติกรรมของผู้กล้าเสี่ยงแต่มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore thought) ยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และยังช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันความปลอดภัยให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย 1.การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) 2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และ 6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง หมายถึง การนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร กล้าลองผิดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

ตอนที่ 4 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

โมเดล (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ในภาษาไทย ได้เข้ามามีบทบาทในการวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ แบบจำลอง แบบแผน ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน. 2545: 22) ในการให้ความหมายของรูปแบบมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

คำว่า “รูปแบบ หรือ Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบ จะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น

รูปแบบ จำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็น ผู้แทนราษฎร เป็นต้น พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman ให้ความหมายคำนี้เอาไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1) Model ที่หมายถึง ซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ความหมายตรงนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น

2) Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น

3) Model ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864x เป็นต้น

Smith and Others (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ในการนี้ Baro and Hardman (1982: 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบถึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีการละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการที่จะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร ส่วน Daft (1992: 20) ได้ให้ความหมายว่ารูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ให้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ

สรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติหรือตัวแทนความจริงแต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มององค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความตรงและเชื่อถือได้และในพจนานุกรมการศึกษา ซึ่งได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแบบภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย หรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 36) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

Carroll (1982: 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น รูปแบบหอสุมุด รูปแบบเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Bardo and Hartman (1982: 70) กล่าวว่า รูปแบบในทางสังคมศาสตร์หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ / หรือบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ ทุกมุม เพราะการทำเช่นนี้ จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้ มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Keeves 1988: 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

สมาน อัสวภูมิ (2545: 11) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2544: 82) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงอธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

พลสุข หิงคานนท์ (2544: 50) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

อุทุมพร จามรมาน (2545: 22-25) กล่าวว่า โมเดลหมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้

เข้าใจได้ง่ายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือ คือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม ในรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi and Carroll (1982: 163) กล่าวถึงเอาไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรม ของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ไปจนถึง รูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบทางกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ หรือ สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของหลักการหรือแนวคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ดังเช่น Smith and Others (1980: 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น พรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ Bush (1986: 19) ได้แบ่งรูปแบบของการบริหารจัดการการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

- 2.1) รูปแบบปกติ (Formal Model)
- 2.2) รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
- 2.3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
- 2.4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
- 2.5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 รูปแบบคือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทาง ความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของ ตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหาร การศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Joyce and Well (1985) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Model เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มรูปแบบของการสอนที่ให้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบโดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้นตามแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ สำหรับประเภทของรูปแบบที่นำมาใช้เป็นรูปแบบเชิงอธิบาย ที่แสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสาร ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษา และนำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management)

Bush (1986: 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประเภท คือ

- 1) เป้าหมาย
- 2) โครงสร้างองค์การ
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) ภาวะผู้นำ

Getzels and Guba (1975) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 2 องค์ประกอบ คือ

- 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology)

โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมาน อัสวภูมิ (2545: 17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา หรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา เท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารแนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการศึกษาต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใดเรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการ สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กร เช่น การบริหารงานทั่ว ๆ ไป เป็นต้น โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

Keeves (1988: 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบตามธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) นอกจากคุณสมบัติต่างๆที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

Willer (1986: 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ (สมาน อศวกุมิ. 2545: 18)

Smith and others (1980: 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียอดประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถังน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณน้ำที่ไหลเข้าถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออก เปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธะการศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่

ใน โรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์เปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียน ในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์แบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้วยเส้น โยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

เสรี ชัดแจ่ม (2543: 7) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่นรูปแบบที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) คือรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2544: 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ชนิด ได้แก่ รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบของสิ่งที่เป็นนามธรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้น ๆ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988: 560) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างหากตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

พลสุข หิงคานนท์ (2544: 53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้น จึงควร มีความชัดเจน และเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Seriven and Stufflebeam, 1983: 399-402) ดังนี้

- 1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

- 1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

- 1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

- 1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ การทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นไปตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือไว้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ในการทดสอบรูปแบบ จึงสามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดซึ่ง Joint Committee on Standards for Education นำเสนอ และการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิด โดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์ และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

โดยประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ หรือการทดลองใช้รูปแบบ จากพจนานุกรมทางการศึกษาได้ให้ความหมายของ Model ในหลายความหมาย ดังนี้

1. เป็นแบบ (Pattern) ของบางสิ่งบางอย่างที่จะถูกทำหรือสร้างขึ้นมา
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ

3. รูปภาพหรือรูปสามมิติที่เป็นตัวแทนของวัตถุ กฎ หรือ แนวความคิด

4. เป็นเซตขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งองค์ประกอบหรือตัวแปรนี้ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของระบบสังคม สัญลักษณ์นี้อาจแทนเป็นคำพูดหรือคณิตศาสตร์

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983: 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากการอ้างอิงทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ การทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปเสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่า “การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบ ของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน”

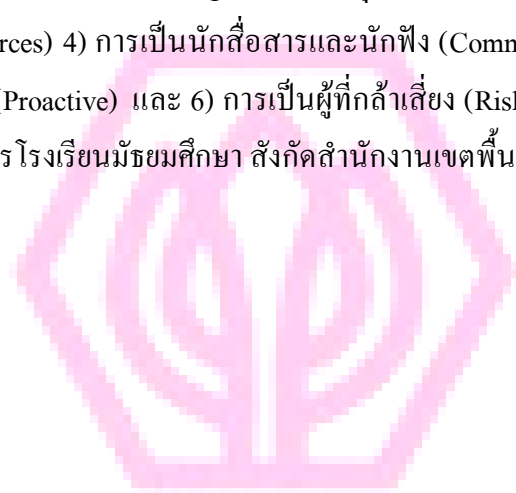
ในการดำเนินการโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒินี้ เป็นวิธีการประเมินหรือการวิพากษ์วิจารณ์ที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเดิม วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้มากและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้นเป็นอย่างดีเป็นที่ยอมรับได้

ความสำคัญของวิธีการวิจัยนี้คือ “จุดการวิพากษ์วิจารณ์” ได้แก่ คำนิยม มโนทัศน์ ที่ได้จากประเพณีหรือพิธีการทำงานประจำจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิด้วย ในลักษณะดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิจึงถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิจัยการตรวจสอบโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) ก็เป็นวิธีหนึ่ง

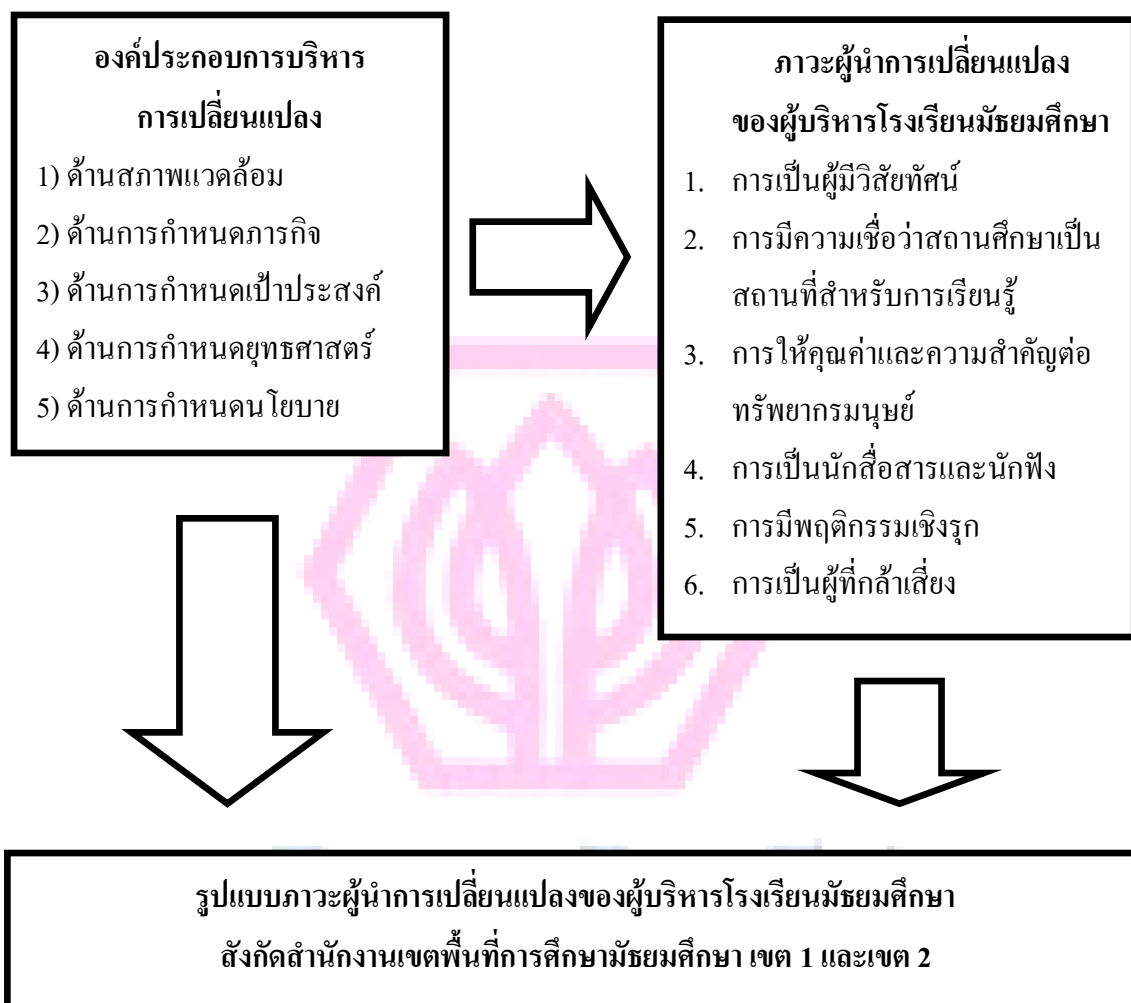
ด้วยเหตุว่า การสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อดูความชัดเจนและความเหมาะสมของรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินและการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาโดยการใช้ประสบการณ์และวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม มาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เพราะการสนทนากลุ่ม คือ การจัดประชุมอย่างเป็นระบบของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการให้ผู้ที่มีประสบการณ์พิเศษเกี่ยวกับหัวข้อที่ผู้วิจัยกำลังศึกษามาแสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อหาข้อสรุปหรือคำตอบจากการประชุมร่วมกัน และนำข้อสรุปหรือข้อตกลงดังกล่าว ของกลุ่ม ไปดำเนินการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ครั้งนี้ ต่อไป

- 1.1 ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment)
- 1.2 ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)
- 1.3 ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)
- 1.4 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)
- 1.5 ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 5 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies) (Bovee and others, 1993: 209) (Thompson and Strickland, 1999: 3-4) (Wheelen and Hunger, 2000: 3) (Beer, 2006) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Méndez-Morse (1992) Kotter and Cohen (2002: 1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) 2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และ 6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ดังนี้



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

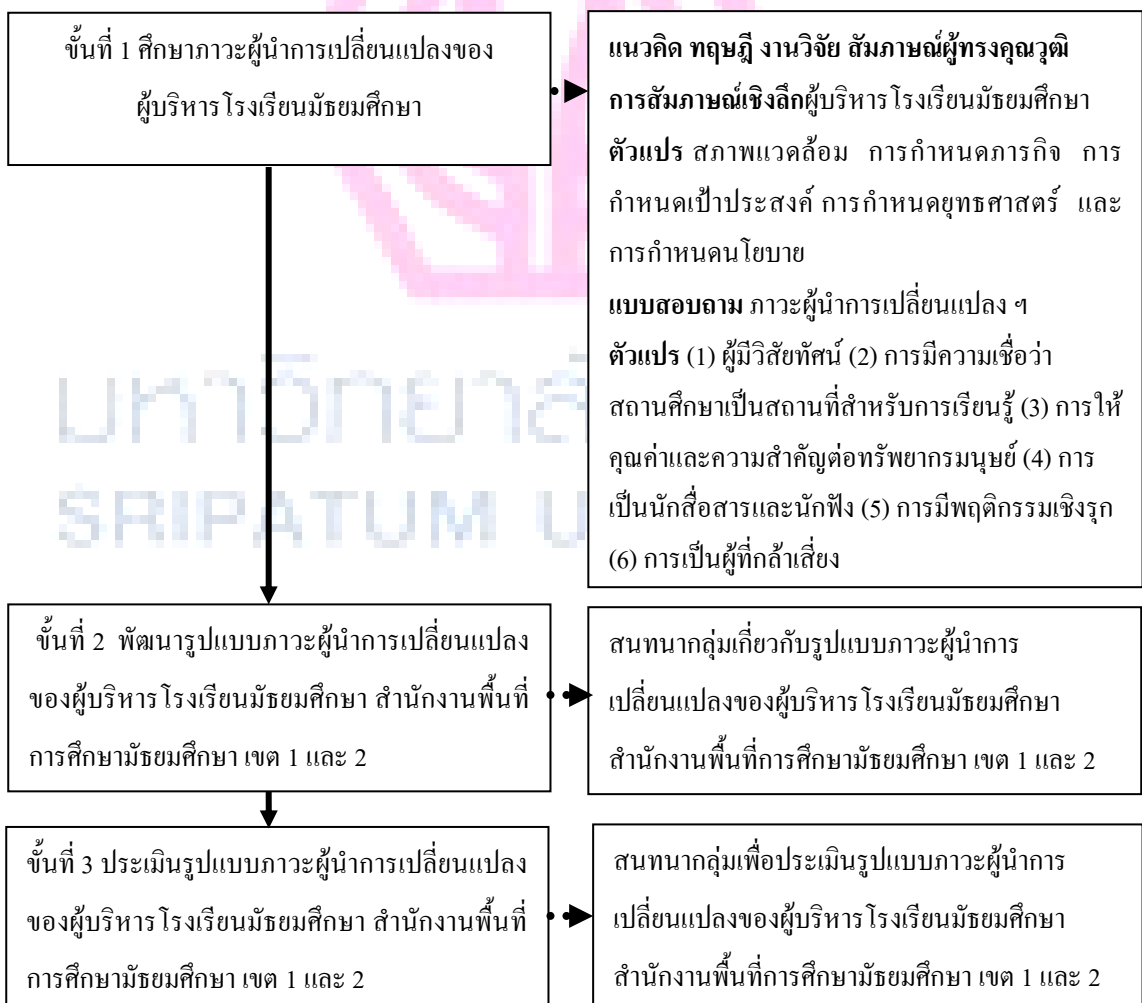


ภาพประกอบที่ 2. 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ



ภาพประกอบที่ 3.1 กรอบขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เฉพาะผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

1. ประชากร เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน และเขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 119 โรงเรียน

2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตร Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

e คือ ความคาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

n คือ ขนาดของกลุ่มตัว

ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 92 โรงเรียน โดยสังกัดเขต 1 จำนวน 52 โรงเรียน และเขต 2 จำนวน 40 โรงเรียน

3. โรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 88 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 95.65

4. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selected) ตามคุณวุฒิปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษาขึ้นไปหรือผู้บริหารสถานศึกษา และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง และการหาคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพ ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

1.1 ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

1.2 วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2) ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ 5) ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.4 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content Validity)

1.5 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

1.6 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ฉบับสมบูรณ์

2. แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

2.1 ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของ Méndez-Morse (1992) Kotter and Cohen (2002 : 1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

2.2.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)

2.2.3 การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

2.2.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

2.2.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)

2.2.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

2.3 สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายทั้งรายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคือ

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

2.4 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content Validity) โดยทำการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) มีค่า ระหว่าง 0.8 - 1.00 รายละเอียดตามผนวก จ.

2.5 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

2.6 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตปริมณฑล จำนวน 30 คน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	Cronbach's Alpha
การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	0.845
การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้	0.827
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์	0.859
การเป็นนักสื่อสารและฟัง	0.925
การมีพฤติกรรมเชิงรุก	0.922
การเป็นผู้กล้าเสี่ยง	0.920
ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.919

2.7 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อถือได้มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมข้อมูลองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.1 ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (Purposive Selected) ตามคุณวุฒิ ประสบการณ์ ทางด้าน การบริหารการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 นัดหมายวัน และเวลากับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. การรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1 จัดส่งแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ทางไปรษณีย์ พร้อมซองให้ส่งกลับ

2.2 ประสานทางโทรศัพท์ในการขอรับการกลับมาของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของความเรียง และตารางประกอบ ความเรียง

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้วย สถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบ ความเรียง

ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญ

การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของประชุมสัมมนา กลุ่ม(Focus Group Discussion) เพื่อทำการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยมีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีวิสัยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน เขตพื้นที่การศึกษาละ 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร การศึกษา ซึ่งมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (Purposive Selected)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง และการหาคุณภาพ

แนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวิธีการสร้าง และการหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

1. ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. กำหนดแนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

- 1.1 ผู้วิจัยกำหนดกรอบประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้เป็นประเด็นในการสนทนา กลุ่ม (Focus Group Discussions) โดยมีประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย

- 1.1.1 ควร มีรูปแบบใด
- 1.1.2 มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
- 1.1.3 มีกระบวนการอย่างไร
- 1.1.4 มีระยะเวลาเท่าไร
- 1.1.5 มีเงื่อนไขสำคัญอย่างไร

1.2 การกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ โดยกำหนดให้เป็นไปตามสัดส่วนของการสนทนากลุ่ม ประมาณ 6 – 10 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการ 3 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา 3 ท่าน ผู้บริหารนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม

2.1 ประธานการประชุม กล่าวเปิดการประชุมและทำหน้าที่ ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มเป็นการหาข้อยุติของ การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ควรมีรูปแบบใด มีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีกระบวนการอย่างไร มีระยะเวลาเท่าไร และมีเงื่อนไขสำคัญอย่างไร บนพื้นฐานของการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้ามา

2.2 ผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ โดยการสำรวจข้อมูลเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 และแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและแนวคิดในการสร้างรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งเอกสารสรุปผลการวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ทราบล่วงหน้าก่อนแล้ว

2.3 กลุ่มสนทนากลุ่ม ได้อธิบายกันอย่างกว้างขวาง จนได้ข้อยุติว่า เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ การจัดกระบวนการอบรม (Training Process) ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ ซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการ

2.4 ประเด็นพิจารณาต่อไปควรองค์ประกอบอะไรบ้าง มีกระบวนการอย่างไร ระยะเวลาเท่าไรและเงื่อนไขสำคัญอย่างไร ผลการสนทนา สรุปได้ ดังนี้

2.4.1 องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

2.4.1.1 ด้านการให้องค์ความรู้ (Body Knowledge)

2.4.1.2 ด้านการทำให้เกิดทักษะ (Skills)

2.4.1.3 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Change Leadership of Secondary Schools) ซึ่งทั้ง 3 ด้านต้องดำเนินการไปตามลำดับ

3. นำแนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความ ถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content Validity) โดยทำการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.8 - 1.00 รายละเอียดตามผนวก จ.

4. นำแนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

5. จัดพิมพ์แนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ฉบับสมบูรณ์

6. นำเสนอร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยประสานกับวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอหนังสือนำจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการถึง ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การเก็บรวบรวมข้อมูล

2. รวบรวม รายชื่อ ที่อยู่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จำนวน เขตพื้นที่การศึกษาละ 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (Purposive Selected) ตามคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อทำการประชุมเสวนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

2.2 จัดเตรียมเอกสาร และสถานที่ประชุมเสวนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

2.3 จัดการประชุมเสวนาเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

2.4 การบันทึกข้อมูล เตรียมผู้ช่วยนักวิจัย แบบบันทึก อุปกรณ์เครื่องเขียน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จากการประชุมเสวนา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำเสนอในรูปของภาพประกอบความเรียง

ขั้นที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญ

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ซึ่งมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (Purposive Selected)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง และการหาคุณภาพ

แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพ ดังนี้

1.1 ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อใช้ในการแปลความหมายทั้งรายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคือ

คะแนนเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

1.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content Validity) โดยทำการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.8 - 1.00 รายละเอียดตามผนวก จ.

1.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

1.5 จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (Purposive Selected) ตามคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อทำการประชุมเสวนาเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

2. จัดเตรียมเอกสาร และสถานที่ประชุมเสวนาเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

3. จัดการประชุมเสวนาเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

3.1 การบันทึกข้อมูล เตรียมผู้ช่วยนักวิจัย แบบบันทึก อุปกรณ์เครื่องเขียน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.3 ตรวจสอบความเรียบร้อยเพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จากการประชุมเสวนา ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบน (S.D.) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 3.2 สรุปขั้นตอนในการทำวิจัย

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือ	ผลผลิต
การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	การสัมภาษณ์เชิงลึก	แบบสัมภาษณ์	องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	การสำรวจ	แบบสอบถาม	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	การสนทนากลุ่ม	วิธีการสนทนากลุ่ม	รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา

มัธยมศึกษา

การตรวจสอบความ
เหมาะสมของรูปแบบ

ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหาร โรงเรียน

มัธยมศึกษา

การประเมิน

แบบสอบถาม

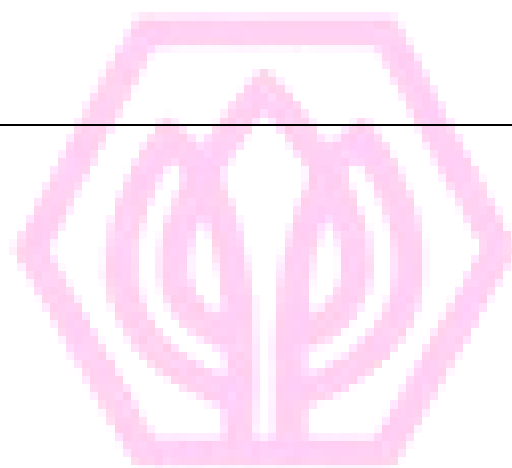
ความถูกต้อง ความ

เป็นไปได้ ความ

เหมาะสม และความ

เป็นประโยชน์ของ

รูปแบบ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	103	52.02
	หญิง	95	47.97
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	23	11.61
	ปริญญาโท	145	73.23
	ปริญญาเอก	20	10.10
ตำแหน่ง	ครู	20	10.10
	หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้	43	21.72
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	34	17.17
	ผู้อำนวยการ	101	51.01
ประสบการณ์ทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	6	3.04
	5-10 ปี	45	22.72
	10-20 ปี	97	48.98
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	50	25.26
สังกัดโรงเรียน มัธยมศึกษา	เขต 1	48	54.54
	เขต 2	40	45.45
	รวม	88	100.00

จากตาราง 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ชาย จำนวน 103 คน ร้อยละ 52.02 หญิง จำนวน 95 คน ร้อยละ 47.97 ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 145 คน ร้อยละ 73.23 ปริญญาตรีจำนวน 23 คน ร้อยละ 11.61 และ ปริญญาเอก จำนวน 20 คน ร้อยละ 10.10 ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 101 ร้อยละ 51.01 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 43 ร้อยละ

21.72 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 34 คน ร้อยละ 17.17 และครู จำนวน 20 คน ร้อยละ 10.10 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต 1 จำนวน 48 โรงเรียน ร้อยละ 54.54 และ เขต 2 จำนวน 40 โรงเรียน ร้อยละ 45.45 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาพรวม และรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.2 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำเร็จ	ลำดับที่
1. การเป็นผู้กล้าเสี่ยง (6)	4.72	0.42	มากที่สุด	1
2. การมีพฤติกรรมเชิงรุก(5)	4.66	0.39	มากที่สุด	2
3. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็น สถานที่สำหรับการเรียนรู้(2)	4.64	0.45	มากที่สุด	3
4. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์(1)	4.63	0.47	มากที่สุด	4
5. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์(3)	4.43	0.58	มาก	5
6. การเป็นนักสื่อสารและฟัง(4)	4.35	0.47	มาก	6
รวม	4.57	0.46	มากที่สุด	

จากตาราง 4.2 สรุปภาพรวมค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.57 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72, 4.66, 4.64 และ 4.63 ตามลำดับ สำหรับ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟัง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 4.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1.การถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้(2)	4.69	0.46	มากที่สุด	1
2.ความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (3)	4.69	0.46	มากที่สุด	1
3.ความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (4)	4.69	0.46	มากที่สุด	1
4.ความสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้(5)	4.67	0.46	มากที่สุด	2
5.ความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้(6)	4.57	0.49	มากที่สุด	3
6.การกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ(1)	4.47	0.50	มาก	4
รวม	4.63	0.47	มากที่สุด	

จากตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 ความสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ และความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ

มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และ 4.57 ตามลำดับ สำหรับการกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 เท่านั้น

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่ สำหรับการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1.การตอบสนองความต้องการทางด้าน วิชาการทางสังคมแก่ผู้เรียน(15)	4.89	0.45	มากที่สุด	1
2.การคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการ จัดการเรียนรู้(9)	4.81	0.38	มากที่สุด	2
3.ความสามารถการบริหารจัดการแก้ปัญหา นักเรียนได้(12)	4.65	0.47	มากที่สุด	3
4.การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ ละคน(8)	4.63	0.48	มากที่สุด	4
5.การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียน ส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ให้นักเรียนรู้สึกตื่นเต้น อยากเรียนรู้ด้วยตนเอง(13)	4.62	0.47	มากที่สุด	5
6.การส่งเสริมนักเรียนในด้านความต้องการ ทางสังคม(11)	4.61	0.48	มากที่สุด	6
7.การสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการ จัดการเรียนรู้(10)	4.57	0.49	มากที่สุด	7
8.การตอบสนองความต้องการทางด้าน สังคมแก่ผู้เรียน (14)	4.57	0.34	มากที่สุด	7
9.การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละ คน(7)	4.47	0.53	มาก	8
รวม	4.64	0.45	มากที่สุด	

จากตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ผู้เรียน การคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการแก้ปัญหาให้นักเรียนได้ การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ นักเรียนรู้สึกตื่นเต้นอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และ การตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการ แก่ผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81, 4.65, 4.63, 4.62, 4.61, 4.57 และ 4.57 ตามลำดับ สำหรับการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติ	ลำดับที่
1.การให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหา ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตาม ภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว(20)	4.69	0.46	มากที่สุด	1
2.การคำนึงถึงหลักความสามารถที่ต้องมา คู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆ ของบุคลากร(22)	4.53	0.53	มากที่สุด	2
3.การให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคน อย่างเสมอภาค(19)	4.45	0.53	มาก	3
4.การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของ โรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย(18)	4.40	0.52	มาก	4
5.ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุก คน(21)	4.35	0.69	มาก	5
6.การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วย	4.31	0.68	มาก	6

ความสนใจอย่างทั่วถึง(17)

7.การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ(16)	4.31	0.65	มาก	6
--	------	------	-----	---

รวม	4.43	0.58	มาก	
-----	------	------	-----	--

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.43 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหาของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว และการคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ ๆ ของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 และ 4.53 สำหรับ การให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่างทั่วถึง และการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ อยู่ในระดับมากเท่านั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.40, 4.35, 4.31 และ 4.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นนักสื่อสารและฟัง

การเป็นนักสื่อสารและฟัง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติ	ลำดับที่
1.การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์ (28)	4.50	0.68	มาก	1
2.การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง (24)	4.45	0.53	มาก	2

3.การรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (23)	4.42	0.53	มาก	3
4.การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน(25)	4.30	0.57	มาก	3
5.มีการส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง(27)	4.23	0.61	มาก	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นนักสื่อสารและฟัง

การเป็นนักสื่อสารและฟัง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับการ ปฏิบัติ	ลำดับที่
6.การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบ เพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน(26)	4.20	0.53	มาก	5
รวม	4.35	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็น นักสื่อสารและฟัง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์ การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง การรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน มีการส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่นจดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเปิดโอกาสให้บุคลากร

เข้าพบเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน อยู่ในระดับมากทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50, 4.45, 4.42, 4.30, 4.23 และ 4.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก

ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำเร็จ	ลำดับที่
1.ความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่อง คุณภาพ ของผู้เรียน(34)	4.76	0.42	มากที่สุด	1
2.การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (32)	4.68	0.50	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก

ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำเร็จ	ลำดับที่
3.ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ได้ทันการเปลี่ยนแปลง(30)	4.65	0.47	มากที่สุด	3
4.มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นใน โรงเรียน(29)	4.64	0.47	มากที่สุด	4
5.ความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกเพื่อหาทางแก้ไข สถานการณ์(33)	4.64	0.48	มากที่สุด	4
6.การปรับปรุงแนวทางการ ดำเนินงาน ด้วยวิธีใหม่ ๆ(31)	4.63	0.48	มากที่สุด	5

รวม	4.66	0.39	มากที่สุด
-----	------	------	-----------

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.66 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน ความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์ และการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76, 4.68, 4.65, 4.64, 4.64 และ 4.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยง

การเป็นผู้กล้าเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำเร็จ	ลำดับที่
1.การสนับสนุนบุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง ถึงแม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ (35)	4.84	0.36	มากที่สุด	1
2.ความกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง(41)	4.83	0.36	มากที่สุด	2
3.ความกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิด ก้าวไปข้างหน้าของตนเอง(39)	4.77	0.41	มากที่สุด	3
4.มีความคิดไปในอนาคตถึงแม้ อาจจะเป็นเรื่องเสี่ยงต่อความผิดหวัง (38)	4.76	0.42	มากที่สุด	4

5.ความกล้าเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียน เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว(42)	4.76	0.42	มากที่สุด	4
6.การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่อง สุ่มเสี่ยงก็ตาม(40)	4.75	0.43	มากที่สุด	5
7.ความกล้าได้กล้าเสียในการบริหาร จัดการโรงเรียน(43)	4.66	0.47	มากที่สุด	6
8.การให้หลักประกันความมั่นคง ปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคนที่คงอยู่ ปฏิบัติ ในงานโรงเรียน(37)	4.65	0.47	มากที่สุด	7
9.การกล้าตัดสินใจที่ริเริ่มใหม่ด้วย ความรอบคอบถึงแม้ถึงแม้จะเป็น เรื่องที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด(36)	4.51	0.50	มากที่สุด	8
รวม	4.72	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็น ผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การสนับสนุนบุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองถึงแม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ ความกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงวิธีการให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง ความกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของตนเอง มีความคิดไปในอนาคตถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องเสี่ยงต่อความผิดหวัง ความกล้าเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียน เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องสุ่มเสี่ยงก็ตาม ความกล้าได้กล้าเสียในการบริหารจัดการ โรงเรียน การให้หลักประกันความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคนที่คงอยู่ปฏิบัติในงาน โรงเรียน และการกล้าตัดสินใจที่ริเริ่มใหม่ด้วยความรอบคอบถึงแม้ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84, 4.83, 4.77, 4.76, 4.76, 4.75, 4.66, 4.65 และ 4.51 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและแนวคิดในการสร้างรูปแบบ และผลการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มาเป็นพื้นฐานในการกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในส่วนที่เป็นนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี รายละเอียดปรากฏผลดังนี้

2.1 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการตรวจสอบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในวัตถุประสงค์ที่ 1 และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำเสนอแนวการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542, หน้า 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบที่สำคัญคือ ตัวป้อน (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ผลผลิต (Output) รวมทั้งผลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบได้ ดังนี้

1. การศึกษาบริบท (Context)

1.1 นำเสนอภาพรวมการตรวจสอบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. การกำหนดตัวป้อน (Input)

2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge) แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

3. การกำหนดกระบวนการ (Process)

3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2 วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (Individual Transformation Leadership of Secondary Schools: ITLSS)

3.3 นำ (Individual Transformation Leadership of Secondary Schools: ITLSS) ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (Skills)

3.4 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนา

4. ผลผลิต (Output)

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ((Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Change Leadership of Secondary Schools) เป็นไปตามเกณฑ์ ถือว่าการพัฒนามีความสมบูรณ์

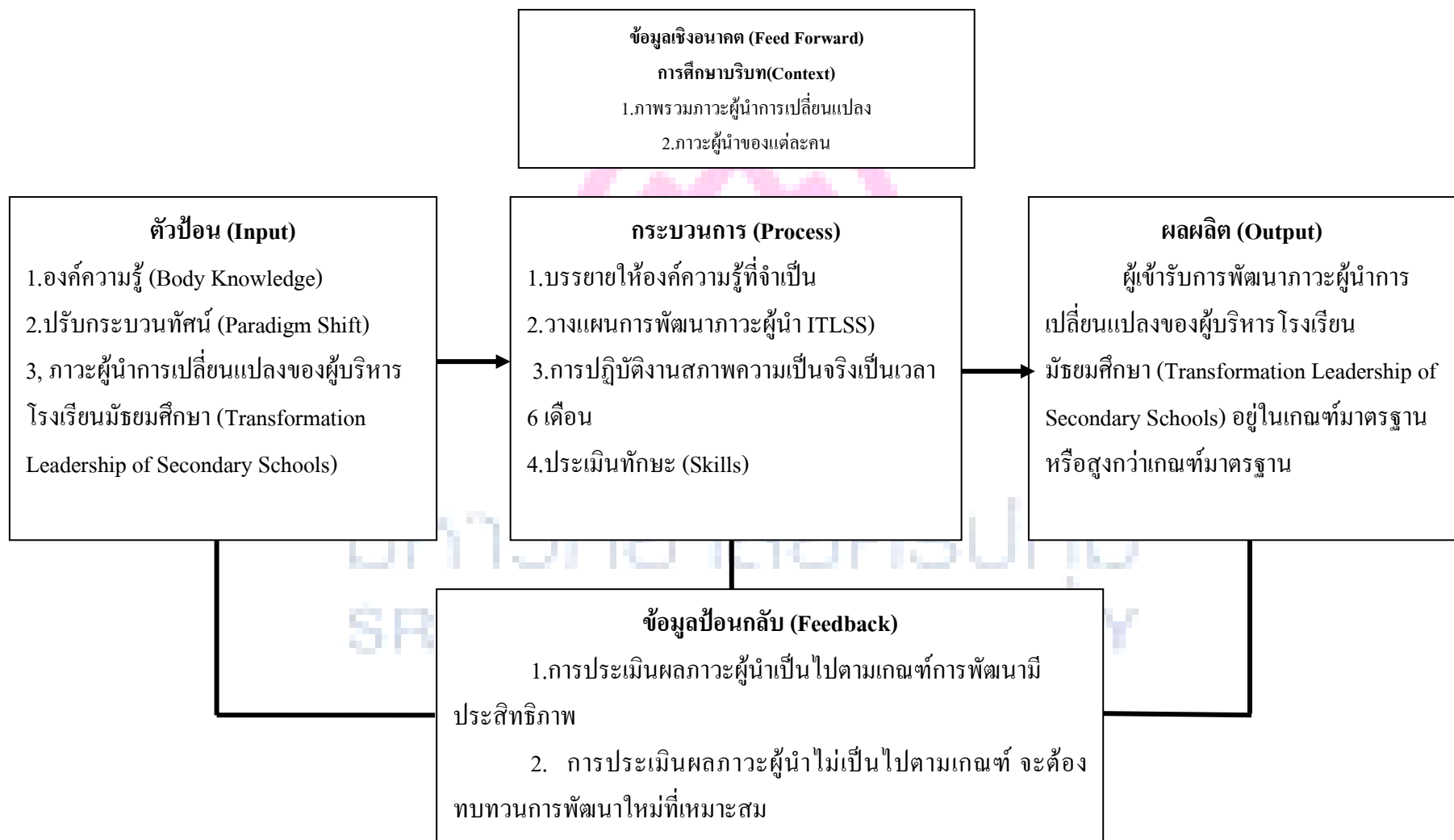
5.2 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนว่าเป็นเพราะสาเหตุใด จากตัวป้อน การศึกษาบริบท (Context) คลาดเคลื่อน กระบวนการ หรือการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริงของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลป้อนที่ชัดเจนแล้ว ต้องมีการทบทวนการพัฒนาใหม่ตามความเหมาะสม

ตาราง 4.9 องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	องค์ประกอบ	เครื่องมือวัด
1. การศึกษาบริบท (Context)	1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (เครื่องมือ A)

2.ตัวป้อน (Input)	2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge) 2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)	แบบสรุปภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา (เครื่องมือ B)
3.กระบวนการ (Process)	3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ITLSS) 3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน 3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)	แบบวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (เครื่องมือ C)
4.ผลผลิต (Output)	4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน	แบบประเมิน ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (เครื่องมือ D)
5.ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ 5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม	แบบประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ (เครื่องมือ E)

(ร่าง) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2



คำอธิบาย

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1. ข้อมูลเชิงอนาคต (Feed Forward) ประกอบด้วย

1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. ตัวป้อน (Input) ประกอบด้วย

2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge)

2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

3. กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น

3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ITLSS)

3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน

3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)

4. ผลผลิต (Output)

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ

5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม

คำอธิบาย

แบบสรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา

Having Vision หมายถึง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

Believing that the schools are for learning หมายถึง การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

Valuing Human Resources หมายถึง การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

Communicators and Listeners หมายถึง การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง

Proactive หมายถึง การมีพฤติกรรมเชิงรุก

Risk-takers หมายถึง การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง

Standard: ST หมายถึง ค่ามาตรฐาน

Level of Leadership: LL หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Pass /No: P/N หมายถึง ผ่าน/ไม่ผ่าน

2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

คำอธิบาย

การกำหนดตัวป้อน (Input) ประกอบด้วย 1. องค์ความรู้ (Body Knowledge) 2. ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

ตารางที่ 4.10 แสดง วัตถุประสงค์ และขอบเขตเนื้อหา ตามประเด็นข้อมูลตัวป้อน (Input)

ประเด็น	วัตถุประสงค์	ขอบเขตเนื้อหา
1. องค์ความรู้ (Body Knowledge)	เพื่อกำหนดองค์ความรู้ (Body Knowledge) ที่จำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา	1. ความหมายของภาวะผู้นำ 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรม 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มสถานการณ์ 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ

จากตารางที่ 4.10. (ต่อ) แสดง วัตถุประสงค์ และขอบเขตเนื้อหา ตามประเด็นข้อมูลตัวป้อน (Input)

ประเด็น	วัตถุประสงค์	ขอบเขตเนื้อหา
2.ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)	วัตถุประสงค์ 1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาตื่นตัวที่จะได้รับการ พัฒนาตนเอง 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้รับองค์ความรู้เกี่ยวกับการ ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้รับองค์ความรู้ใหม่	ขอบเขตเนื้อหา 1. ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 2. ภาวะผู้นำกับภาวะผู้บริหาร (Leadership and Management) 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร(Knowledge Worker) 4.กระบวนทัศน์ใหม่ที่ต้องการ
3.ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)	วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ องค์ความรู้เกี่ยวกับการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)	ขอบเขตเนื้อหา 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) 2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็น สถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) 6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

คำอธิบาย

กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

- 3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น
- 3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ICLSS)
- 3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน
- 3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)

ตารางที่ 4.11 แสดงวิธีดำเนินการตามกระบวนการ

กระบวนการ (Process)	วิธีดำเนินการ
3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น	บรรยายให้ 1. องค์กรความรู้ (Body Knowledge) 2. ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)
3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ICLSS)	วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (Individual Transformation Leadership of Secondary Schools: ITLSS)
3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน	นำ (Individual Transformation Leadership of Secondary Schools: ITLSS) ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (Skills)
3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)	ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 1 และเขต 2

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความเหมาะสม ที่ประกอบไปด้วย ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ผลการตรวจสอบปรากฏ ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยการใช้แบบสอบถามในวงกว้าง

ตารางที่ 4.12 สรุปผลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

รายการประเมินร่างรูปแบบ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ความถูกต้อง	4.71	0.62	มากที่สุด
ความเป็นไปได้	4.69	0.66	มากที่สุด
ความเหมาะสม	4.64	0.44	มากที่สุด
ความเป็นประโยชน์	4.62	0.41	มากที่สุด
รวม	4.66	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.66 โดยพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71, 4.69, 4.64 และ 4.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความถูกต้อง

ประเด็นข้อความ	ความถูกต้อง		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. รายละเอียดของของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กำหนดไว้ครอบคลุมในการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ (4)	5.00	0.57	มากที่สุด	1
2. สารที่กำหนดรูปแบบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กำหนดไว้ถูกต้อง (3)	4.87	0.46	มากที่สุด	2
3. สารสนเทศที่ได้จากของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความเพียงพอในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบ (5)	4.65	0.98	มากที่สุด	3
4. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีการบริหารคุณภาพมาตรฐาน (1)	4.55	0.86	มากที่สุด	4
5. การกำหนดองค์ประกอบของของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ (2)	4.51	0.19	มากที่สุด	5
รวม	4.71	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความถูกต้อง พบว่า ด้านความถูกต้องของรูปแบบมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.71 แสดงว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความถูกต้องสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีการบริหารคุณภาพมาตรฐาน การกำหนดองค์ประกอบของของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สารที่กำหนดของรูปแบบภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กำหนดไว้ถูกต้อง รายละเอียดของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 กำหนดไว้ครอบคลุมในการบริหารคุณภาพมาตรฐานและ สารสนเทศที่ได้จากของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความเพียงพอในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบ 5.00 4.87 4.65 4.55 และ 4.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเหมาะสม

ประเด็นข้อความ	ความเหมาะสม		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. การนำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีรายละเอียดเนื้อหาเพียงพอในการนำไปใช้หรือปฏิบัติ (8)	4.98	0.17	มากที่สุด	1
2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีองค์ประกอบครบถ้วนเหมาะสม (9)	4.65	0.27	มากที่สุด	2
3. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (7)	4.55	0.23	มากที่สุด	3
4. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (6)	4.53	0.87	มากที่สุด	4
3. การนำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีรายละเอียดเนื้อหาที่เหมาะสมในการนำไปบริหารหรือปฏิบัติ (10)	4.52	0.66	มากที่สุด	5
รวม	4.64	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเหมาะสม พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.64 แสดงว่าความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ประกอบด้วย ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา การนำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีรายละเอียดเนื้อหาเพียงพอในการนำไปใช้หรือปฏิบัติ ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีองค์ประกอบครบถ้วนเหมาะสม และการนำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีรายละเอียดเนื้อหาที่เหมาะสมในการนำไปบริหารหรือปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 4.98 4.65 4.55 4.53 และ 4.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นไปได้

ประเด็นข้อความ	ความเป็นไปได้		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มี ลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา (14)	4.98	0.57	มากที่สุด	1
2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง (11)	4.87	0.56	มากที่สุด	2
3. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามรูปแบบมีความคุ้มค่า	4.57	0.32	มากที่สุด	3

ในการใช้ทรัพยากร (15)

จากตารางที่ 4.15 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นไปได้

ประเด็นข้อความ	ความเป็นไปได้		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับในการปฏิบัติโดยทั่วไป (12)	4.56	0.87	มากที่สุด	4
5. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก และซับซ้อนจนเกินไป (13)	4.50	0.98	มากที่สุด	5
รวม	4.69	0.66	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นไปได้ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.69 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์จริง ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการยอมรับในการปฏิบัติโดยทั่วไป ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก และซับซ้อนจนเกินไป ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา และ ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามรูปแบบมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ค่าเฉลี่ย 4.98 4.87 4.57 4.56 และ 4.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นประโยชน์

ประเด็นข้อความ	ความเป็นประโยชน์		การแปลผล	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา (18)	4.89	0.17	มากที่สุด	1
2. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีประโยชน์ต่อการบริหารหรือการปฏิบัติงาน (16)	4.56	0.76	มากที่สุด	2
3. สารที่ได้จากของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถตอบสนองความต้องการของการบริหารหรือการปฏิบัติงาน ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้จริง (17)	4.53	0.23	มากที่สุด	3
4. ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ (19)	4.52	0.46	มากที่สุด	4
รวม	4.62	0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในความเป็นประโยชน์ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.62 แสดงว่า ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น ประกอบด้วย ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีประโยชน์ต่อการบริหารหรือการปฏิบัติงาน สารที่ได้จากของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถตอบสนองความต้องการของในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้จริง ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีลักษณะที่เอื้อต่อการได้รับความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา และของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.89 4.56 4.53 4.52 ตามลำดับ

3.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ประเด็น	ข้อพิจารณา
องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2	ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1. ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) 2. ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission) 3. ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) 4. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) 5. ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)
ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	สภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ทักษะคติ ค่านิยม สติปัญญาของนักเรียนเป็นอย่างมาก ถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะช่วยทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึที่ดีต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ซึ่งจะมีผลดีทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)	สถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม และการศึกษา

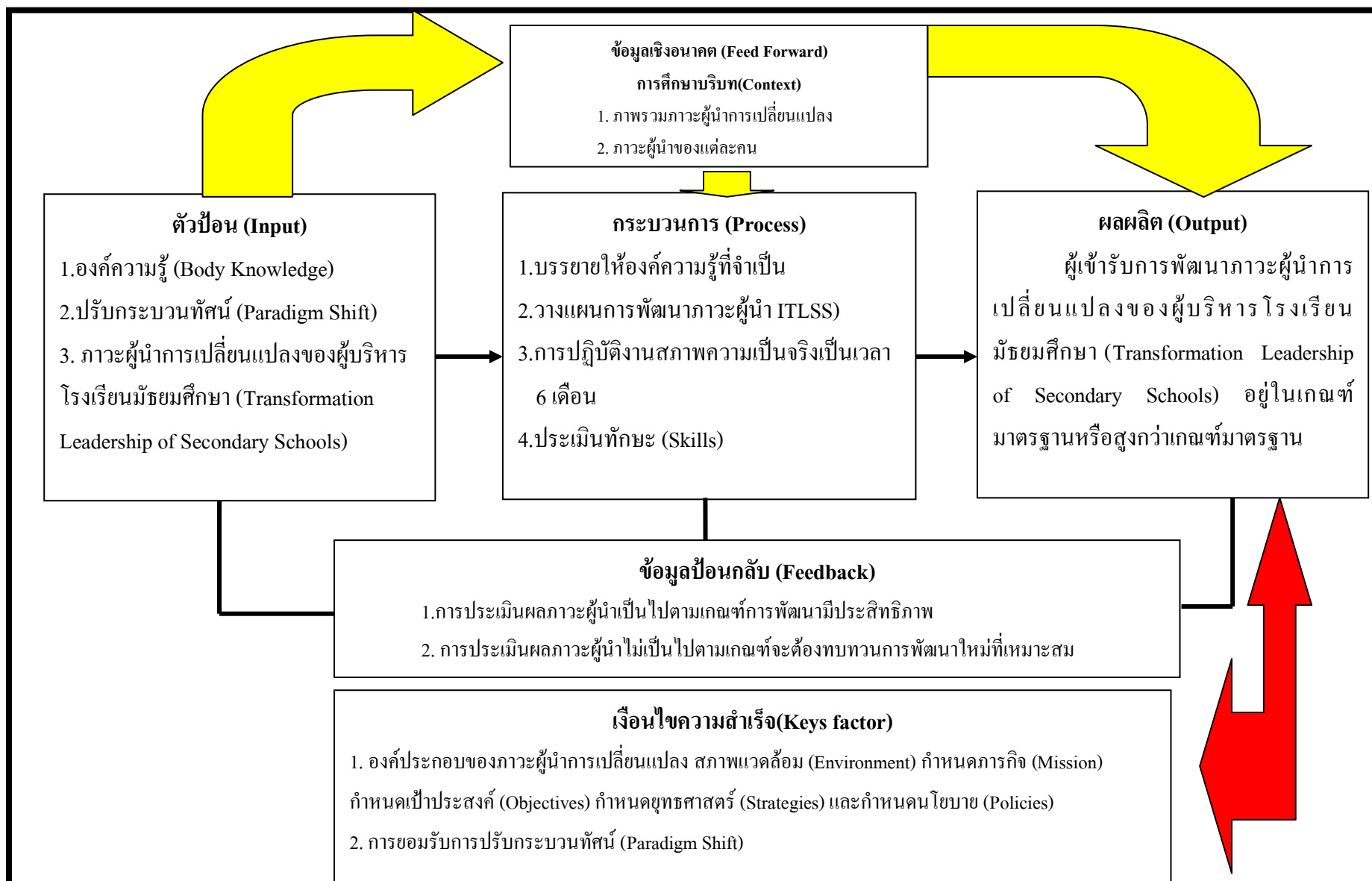
	ตลอดจนการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ และระบบการบริหาร และจัดการศึกษา จำเป็นต้องกำหนดภารกิจ
--	--

ตารางที่ 4.17(ต่อ) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ประเด็น	ข้อพิจารณา
ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)	เป้าประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ในขั้นปลายที่ได้มาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องบอกว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และเมื่อไรที่ต้องการจะให้แล้วเสร็จ และควรจะออกมาในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลขหากเป็นไปได้
ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)	สรุป การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีอยู่ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)	นโยบาย (Policies) เป็นแนวทาง (Guideline) อย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งเชื่อมต่อยู่ระหว่างการกำหนดกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และการนำยุทธศาสตร์ (Strategies) ไปใช้ (Implementation) เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้เกิดความมั่นใจ ภารกิจของสถานศึกษา วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น สามารถดำเนินการไปได้ในทิศทางที่พึงประสงค์ได้
การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของผู้เข้ารับการพัฒนา	ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องยอมรับการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่และเชื่อว่าภาวะผู้นำพัฒนาได้
ข้อมูลเชิงอนาคต(Feed Forward) การศึกษาบริบท (Context)	1. การนำข้อมูลย้อนกลับให้เห็นภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

	<p>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2</p> <p>2. ต้องวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับ</p>
ตารางที่ 4.17(ต่อ)	<p>ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2</p>
ประเด็น	ข้อพิจารณา
	การพัฒนาอย่างเข้มข้น
การกำหนดตัวป้อน (Input)	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์ความรู้ (Body Knowledge) สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2. จุดเน้นอยู่ที่การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)
กระบวนการ (Process)	<p>จุดเน้นอยู่ที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมวางแผนการพัฒนภาวะผู้นำ (ICLSS) 2. กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน 3. กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills) ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยประเมินจากผู้เข้ารับการพัฒนา และผู้ร่วมงาน
ผลผลิต (Output)	<p>ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</p>
ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 2. การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2



คำอธิบายการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1. ข้อมูลเชิงอนาคต (Feed Forward) การศึกษาบริบท (Context) ประกอบด้วย

1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. ตัวป้อน (Input) ประกอบด้วย

2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge)

2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

3. กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น

3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ITLSS)

3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน

3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)

4. ผลผลิต (Output)

ผู้เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ

5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประชากรได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 198 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.1 การสัมพัทธ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1.1.1 สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ทักษะ ค่านิยม สถิติปัญญาของนักเรียนเป็นอย่างมาก ถ้าสิ่งแวดล้อมจะช่วยทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ซึ่งจะมีผลดีทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

1.1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission) สถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง วัฒนธรรม และการศึกษา ตลอดจนการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ และระบบการบริหารและการจัดการศึกษา

1.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) (1) เป้าประสงค์หลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่ การจัด การศึกษาต้องยึดหลักการว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

(2) เป้าประสงค์หลักพัฒนาคุณภาพนักเรียนคุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะคุณภาพ คือ สิ่งที่มีมาตรฐานในด้านการจัดการศึกษา คุณภาพของการศึกษา คือ ผู้เรียนที่จบการศึกษาไปแล้วมีความรู้ ความสามารถ หรือสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป หรือสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข(3) เป้าประสงค์หลักในการจัดกิจกรรมนักเรียน งานกิจกรรมหรืองานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามควรแก่วัย และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีทักษะดำเนินชีวิต มีการพัฒนาวิถีทางอารมณ์ ศีลธรรม จริยธรรม พัฒนาตนเองสู่โลก แห่งอาชีพ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข

1.1.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดชุดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions)
- ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)
- ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Values Scan)
- ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก
- ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก
- ขั้นที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์
- ขั้นที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

1.1.5 การกำหนดนโยบาย (Policies)การบริหารสถานศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นักการศึกษาที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องบริหารสถานศึกษาในภารกิจหน้าที่ที่ตนบริหารงานอยู่ อย่างชาญฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีความแนบเนียนในการปฏิบัติ เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ ควบคุม กำกับติดตาม ประเมิน แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งการวางแผน การบริหาร งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ หรืองานอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสีย และมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งความรู้ในศาสตร์การบริหารทั้งที่มีมาในอดีตและทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างมีศิลปะเพื่อให้งานที่บริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นในประเด็น (1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (2) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (3) การเป็นนักสื่อสารและ

ฟัง (4) การมีพฤติกรรมเชิงรุก และ (5) การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การศึกษา พบว่า ภาพรวม ความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ .การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และการมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับ การเป็นนักสื่อสารและฟัง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในวัตถุประสงค์ที่ 1 และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำเสนอแนวการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ ซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้

1. ข้อมูลเชิงอนาคต (Feed Forward) หรือ บริบท (Context)

1.1 นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. การกำหนดตัวป้อน (Input)

2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge) สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา

2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

3. การกำหนดกระบวนการ (Process)

3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2 วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (Individual Change Leadership of Secondary Schools: ICLSS)

3.3 นำ (Individual Transformation Leadership of Secondary Schools: ITLSS) ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (Skills)

3.4 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนา

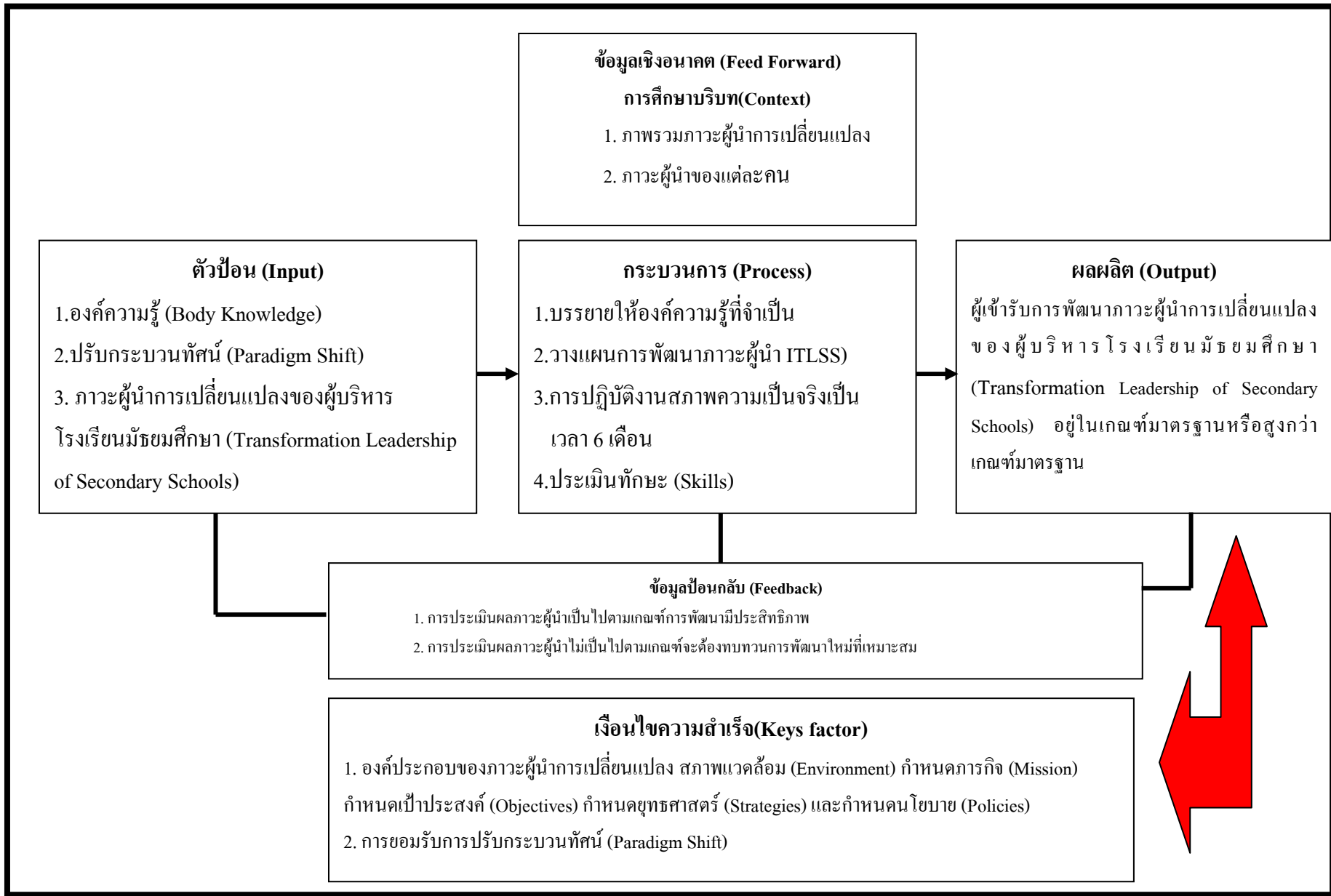
4. ผลผลิต (Out Put)

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) เป็นไปตามเกณฑ์ ถือว่าการพัฒนามีความสมบูรณ์

5.2 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนว่าเป็นเพราะสาเหตุใด จากตัวป้อน การศึกษาบริบท (Context) คลาดเคลื่อน กระบวนการ หรือการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริงของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลป้อนที่ชัดเจนแล้ว ต้องมีการทบทวนการพัฒนาใหม่ตามความเหมาะสม



ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การตรวจสอบร่างของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

อภิปรายผล

การอภิปรายผล รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย

1. ข้อมูลเชิงอนาคต (Feed Forward) การศึกษาริบท (Context)

1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา

2. ตัวป้อน (Input) ประกอบด้วย

2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge)

2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)

3. กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น

3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ITLSS)

3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน

3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)

4. ผลผลิต (Output)

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ

5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่
เหมาะสม

การอภิปรายประเด็นภาวะผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Méndez-Morse (1992:Online) Kotter and Cohen (2002:1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) ได้เห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk - Takers)

การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) จะมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามที่ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษา แนว นโยบาย ในการบริหารที่แตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่การพัฒนาในทิศทางที่มีประสิทธิผลจึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งสุริยนต์ เกษะบุตร (2549) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ผ่านทางการใช้ภาวะผู้นำ สามารถสร้างให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ นฤมล สุภาพทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะ การเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบแตกต่างกัน 6) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) เนื่องจากความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผลงานวิจัย

ของ Rosenholtz (1987: 188) Sarason (1982: 77) ที่ระบุว่ารางวัลสำคัญของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกรับประกันแก่ครูว่า ด้วยความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน และการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆของโครงการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-Based Management) นั้นล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้างครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่าตนเองมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการปรับหรือโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้บริหารการศึกษาครูใหญ่และครูผู้สอน

และ Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึง การมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อในความคิดที่ “นักเรียนต้องมาก่อนหรือ Student come first” โดยเรื่องเดียวกันผู้บริหารการศึกษามีความเชื่อว่า “ต้องจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน” ส่วนครูผู้สอนเน้น “ความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักเรียนอย่างใกล้ชิดและเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนักเรียน” โดยนักการศึกษาดังกล่าวต่างมีความเชื่อร่วมกันว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความสำคัญสูงสุดอันดับแรก” ของสถานศึกษา (ไมตรี คงนุกูล, 2552) ซึ่งความเชื่อดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551 : บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง การมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จึงกำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ด้วยการฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รัก

การเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกทำทนายในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึก ตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

สอดคล้องกับ

Joiner (1987: 2) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากร มนุษย์มี 3 มิติได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากร ที่สร้าง ให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and Expertise) ในขณะที่สองมิติหลัง ตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี กับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วย ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมกันของทุกคน ในองค์กร (Organization's Collective Efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วน บุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพ ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำ ทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง (Ingrid, 2005) นอกจากนี้ Mazzarella; & Grundy (1989: 16) กล่าวถึงในผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ว่าการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่ การศึกษานั้น ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งคน (People Oriented Leaders) พร้อมทั้ง Meredith (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพที่ควรถูกนำไปใช้ใน กระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โดยผลการวิจัยพบองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้าน ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่าง มาก และองค์ประกอบ 5 ประการเหล่านี้คือ การมองโลกในแง่ดี, การเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง, การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, การเป็นนักแก้ปัญหาและการแสดงความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ Lugo (2008) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในฐานะ ผู้ทำให้เกิดการปรับปรุงใหม่ (Leaders as Renewal) นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถทำให้เกิดการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และจะต้องรักษาพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยต้องค้น คิดวิธีการให้เกิดการใช้ความสามารถของคนในองค์กร ได้อย่างเต็มที่ จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้

ว่า การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง เอาใจใส่ดูแล เอื้ออำนวย ความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมมือร่วมใจ

การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) สอดคล้องกับ Foster (1985: 18) ที่กล่าวถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษาให้ชัดเจน และ Mazzarella; & Grundy (1989: 9-27) ระบุว่าโดยเฉพาะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้ง Mahoney (1990: 26-28) รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำต่างๆ ว่า จงเป็นผู้ฟังที่ดีเพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำโต้ตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉับพลันจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา ส่วน Méndez-Morse (1992) ; citing Becker, et al (1971: 3) รายงานว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งทักษะด้านการฟังที่ดีมีความสำคัญ โดยผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีเด่นส่วนมาก จะให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอนรวมทั้งนักเรียนเป็นอย่างดี สำหรับผลการวิจัยของ Nickse (1977: 15) รายงานว่าผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับ Méndez-Morse (1992: Online) กล่าวถึง การเป็นนักสื่อสารและนักฟังไว้ว่า ทักษะ การสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้บริหารการศึกษาต่อผู้บริหารการศึกษา และต่อครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ถือนักฟังนักสื่อสารที่มีทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อแสดงออกให้เห็นว่า ผู้นำให้คุณค่า ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุป การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง หมายถึง การรู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจถูกต้อง รับฟังอย่างเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ปกครอง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคนอย่างจริงจัง

การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับสถานศึกษาจากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดย Méndez-Morse (1992) ; citing Pejza (1985: 10)

กล่าวว่าผู้นำจะทำการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุก ด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของสถานศึกษาและกระทบต่อการดำเนินงานหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของสถานศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรที่คาดหวัง นอกจากนี้ Joiner (1987: 3-4) อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กรของตนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์กรที่คาดหวังในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้น โดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของสถานศึกษา โดยกระบวนการใช้คำถามนำเข้าสู่ประเด็นต่างๆ ที่ต้องการเช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ Pitner; & Ogawa (1981: 50) รายงานจากการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเชิงรุก จะใช้วิธีค้นหาความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทัศนคติและความวิตกกังวลของบุคคลต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลองโดยรวมขึ้นมากลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหาร รวมถึงการรู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสมถ้าหากสื่อสารออกไปแล้ว จะส่งผลให้ความคิดของตนได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน สอดคล้องกับรายงานของ Hoy; & Brown (1988: 36) ยังรายงานว่าครูอาจารย์มักชื่นชอบผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุก พร้อมทั้งกล่าวเชิงเตือนว่าผู้บริหารการศึกษาคนใดที่ขาดความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนหรือมีความลังเลใจต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขึ้นเพราะเกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการนั้น บุคคลเช่นนั้นย่อมไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำของครูและไม่สมควรที่จะได้รับการยอมรับนับถืออีกต่อไป นอกจากนี้ Covey (1990: Online) กล่าวถึงคนที่มีนิสัย Proactive ว่าเป็นคนที่เลือกที่จะเป็น เลือกที่จะทำ คือคนที่รู้ตัวว่าเลือกได้ คนที่มีนิสัยแบบนี้จะมีความกระตือรือร้น เป็นคนที่ Active เป็นคนที่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร คนที่ Proactive จะไม่รอให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นกับตัวเอง แต่เขาจะเป็นคนทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นด้วยตัวเอง

เอง เพราะเมื่อเขาเลือกที่จะเป็น เมื่อเขารู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เขาก็จะมีความริเริ่มที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นในทันที พร้อมทั้ง Méndez-Morse (1992: Online) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในแง่การมีพฤติกรรมเชิงรุกนี้ว่า ทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม จะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ เป็นต้น จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีพฤติกรรมเชิงรุก หมายถึง การริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยเทคนิควิธีตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และริเริ่มแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-Takers) ซึ่ง Joiner (1987: 4) กล่าวว่าไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Crowson (1989: 412-430) อธิบายถึงผู้บริหารการศึกษาที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นว่านั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative Insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าวระบุว่าผู้บริหารการศึกษากำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปัทสถานทางวิชาชีพและขององค์กรในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญ of นักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่อาจเสี่ยงได้ ซึ่ง Jonathan (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ที่มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5

ประการดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่างๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับ Mazzarella; & Grundy (1989: 2) เห็นว่าการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาทำตัวเหมือนผู้ร้ายแต่อย่างใด เพราะทุกอย่างที่ทำยังคงอยู่ในกรอบกติกาแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงกว่าแก่นักเรียนและส่วนรวม ซึ่งตรงข้ามกับการศึกษาของ Crowson; & Merris (1990: 40) กล่าวถึงการที่ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลจำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระพบว่า คนเหล่านี้ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงกับภาวะการเสี่ยง (Avoidance of risk) และ Méndez-Morse (1992); Becker, et al. (1971: 3) ระบุว่าผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จรู้สึกอึดอัดที่ต้องใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางข้อจำกัดและอุปสรรคมากมายของระบบราชการ จึงมีบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ยอมรับว่าต้องฝ่าฝืนคำสั่งตามสายงาน เพื่อไปแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาจากแหล่งอื่นซึ่งจะเป็นที่ใดก็ได้ที่มีศักยภาพและเกิดผลดีมากกว่าพึงพาระบบแบบราชการผู้นำสถานศึกษากระตุ้นให้กำลังใจคณะครูให้กล้านำวิธีสอนแบบต่างๆ มาทดลองใช้เพื่อให้ได้วิธีสอนที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง หมายถึง การนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร กล้าลองผิดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

การอภิปรายประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สอดคล้องกับ Bush (1986 : 19) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประเภท คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ คล้ายกับแนวคิดของ Getzels and Guba (1975) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 2 องค์ประกอบ คือ

1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

นอกจากนี้ Brown and Moberg (1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) และสอดคล้องกับ Willer (1986 : 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่ต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ (สมาน อัสวภูมิ. 2545 : 18) และการจัดกระบวนการอบรม (Training Process) ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการ นั่นเอง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ด้านนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการกำหนดนโยบายได้
2. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการจัดทำคู่มือกาพัฒนาภาวะผู้นำได้
3. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการสร้างหรือกำหนดนโยบายในการหรือพัฒนาภาวะผู้นำได้
4. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการศึกษาได้
5. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้
6. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำแนวทางในการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างให้เกิดแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 เพื่อให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้

ด้านการปฏิบัติ

จากการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรพิจารณาให้ความสำคัญแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น เน้นการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการประชุม หรือช่องทางการศึกษาที่หลากหลาย ในการบริหารโรงเรียน เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนงานและเป้าหมาย การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับแรก ด้วยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนงานและเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งมีการร่วมกันติดตามการปฏิบัติและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยงและการมีพฤติกรรมเชิงรุก ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการมีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน ความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์ และการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ ๆ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละคน ควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับแรก โดยการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ผู้เรียน การคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ความสามารถการบริหารจัดการแก้ปัญหา นักเรียนได้ การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ นักเรียนรู้สึกตื่นเต้นอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และ การตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการ แก่ผู้เรียน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่างทั่วถึง การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายการให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

กับบุคลากรทุกคน ควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับแรก ด้วยการให้ความสำคัญและร่วมแก้ไข ปัญหาของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว และการคำนึงถึงหลัก ความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ ๆ ของบุคลากร

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นนักสื่อสารและฟัง การรับฟังความคิดเห็นของ นักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจังเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การมีวิธีการ สื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจ ง่ายและชัดเจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน มีการส่งสารด้วยวิธีที่ หลากหลาย เช่นจดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเปิดโอกาสให้มีการ ต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์ ควรพิจารณาให้ ให้ความสำคัญในลำดับแรก

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. ควรทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตอื่น ๆ สถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการ การอุดมศึกษา และของสถานศึกษาเอกชน
3. ควรทำการศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระหว่างเขต
4. ควรทำการศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กับสถานศึกษาเอกชน และของรัฐบาล

บรรณานุกรม

- โกวิท กระจ่าง. 2540. การกระจายอำนาจทางการศึกษา: รำลึกถึงเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- 2550. หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. (เอกสารประกอบการอบรม). นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กรมสามัญศึกษา. 2544. แนวทางสู่ SBM: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: กองการมัธยมศึกษา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- จุฑา เทียนไทย และคณะ. 2544. การจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารประกอบการบรรยายคณะบริหารธุรกิจ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉลูวิทย์ ดิวังศ์. 2545. การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยวัฒน์ สกุนา. 2540. การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยพจน์ รั้งงาม. 2544. การบริหารแบบฝึกโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-Based Management: SBM). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ชนิตา รัชพลเมือง. 2549. รายงานการกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศ สหราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ถวัลย์ หงส์ไทย. 2546. การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถวิล มาตรฐาน. 2544. การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการ School - Based Management : SBM. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ทองใบ สุคชาวี. 2549. ภาวะผู้นำ กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ทิสนา แคมมณี. 2542. “การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา,” วารสารวิชาการ. 2 (พฤษภาคม 2542) : 3 – 30.
- , 2547. ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2555. จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/strategic_transfer/data/Tosaporn.ppt.
- ธวัช บุญยมณี. 2550. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. 2548. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- , 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ชนศ จำเกิด. 2544. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. 28(160): 148-151.
- , 2550. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2555. จาก: <http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>.
- นฤมล สุภาทอง. 2550. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- นิตยา ภู่อพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของครูในการ
จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาวิชา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พาณิชย์การ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ
จันทรเกษม.
- บั้งอร ไชยเผือก. 2550. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน
คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาบรรยากาศ
องค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาโท. การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ วะสี. 2542. ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มติชน.
- , 2544. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษาที่พาประเทศพ้นวิกฤต.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ประสงค์ หอมขี้. 2548. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญา
โท. การศึกษามหาบัณฑิตการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประพจน์ เข้มทิม. 2545. ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ. วารสารบริหาร
การศึกษา มศว. 1(2): 33-35.
- ประยูร ศรีประสาธน์. 2546. เส้นทางปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา
(องค์การมหาชน).
- ปราชญา กล้าผจญ, สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2544. คู่มือประกอบการเรียนหลักและทฤษฎีการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิชัย เสี่ยมจิตต์. 2542. การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา. อุบลราชธานี:
คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2543. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. 2542. ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- พิณสุดา สิริรังศรี. 2549. การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- พูลสุข หิงคานนท์. 2544. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา ทีดี. 2544. ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร
การศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาพ.ศ. 2542: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์.ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2542. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balance Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- . 2552. ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2555, จาก
<http://www.nidambell.net/ekonomiz/2009q2/2009april28p4.htm>.
- ภิรมย์ ถินถาวร. 2550. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้
ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ฉะเชิงเทราเขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไมตรี คงนุกูล. 2552. การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ
คินเคดกรุงเทพฯ. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มัช สุขเยี่ยม. 2551. “คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา”.
วารสารวิทยาจารย์. 107, (3) : 70-73.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : ธนรัช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2538. **Modern English Thai Dictionary**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานามีบุ๊กส์
พับลิเคชั่นส์.
- วัชร เทพพุททชากร. 2555. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2555. จาก:
<http://www.itie.org/eqi/modules.php>.
- วิจารณ์ พานิช. 2546. **องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554,
จาก <http://www.ha.or.th/km.html>.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2542. **การอภิปราย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. (เอกสารประกอบการ
อภิปราย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิเชียร ชิวพิมาย. 2550. **องค์การและภาวะผู้นำ**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิทยากร เชียงกุล. 2550. **ผู้นำ ผู้เปลี่ยนแปลงและให้แรงบันดาลใจแก่โลก**. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วันชัย ดนัยด โมนุท และ ไกร เกษทัน. 2543. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์การศาสนา.
- วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2545. “คุณภาพ: ความสำเร็จต้องเริ่มจากภายในสถานศึกษา”. ใน **การประชุม
วิชาการงานบริหารสัมพันธ์ครั้งที่ 26 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการศึกษา**. 15
สิงหาคม 2545 คณะครุศาสตร์ หน้า 16-22. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)
พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550. **การประเมินความพร้อมของสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544. **รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน**. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- 2545. **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณธรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ:
ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- 2545. **ปัจจัยปฏิรูปการศึกษาแนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมศักดิ์ คงเที่ยง และคนอื่น ๆ. 2546. เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหาร
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ สันธูระเวชญ์. 2542. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุมณฑา พรหมบุญ. 2544. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุมน อมรวิวัฒน์. 2542. การพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์ ทักษะกระบวนการเผชิญ
สถานการณ์. นนทบุรี : โครงการกิตติเมธี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- สมบัติ ชำรงชัยบุญวงศ์. 2535. “การปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ
สังคม” วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. ฉบับที่ 8 (มกราคม-มีนาคม) : 38.
- สุพักร์ พิบูลย์. 2550. เรียนรู้ R&D จากตัวอย่าง. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารวัดไร่จิง.
- สุพล วังสินธุ์. 2545. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. วารสารวิชาการ.
5(7): 12-13.
- สุชาดา รังสินันท์. 2550. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่10: ผู้บริหาร
กับการเปลี่ยนแปลง. หน้า114-116. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมชัย พุทธา. 2546. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย.
- เสถียร แป้นเหลือ. 2550. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กร
กิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554, จาก
<http://esdg.excise.go.th/pdf/2.pdf>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553. สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
(พ.ศ. 2552 – 2561). สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554, จาก
<http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.). 2552. **สังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษารอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553)** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.onesqa.or.th/th/home/index.php>.
- สุรพงษ์ มาลี. 2552. “การพัฒนาผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐเพนซิลวาเนีย.” วารสารข้าราชการ. 54,(2): 55-62.
- สุรียนต์ เกษะบุตร. 2549. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรศักดิ์ หลดาพมาลา. 2549. **การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศมาเลเซีย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมาน อัสวภูมิ. 2537. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 2543. **การพัฒนารูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุรพล พุฒคำ. 2545. **การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาในสถาบันราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- 2541. **รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารและการจัดการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- 2538. **วิสัยทัศน์ของผู้นำ.** เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการวิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2544. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. 2544. **แนวคิดและแปรรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รายงานการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ : การปฏิรูปการเรียนรู้**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.
- เสวานิตย์ ชัยมุสิก. 2544. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา.
กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2544. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541. เอกสารชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูงเล่มที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คัมปาย อิมเมจจิง.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. 2548. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ
วังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2552. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2545. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
แผ่นดิน (ฉบับ 5) พ.ศ. 2545 สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554, จาก
<http://esdg.excise.go.th/pdf/1.pdf>.
- สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ. 2548. การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- เสรี ชัดแจ่ม. 2543. “การวัดผลทางการศึกษา”. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา,
5(2), 103-117.
- อุทุมพร จามรมาน. 2545. “โมเดล,” วารสารวิชาการ. 1-2 : 22-26.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. 2545. การศึกษาคณะลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต.
วิทยานิพนธ์
ครุศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- , 2545. หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School based Management). วารสารครู
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 30(3): 117-126.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- , 2546. “การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management)”. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 31(2): 146-151.
- , 2545. แนวคิดการบริหารงาน (ออนไลน์) 2545 สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2555. จาก: http://72.14.235.104/search?q=cache:v_6XoHRg5ncJ:kokperm.mkzone2.net/.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

BIBLIOGRAPHY

- Bardo, J.W. and Hartman, J.J. 1982. **Urban Society : A Systematic Introduction**. U.S.A. : F.E. Peacock.
- Barnes, L.B., & Kriger, M.P. 1986. "The hidden side of organizational leadership". **Sloan Management Review**. 28(1): 15-25.
- Bateman, T.S. & Snell, S. 2004. **Management: The New Competitive Landscape**. 6th ed. New York: McGraw – Hill.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : The Free Press.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks : Sage.
- Bernard,B. 2006. **Rethinking Leadership and Change: A Case Study in Leadership Succession and its Impact on School Transformation**. Cambridge Journal of Education. 36(2): 277-293.
- Beer, Mike. 2006. **Managing Change and Transition**. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bovee, Courtland and others. 1993. **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1986. **The Effective Principal: Perspectives on School Leadership**. Boston: Allyn & Bacon.
- Boles, K. & Troen, V. How teachers make restructuring happen. 1992. **Educational Leadership**. 49(5): 53-56.
- Bush, Robert Nelson. 1996. **A New Design for High School Education Assuming a Flexible Schedule**. New York: McGraw-Hill.
- Brown, W.B. and D.J. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Caldwell,B.J. 2003. **Education Decentralization Revisited School-Based Management. The third Intemational**. Bangkok: Forum on Educational Reforms.
- Cheng, yin Cheong. 1996. **School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism for Development**. London: The Falmer Press.

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Covey, Stephen R. 1990. **The Seven Habits of Highly Effective People**. Retrieved July17, 2011, from <https://www.stephencovey.com/7habits/7habitshabit1.php>.
- Crowson, R. L. 1989. **Managerial Ethics in Educational Administration: The Rational Choice Approach**. *Urban Education*. 23(4): 412-435.
- Crowson, R. L., & Morris, V. C. 1990. **The Superintendency and School Leadership. The National Center for School Leadership Project Report**. The National Center for School Leadership: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- David, J. L. 1996. The Who, What, and Way of Site-Based Management. **Educational Leadership**. 53(4): 4-9.
- Daft, R. L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. Chicago : Dryden.
- , 1992. **Organization Theory Design**. (7thed.). U.S.A. : South-Western College Publishing.
- DuBrin, A. J. 1998. **Leadership Research**. New York : Houghton Mifflin.
- Foster, W. Leadership as a critical practice. 1985. **The Australian Administrator**. 6(2): 18-22.
- Galpin, T. J. and Herndon, M. **The Complete Guide to Mergers and Acquisitions**. San Francisco: Jossey –Bass Inc, 2007.
- Getzels, B. A. and Gulraj, D. f. 1997. **Globalization of Education : an Introduction**. Globalization of education : an introduction.
- Griffiths, D. E. 1965. **Human Relation in School Administration**. New York : Appleton-Century Croffs. Inc.
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. The social context of effective schools. 1986. **American Journal of Education**. 94(3): 328-355.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. 1987. **Educational administration: Theory, Research, and Practice**. Third Edition. New York: Random House.
- Hoy, W.K., & Brown, B. L. Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. 1988. **The journal of Education Administration**. 26(1): 23-38.
- Ingrid, Veleckis Nussbaum Linda. 2005. **The Podium and Beyond: The Leadership of**

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Symphony Orchestra Conductors.** Ph.D. (Organization Development). Benedictine University. USA.
- Jago, A. G. "Leadership Perspectives in Theory and Practice," 1982. **Management Science.** (March 1982) : 315-336.
- Jonathan, J. 2007. **The Leadership of Transition: Correction, Conciliation and Change in South African Education.** Springer Science & Business Media B.V. 8: 91-103.
- Joiner Jr., C. W. 1987. **Leadership for Change.** Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Jacobs, T. O. and E. Jacques. "Military Executive Leadership" in *K.E.* 1990. **Clarks and M.B. Clark. Eds. Measures of Leadership.** West Orange, NJ : Leadership Library of America.
- Joyce. A.M and Well, A. 1985. **Education in the World Today.** Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub.
- Kavanagh, M. H. and Neal, M. A. 2006. "The Impact of Leadership and Chang Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During an Merger," **British Journal of Management**, 17 : 82-88.
- Keeves. 1988. **School Management and Organization.** Scranton : Intext Educational Pub.
- Kouzes, J.M. and Berry, Z.P. 1995. **The Leadership Challenge : How to Keep Extraordinary Things Done in Organization.** San Francisco : Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. 2002. **The Heart of Change.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- , 1996. **Leading Change.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lambert, W. E. 2011. **Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climate, and Student Achievement: A Correlational Study. Dissertation, Ed.D.** Nova Southeastern University. Retrieved July 30, 2011, from

http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=dissertations_theses.

- Lugo, M. V. 2008. "An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills," **Dissertation Abstracts International**. 68(10) : unpagged ; April.
- Seriven,M and Stufflebeam. 1983. **General education**. Chicago: NSSE.
- Murphy, J.,Everston, C.M., & Radnofsky, M.L. 1991. "Restructuring school: Fourteen elementary and secondary teachers' perspectives on reform". **The Elementary School Journal**. 92(2): 135-148.
- Mahoney, J. 1990. "Do you have what it takes to be a super superintendent?" **The Executive Education**. 12(4): 26-28.
- Mazzarella, J.A. & Grundy, T. 1989. **Portrait of a Leader**. In S.C. Smith & P.K. Piele , School leadership: Handbook for Excellence Second Edition. Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C.: OERI.
- Marley, L.W. 2003. **Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional-Technical Program : A Case Study**.
- Manasse, A. L. 1985. Vision and leadership: Paying attention to intention. **Peabody Journal of Education**. 63(1): 150-173.
- Méndez-Morse, Sylvia. 1992. **Leadership Characteristics that Facilitate School Change**. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Méndez -Morse, S. E. 1991. **The Principal's Role in The Instructional Process: Implications for at Risk Students**. Available 17 July 2012, จาก <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Mondy, D. 1988. **Strategic Management** . New York: Prentice-Hall.
- Neufeldt, V. and David, B. G. 1988. **Webster's New World Dictionary of American English**. New York: Simon and Schuster.
- Nickse, R. S. 1977. **Teacher as Change Agents**. Washington, D.C.: National Education Association.
- Pajak, E. F., & Glickman. 1989. C.D. Dimension of school improvement. **Educational Leadership**. 46(8): 61-64.

- Pitner, N. J., & Ogawa, R. T. 1981. "Organizational leadership: The case of the school superintendent." **Educational Administration Quarterly**. 17(2): 45-65.
- Papalewis, R. 1988. "A case study in organizational culture: Administrator's shared values, perceptions, and beliefs." **Planning and Change**. 19(3): 158-165.
- Rebore, R. W. 1998. **Personnel Administration in Education a Management Approach**. (5 th ed.). Singapore: Allyn and Bacon.
- Rue, Leslie W. and Lloyd, L.B. 1997. **Management: Skills and Application**. 9th ed. Chicago: Irwin.
- Rosenholtz, S. J. 1987. **School Success and the Organizational Conditions of Teaching**. In J.J. Lane & H.J. Walberg (Eds.), *Effective school leadership: Policy and Process*. Berkley. CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Sarason, S. 1982. **The Culture of The School and The Problem of Change**. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Slater, R. O., & Doig, J.W. 1988. "Leadership in education: Issue of entrepreneurship." **Education and Urban Society**. 20(3): 294-301.
- Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of Leadership : a Survey of Literature**. New York : Free Press.
- Sergiovanni, T. J. 1990. Adding value to leadership gets extraordinary results. **Educational Leadership**. 47(8): 23-27.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. 1996. **Total quality Management : A Gross Functional Perspective**. New York : John Wiley and Son.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. 2001. "The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership". **Leadership and Organizational Development Journal**. 22(6), 264-273.
- Sergiovanni, Thomas J. 1990. **Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results, Educational Leadership**. 47,8(May 1990) : 23-27.
- Smith, E.W. et al, 1980. **The Education Encyclopedia**. New York : Prentice-Hall.
- Tichy, Noel M., and Devanna, M. A. 1986. "The Transformational Leader," **Training and Development Journal**. 40,7(July) : 27-32.

- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. 1999. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 11th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Tosi, A. and Carroll, A. 1982. **School community relations a new approach**. New York: McGraw-Hill.
- UNESCO. 1985. **Education Management at Local Level**. Paris : Division of Education Planning.
- Wasley, P. A. 1991. **Teachers Who Lead: The Rhetoric of Reform and the Realities of Practice**. New York: Teachers College Press.
- Wilson, R. E. 1980. **The Anatomy of Success in the Super in Tendency**. Phi Delta Kappan. 62(1): 20-21.
- Whitlock, J. L. 2003. "Strategic Thinking, Planning, and Doing: How to Reunite Leadership and Management to Connect Vision with Action". **Paper Presented at the American Society for Public Administration 64th Annual Conference**. March 15-18, Washington, DC.
- Westley, F. & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**. 10(Special): 17-32.
- Wheelen, T. L. and David. J. H. 2000. **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. New York: Prentice-Hall.
- Willer, A. 1997. **School Administrator's Staff Development Activities Manual**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. 1998. **Leadership in Organizations**. 4th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

แบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

คำชี้แจง

- แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
- ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในสถานศึกษาของท่าน โดยแยกเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	มีภาวะผู้นำระดับมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	มีภาวะผู้นำระดับมาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีภาวะผู้นำระดับปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	มีภาวะผู้นำระดับน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	มีภาวะผู้นำระดับน้อยที่สุด
- ให้ท่านทำเครื่องหมายลงในช่องระดับการดำเนินการของผู้บริหารในสถานศึกษาตามความเห็นของท่าน โดยข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

3) ตำแหน่งของท่าน

- 1) ครู 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4) ผู้อำนวยการ

4. ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) ระหว่าง 5- 10 ปี 3) ระหว่าง 11 - 20 ปี 3) มากกว่า /20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

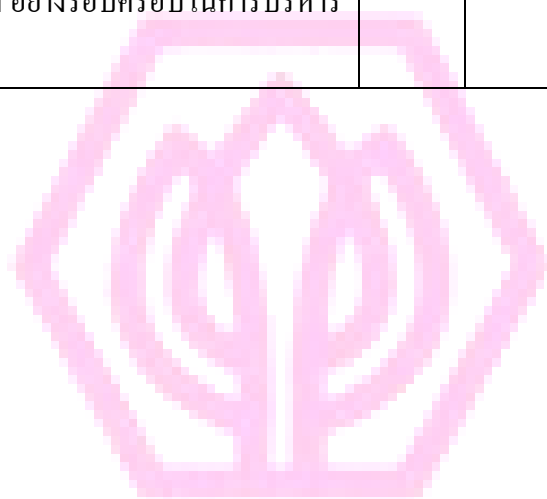
ข้อ	รายการภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนในหลายช่องทางจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
3	มีความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4	ความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้รับทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุ					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เป้าหมายที่กำหนดไว้					
5	มีความสามารถกระตุ้นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้					
6	มีความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้					
7	การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความสนใจของนักเรียน และผู้ปกครองแต่ละคน					
8	มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน					
9	มีวิธีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้					
10	มีการสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้					
11	มีการส่งเสริมนักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม					
12	มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ให้นักเรียนรู้สึกกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง					
13	มีการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ผู้เรียน					
14	มีการตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการและทางสังคมแก่ผู้เรียน					
15	มีความสามารถในการบริหารจัดการแก้ปัญหา นักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16	การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มีการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ					
17	มีการดูแลเอาใจใส่และให้ความสนใจแก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง					
18	มีการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
19	มีการจัดสรรให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค					
20	การให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหาของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว					
21	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองทุกคน					
22	การคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆของบุคลากร					
23	การเป็นนักสื่อสารและฟัง มีการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจัง					
24	การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง					
25	ใช้การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน					
26	มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเพื่อการสื่อสารที่ทั่วถึง					
27	มีการส่งสารที่หลายช่องทาง ได้แก่ จดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆกับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
28	การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่มีที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์					
29	การมีพฤติกรรมเชิงรุก มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน					
30	มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
31	การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
32	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
33	มีความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์					
34	มีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน					
35	การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง					
36	การกล้าตัดสินใจที่ริเริ่มใหม่ด้วยความรอบคอบถึงแม้ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องการผิดพลาด					
37	การให้หลักประกันความมั่นคงปลอดภัยแก่บุคลากรทุกคนที่คงอยู่ปฏิบัติ ในงานโรงเรียน					
38	สร้างสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรคิดสิ่งใหม่ๆ					
39	มีความกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าวไปข้างหน้าของตนเอง					
40	กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำ	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ใหม่ๆ					
41	มีความกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงวิธีการให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง					
42	ใช้วิธีการบริหารโรงเรียนอย่างท้าทาย					
43	มีความคิดก้าวหน้าอย่างรอบครอบในการบริหารจัดการโรงเรียน					



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์
องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นจากองค์ประกอบของ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
3. ข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไปไม่มีผลกระทบ
ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

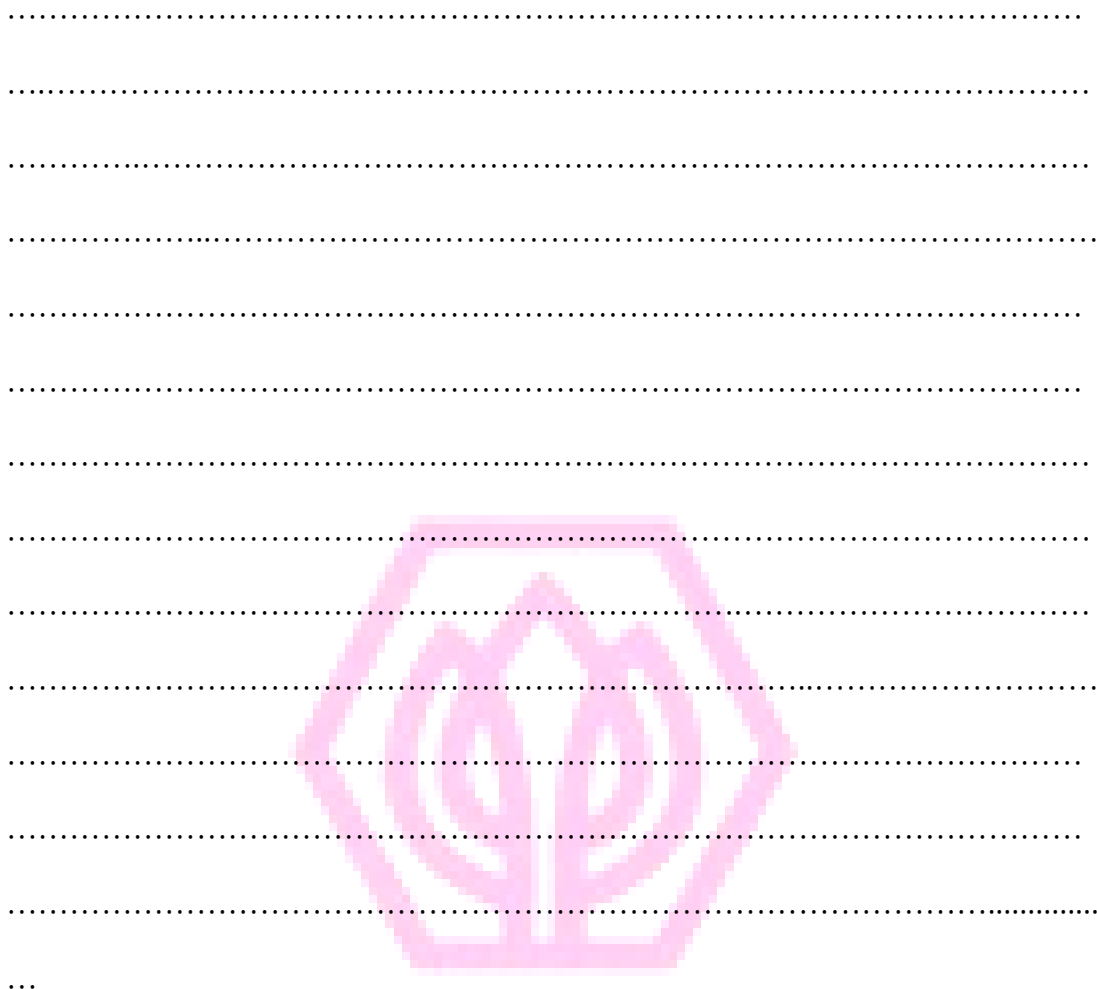
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นายถวิล ศรีใจงาม

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

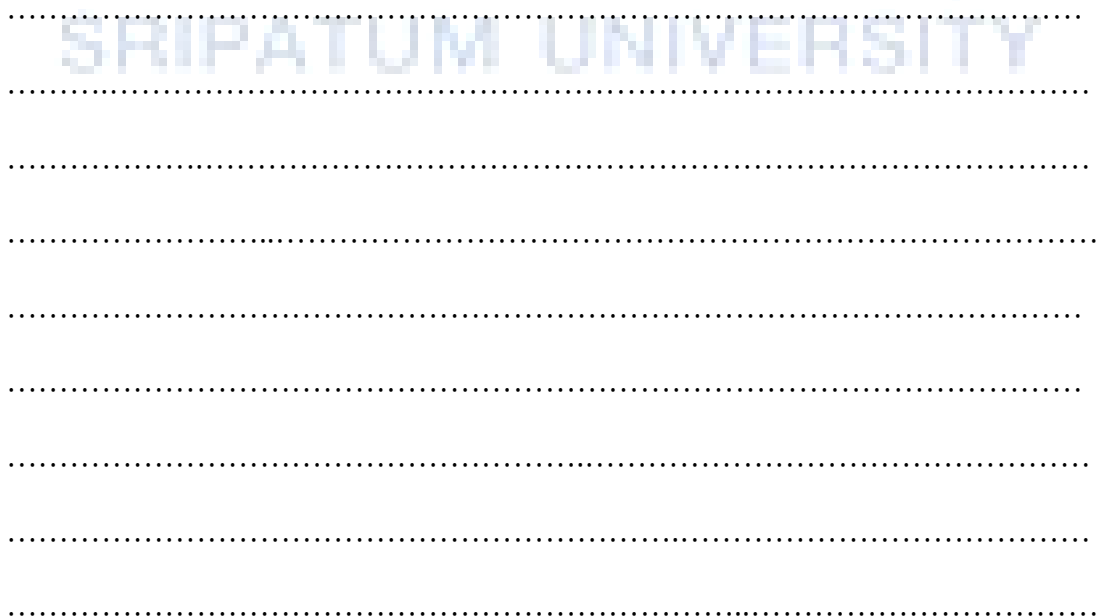
การศึกษา

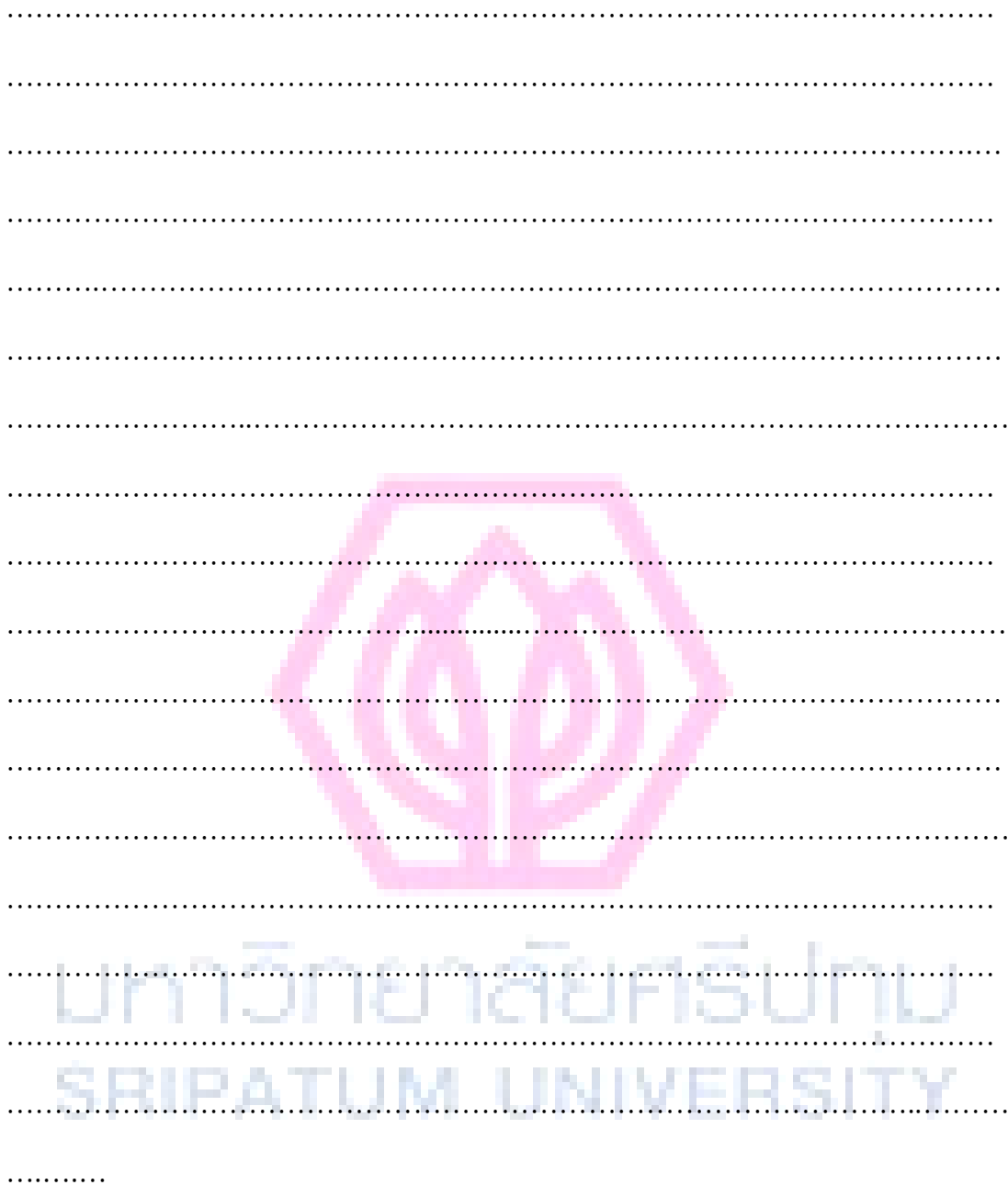


...

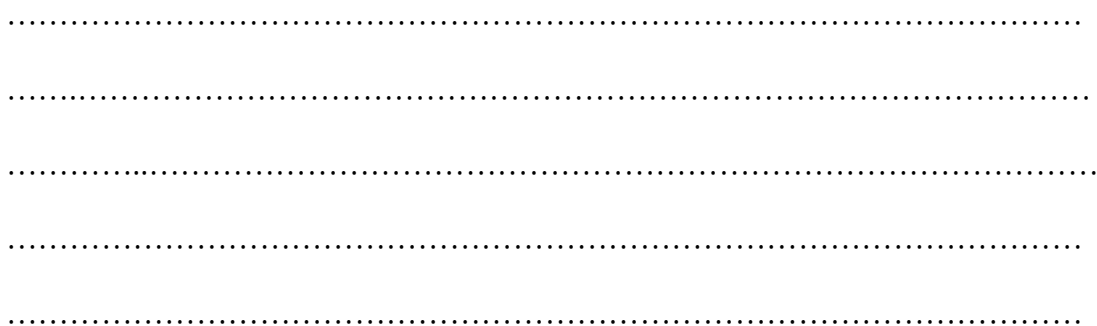
1.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

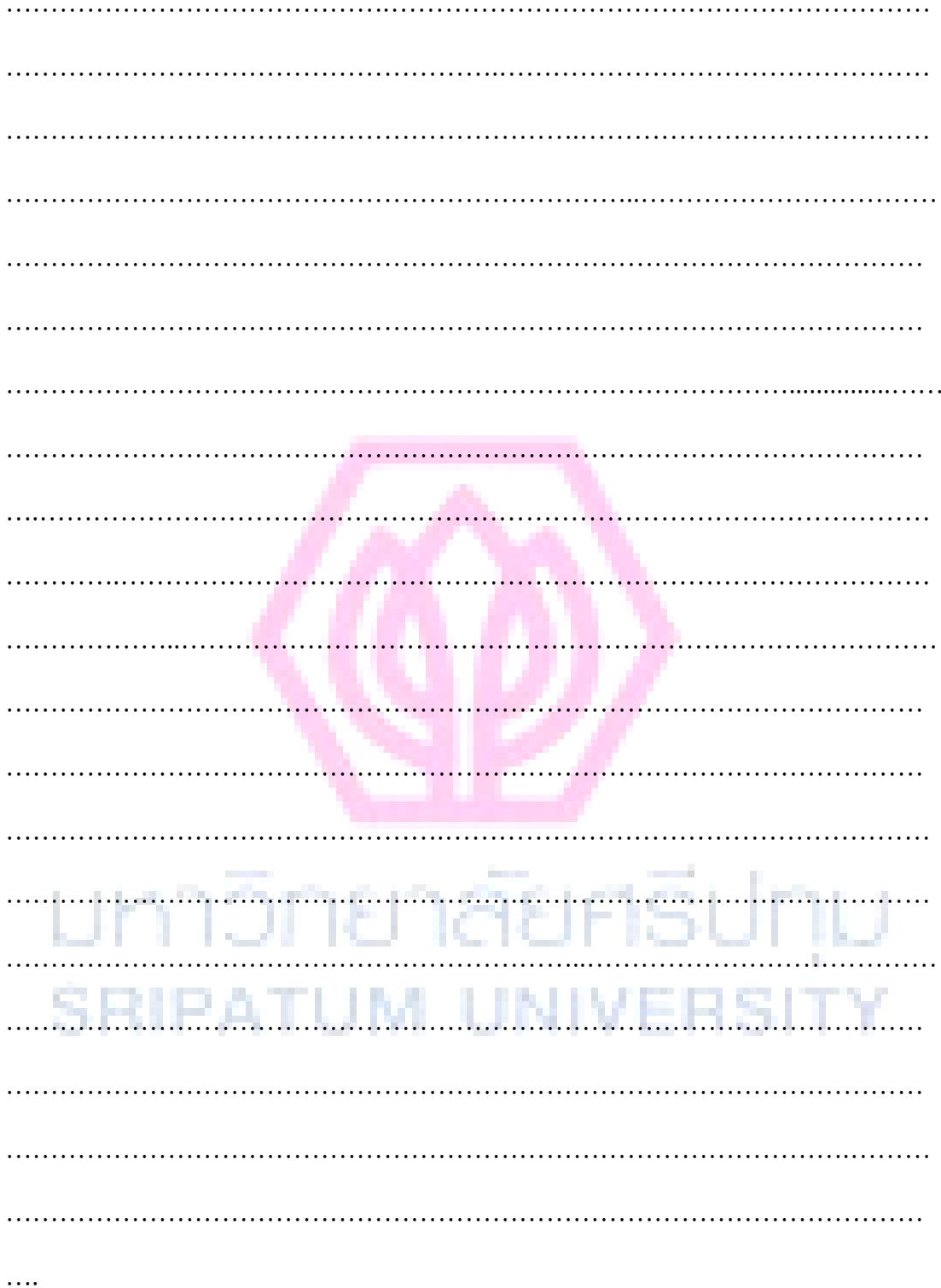
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



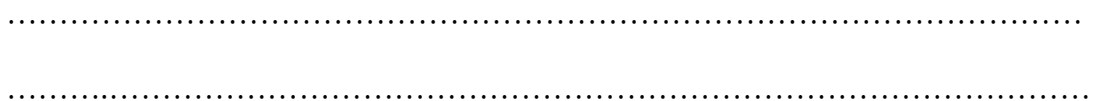


1.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)





1.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)





มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

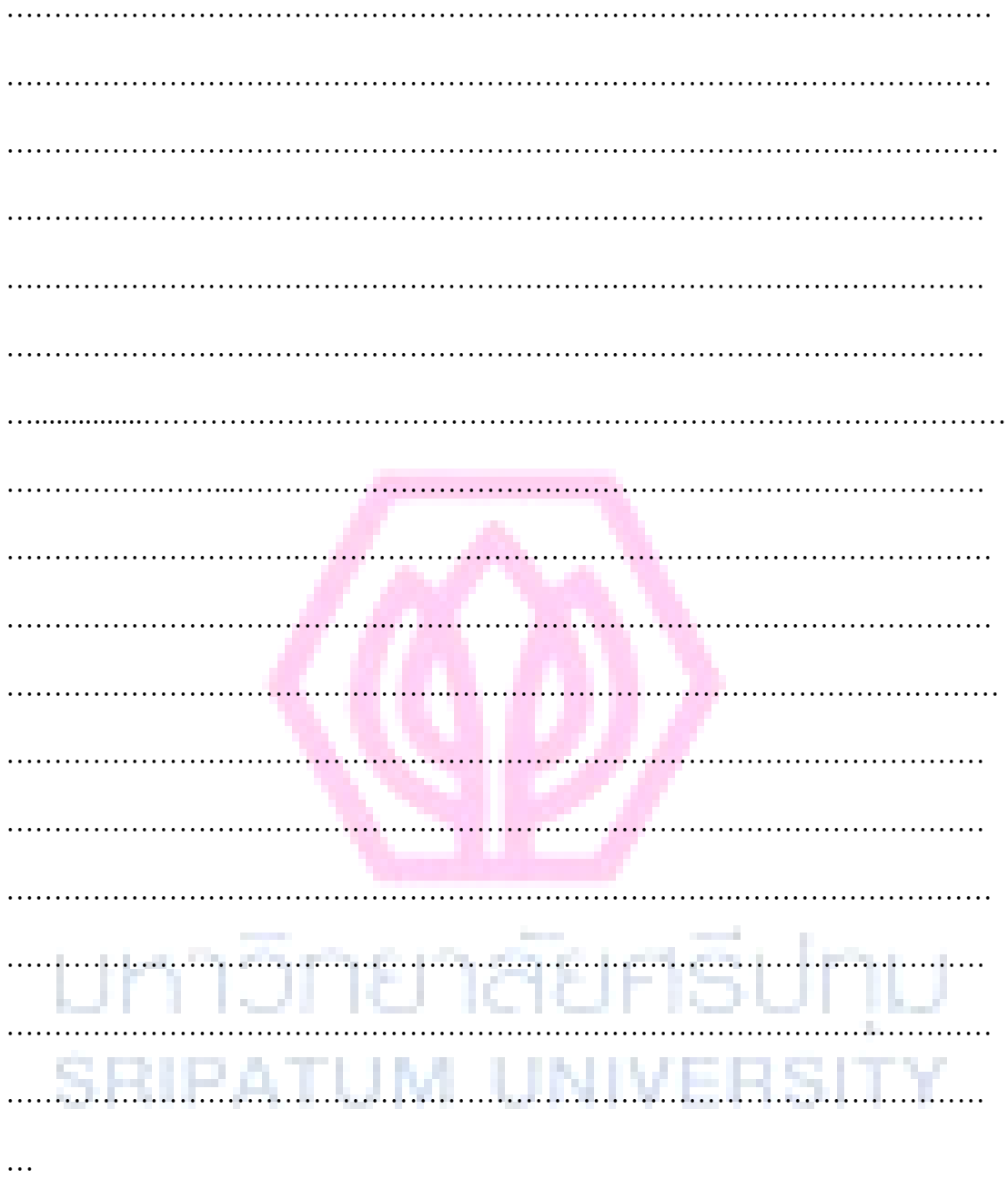
2.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that schools are for learning)



.....
.....
.....
.....

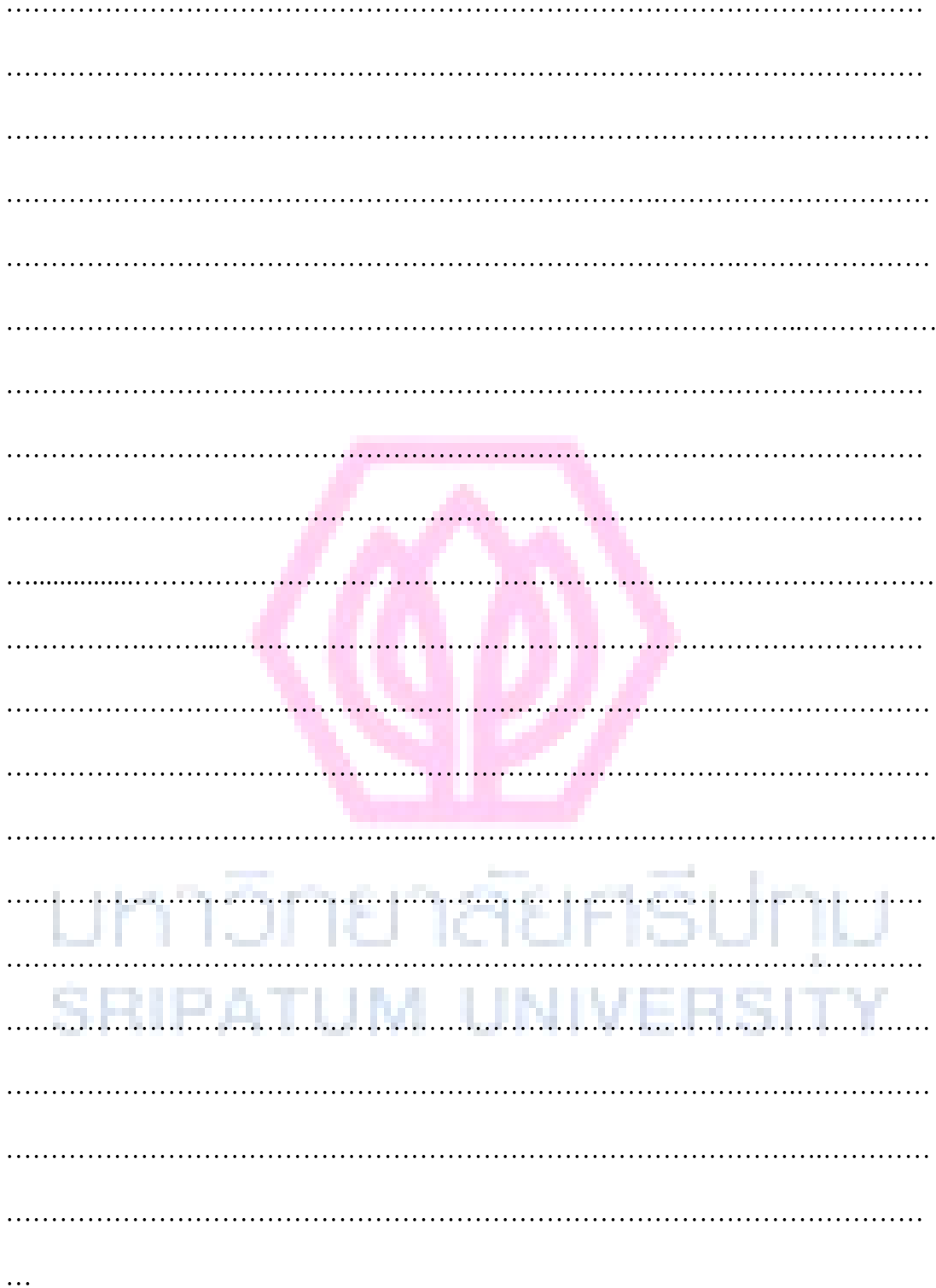
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



2.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)



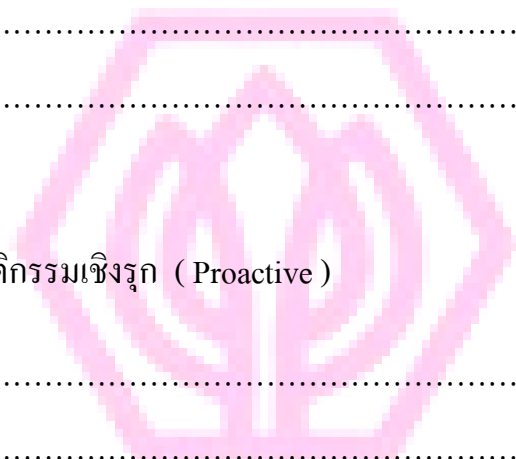


3. ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objective)

องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลอย่างไรต่อ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

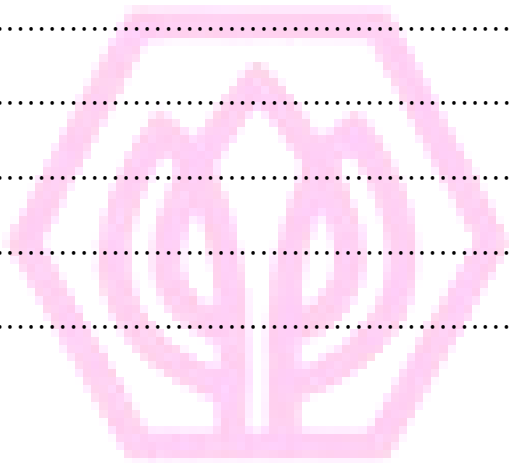
3.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



3.6 การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

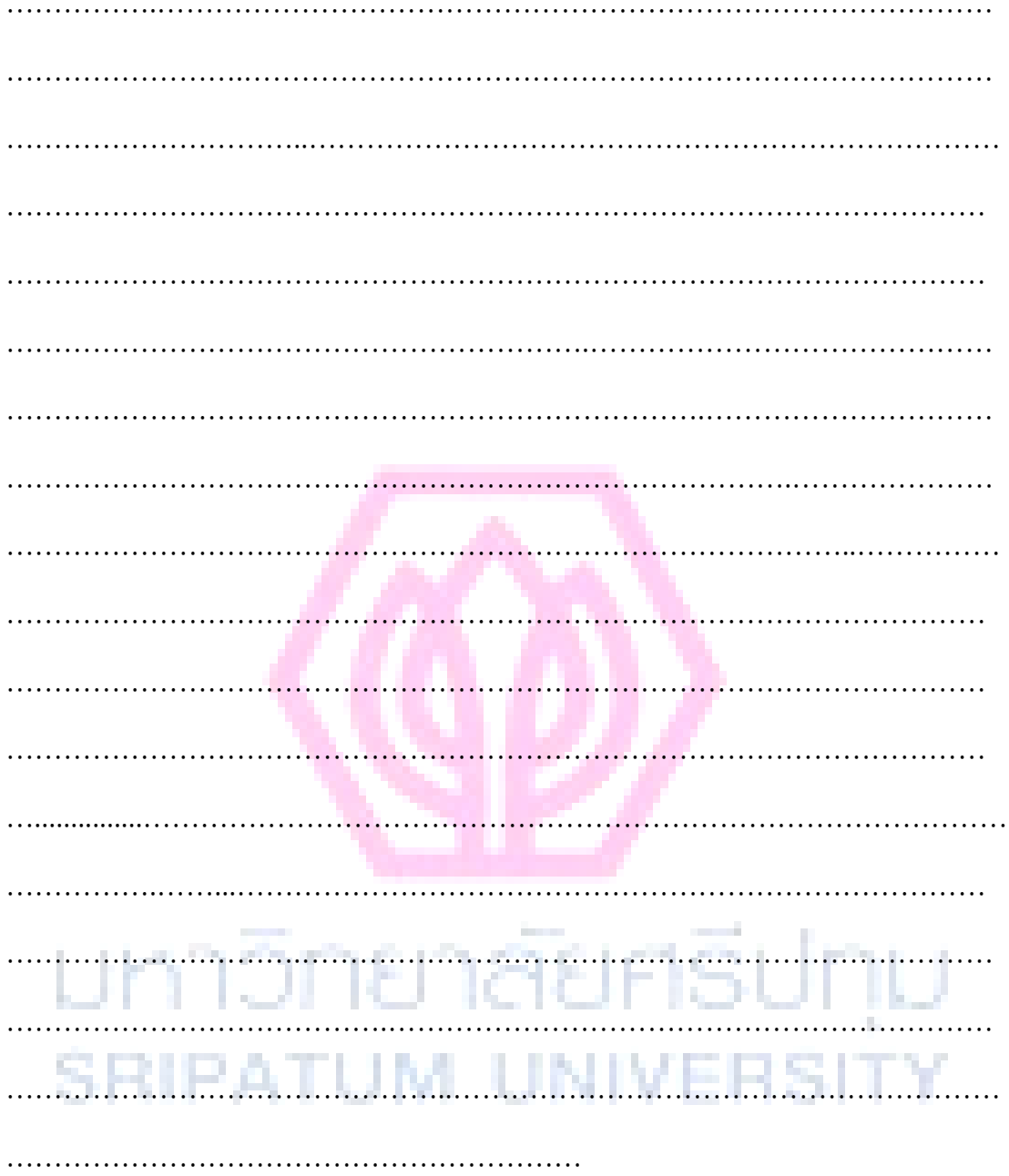


มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

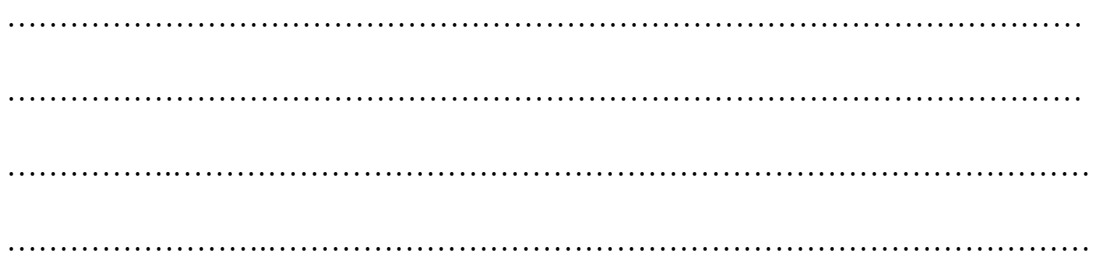
4. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)

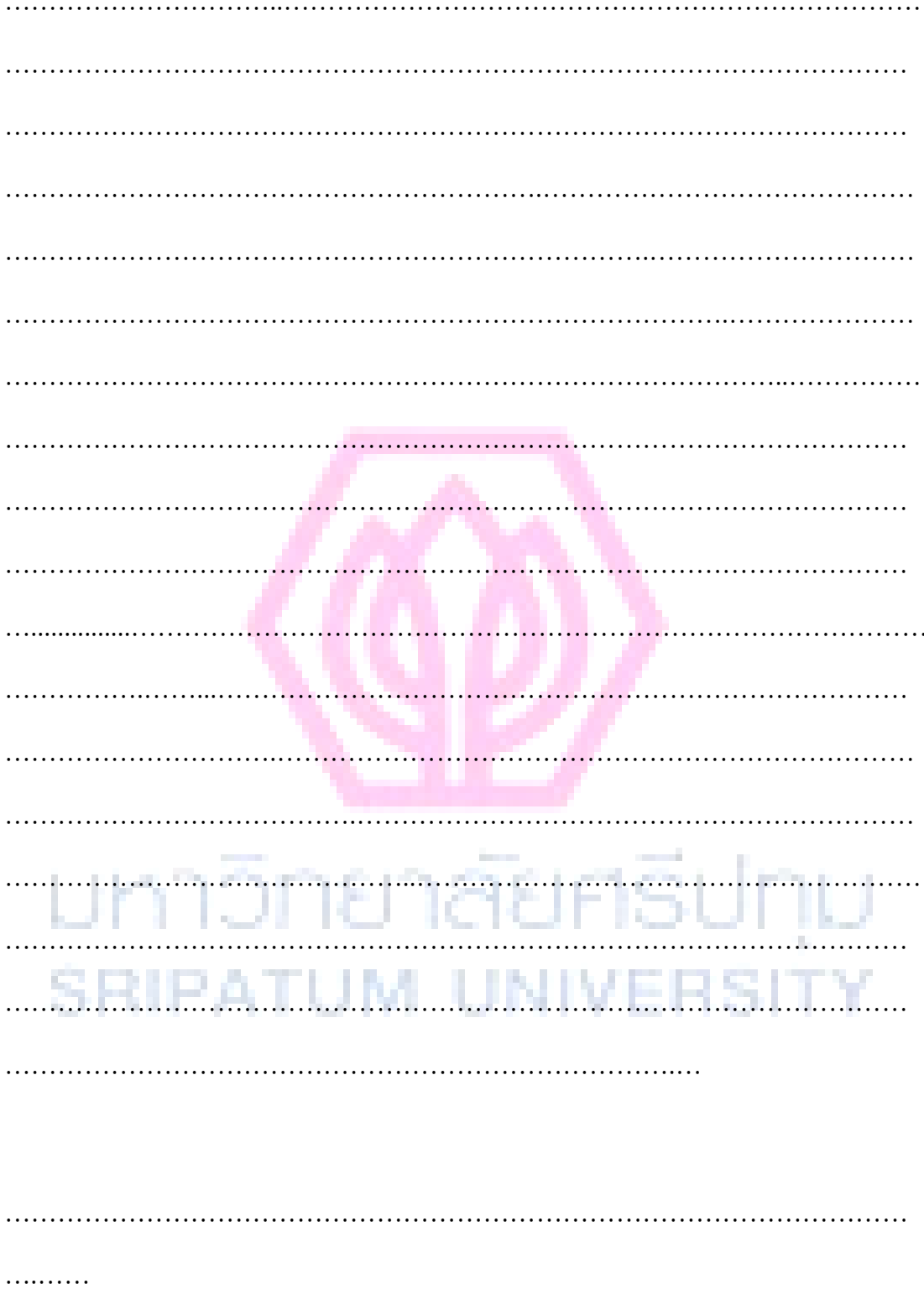
องค์ประกอบด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาส่งผลอย่างไรต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

4.1 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)



4.2 การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that schools are for learning)





4.3การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)

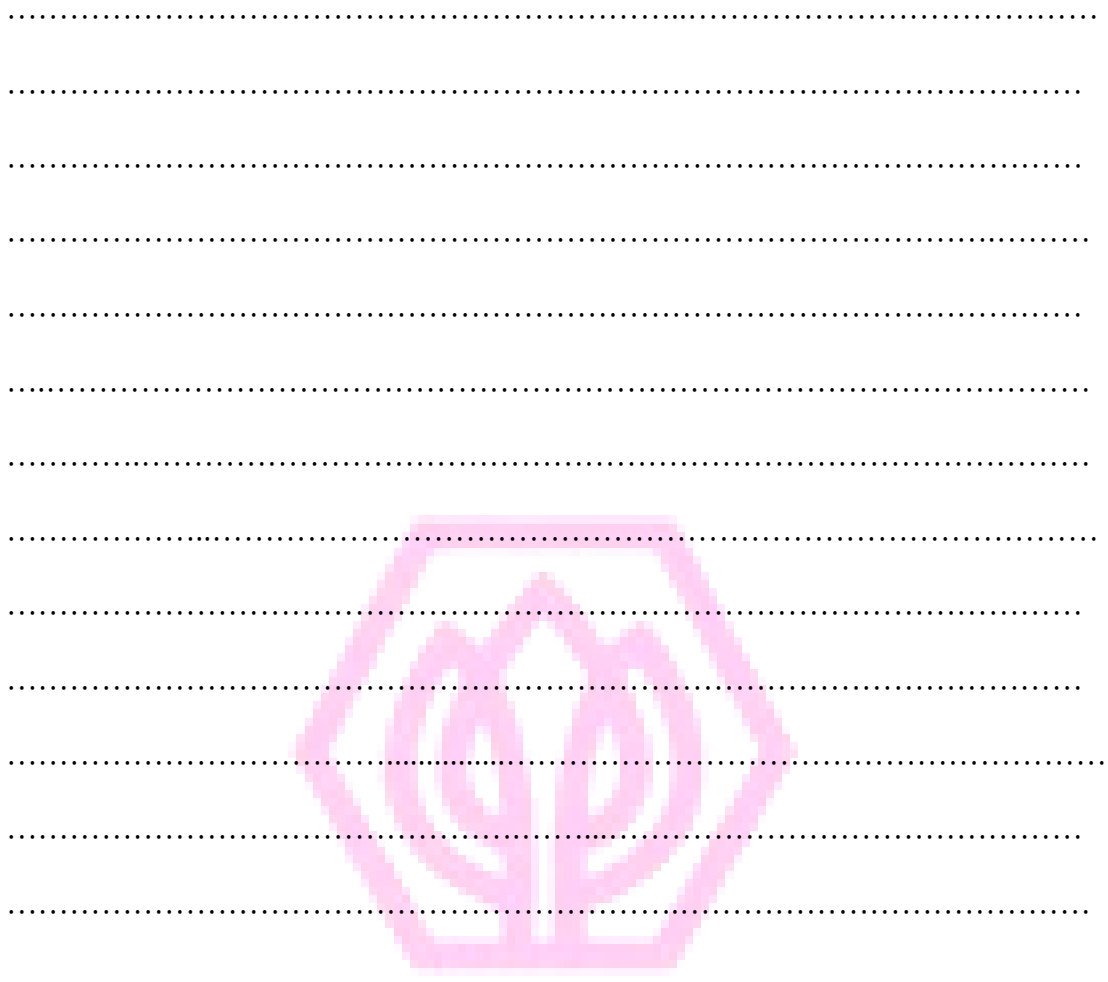


มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

4.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)

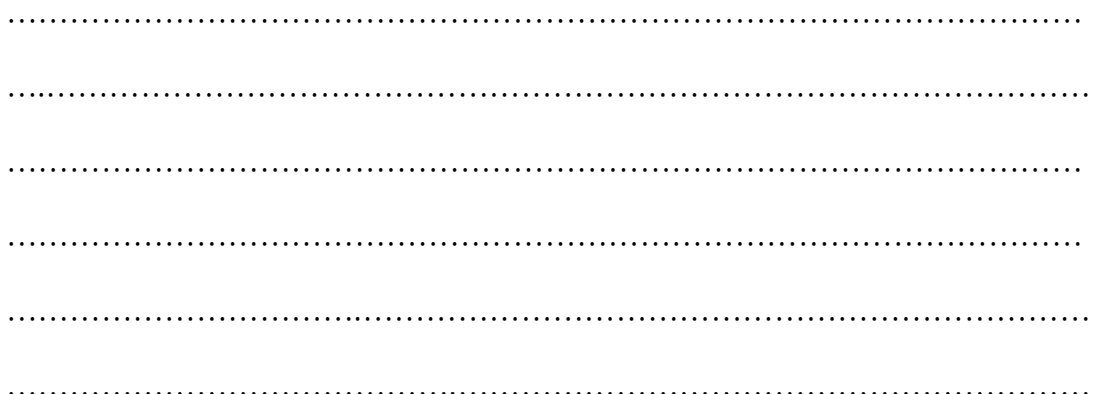


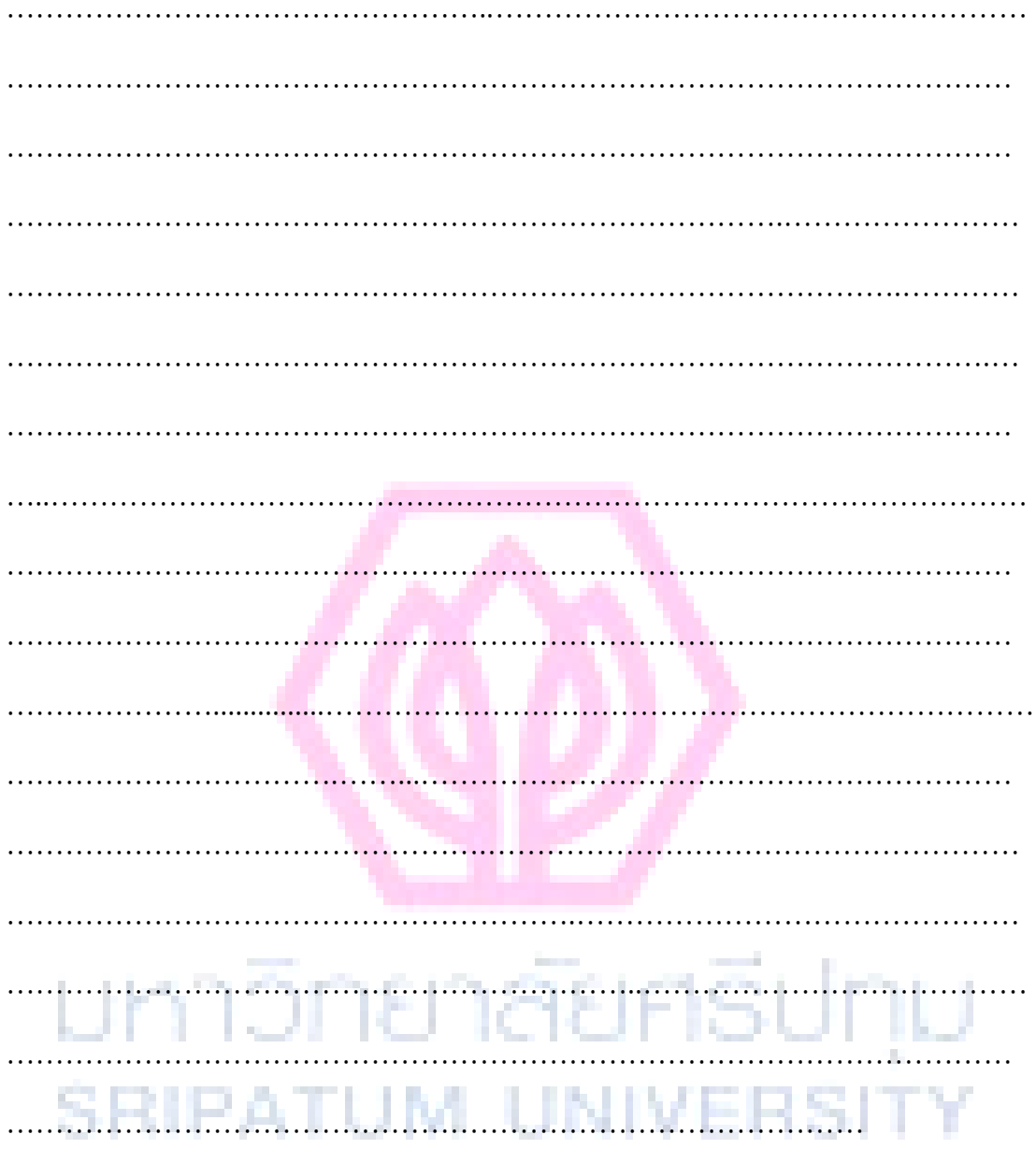
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



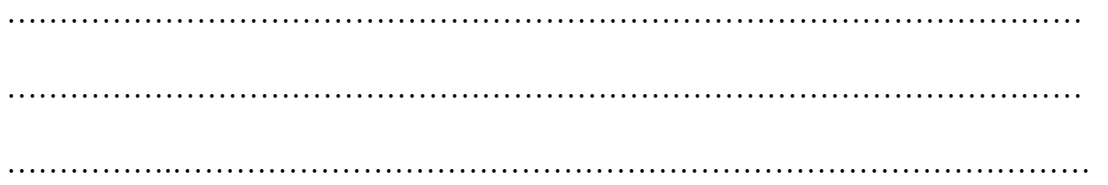
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

5.4 การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)





5.5 การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)





มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

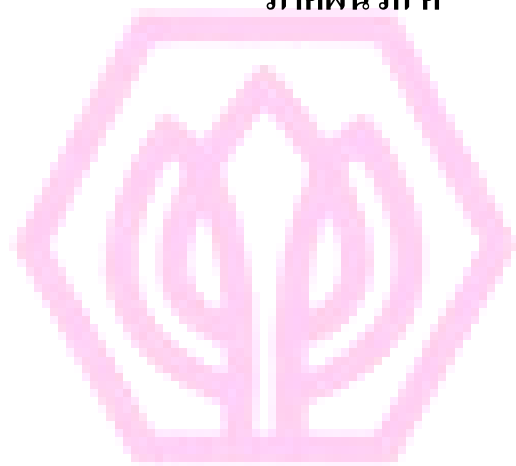
.....

...



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ผลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งทำการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

การสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย
5 ด้าน คือ

1. ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)
2. ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)
3. ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)
4. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และ
5. ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selected) ตามคุณวุฒิและประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา (รายชื่อตามผนวก) สรุปผล ดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

รายละเอียด	สรุปประเด็น
<p>สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นแรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลก็มีผลต่อการจัดการศึกษา 1.2 สภาพสังคมวัฒนธรรม เช่น ทักษะคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม 	<p>ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อโรงเรียน แม้จะไม่สามารถมองเห็นโดยตรงก็ตาม สภาพแวดล้อมต่างๆ ในลักษณะที่เป็นภาพรวมจะถูกเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพแวดล้อมอยู่นอกเหนือการควบคุมของโรงเรียน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป ล้วนอยู่นอกเหนือการควบคุมของโรงเรียนทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างมาก 2. สภาพแวดล้อมเป็นที่มาของความไม่แน่นอน

<p>1.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร 1.4 สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ 1.5 เศรษฐกิจ สังคม การเมือง 1.6 วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี</p> <p>นอกจากนี้แล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่มีผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียน และ การดำเนินงานของโรงเรียนในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม สิ่งเหล่านี้เป็นความไม่แน่นอนของโรงเรียน เพราะมีความซับซ้อนและอยู่ภายใต้แรงกดดันที่มีเหตุผลพิสูจน์ได้</p> <p>2. สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ เป้าหมายของโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน พฤติกรรมการบริหาร และ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อโรงเรียนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้โรงเรียนดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>ในการบริหารโรงเรียนจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่รับมาจากสังคม ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารทุกเรื่อง ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสังคม เช่น สภาพทางการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณี ถ้าการตัดสินใจไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับสิ่งที่กล่าวมาย่อมทำการบริหารโรงเรียนไม่ได้ผล หารก็ตาม เมื่อโรงเรียนไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนต้องมีความพร้อมในการสร้างภูมิคุ้มกันตนเอง เพื่อลดความเสียหายที่บังเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดโดย</p> <p>1. การกำหนดขอบเขตหน้าที่ของโรงเรียนให้</p>	<p>ต่างๆ ได้แก่การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มปัญหาทางสังคม</p> <p>3. สภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน แม้แต่สภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันเสมอ</p> <p>4. สภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อโรงเรียนไม่เท่ากัน จึงมีการบริหารและจัดการโครงสร้างของโรงเรียนที่แตกต่างกันนั้น อิทธิพลของสภาพแวดล้อมจึงส่งผลกระทบไม่เท่ากัน</p> <p>สรุป สภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม สติปัญญาของนักเรียนเป็นอย่างมาก ถ้าสิ่งแวดล้อมดีจะช่วยทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน ซึ่งจะมีผลดีทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ</p>
---	---

<p>ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>2. เพิ่มสมรรถนะในการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถคาด แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่าง ใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสปรับตัวให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>3. การกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้อง และให้สมดุลอยู่เสมอทั้งในส่วนของ ผู้บริหาร แหล่งทุนและทรัพยากร และการควบคุม ต่าง ๆ</p> <p>4. โรงเรียนจะต้องมีสมรรถนะในการเพิ่มขีด ความสามารถ จนกระทั่งมีอำนาจเพียงพอที่จะ ต้านทานอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน องค์กรทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนสมรรถภาพ ขององค์กร</p>	
ด้านการกำหนดภารกิจ (Mission)	
รายละเอียด	สรุปประเด็น
<p>การกำหนดภารกิจเป็นการกำหนดจุดประสงค์ ของโรงเรียน</p> <p>1. งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจ หลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะ ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งงานวิชาการประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา</p>	<p>การกำหนดภารกิจอย่างชัดเจนจะเป็นสิ่งที่มี ประโยชน์มากแต่ก็ไม่ควรจะเป็นข้อจำกัดและ ผูกมัดตนเอง ซึ่งในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารและการจัด การศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน กับ การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และการศึกษา ตลอดจนการ แข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง กระบวนการเรียนรู้ และระบบการบริหารและจัด การศึกษา อาทิ การให้บริการทางการศึกษา หรือ การบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสามารถระบุอย่างละเอียด</p>

กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบ
โอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
ทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ
การศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบ
การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริม
ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความ
ร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล
ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัด
การศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา
มุ่งเน้นความอิสระในการบริหารจัดการมีความ
คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร
มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก
สินทรัพย์ของสถานศึกษารวม ทั้งจัดหารายได้จาก
บริการมาใช้บริหารเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้าน
งบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส
ตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตาม
ข้อตกลงการให้บริการ และเพื่อให้สถานศึกษา
สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้เพียงพอ
และมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็น
ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ
ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา
เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิด
ความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไป
ตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้

หรืออย่างอื่นๆ ก็ได้

สรุปสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็ว ระบบการบริหารและการจัดการศึกษา
ของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน กับการ
เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง
วัฒนธรรม และการศึกษา ตลอดจนการแข่งขันกับ
ต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง
กระบวนการเรียนรู้ และระบบการบริหารและจัด
การศึกษา

<p>ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นสำคัญ</p>	
ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)	
รายละเอียด	สรุปประเด็น
<p>เป้าประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่นับปลายที่ได้มาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องบอกว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และเมื่อไรที่ต้องการจะให้แล้วเสร็จ และควรจะออกมาในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลขหากเป็นไปได้ อาทิ เพื่อลดจำนวนผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเรียนให้ต่ำลง 5 % ต่อปี หรือเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 20% ต่อปี เป็นต้น</p> <p>สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก มีเป้าประสงค์ คือ การพัฒนาผู้เรียนและสังคม ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ถือว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษา จะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป้าประสงค์หลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักการว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ 2. เป้าประสงค์หลักพัฒนาคุณภาพนักเรียนคุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะคุณภาพคือ สิ่งที่มีมาตรฐานในด้านการจัดการศึกษาคุณภาพของการศึกษา คือ ผู้เรียนที่จบการศึกษาไปแล้วมีความรู้ ความสามารถ หรือสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป หรือสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 3. เป้าประสงค์หลักในการจัดกิจกรรมนักเรียนงานกิจกรรมหรืองานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามควรแก่วัย และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีทักษะดำเนินชีวิต มีการพัฒนาวิถีทางอารมณ์ ศิลปธรรม จริยธรรม พัฒนาตนเองสู่โลกแห่งอาชีพ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข
การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)	
รายละเอียด	สรุปประเด็น

<p>ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions)</p> <p>วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่ภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นในการจัดทำวิสัยทัศน์ (1) การระดมสมอง (2) การใช้แบบสอบถามให้บุคลากรทุกระดับกำหนดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ (3) ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาก่อนแล้วส่งให้บุคลากรลงประชามติ</p> <p>ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)</p> <p>ขอบข่ายการปฏิบัติงานของโรงเรียนอาจถูกกำหนดในรูปการผลิต การตลาด และการบริการ พันธกิจเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดประชุมผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และผู้รับผิดชอบการวางแผน 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิคของการวิเคราะห์แบบ 7S ของ McKinsey, Boston Model, Balance Score Card เพื่อกำหนดตำแหน่งของยุทธศาสตร์ (SWOT) 3. จัดทำ Workshop ระดมสมอง <p>ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Values Scan)</p> <p>ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กรเดียวกันว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า เพื่อช่วยทำหน้าที่เป็นเป้าหมายพฤติกรรมและความเชื่อให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันในการจัดทำค่านิยมร่วมอาจใช้เทคนิคเช่นเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก</p>	<p>สรุป การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p> <p>ขั้นที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions)</p> <p>ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)</p> <p>ขั้นที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Values Scan)</p> <p>ขั้นที่ 4 การกำหนดความสามารถหลัก</p> <p>ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก</p> <p>ขั้นที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์</p> <p>ขั้นที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์</p>
--	---

<p>ความสามารถหลักเป็นกลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ เจตคติ นวัตกรรม และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน</p> <p>ความสามารถหลักถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเอกลักษณ์ที่โดดเด่นหรือความแกร่งขององค์กรที่เกิดจากการประสาน เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ลักษณะของความสามารถหลักที่ดีจะต้องมีความทันสมัย เป็นนวัตกรรม และมีความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องความสามารถหลักที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยเฉพาะคน แนวความคิดส่วนตัว ความรู้ และทักษะ</p> <p>ขั้นที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก : ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร อาจเป็น 1-5 ปี</p> <p>ขั้นที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นจุดมุ่งหมายที่นำพันธกิจแต่ละด้านมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต เป็นการกำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของการใช้ยุทธศาสตร์หรือกิจกรรมทางยุทธศาสตร์ โดยปกติจะมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งอาจมีมุมมองในหลายมิติ</p> <p>ขั้นที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์</p>	
---	--

ด้านการกำหนดนโยบาย (Policies)

รายละเอียด	สรุปประเด็น
<p>นโยบาย (Policies) เป็นแนวทาง (Guideline) อย่างกว้างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งเชื่อมต่ออยู่ระหว่างการกำหนดกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และการนำยุทธศาสตร์ (Strategies) ไปใช้ (Implementation) องค์กรจะใช้นโยบายเป็นแนวทางที่จะทำให้เกิด</p>	<p>การบริหารสถานศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นักการศึกษาที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารสถานศึกษาในภารกิจหน้าที่ที่ตนบริหารงานอยู่อย่างชาญฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม</p>

ความมั่นใจได้ว่าพนักงานของตนเมื่อจะตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ จะต้องอยู่ภายในกรอบที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น สามารถดำเนินการไปได้ในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

การจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จในโรงเรียนได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็น และมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปรัชญาการศึกษา ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการสถานศึกษาจะต้องมีหลักคิด หลักวิชา หลักปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะก่อให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้และกระบวนการปฏิบัติที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้ ปรัชญาการจัดการศึกษาจึงเปรียบเสมือนตัวชี้เป้าหมายให้การบริหารจัดการตอบสนองความคาดหวังของชีวิตและสังคม ซึ่งการบริหารดังกล่าวก็ต้องอาศัยการบริหารยุคใหม่ด้วย เพราะปัจจุบันเป็นยุค “โลกาภิวัตน์” ความรู้และวิธีการที่จะนำมาใช้และปฏิบัติมีความเปลี่ยนแปลงและล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการดำเนินการมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้อยู่เสมอ จึงจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

ตลอดจนมีความแนบเนียนในการปฏิบัติ เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ ควบคุม กำกับติดตาม ประเมิน แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งการวางแผน การบริหาร งานธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ หรืองานอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสีย และมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งความรู้รอบรู้ในศาสตร์การบริหารทั้งที่มีมาในอดีต และทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างมีศิลปะเพื่อให้งานที่บริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ภาคผนวก ง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

เครื่องมือ A สำหรับการศึกษาริบท (Context)

1. แบบสำรวจภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (Survey Transformation Leadership of Secondary Schools Questionnaires: SCQ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)						
1	การกำหนดแผนงานและเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
3	ความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4	ความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
5	ความสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้					
6	ความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้					
2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)						
7	การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความสนใจของนักเรียนแต่ละคน					
8	การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน					
9	การคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้					
10	การสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้					

11	การส่งเสริมนักเรียนในด้านความต้องการทางสังคม					
12	ความสามารถการบริหารจัดการแก้ปัญหาให้นักเรียนได้					
13	การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ให้นักเรียนรู้สึกตื่นเต้นอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง					
14	การตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ผู้เรียน					
15	การตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการทางสังคมแก่ผู้เรียน					
3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)						
16	การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ					
17	การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่างทั่วถึง					
18	การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
19	การให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค					
20	การให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหาของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว					
21	ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน					
22	การคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆของบุคลากร					
4. การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)						
23	การรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง					

24	การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง					
25	การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน					
26	การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน					
27	มีการส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
28	การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์					
5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)						
29	มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน					
30	ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง					
31	การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ					
32	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
33	ความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์					
34	ความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน					
6. การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)						
35	การสนับสนุนบุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองถึงแม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ					
36	การกล้าตัดสินใจที่ริเริ่มใหม่ด้วยความรอบคอบถึงแม้ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อการผิดพลาด					

37	การให้หลักประกันความมั่นคงปลอดภัย แก่นุคลากรทุกคนที่คงอยู่ปฏิบัติ ในงาน โรงเรียน					
38	มีความคิดไปในอนาคตถึงแม้ว่าจะเป็น เรื่องเสี่ยงต่อความผิดหวัง					
39	ความกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิดก้าว ไปข้างหน้าของตนเอง					
40	การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำถึงแม้ อาจจะเป็นเรื่องสุ่มเสี่ยงก็ตาม					
41	ความกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บุคลากร บรรลุเป้าหมายการปรับปรุง วิธีการให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง					
42	ความกล้าเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียน เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว					
43	ความกล้าได้กล้าเสียในการบริหารจัดการ โรงเรียน					

เครื่องมือ C

วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (Individual Change Leadership of Secondary Schools: ITLSS)

ผู้เข้ารับการพัฒนา..... สถานศึกษา..... ชื่อพี่เลี้ยง.....

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	กิจกรรมที่ต้องพัฒนา (Development Activities)	วันเริ่มต้น (Beginning Dates)	วันสิ้นสุด (Ending Dates)	ความเห็นของพี่เลี้ยง (Mentor Comment)
1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)				
2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)				
3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)				
4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)				
5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)				
6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)				

เครื่องมือ D

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Change Leadership of Secondary Schools)	เกณฑ์มาตรฐาน
1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)	
2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning)	
3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)	
4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners)	
5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive)	
6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Risk-takers)	

เครื่องมือ E

แบบประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

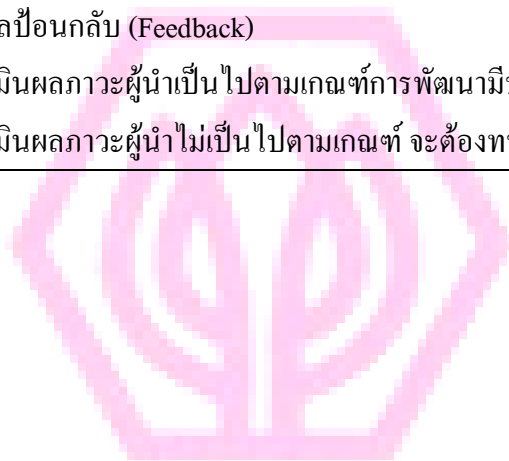
5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

มิติ	วิธีดำเนินการ
การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ	1. การประเมินผลจากการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Results)
	2. การประเมินผลจากการเรียนรู้ที่ได้รับจริง (Learning)
	3. การประเมินผลจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจบการฝึกอบรม (Behavior)
	4. การประเมินผลจากปฏิกิริยาเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนา (Reaction)

5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม

มิติ	วิธีดำเนินการ
การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์จะต้องทบทวน	<p>1. ทบทวนการศึกษาบริบท (Context) ประกอบด้วย</p> <p>1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2</p> <p>1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>2. ทบทวนตัวป้อน (Input) ประกอบด้วย</p> <p>2.1 องค์ความรู้ (Body Knowledge)</p> <p>2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)</p> <p>2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools)</p>

<p>การ พัฒนา ใหม่ที่ เหมาะสม</p>	<p>3 ทบทวนกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย</p> <p>3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น</p> <p>3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (ITLSS)</p> <p>3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน</p> <p>3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (Skills)</p> <p>4. ทบทวนผลผลิต (Output)</p> <p>ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Transformation Leadership of Secondary Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>5. ทบทวนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)</p> <p>5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ</p> <p>5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม</p>
--	---



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก จ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(Item-Objective Congruence Index: IOC)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

ข้อคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมาย การดำเนินงานในสถานศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ						
มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากร ทุกคนของโรงเรียนในหลายช่องทาง จนสามารถนำไปปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความสามารถตัดสินใจในวิธีการ ปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของ โรงเรียนเพื่อให้รับทราบวิธีการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความสามารถกระตุ้นใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ตามแผนที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรง เป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็น สถานที่สำหรับการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการกำหนดเป้าหมายของการจัด						

การศึกษาโดยคำนึงถึงความสนใจของ
นักเรียน และผู้ปกครองแต่ละคน

ข้อความ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
มีการกำหนดเป้าหมายของการจัด การศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของนักเรียนแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีวิธีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการสนับสนุนครูที่มีความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการส่งเสริมนักเรียนมีความ รับผิดชอบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้ นักเรียนรู้สึกกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอด ชีวิต แก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการตอบสนองความต้องการ ทางด้านวิชาการและทางสังคมแก่ ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความสามารถในการบริหารจัดการ แก้ปัญหาให้นักเรียน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรสร้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ผลงาน

ตามความสามารถ ความถนัดและ

ความสนใจ

มีการดูแลเอาใจใส่และให้ความสนใจ +1 +1 +1 +1 +1 1.0
 แก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง

ข้อความ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
มีการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ของโรงเรียนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการจัดสรรให้สวัสดิการแก่บุคลากร ทุกคนอย่างเสมอภาค	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การให้ความสำคัญและร่วมแก้ไข ปัญหา ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตาม ภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้อง มา คู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงาน ใหม่ๆ ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การเป็นนักสื่อสารและฟัง มีการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรเพื่อที่จะ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่าง จริงจัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง						
ใช้การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษา ที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร เพื่อการสื่อสารที่ทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการส่งสารที่หลายช่องทาง ได้แก่ จดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆกับผู้ ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ข้อคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่อง ที่ตัดสินใจไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ ยอมรับของผู้ที่เสียผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การมีพฤติกรรมเชิงรุก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นใน โรงเรียน						
มีความสามารถในการคาดการณ์ ล่วงหน้าได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ด้วยวิธีใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความ ต้องการของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทัน ต่อ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
มีความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกเพื่อหาทางแก้ไข สถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

มีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่อง คุณภาพ ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ บุคลากรในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อ พัฒนาผลงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
การกล้าตัดสินใจที่ริเริ่มใหม่ด้วย ความรอบคอบถึงแม้ถึงแม้จะเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องต่อการผิดพลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ข้อความ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC = $\sum R/n$
	1	2	3	4	5	
การให้หลักประกันความมั่นคง ปลอดภัย แก่บุคลากรทุกคนที่คงอยู่ปฏิบัติ ใน งานโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
สร้างสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรคิดสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความกล้าเสี่ยงที่จะทำตามความคิด ก้าว ไปข้างหน้าของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้านำสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความกล้าเสี่ยงที่จะกำจัดอุปสรรค ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการให้นักเรียนเป็น ศูนย์กลาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

ใช้วิธีการบริหารโรงเรียนอย่างท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
มีความคิดก้าวหน้าอย่างรอบรอบ ในการบริหารจัดการ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



ภาคผนวก จ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.845	6
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	42.0537	7.355	.502	.834
L2	42.2341	6.396	.788	.806
L3	42.0439	7.307	.542	.832
L4	42.1366	7.511	.302	.853
L5	42.1707	6.897	.598	.825
L6	42.2634	6.920	.538	.831

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.827	9
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L7	40.4683	7.750	.675	.758
L8	40.5073	7.790	.654	.760
L9	40.6683	8.840	.652	.827
L10	40.5073	7.869	.623	.764
L11	40.5756	8.628	.340	.795
L12	40.5805	7.833	.643	.761
L13	40.3463	8.404	.457	.783
L14	40.6683	7.860	.398	.795
L15	40.6293	8.185	.517	.776

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.859	7
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L16	42.0195	8.235	.422	.857
L17	42.0146	8.416	.648	.862
L18	42.1951	7.717	.548	.847
L19	42.1171	7.839	.526	.849
L20	42.0732	7.882	.533	.848
L21	42.0000	7.637	.711	.834
L22	42.0634	8.236	.392	.860

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นนักสื่อสารและฟัง

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.925	6
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L23	133.8439	62.917	.428	.923
L24	134.0244	60.161	.707	.920
L25	133.8341	62.100	.581	.922
L26	133.9268	63.058	.309	.925
L27	133.9610	62.116	.463	.923
L28	134.0537	60.796	.607	.921

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.922	6
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L29	133.8439	62.917	.428	.923
L30	134.0244	60.161	.707	.920
L31	133.8341	62.100	.581	.922
L32	133.9951	60.544	.668	.920
L33	133.8439	62.917	.428	.923
L34	134.0244	60.161	.707	.920

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ด้านการเป็นผู้กล้าเสี่ยง

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.920	9
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L35	133.8341	62.100	.581	.922
L36	133.9268	63.058	.309	.925
L37	133.9610	62.116	.463	.923
L38	134.0537	60.796	.607	.921
L39	134.1756	59.910	.708	.919
L40	134.1707	60.064	.687	.920
L41	133.8195	62.433	.545	.922
L42	133.9951	60.544	.668	.920
L43	133.8439	62.917	.428	.923

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

Reliability Statistics

ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.919	43
------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	133.8439	62.917	.428	.923
L2	134.0244	60.161	.707	.920
L3	133.8341	62.100	.581	.922
L4	133.9268	63.058	.309	.925
L5	133.9610	62.116	.463	.923
L6	134.0537	60.796	.607	.921
L7	134.1756	59.910	.708	.919
L8	134.1707	60.064	.687	.920
L9	133.8195	62.433	.545	.922
L10	133.9951	60.544	.668	.920
L11	133.8439	62.917	.428	.923
L12	134.0244	60.161	.707	.920
L13	133.8341	62.100	.581	.922
L14	133.9268	63.058	.309	.925
L15	133.9610	62.116	.463	.923
L16	134.0537	60.796	.607	.921
L15	134.1756	59.910	.708	.919
L18	134.1707	60.064	.687	.920
L19	133.8195	62.433	.545	.922

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

L20	133.9951	60.544	.668	.920
L21	133.8439	62.917	.428	.923
L22	134.0244	60.161	.707	.920
L23	133.8341	62.100	.581	.922
L24	133.9268	63.058	.309	.925
L25	133.9610	62.116	.463	.923
L26	134.0537	60.796	.607	.921
L33	133.8341	62.100	.581	.922
L34	133.8439	62.917	.428	.923
L35	134.0244	60.161	.707	.920
L36	133.8341	62.100	.581	.922
L37	133.9268	63.058	.309	.925
L38	133.9610	62.116	.463	.923
L39	134.0537	60.796	.607	.921
L40	134.1756	59.910	.708	.919
L41	134.1707	60.064	.687	.920
L42	133.8195	62.433	.545	.922
L43	133.9951	60.544	.668	.920

ภาคผนวก ช



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

ที่	รายชื่อ
1	รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์
2	ผศ.ดร.เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม
3	ดร.วีระพล รัตนภาสกร
4	ดร.ปฐมพงศ์ สุขเลิศ
5	ดร.จ่านงค์ แจ่มจันทร์วงษ์

2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้สัมภาษณ์เชิงลึก

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1	นายวินัย รอดจ่าย	อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2	นายมังกร กุลวานิช	อดีตรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2	ดร.เชิดศักดิ์ สุขโสภณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
4	นายธงชัย นิยมโมสถ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทพศิรินทร์ น้อมเกล้า
5	นายสำราญ ไชยยศ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนปทุมคงคา

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ Focus Group Discussions

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1	นายธงชัย นิยมโมสถ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทพศิรินทร์ น้อมเกล้า
2	นายสำราญ ไชยยศ	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนปทุมคงคา
3	นางสุภาณี โลหิตานนท์	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนศึกษานารี
4	นายสาธิต รุ่งป่าสัก	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
5	นายเดิบ ไยเจริญ	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
6	นายปรีชา จิตรสิงห์	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
7	ดร.เชิดศักดิ์ สุขโสภณ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
8	นายอนันต์ ทรัพย์วาริ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ
9	นายเฉลิมชัย จันทรมิตร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย

4. ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา แบบเจาะจงเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1	นายวิศรุต สนธิชัย	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
2	ดร.เชิดศักดิ์ สุกโสมณ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
3	นายอนันต์ ทรัพย์วาริ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ
4	นางสุภาณี โลहितานนท์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี
5	นายสมเกียรติ เจริญฉิม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนทวิธาภิเศก
6	นางเบญญาภา กงรอด	ผู้อำนวยการ โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
7	นางจำนงค์ แจ่มจันทร์วงษ์	อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา
8	นายภักดี คงคำ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
9	นายเฉลิมชัย จันทรมิตร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
10	นายธีระพงษ์ นิยมทอง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม
11	นายชัยณรงค์ เทียนสีม่วง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีศรีอยุธยา
12	นายชาญศักดิ์ คันศร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
13	นายปองยุทธ อินทพันธุ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนหอวัง
14	นายเกษม สดงาม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา 2
15	นายเสน่ห์ ขาวโต	อดีตรองเลขาธิการ สพฐ.
16	นายวิทยา บริบูรณ์ทรัพย์	อดีตรองเลขาธิการ ส.บ.ม.ท.
17	นายเดิบ ไยเจริญ	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร 1
18	นายวันชัย คงเพชร	ศึกษานิเทศก์ ระดับเชี่ยวชาญ สพม.2
19	นางศศิภา เอี้ยวเจริญ	ศึกษานิเทศก์ ระดับเชี่ยวชาญ สพม.2
20	นายสุโข วุฑฒิชัย	สมาชิกวุฒิสภา / อดีตผู้บริหาร โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี
21	นายอุดม วัชรสกุลณี	อดีตรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา
22	นายอดิเรก รัตนชัยญา	นายกิตติมศักดิ์ ส.บ.ม.ท./อดีตผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากรม สามัญศึกษา
23	นายเชิดชัย พลานาวัดิ	อดีตอุปนายก ส.บ.ม.ท. /อดีตผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2

ภาคผนวก ซ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

24 มกราคม 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายถวิล ศรีใจงาม นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และเขต 2” ในการนี้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ไคร่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิตร



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร อุอิน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

โทรศัพท์ 0 2579 1111 ต่อ 3016

บางเขน : 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อ่ากอเมือง อังคารบุรีรัมย์ 20000

วิทยาเขตชลบุรี : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม กรุงเทพฯ 10400

BANGKOK : 61 Phaholyothin Rd. Jitapok, Bangkok Thailand 10900

CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd. Klongtanu, Muang, Chonburi Thailand 20000

PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Phayathai, Bangkok Thailand 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721

โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590

โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185

www.spu.ac.th

www.east.spu.ac.th

www.spu.ac.th

Tel 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax 0-2561-1721

Tel 0-3874-3690-703 Fax 0-3827-6590

Tel 0-2298-0181-3 Fax 0-2298-0185

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายถวิล ศรีใจงาม
วัน เดือน ปีเกิด	19 กุมภาพันธ์ 2501
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรปราการ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2524 การศึกษามัธยมศึกษา สาขาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน พ.ศ. 2542 ครุศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประสบการณ์ในการทำงาน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการและฝ่ายปกครอง โรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ พ.ศ. 2538 - 2543 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2543-2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2544 - 2547 ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2547 – 2550 ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2550 – 2554
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/1137 หมู่บ้านนักกีฬาแหลมทอง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10250