

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อนำไปกำหนดเป็นกรอบการปฏิบัติวิจัย นอกจากนี้ยังได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารคุณภาพ
4. การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
5. บริบทโรงเรียนสองภาษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของผู้นำ

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันนั้น มีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายได้ องค์กรประกอบที่สำคัญที่จะขาด ไม่ได้คือบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการที่จะรวบรวมคนเป็นศูนย์กลางเพื่อนำพาให้หน่วยงาน บรรลุตามเป้าหมายได้ การศึกษาเรื่องของผู้นำมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

บุญทัน ดอกไธสง (2545, หน้า 266) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล มีศิลปะ มี อิทธิพลต่อกลุ่มคนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำ และแนะนำ คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่

เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ชมกสิณ ธรุณาภรณ์ (2546, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรหน่วยงานต่างๆ หรือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลทางกายหรือจิตใจ สามารถชักจูงให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการขององค์กรหรือตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือตนเอง

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

โกศล อินทวงศ์ (2549, หน้า 65) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้จัดระบบทรัพยากรขององค์กร บุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี นำองค์การสู่ทิศทางที่ถูกต้อง เป็นบุคคลแรกที่ต้องสื่อสารและเจรจาต่อรองกับโลกภายนอก เป็นผู้ติดต่อธุรกิจและเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้สอนงานและเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร

มัทนา ศรีโยธา (2551, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากกว่าผู้อื่น เป็นผู้บงการ สั่งการ มีทักษะในการบริหารคน การจูงใจ ให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ ทำให้องค์การถึงเป้าหมาย และได้รับประโยชน์ตามที่ได้วางไว้ร่วมกัน

วิทยากร เชียงกุล (2553, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ตัดสินใจ ให้คำปรึกษา หรือบริหารจัดการกลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศ ดังนั้น จึงรวมทั้งหัวหน้าครอบครัว หัวหน้าชั้นเรียน หัวหน้ากลุ่ม แผนกฝ่าย ผู้นำกลุ่ม องค์กร สถาบัน ชุมชน สาขาวิชาชีพ ระดับต่างๆ ครู ผู้นำทางความคิด สติปัญญา ผู้นำทางวิชาการ วิชาชีพทางศิลปวัฒนธรรม ทางจิตวิญญาณ ผู้นำในโลกยุคใหม่ไม่สามารถนำด้วยวิธีเก่า เช่น บังคับบัญชา ตัดสินใจ สั่งการไปตามลำดับชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป เพราะโลกยุคใหม่เป็นโลกของการแข่งขันสูง คนมีความเป็นปัจเจกชนที่ต้องการสิทธิ

เสรีภาพ ประชาธิปไตยมากขึ้น องค์กรต้องอาศัยปัญญารวมหมู่ การนำรวมหมู่อย่างเป็น
ประชาธิปไตยมากขึ้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2556, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมา
ประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมตัวกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม
ให้พากันไปด้วยดี (โดยสวัสดิภาพ) ผู้จุดหมายที่ติงาม (โดยถูกต้องตามธรรม)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้มีการรับมอบหมาย มีการแต่งตั้งหรือ
เลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มและเป็นที่ยอมรับขององค์กรหน่วยงาน
สมาชิก โดยที่สามารถจูงใจ ชักนำ ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ สามารถทำให้สมาชิก
ในกลุ่มมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ซึ่งในอดีตได้
มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำ จะเข้ามาโดยกำเนิดซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ณ ปัจจุบัน
ความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่าผู้นำ ไม่ใช่จะเข้ามาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้
การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้จากคนที่ผู้นำที่ตั้งใจฝึกฝนและทำงานอย่างหนัก ภาวะผู้นำเป็นคำ
ที่มีผู้ให้นิยามมากมาย ดังนี้

โสภณ โสมดี และอภินันท์ โสตะจินดา (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ
การใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลยินยอมปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งซึ่ง
สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุ
เป้าประสงค์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถหรือ
กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ
ยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
ร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วย
สร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงของ
องค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็วของโลก

ธิติพร ดนัยโชติ (2549, หน้า 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การ ใช้วิธีแตกต่างกันตามสถานการณ์ ในการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุถึงจุดหมายของ องค์การที่กำหนด

ธวัช บุญยมนิ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่าง บุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการคลบ้นดาลใจ ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำ หรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ดรุณี ชันขวา (2551, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือ ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง หรือใช้อำนาจ หน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือ การติดต่อซึ่งกันและกัน จนกระทั่งการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของหน่วยงานที่กำหนด

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือ กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน

ไพฑูรย์ แถบเงิน (2552, หน้า 22) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่ง ต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2556, หน้า 20) ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกัน และ พากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ เทคนิค วิธีการ ชักจูง ชักนำ หรือเป็น อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่ กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ โดยบุคคลเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่ช่วยทำให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานทุกๆ หน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นหลักสำคัญขององค์กร ที่จะนำพาองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ นักการศึกษา จึงได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 165) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจาก ผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราจะเห็นว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ มักประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มี ทัศนคติ คุณธรรม ความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจ และชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำ ก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (2546, หน้า 6) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า องค์กรแต่ละองค์กรประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งธรรมชาติของคนหากมีตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการ ไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทนำเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ดังนั้น การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงานการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

พัชรี จิรรัชชัช (2546, หน้า 14) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นใน

การร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นาจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคต ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญ คือ ผู้นำองค์การสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก ติดต่อกัน เพื่อให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือรับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก ศักยภาพของกลุ่มให้เกิดพลังในการครองใจผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งยังสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดการมีความเชื่อมั่น ความนับถือ สร้างขวัญและกำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีม ที่กลุ่มดำเนินกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมายและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับและนำไปศึกษากันอย่างกว้างขวางทั่วโลก คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass, 1985) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ เบส ที่ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

มีนักวิชาการด้านการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย รวบรวมที่น่าสนใจได้ดังนี้

ประยูทธ ชูสอน (2547, หน้า 28) กล่าวว่า iva การพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน และเป็นที่ต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน นักวิชาการหลายท่านต่างแสดงทัศนะตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะแสดงบทบาทความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอย่างผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานแรกที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้แก่กุลบุตร กุลธิดา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ ความมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในช่วงสองทศวรรษที่

ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แล้วพบว่ามีการพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำมาตามลำดับจนในปัจจุบัน มีแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง มีความสำคัญยิ่งและเป็นที่ยอมรับกันมากคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วิเชียร วิทญูตม (2548, หน้า 150–164) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

- (1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- (2) เป็นผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ
- (3) เป็นบุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตามแต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้จะบรรยายถึงลักษณะ 2 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- (1) วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัทจากที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์การซึ่งผู้นำปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1.1) เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัล และวิธีการที่จะได้รับรางวัลเหล่านั้น โดยผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้เห็นพนักงานเกิดความภูมิใจว่าบริษัทของเขาเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในธุรกิจนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันผู้นำควรชี้ถึงรางวัลด้านการเงินที่จะได้รับจากความสำเร็จด้วย

(1.2) การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานของเขาให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของทีมและองค์การว่ามีจุดใดบ้างที่ควรต้องดูแลและปรับปรุง เพื่อให้พนักงานเกิดการร่วมมือด้วยตนเอง

(1.3) การช่วยพนักงานให้แสดงการปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยพนักงานให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจ เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง

(1.4) การช่วยพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องช่วยสมาชิกของกลุ่มให้เข้าใจความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านอารมณ์และสติปัญญา ประเด็นสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงจะรวมถึงด้านทำเลที่ตั้งที่ไม่สะดวกและความไม่สะดวกสบายอื่นๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญกับส่วนประกอบด้านอารมณ์ เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเหมือนกับหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือต้องบรรลุผลสำเร็จ

(1.5) การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน เพื่อสร้างการปฏิรูป ผู้นำจะมีการประชุมวิเคราะห์กับผู้บริหารจำนวนมาก มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อนำวิสัยทัศน์มาปรับปรุงในองค์การ ผู้นำเชิงรูปจึงต้องให้ความสำคัญกับโอกาสที่มีอยู่และสามารถฉวยโอกาสเหล่านั้นไว้ได้

(1.6) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำควรสร้างทัศนคติและกระตุ้นด้านศีลธรรมและจริยธรรมของพนักงานให้มากขึ้น โดยการนำธุรกิจเข้าสู่ความยิ่งใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพกำไร และมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น มีการเน้นด้านจริยธรรมและการบริการลูกค้าด้วยคุณภาพ

(1.7) การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับทัศนคติที่กว้างไกล และในเวลาเดียวกันก็ตั้งเขตองค์การของเขาและองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้พนักงานพัฒนาตนเอง และองค์การสู่อนาคตและมีทัศนคติที่กว้าง

(2) คุณภาพสำคัญ 4 ประการ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะส่วนที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ 4 ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูปดังนี้

(2.1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิสัยทัศน์ และความรู้ลึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

(2.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตาม โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ ในขณะเดียวกันก็เน้นวิธีการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการยอมรับ และมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

(2.4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสำคัญพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาในการสื่อสารความรู้ลึกแก่สมาชิก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุย เกี่ยวกับเป้าหมาย อาชีพ และโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้ลึกกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพของงาน ในบริบทของการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้แทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร หรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกๆ คนในองค์กรด้วย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่ม และของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะแสดงบทบาทความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ มีความมุ่งมั่นและพยายาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

5. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัลภา อิศระธำนันท์ (2545, หน้า 26) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

วันชัย ชงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน ผู้ตาม และองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

เกทเลีย ศรีใส (2548, หน้า 27) ได้กล่าวถึง เบส (Bass) ที่ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

บุญมี ก่อบุญ (2548, หน้า 20) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยมุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้สรุปและให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ได้อธิบายความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการ

ทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานสูงขึ้นเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

วลิรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานอยากจะเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน การกระตุ้นลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเซาว์ปัญญาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 258) ได้ให้ความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ทำให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า และสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

ฉันทานุช สุธชาติ (2553, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความ

จรรักษ์กักตุนและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

Bass (1990) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ การบรรลุวัตถุประสงค์แห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นการมีความหมายของงานในชีวิตผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Burn (1990) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถทำให้บุคคลสนใจ ยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้นำแบบเก่า มาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

Galpin and Herndon (2007, p. 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มิจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์การ

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง สามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6. ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่งเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กรจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมีนักวิชาการด้านการศึกษาค้นคว้าได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย รวบรวมที่น่าสนใจได้ดังนี้

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 15) ได้เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เช่น ผู้นำแบบมีบารมีว่า ผู้นำจะต้องเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ และมีการยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการใน

อำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมี จะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจน ถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดี และมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทาง พฤติกรรมให้กับผู้ตามและหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

วันชัย ชงชัย (2547, หน้า 15) กล่าวว่า คอนเนอร์ ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี จะต้องมียุทธศาสตร์หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณา ตนเองเกินจริง เนื่องจากประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำ จากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

สมพร เมืองแป้น (2548, หน้า 38-39) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมี บารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบลส เสนอว่าผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่มีการใช้ อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและ ความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบลสได้ใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับ อุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัวซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศ ตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่ง แบลส (Bass, p.12 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19-20) ได้ ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึง ลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบลส เสนอว่า ผู้นำแบบมี บารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกปิดล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็น ที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของแบลส (Bass) ได้ใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้าง บารมี” ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ระดับสูงของจริยธรรมคือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ “การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมาย หลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต็น

เกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และคอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของแบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้หน้าที่แสดงให้เห็นเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจโดยจงใจให้ผู้ตามมองเห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และเป็นความภาคภูมิใจในตนเองผู้นำต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายถึง ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์น มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้ตามหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง Burns (1978, p. 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ เช่นการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำกับผู้ตาม จึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน และจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการความพยายาม ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ สิทธิมนุษยชน และการมีเป้าหมายร่วมกัน

(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารคือ ผู้ที่ทำงานประจำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรทำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยื่นหยัดมุ่งทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงาน (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2551, หน้า 85)

ก่อนจะมาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีโดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมา ในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยา

และการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาให้การยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ยุคัล และฟลิน (Yukl and Fleet, 1992)

Bass (1990, p.12) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบลส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกคลุมเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ได้ใช้คำว่า “ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ” แทนคำว่า “ การสร้างบารมี ” ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่ระดับสูงของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ “ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ” แทนคำว่า “ การสร้างบารมี ” เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวด หรือแสดงความตื่นเต็นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และคอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ แบลส (Bass) จึงใช้คำว่า “ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ” แทนคำว่า “ การสร้างบารมี ” (Bass, p.12 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19-20)

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นมา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นส (Burns) และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, pp.14-32 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19-20) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจาก Burn ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร

และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตามผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำแบบสเห็นว่าคุณมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากคุณมีบารมี คือ

(1) ความเสนาหาหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบผูกพันต่อตัวผู้นำ

(2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

(3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบคือการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามเป็นต้น

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของเบส (Model of the Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1994 เบส (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) มี 3 แบบ คือ

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

(2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตามผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัล ภายนอกภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามจากนั้นจะจัด การแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชยประกาศความคิดความชอบให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจะจูงใจด้วยแรง จูงใจขั้นพื้นฐานหรือจูงใจภายนอก 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบมีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

ก. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

ข. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมผู้นำจะเข้าไปแทรกตรงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือ รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำใน สิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มี ความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤตเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Reference Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่าง พวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจ และมี แนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญ และกำลังใจ

ในที่นี้ผู้วิจัยศึกษาและอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ แบส” (Bass, p.12 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19-20) ตามตัวแปรตามทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

(1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยกัน ผู้ร่วมงานจะ ประพฤติ ปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึง ลักษณะนี้คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องมีความเสมอภาค มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะ ทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วน ตนแต่ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะ เลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและการเคารพตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายในภาระหน้าที่ขององค์กร

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจะ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้

ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงานผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความอุทิศตัว ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆด้วยวิถีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการพิจารณาปัญหาและการตอบปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดนั้นแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีในการที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่าง ต้องสามารถแก้ไขได้ แม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะให้โอกาสผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ

และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโอกาสสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารสองทาง โดยการเดินคูโดยรอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ และช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่าถูกตรวจสอบโดยผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19) นั้น มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในการรู้ถึงในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม มีแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อให้เข้าไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 8-9) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 25) ให้ความหมายของ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรค

ต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าหมายถึงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัตินำไปประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ สรรพหาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

ยูคัล (Yukl) กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ (Yukl, 1994 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอม, 2546, หน้า 56)

แบส และ อโวลิโอ (Bass, & Avolio) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม (Bass, & Avolio, 1990 อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26)

กล่าวสรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานได้ว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จได้มีดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น่าเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีความมานะพยายาม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9-10) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ว่าหมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และเป็น การที่ผู้นำแสดงแบบอย่างแก่ผู้ตาม (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหาร อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้ กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะ สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการ สร้างแรงจูงใจภายใน การทำทนายในเรื่องของงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของ ทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

กล่าวสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการที่จะ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงานและผู้อยู่ได้บังคับบัญชา มีความตั้งใจจริงที่จะอุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานโดยการสร้างเจตคติ ที่ดีต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานซึ่งจะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เมื่อต้องพบกับอุปสรรค ผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์กรได้ว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและก้าวสู่การ พัฒนาองค์กรได้อย่างมั่นใจ

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่าการกระตุ้นการใช้ ปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้าง ระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้แก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าตามไป แก้ปัญหา

แบส (Bass) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำ ความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน ฉวีวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550, หน้า 26)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การ

เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้ กำลังใจผู้ตามในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและ เหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความ เชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามใน การที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานแก้ปัญหามาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิด วิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วม กันเอง

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดง ความ คิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

กล่าวสรุปได้ว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถ สร้างสรรค์ความท้าทายการใช้ความคิด โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงความคิดเห็นตาม ทัศนคติและประสบการณ์ของตนเองและส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อย่างไม่ปิดกั้นเปิด โอกาสให้ร่วมคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งทำให้ ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10-11) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจ ใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช และเป็น ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ

ปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เบส (Bass) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม (Bass, 1985 อ้างถึงใน ฌัฐวุฒิ เดมิยสุวรรณ, 2550, หน้า 26)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาสนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

กล่าวสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ มีการสร้างปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยการที่เป็นผู้ให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็น

รายบุคคล มีความสนใจ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นผู้คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนมีความสนใจ และให้แต่ละคนมีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

การบริหารคุณภาพ

1. ความหมายของ คุณภาพ

การบริหารคุณภาพนั้นสามารถนำลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามจุดหมายในการผลิต เพื่อให้ได้คุณภาพ น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพไว้ดังนี้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพไว้ว่า “คุณภาพ” หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามดัชนีและเกณฑ์ที่กำหนด การมีมาตรฐานความเป็นเลิศโดยที่กำหนดมาตรฐานไว้ตายตัว มีผลการส่งเสริมและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

พจนานุกรมศัพท์ และคณะ (2549, หน้า 301) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามจุดหมายในการผลิต โดยมีรายละเอียดเฉพาะที่กำหนดและสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้ ในมุมมองภาพกว้าง คุณภาพเป็นระดับความดีเด่น โดยที่สามารถเรียงลำดับตามพื้นฐานของสินค้าและบริการ ลูกค้าเป็นผู้จัดลำดับและให้คำจำกัดความของคำว่า คุณภาพ ในแง่ของรูปร่าง การใช้งาน และความสามารถในการจัดหาได้ ความยืดหยุ่น และความน่าเชื่อถือ คุณภาพผลิตภัณฑ์จะเป็นตัวกำหนดชื่อเสียงขององค์กร

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุษยา (2550, หน้า 20-21) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การที่สามารถผลิตสินค้า หรือบริการที่มีลักษณะตามที่มาตรฐานกำหนดไว้ และสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ผู้ซื้อสินค้า หรือผู้ใช้บริการ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และสามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็น ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

Feigenbaum (1983, p. 112) ได้สรุปหลักการเกี่ยวกับคุณภาพไว้ 2 หลักเกณฑ์ คือ

(1) คุณภาพ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานทำงานในระดับล่าง คุณภาพไม่ได้เกิดจากแผนผลิตเพียงหน่วยงานเดียว

(2) ค่าใช้จ่ายทางด้านคุณภาพ ควรจะมีการจำกัดค่าใช้จ่ายในการควบคุม และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดให้น้อยที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายในการควบคุม คือ ต้นทุนการป้องกัน และต้นทุนในการตรวจสอบ ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดภายในและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดภายนอก

Juran (อ้างใน Bank, 1992, p. 70) กล่าวว่า แนวคิดหลักในการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ

- (1) คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ
- (2) นิสัยคุณภาพ
- (3) ไตรยางค์คุณภาพ
- (4) ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล

กล่าวสรุปได้ว่าแนวคิดของจูราน มุ่งเน้นหลักการเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารคุณภาพมากกว่าในด้านเทคนิคเกี่ยวกับคุณภาพ โดยกล่าวว่า คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้น แต่ต้องได้รับการวางแผน ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งได้สรุปหลักการและจัดทำเป็น “Quality Trilogy” ขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพนั้น จะต้องมีการควบคุมคุณภาพเป็นหลัก

หลักการบริหารคุณภาพของเดมมิง คือ การให้องค์กรมีเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพและการใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำ และต้องมีการบริหารการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการบริหารคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารงานที่ส่งเสริมให้องค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพองค์กร

3. การควบคุมคุณภาพ

วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541, หน้า 35) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติการเพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน (กระบวนการให้บริการ) เพื่อค้นหาความบกพร่องใดๆ ที่เกิดขึ้นแล้วจำกัด/ขจัดความบกพร่องเหล่านั้นออกไปจากผลผลิต

ก่อนส่งมอบให้ลูกค้าต่อไป อาจกล่าวได้ว่า QC เป็นกิจกรรมหรือการปฏิบัติการภายใต้ระบบการประกันคุณภาพ (QA)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2550, หน้า 52-53) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดระบบงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงาน และสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งมาตรฐาน เกณฑ์ และขั้นตอนการดำเนินงานในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน การสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และในปริมาณที่เหมาะสม ปกติองค์กรต่างๆ จะมีวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพสินค้าหรือบริการที่แตกต่างกัน กระบวนการควบคุมคุณภาพส่วนใหญ่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐาน การเตรียมระบบการดำเนินงาน การปฏิบัติ การปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผล

กล่าวสรุปได้ว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการเพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ตลอดจนการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

1. ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรนั้น มีความหมายกับการบริหารงาน เพื่อให้ได้คุณภาพ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2550, หน้า 69) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรหรือ TQM หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 37) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นแนวคิดผสมผสานที่มองได้หลายแง่ทั้งในแง่ทฤษฎีองค์กรและการบริหารสมัยใหม่ กระบวนการทัศน์ใหม่ หรือแม้กระทั่งปรัชญาการบริหาร เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นแนวคิดและกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการแข่งขัน หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นแนวคิดที่ยอมรับความสำคัญของการตัดสินใจโดยข้อเท็จจริง การ

ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การบริหารที่ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยการให้มีส่วนร่วม และมอบอำนาจการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่ๆ การสร้างทีมที่กำหนดทิศทางได้ด้วยตนเอง มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างสายงาน ต้องการความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์การรวมทั้งประสานความแตกต่างเพื่อให้เกิดความปรองดองกันในองค์การ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, หน้า 93) กล่าวว่า TQM คือ ปรัชญา แนวคิด เทคนิคและวิธีการในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ปฏิบัติ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์การและสังคมทั่วทั้งองค์การ TQM จึงเป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์การพร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2550, หน้า 173-174) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาตามรากศัพท์ของคำว่า TQM ประกอบด้วย 3 คำ คือ

T (Total) หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงานทุกขั้นตอน และทุกเวลาต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

Q (Quality) หมายถึง การทำให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง หรือการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ

M (Management) หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะสร้างคุณภาพด้วยการสร้างมาตรฐานการทำงานขึ้นมาใช้ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และเน้นให้มีการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

Total Quality Management (TQM) หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพ โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมและมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนให้กับองค์การและสังคมโดยรวมด้วย

กล่าวสรุปได้ว่า หลักการที่มีความสำคัญที่โรงเรียนควรยึดถือและเป็นแนวทางในการปฏิบัติของ TQM ในโรงเรียนมีอยู่ 3 ประการ คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า นั่นก็คือ นักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน ต้องเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ และต้องมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาและให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่าง

อิสระ ไม่ปิดกั้น และต้องเป็นความคิดเห็นที่สมเหตุสมผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันในองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของ TQM

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุกๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หลักการสำคัญของ TQM โดยสรุปมี 3 ประการ คือ

(1) การมุ่งความสำคัญของลูกค้า โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่อง ใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ

(2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหา และนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

(3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์กรร่วมกัน

3. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

คำว่าองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM (The Key elements of TQM) ในที่นี้หมายถึง สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในลักษณะต่างๆ กัน เช่น โททส์ วิลเลียม ดาเล และแชลลิส (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 28-30)

Goetsch (1994, p.14) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพโดยรวมว่ามีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ

- (1) ผู้บริหาร
- (2) การตระหนักในคุณภาพ
- (3) การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์
- (4) การมีข้อมูลผูกพันระยะยาว
- (5) การทำงานเป็นทีม
- (6) ปรับปรุงระบบอยู่เสมอ

- (7) การศึกษาอบรม
- (8) อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต
- (9) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีมิติเดียว
- (10) มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

Williams (1970) อธิบายว่าองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM มี 3 ประการคือ

- (1) เครื่องมือ
- (2) เทคนิค
- (3) การฝึกอบรม

Sallis (1992, pp. 134-135) กล่าวถึง ระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- (1) การพัฒนาหน่วยงานหรือการวางแผนกลยุทธ์
- (2) นโยบายคุณภาพ
- (3) อำนาจหน้าที่ทางการบริหาร
- (4) การจัดองค์การคุณภาพ
- (5) การตลาดและการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ
- (6) การรับเป็นสมาชิก
- (7) การแนะนำหน่วยงาน
- (8) การใช้หลักสูตร
- (9) การปัจฉิมนิเทศ
- (10) การบริหารหลักสูตร
- (11) การออกแบบหลักสูตร
- (12) การบริหารบุคลากร
- (13) การให้ความเสมอภาค
- (14) การติดตามและประเมินผล
- (15) การบริหารจัดการ
- (16) การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง

ประเด็นสำคัญที่นักวิชาการ ได้กล่าวถึงและมีความสอดคล้องกันของ TQM หรือ (Total Quality Management) คือ การทำงานเป็นทีม การศึกษาและการฝึกอบรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกิจและภาวะผู้นำการวางแผนและการจัดองค์การ และการวัดและข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีผลในการนำ TQM ไปใช้ได้

องค์ประกอบหลักของ TQM ที่สำคัญๆ ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลที่ตั้งไว้ให้สำเร็จไปได้ด้วยดีนั้น มีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) การศึกษาและการอบรม
- (3) โครงสร้างองค์กรที่เกื้อหนุน
- (4) การติดต่อสื่อสาร
- (5) การพิจารณาความดีความชอบ
- (6) การใช้กระบวนการทางสถิติหรือการวัดผลการปฏิบัติงาน
- (7) การทำงานเป็นทีม

นอกจากนั้น สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 51) ยังอธิบายถึงระบบการบริหารคุณภาพที่เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิด TQM มาใช้เพื่อประเมินบริษัทต่างๆ และมอบรางวัลของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีข้อกำหนด 7 ประการจะมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการประเมินเพื่อรับรางวัล ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ
 - (1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
 - (1.2) การบริหารคุณภาพ
 - (1.3) ความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม
- (2) สารสนเทศ และการวิเคราะห์
 - (2.1) ขอบเขตและการบริหารคุณภาพ และข้อมูลสารสนเทศการปฏิบัติงาน
 - (2.2) การเปรียบเทียบและกำหนดมาตรฐานในด้านการแข่งขัน
 - (2.3) การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลในบริษัท
- (3) กลยุทธ์การวางแผนด้านคุณภาพ
 - (3.1) กลยุทธ์ด้านคุณภาพและกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน
 - (3.2) แผนการปฏิบัติงานและแผนด้านคุณภาพ
- (4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริการ
 - (4.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - (4.2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน
 - (4.3) การศึกษาและฝึกอบรม
 - (4.4) การปฏิบัติงานและจิตสำนึกของพนักงาน
 - (4.5) ความรู้สึกที่ดีและขวัญของพนักงาน

- (5) การบริหารกระบวนการด้านคุณภาพ
 - (5.1) การออกแบบและการเผยแพร่คุณภาพการผลิตและการบริการ
 - (5.2) กระบวนการบริหารผลผลิตของการผลิตและการบริการ และกระบวนการส่งมอบ
 - (5.3) กระบวนการบริหาร-กระบวนการเชิงธุรกิจ และการบริการสนับสนุน
 - (5.4) คุณภาพของผู้ผลิต
 - (5.5) การประเมินคุณภาพ
- (6) คุณภาพและผลของการปฏิบัติงาน
 - (6.1) คุณภาพการผลิตและการบริการ
 - (6.2) ผลจากการปฏิบัติงานของบริษัท
 - (6.3) ผลที่ได้จากกระบวนการด้านธุรกิจและการสนับสนุนการบริการ
 - (6.4) ผลที่ได้จากผู้ผลิตงานของบริษัท
- (7) การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า
 - (7.1) การจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - (7.2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
 - (7.3) การกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า
 - (7.4) ความพึงพอใจของลูกค้า
 - (7.5) การเปรียบเทียบความพอใจของลูกค้า
 - (7.6) ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในอนาคต

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยสรุปและบูรณาการจากนักการศึกษาหลายท่าน คือ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, สมควร ห่อทอง และข้อกำหนดใน MBNQA 2002 สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ตามองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, 2544, หน้า 43)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าว ให้ผู้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด, 2549, หน้า 83)

สมศักดิ์ คณประสิทธิ์ (2539, หน้า 53) กล่าวว่า ระดับของภาวะผู้นำจะช่วยตรวจสอบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และร่วมกันสรรสร้างและรักษาแนวทางที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังสูง และระบบภาวะผู้นำจะช่วยยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งยังได้ตรวจสอบว่า วัตถุประสงค์และความคาดหวังเหล่านั้นได้มีการผสมผสานกันในระบบการจัดการในโรงเรียนอย่างไร ซึ่งจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการผสมผสานในด้านภาวะผู้นำเข้าไปสู่ระบบการบริหารโรงเรียน ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- (2) ภาวะผู้นำของระบบและองค์การ
- (3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและการใช้ลักษณะของผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนการนำ TQM ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานใช้พรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของเรื่องการจัดการความขัดแย้งภายในทีมงานด้วย และเนื่องจากการที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำ TQM ไปปฏิบัติ ดังนั้นทุกคนจึงมีความรับผิดชอบในทุกระดับการทำงานนับตั้งแต่คณะกรรมการบริหารที่ปรึกษา ไปจนถึงหัวหน้าทีมงาน ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวทางการนำ TQM ไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญในการนำ TQM ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือให้เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ TQM รวมอยู่ในเป้าหมายขององค์การด้วย ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนดำเนินการในโครงการพัฒนาคุณภาพขององค์การ โดยร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร จัดสรรทรัพยากร ติดตามดูแลหรือเป็นที่ปรึกษาทีมงานให้มีความสำคัญและใช้เวลาเพื่อแก้ปัญหาทางด้านคุณภาพ เช่น การใช้อำนาจในการเรียกประชุมด่วนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

2. กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การรวบรวมข้อกำหนดในการปฏิบัติในการวางแผนและสร้างกลยุทธ์เพื่อการประกันคุณภาพภายนอกและการบริหาร (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, 2544, หน้า 43)

กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบว่าโรงเรียนกำหนดยุทธวิธีในการดำเนินการอย่างไร และสิ่งที่จะใช้กำหนดในการวางแผนที่สำคัญมีอะไรบ้าง การตรวจสอบความถูกต้อง การวางแผนลักษณะดังกล่าวนำไปแปลสู่ระบบการบริหารที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมุ่งไปที่การปฏิบัติต่อผู้เรียนเป็นอันดับแรก

การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แบ่งเป็นดังนี้

(1) กระบวนการวางแผน

(2) วางแผนครอบคลุม มีขั้นตอน มีหลักการบริหารและขั้นตอนในการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คำนึงถึงองค์ประกอบก่อนการวางแผน เช่น ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก เช่น ความเข้มแข็ง/ความอ่อนแอของชุมชน สภาพการเดินทาง แหล่งความรู้ในท้องถิ่น เทคโนโลยี และรายได้เฉลี่ยของผู้ปกครอง เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

(4) การดำเนินงานตามแผน ดำเนินงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีผู้รับผิดชอบ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ นำผลการดำเนินงานตามแผนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรหรือของสถานศึกษาที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีการทำงานอย่างเป็นกระบวนการเพื่อเกื้อหนุน ความร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การประสานงานข้ามหน่วยงาน การมีหน่วยงานสนับสนุน และการมีที่ปรึกษาจากภายนอกคอยชี้แนะ จะทำให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ของสถานศึกษาหรือขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสำเร็จของความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในหน่วยงานและจุดประสงค์ของการทำงาน

การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนามุคละการตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ลักษณะดังกล่าวจะเป็นความพยายามของโรงเรียนที่จะสร้างและรักษาบรรยากาศที่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้วย โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านทักษะและคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการออกแบบ ระบบการประเมินคุณภาพผลงานและระบบการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาส ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้ถูกสุขลักษณะ และมีกิจกรรมที่ยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 เน้นการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารและการจัดการ ถ้ามนุษย์ได้รับการพัฒนาแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะพัฒนาง่ายขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การวางแผนการอบรมตามความจำเป็นของบุคลากรเพื่อเน้นการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล การส่งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน (สมชาย เทพแสง, 2548, หน้า 54)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโดยรวม การให้การศึกษา และการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และเข้าใจในระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เพื่อจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและเป็นการฝึกรากฐานจิตสำนึกแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้น

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ หมายถึง ประสิทธิภาพของการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารการวิเคราะห์และเน้นจุดสำคัญสำหรับการวางแผนและการปรับปรุงอย่างมีคุณภาพ

สารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นเรื่องที่จะตรวจสอบด้านการบริหารและประสิทธิผลของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้สนับสนุนเรื่องต่างๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีการจัดการกับข้อมูลและสารสนเทศ การเปรียบเทียบมาตรฐาน และการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในระดับสถานศึกษา ดังนี้

(1) เครื่องมือและวิเคราะห์การบริหารจัดการในองค์กร องค์กรต้องมีการวัดและวิเคราะห์ระบบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกหัวข้อการวัดที่ครอบคลุม สามารถบอกถึงความสามารถทางวิชาการได้ เมื่อได้ผลการวัดมาแล้วต้องนำมาวิเคราะห์ จากนั้นผู้บริหารต้องนำเอาข้อดี/ข้อด้อยไปวางแผนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

(2) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องมีข้อมูลของหน่วยงานย่อย ทีมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพและสามารถสนองตอบความต้องการในการจัดการบริหารได้ นอกจากนั้น ควรมีอุปกรณ์จัดเก็บ (คอมพิวเตอร์) โปรแกรมที่ใช้สะดวกเหมาะสมกับความต้องการในการบริหาร

ขอบข่ายสารสนเทศที่สำคัญในสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลสารสนเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 355-356) ดังนี้

ระบบบริหารทั่วไป

- (1) นักเรียน ผู้เรียน
- (2) ครู และบุคลากรทางการศึกษา

- (3) อาคารสถานที่
- (4) ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี
- (5) วัสดุสิ้นเปลือง
- (6) การเงิน

ระบบการเรียนการสอน

- (1) หลักสูตรและโปรแกรมการเรียน
- (2) กิจการนักเรียน
- (3) กิจกรรมร่วมหลักสูตร
- (4) สมาคมศิษย์เก่า

ระบบการขนส่ง ติดต่อสื่อสาร

- (1) การขนส่ง
- (2) การสื่อสารและไปรษณีย์
- (3) โทรศัพท์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบบริการต่างๆ ในสถานศึกษา

- (1) ระบบบริหารสถานศึกษา
- (2) ระบบบริการอาคาร
- (3) ระบบการซ่อมบำรุง
- (4) ระบบบัญชี และการควบคุม

ระบบสังคม (บริบท หรือข้อมูลสารสนเทศนอกสถานศึกษา)

- (1) นโยบาย
- (2) โอกาส
- (3) ภัยคุกคาม
- (4) รูปแบบของระบบบริหาร
- (5) ดัชนีทางการศึกษา
- (6) ดัชนีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (ประชากร เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม

ภูมิศาสตร์ คมนาคม กำลังคน เป็นต้น)

การดำเนินการให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนั้น การทำความเข้าใจและการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในสถานศึกษาหรือในองค์กรต่างๆ ด้วยหนังสือเวียน จดหมายข่าว บอร์ดประกาศ ตลอดจน

ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงคุณภาพ จะส่งเสริมการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5. กลุ่มวิชาการและทีมงานในโรงเรียน หมายถึง ทีมงานในกลุ่มสาระวิชา ปฏิบัติงาน โดยมีมาตรการในการแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่ประสบความสำเร็จและการปรับปรุงคุณภาพ ด้วยมาตรการภายในที่เป็นเชิงปริมาณ

กลุ่มวิชาการและทีมงานในโรงเรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) วัฒนธรรมการทำงานและความยืดหยุ่นต่อการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การสื่อสารที่มีความรู้และทักษะที่เอื้อเพื่อทำงาน สถานที่และบรรยากาศที่ดี

(2) กลุ่มงานที่กระฉับกระเฉงมีชีวิตชีวาและทีมงานที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละกลุ่มย่อย เรียนรู้เป้าหมายและมีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ

(3) มีการให้ขวัญและกำลังใจ มีการย้อนกลับข้อมูล รวมทั้งมุ่งหวังที่จะทำงานเพื่อนักเรียนและผู้ปกครองสูง

(4) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) มีคุณลักษณะเฉพาะและทักษะปฏิบัติเหมาะสมกับงาน การนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ และให้การพัฒนาและฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสำหรับทีมงาน

พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเน้นความสำคัญของเรื่องการจัดความขัดแย้งภายในทีมงาน เนื่องจากการที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ไปปฏิบัติ ดังนั้น ทุกคนจึงมีความรับผิดชอบในทุกระดับการทำงาน นับตั้งแต่คณะกรรมการบริหารที่ปรึกษา ไปจนถึงหัวหน้าทีมงาน การที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการวางแผนการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีการติดต่อประสานงานและร่วมมือการทำงานตามระดับความรู้ความสามารถและขอบเขตที่รับผิดชอบ เพื่อให้แผนงานที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างทีมงานจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวทางการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

6. กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง ประสิทธิภาพของระบบและการปฏิบัติให้มั่นใจในคุณภาพของการบริการของโรงเรียนที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, 2544, หน้า 43)

การบริหารจัดการการศึกษา มักมุ่งเน้นที่การเจริญเติบโตขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ใช้จึงมุ่งไปที่ผลผลิตทางด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรในปัจจุบันจะเน้นคุณสมบัติขององค์กรให้อยู่ในรูปขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความมั่งคั่งขององค์กร

วิวัฒนาการของการเรียนรู้ในองค์กร มี 3 ยุค คือ

(1) องค์กรรูปแบบเดิม มุ่งเน้นที่การเงิน การศึกษา บางองค์กรมีหลายหลักสูตร ผลการเรียนรู้ถือว่าสอบผ่านหรือไม่ เป็นการศึกษาในรูปแบบที่ “สอบได้ แต่ปฏิบัติไม่ได้จริง” การพัฒนาบุคลากรจึงอยู่ในแนวคิดและรูปแบบเดิมๆ

(2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการนำส่วนที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดเป็นประสบการณ์แต่รู้จริงในที่สุด มีการวิเคราะห์ให้ผลงานดีขึ้น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระบบการศึกษา มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ลักษณะการบริหารเป็นการกระจายและมอบอำนาจ

(3) องค์กรแห่งการพัฒนา มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น บทบาทของผู้นำองค์กรมีลักษณะเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาผลการดำเนินการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การสร้างดัชนีชี้วัด หรือตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทางสถิติในทุกระดับ เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีความหมายในทางที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้ เพื่อใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานเป็นบุคคลหรือเป็นทีม รวมถึงการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสถิติ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและสามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานได้

7. ผลของการดำเนินงานในโรงเรียน หมายถึง ผลของระบบซึ่งให้ความสำคัญแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน การรับฟังความต้องการและความคิดเห็น ตลอดจนความสำเร็จในการตอบสนองสิ่งเหล่านี้ เป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนหรือทีมงานหรือแผนกต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการส่งเสริมให้กำลังใจแก่บุคลากรหรือพนักงานผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงาน ตั้งใจปรับปรุงงาน มีการประกาศเกียรติคุณบุคลากรหรือพนักงานที่มีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทหรือสร้างความสำเร็จให้แก่สถานศึกษาหรือองค์กร การให้รางวัลรวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนหรือเลื่อน

ตำแหน่งให้แก่บุคลากรหรือพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ซึ่งนับเป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ของหน่วยงานหรือสถานศึกษา

แนวทางทั้ง 7 ประการที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นองค์ประกอบหลักของการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ไปปฏิบัติในองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของผลงานหรือการให้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในขณะนั้นและมีการพัฒนาด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้นและน่าสนใจสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

4. การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในสถานศึกษา

การที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั้น องค์กรจะต้องดำเนินการตามประกาศนโยบายคุณภาพ และกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานในทุกขั้นตอนของกิจกรรม และจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในการบริหารงานตามแนวคิด TQM ผู้บริหารจะอาศัยหลักการบริหารที่เป็นพื้นฐาน ผูกพัน และสร้างความรับผิดชอบในการบริหารงาน หลักการดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของเดมิ่ง ซึ่งเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการนี้เรียกว่า “Deming’ 14 Management Principle” ได้แก่

(1) การมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอนชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอ

(2) การปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต

(3) การยึดมั่นในหลักการสร้างคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

(4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิด ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

(5) ปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ

(6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน โดยอาจจัดให้มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรมขึ้นเป็นการเฉพาะ

(7) สร้างภาวะผู้นำทางการบริการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

(8) จัดความกลัวหรืออุปสรรคในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหารต้องใช้วิธีปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ

(9) มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

(10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงานเป็นหลัก โดยไม่ยึดติดกับคำขวัญหรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่างเดียว

(11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าการจะมุ่งเน้นปริมาณ หรือมุ่งเน้นการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

(12) จัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

(13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

(14) จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดคุณภาพ Juran (2009) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ “The Quality Control Handbook” ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

(2) การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนดทีมงาน และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

(4) การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

(5) การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน

(6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน

(7) การรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

(8) การนำผลงานออกเผยแพร่

(9) การบันทึกผลการปฏิบัติงาน

(10) การสร้างความร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนา

สรุปได้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่เป็นพลวัตหรือการไม่หยุดนิ่ง TQM จะมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางในการดำเนินงาน ซึ่งจะครอบคลุมมากกว่าการสร้างหลักประกันในคุณภาพสินค้าหรือบริการ TQM เป็นกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกขั้นตอน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร TQM เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทุกส่วน ทุกกิจกรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ในปัจจุบันนี้ ความสนใจที่จะนำ TQM ไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้เพิ่มสูงขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ นิยามพื้นฐานของคุณภาพมาจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับสถาบันการศึกษา ควรสำรวจความต้องการของลูกค้า (นายจ้าง) เพื่อที่จะออกแบบหลักสูตรและปรับปรุงความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวสถาบันการศึกษาจึงควรผนวก TQM เข้าไปในหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และการบริหารงานของตน ดังนั้นในการประเมินรูปธรรมขององค์กรคุณภาพสามารถพิจารณาได้ตามเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลคุณภาพ หรือ MBNQA ของสหรัฐอเมริกา ดังนี้คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) กลุ่มวิชาการและทีมงาน ในโรงเรียน 6) กระบวนการบริหารการจัดการ 7) ผลของการดำเนินงานของโรงเรียน

บริบทโรงเรียนสองภาษาเอกชนกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนสองภาษา เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ และทักษะทางภาษาของผู้เรียน และในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาของผู้เรียน การสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันดีงาม ตลอดจนการเรียนการสอนในบริบทของโรงเรียน ได้มีการผสมผสานกับความเป็นสากล สำหรับรูปแบบการจัด สามารถทำได้ 2 แบบ คือ English Program (EP) และ Mini English Program (MEP) ซึ่งมีความแตกต่างกัน คือ EP จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้น

ภาษาไทยและสังคมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย ส่วน MEP สอนได้ไม่เกิน 50% ของชั่วโมงสอนทั้งหมดต่อสัปดาห์ ทั้งนี้โรงเรียนสามารถเก็บค่าเล่าเรียนเพิ่มจากโรงเรียนปกติได้

1. รายชื่อโรงเรียนตามโครงการ

1) โรงเรียน English Program (EP) มีทั้งหมด 56 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 48 โรงเรียน ซึ่งกระทรวงศึกษาได้ให้ความเห็นให้โรงเรียนดังกล่าวดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542

2) โรงเรียน Mini English Program (MEP) จะเริ่มดำเนินการปีการศึกษา 2546 มีจำนวน 53 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 36 โรงเรียน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 17 โรงเรียน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการคัดเลือกแล้ว

2. การสนับสนุนของกระทรวงศึกษาธิการ

1) จัดตั้งศูนย์รับครูเพื่อเป็นศูนย์กลาง (กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวง) ทั้งที่เป็นคนไทยและครูที่เป็นชาวต่างประเทศ

2) โรงเรียนจัดหาครูทั้งคนไทยและต่างประเทศ

3) ประสานการรับครูที่เป็นชาวต่างประเทศ โดยผ่านสถานทูตของประเทศนั้นๆ และประสานกับสถาบันภาษาในแต่ละจังหวัด

4) ปรับปรุงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตการมีงานทำ เพื่อให้มีลักษณะ One Stop Service

5) อบรมครูต้นแบบ โดยประสานบริติชเคาน์ซิล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อบรมครูที่อยู่ในโครงการ EP และประสานสภาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดอบรมครูให้มีคุณภาพ ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก 1065/2544

6) จัดทำสื่อ ตำราเรียน โดยคณะกรรมการจากส่วนกลางให้คำแนะนำเรื่องสื่อและตำราเรียนที่เหมาะสมกับช่วงชั้น และกรมวิชาการ และ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดแปลตำราบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์

7) E-learning โดยจัดหาสื่อและตำราเรียน จากการสั่งซื้อทาง Internet

8) ติดตามและประเมินผล โดยจัดทำเป็น 2 ระดับ คือ

8.1) วิจัยเพื่อหาข้อมูลการดำเนินงานทั้งหมด โดยคาดว่าจะมีแนวทาง ในการดำเนินการการบริหารจัดการ วัดประเมินผลคุณภาพ โรงเรียนและนักเรียน ตลอดจนจัดทำมาตรฐาน และตัวบ่งชี้

8.2) เสนอผลการวิจัย เพื่อสรุปผลการติดตามประเมินผล

9) การให้โควต้าเด็กด้อยโอกาส ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่วท1065/2544 ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ได้เข้าเรียน โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนในโครงการ

3. การจัดการที่มีคณะกรรมการโดยมีภาคเอกชนเข้าร่วม

1) โรงเรียนของรัฐจะมีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการ โรงเรียนซึ่งจะประกอบด้วยผู้แทนจากชุมชนและภาคเอกชนเข้าร่วมด้วย

2) โรงเรียนเอกชนจะมีผู้แทนโรงเรียนเอกชน นายกสสมาคมโรงเรียนนานาชาติแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

4. เป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ

1) เชิงปริมาณ โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา จะรับนักเรียนได้ไม่เกินห้องละ 30 คน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่เกินห้องละ 15 คน ตามจำนวนห้องที่ได้รับอนุมัติให้เปิดสอน

2) เชิงคุณภาพ มุ่งเน้นให้เด็กมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และมีความคุ้นเคยกับการใช้ภาษาอังกฤษ

5. นโยบาย

เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดจัดเป็นภาษาไทยสามารถจัดเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างมีคุณภาพ มีความเท่าเทียม และเป็นธรรม กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบายดังนี้

1) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดเป็นบางวิชาเท่านั้น

2) ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ได้เรียนตามต้องการ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3) การบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อประโยชน์ไปยังระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่องการใช้สื่ออุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการ ภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิชาอื่นๆ และบุคลากรในสถานศึกษา

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาษาไทย ศิลปะไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย

5) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นระยะๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

7) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

6. หลักเกณฑ์และวิธีการ

6.1 การบริหารจัดการ

1) สถานศึกษาที่มีความพร้อม สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาเป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับขั้น ทั้งนี้ ต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนด หัวข้อเรื่องและวิธีการในการเขียนโครงการ

2) การขออนุมัติโครงการ

2.1) สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ

2.2) หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ

2.3) คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมที่สถานศึกษา

2.4) คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบ และแจ้งผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.5) หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ

2.6) หน่วยงานต้นสังกัดเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ

3) สถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้ว ให้ดำเนินการภายใน 2 ปี ถ้าไม่ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนด ให้ถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด

4) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษแล้วมีความประสงค์จะหยุดดำเนินการ ต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ปกครองนักเรียนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย

5) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษ ต้องกำหนดให้มีกิจกรรมการพัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษสำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

6) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องจัดให้มีคณะกรรมการของสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง

7) เวลาและวิชาที่เปิดสอน

7.1) ระดับก่อนประถมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

7.2) ระดับประถมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของศาสตร์นั้น ควบคู่กับภาษาอังกฤษ

7.3) ระดับมัธยมศึกษา

จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทย และวิชาสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

8) ครูผู้สอน

8.1) ระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติ ต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงของเจ้าของภาษา และใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่ายๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

8.2) จัดให้ครูผู้สอนทำสัญญาปฏิบัติงาน ให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อย และมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

8.3) ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

8.4) ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษาและได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5

8.5) ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็กและวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต

8.6) ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชั่วโมง

8.7) สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคนทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

8.8) ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

9) การรับนักเรียน

9.1) รับนักเรียนทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ

9.2) สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียนได้ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด

9.3) ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ ได้เข้าเรียนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนในโครงการ

9.4) การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียนควรเป็น ดังนี้

- ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
- ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น-ปลาย ไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวช.) ไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

คน

10) การเก็บค่าเล่าเรียน และการตั้งกองทุน

10.1) การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษาเอกชน และค่าใช้จ่ายในส่วนที่เพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐ ให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

10.2) สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องจัดตั้งกองทุน เพื่อสนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการและมีความสามารถผ่านเกณฑ์ ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3 % ของจำนวนนักเรียนแต่ละปี และเพื่อใช้ดอกผลจากกองทุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างนักเรียนในโครงการกับนักเรียนที่เรียนเป็นภาษาไทย

11) การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา

11.1) สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องบริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันและอย่างเท่าเทียมกับ โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐ ต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

11.2) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม ต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน/ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

6.2 การจัดการเรียนการสอน

1) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) การจัดการเรียนการสอน ควรจัดในบริบทของความเป็นไทยผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติ และความเป็นไทย

3) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในระดับก่อนประถมศึกษา ต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุขสนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้น และประสบความสำเร็จ เช่น การร้องเพลง การฟังนิทานประกอบภาพ การเล่นเกมทบทวนบทสนทนา การเล่นเกมการศึกษา เป็นต้น

6.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1) กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งในด้านความพร้อมในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

2) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพของครูผู้สอน และวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3) กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

วิระพล ไชยธีรรัตน์ (2548) ได้เขียนสรุปการวิจัยในหนังสือ Proceedings of The 6 Symposium on TQM–Best Practices in Thailand ว่า บริษัท ชัยวัฒนาแทนเนอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้นำรูปแบบ TQM มาใช้ในบริษัทเมื่อปี พ.ศ. 2546 โดยรูปแบบ TQM ที่นำมาใช้ในบริษัทจะเน้นการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการในภาพรวมแต่ละสาขา โดยให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานประจำวัน การวางแผนการปรับปรุงงานล่วงหน้าและสร้างความเจริญเติบโตให้แก่บริษัทในระยะยาว นอกจากนี้ก็เพื่อสร้างระบบแรงจูงใจภายในให้พนักงานแต่ละคนแข่งขันกับตนเองในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสร้างสรรค์คุณค่าของงานของตนเองจากการนำรูปแบบ TQM มาใช้ในบริษัท พบว่าพนักงานแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าของงานของตน เกิดระบบบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจให้ทุกคนแข่งขันกับตนเองและเกิดภาวะผู้นำของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้บริษัทยังได้รับรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยมสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (บริหารความรู้และค่าตอบแทน) จากบริษัท TQM – Best จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2548

ทิตาภา จุลศิริวงศ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมของศูนย์ฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมของของศูนย์ฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) ในภาพรวม เพื่อเปรียบเทียบระดับงานการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงานและผู้เข้าฝึกออาชีพ เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงานจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน และเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมตามความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกออาชีพ จำแนกตามเพศและอายุ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มผู้ดำเนินงานจำนวน 36 คน และกลุ่มตัวอย่างจากผู้เข้าฝึกออาชีพจำนวน 156 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ค่าที

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมของศูนย์ฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพ รองลงมา คือ การสร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัลและการสร้างพื้นฐานการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงานและผู้เข้าฝึกอาชีพไม่แตกต่างกัน ผู้ดำเนินงานที่ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมไม่แตกต่างกัน ผู้เข้าฝึกอบรมที่มีเพศและอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรร่วมไม่แตกต่างกัน

ปรารธนา เกิดโชค (2550, หน้า 95) ได้ทำการศึกษาศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า 1) ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านโครงสร้างที่เกื้อหนุน ด้านวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพิจารณาความดีความชอบการมอบรางวัล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านภาวะผู้นำเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง และ 4) ตัวทำนายที่สำคัญของระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้แก่ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้านวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาและฝึกอบรม ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านภาวะผู้นำ โดยร่วมกันสามารถทำนายได้ร้อยละ 66.3

จินตนา จันทร์เจริญ (2553, หน้า 102) ได้ทำการศึกษาศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนตัวแทนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับ ปวช. และระดับ ปวส. ในสาขาช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นปัญหา และสภาพที่ควรจะเป็นของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามเกี่ยวกับหลักการวัดคุณภาพ ประสิทธิภาพ โครงสร้างและกระบวนการ

ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ตลอดจนแบบสอบถามที่ถามถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ด้วยคำร้อยละค่าเฉลี่ย

ผลการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้รูปแบบที่มีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ” โดยมีหลักการและและวัตถุประสงค์เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการ และเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเวลาตลอดเวลา ตลอดจนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จะเน้นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีจุดเด่นของทั้ง 2 โครงสร้าง คือ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจะอยู่เหนือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีคณะกรรมการยุทธศาสตร์คุณภาพที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการทำให้การสั่งการรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงคุณภาพ ตลอดจนผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ICT และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในเชิงยุทธศาสตร์คุณภาพมีสายงานบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เตรียมการ ยุทธศาสตร์ดำเนินการ ยุทธศาสตร์ประเมินผลรายงาน

Chester (1996 อ้างถึงใน วาสนา เจริญสุวรรณ, 2550, หน้า 49) ทำการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ด้านการส่งกำลังบำรุงต่อ โครงการกองทัพอากาศ ซึ่งมีการนำหลักการของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ จำนวน 143 คน สอบถามทัศนคติและความคิดว่าคิดอย่างไรต่อการใช้หลักการของ TQM ในการบริหารงานแต่ละด้านมีผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยและมีทัศนคติทางบวกต่อการบริหารด้วยระบบ TQM อีกร้อยละ 15 เห็นว่าควรต้องปรับปรุงกระบวนการที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับให้มากขึ้น และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาผู้บริหารด้านการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

Kilmer (1999 อ้างถึงใน สมชาย เทพแสง, 2548, หน้า 56) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลจากการวิจัยสรุปว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ จะเห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่ง

คุณภาพประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรม 8 ประการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยครอบคลุมคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้ง 8 ประการดังกล่าว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ ได้มีผู้ศึกษาและเสนอแนะแนวคิดในการศึกษาไว้ดังนี้

ศรีวราพร ทาระคำ (2550, หน้า 116) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามทัศนะของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนทั้งภาพรวม และทุกด้านระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียน พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกัน สำหรับครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน การเปรียบเทียบบทบาทการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

มีงขวัญ กตติววรรณกร (2552, หน้า 98) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู ที่มีผลต่อคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของนักเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู ตามการรับรู้ของครู อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแบบจำลองปัจจัยที่สัมพันธ์เชิงสาเหตุกับคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของ

นักเรียนมีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square= 252.52, df= 130, GFI =0.95, AGFI= 0.93, RMR= 0.028, RMSEA= 0.039 และ CFI = 1.00 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ พฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู และวัฒนธรรมโรงเรียน ในขณะที่ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางอ้อมและส่งผลโดยรวมต่อคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้สภาพตัวแปรทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้งานวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ธงชัย หมื่นสา (2552, หน้า 97) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ โดยผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์สูงสุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552, หน้า 111) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ภาวะนำผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็ก กลางและใหญ่ พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธัญชนก จอมทรัพย์ (2553, หน้า 97) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการประเมินในระดับสูงสุดคือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับต่ำสุด ส่วนองค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการความรู้ที่ได้รับการประเมินในระดับสูงสุด คือ การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ รองลงมาคือ การจัดเก็บและค้นหาความรู้ การสร้างความรู้ และการแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับต่ำสุด 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สินีนาฏ โพธิญาณโน (2554, หน้า 86) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระบบปฏิบัติการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน และระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่สอนในกลุ่มสาระเดิมมีระดับปฏิบัติในการจัดการเรียนรู่มากกว่าครูที่สอนในกลุ่มสาระหลัก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ในระดับปานกลาง ($r = 0.53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญฉลอง โสพิศ (2554, หน้า 94) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อภารกิจของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปะทิว โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการโน้มน้าวความคิด ด้านการกระตุ้นหาปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล สำหรับ

ผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปะทิว ในภาพรวมมีค่าที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหาความยากจน และด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปะทิวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเทศบาลจะต้องมีแนวคิดและการวางแผนองค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามและแสดงความเป็นผู้นำเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำคือ สิ่งที่สำคัญต่อหน่วยงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้เหตุผลในการระบุถึงปัญหาและแก้ปัญหาในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจของหน่วยงานที่ได้ตั้งไว้

นิภาพรรณ ออมิตา (2554, หน้า 121) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้ง ในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต เขต 1 ตามความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยวุฒิปริญญาตรีลงมาเห็นว่าการปฏิบัติสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป 3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคคลากรในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลข เขต 1 มีดังนี้ ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ควรมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ

รจนา ยอดสะเทิน (2554, หน้า 79) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 92.80 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ส่วนใหญ่ครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 82.50 และเมื่อจำแนกตามขนาดของ

โรงเรียน พบว่า เป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ($\bar{X} = 3.97$) ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 3.61$) และด้านการเป็นผู้สร้างบารมี ($\bar{X} = 3.06$) ตามลำดับ

มูหาหมัดตอฮา อาแด (2554, หน้า 98) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานงานเขตที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นปีที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในเขตอำเภอสายบุรี อำเภอไม้แก่น อำเภอกะพ้อ และอำเภอทุ่งยางแดง ซึ่งผู้บริหารกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุราชการ และวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นในระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน คืออยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

Calhoun (2004) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน โรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี ตามความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลประจำอำเภอในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการที่จะระบุระดับความเข้าใจและการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยี ของผู้บริหารอีกด้วย วิธีดำเนินการวิจัยเริ่มจากการออกแบบสอบถามเพื่อจะทำการสำรวจผู้อำนวยการจำนวน 16 โรงเรียนแล้วสรุปคำตอบออกมาในรูปแบบการพรรณนา จากนั้นจึงทำการศึกษาในเชิงลึกโดยการใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการจำนวน 6 โรงเรียน การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบนี้มีการกำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ การกระจายวิสัยทัศน์ การกระจายความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์หรือการคิดเชิงระบบ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงหรือ

การกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน การกระตุ้น การคล้อย การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 ด้าน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่า วิสัยทัศน์ การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน การกระตุ้น การคล้อย การเป็นแบบอย่างและการนำผู้อื่น เป็น 3 กลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการที่เห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่า ผู้อำนวยการทุกคนต่างตระหนักในทักษะ หรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี เพียงแต่ไม่ต้องถึงกับต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเอง และผลจากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

Bernard (2006) ได้ทำการวิจัยเรื่องการทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนฟิสิกฮอลต์ (Felix Holt School) โดยการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 1999 และ ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน และได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ยังได้ทำการสังเกตเรียนการสอนและการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟิสิกฮอลต์ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบันด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการศึกษากรณีศึกษาของโรงเรียนฟิสิกฮอลต์ ได้ข้อค้นพบที่โรงเรียนฟิสิกฮอลต์ สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่างดูได้จากในระยะเวลา 12 ปีของการขับเคลื่อนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A Level เพิ่มขึ้นจาก 20 เป็น 50 และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า พบว่าเนื่องมาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

Jonathan (2007) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้สู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่ให้ความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความคิดเห็นตรงกันในเรื่อง

การหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการ ได้แก่ ความชอบธรรม การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า ความรู้ลึกในการรวมเชื้อชาติ ความเข้าใจ ความซับซ้อนทางการเมือง และความเข้าใจความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสามราย สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมนิยมแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเห็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป ผู้นำควรมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น และผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า ผู้บริหารทั้งหลาย ทั้งทางด้านสถานศึกษาและครูผู้สอน ควรเป็นผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เพราะว่าผู้บริหารเหล่านี้ นับว่าเป็นบุคลากรที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารประเทศ และบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาในองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญที่สัมพันธ์กับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป